

2

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DA QUALIDADE

## OS PRINCIPAIS AUTORES DA QUALIDADE

# 2

## GESTÃO DA QUALIDADE OS PRINCIPAIS AUTORES DA QUALIDADE



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Ao final da UA você deverá ser capaz de identificar as contribuições dos principais autores para a Gestão da Qualidade.



### **COMPETÊNCIAS**

Avaliar as contribuições dos autores da qualidade.



### **HABILIDADES**

Explicar em linhas gerais as diretrizes defendidas por cada autor.

## APRESENTAÇÃO

Um programa de Gestão da Qualidade pode ser composto por um conjunto de abordagens. A escolha por determinada abordagem identifica um modelo de referência. Esse modelo pode ser desenvolvido a partir de várias fontes, sendo uma delas o enfoque dado pelos autores da qualidade. Cada autor tinha suas particularidades e ideias formadas sobre o assunto. Dessa forma, formalizaram táticas diferentes para a operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade. Por isso, nesta UA discutiremos as principais características e contribuições dos principais autores para a Gestão da Qualidade.

## PARA COMEÇAR

Caro aluno,

Nas UAs anteriores estudamos a evolução e os principais conceitos relacionados à qualidade, e você deve ter percebido que o controle e a preocupação com a qualidade existem desde que o homem começou a produzir bens tangíveis.

Hoje estudaremos a contribuição de alguns autores ligados ao desenvolvimento dos conceitos e práticas da Qualidade no século XX.

Mas, você deve estar se perguntando: Por que é necessário estudar esses autores? Por que é necessária tanta teoria? Não é mais fácil e mais rápido irmos direto para as ferramentas, ou seja, para o “lado prático” da disciplina?

Bem, eu lhe respondo que não, porque um programa de gestão da qualidade não é um conjunto de ações isoladas sem coerência, mas sim, um conjunto de abordagens. E a escolha por uma determinada abordagem é necessária para que se possa ter um **modelo de referência** para o programa de qualidade da empresa.

Dessa maneira, esse **modelo** pode ser desenvolvido a partir do estudo de várias fontes:

- Enfoque dos principais autores (tema da nossa unidade);
- Modelos de Gestão da Qualidade Total (UAs 4 e 5);
- Critérios de um Prêmio de Qualidade, como por exemplo, o Prêmio Nacional da Qualidade (UA 6);
- Modelos de Sistema de Garantia da Qualidade como os propostos pela norma ISO 9000 (UA 7).

Assim, a empresa pode conceber o seu próprio modelo de referência a partir das fontes listadas.

Nesta UA trataremos os enfoques dos principais autores na Gestão da Qualidade. Os demais tópicos serão abordados nas próximas UAs.

Bons estudos!!!

## FUNDAMENTOS

Muitos profissionais dedicaram suas vidas ao desenvolvimento e estudo do assunto qualidade e suas ferramentas, tornando-se conhecidos como os “gurus da qualidade”.

Cada autor tinha suas particularidades e ideias formadas sobre o assunto, dessa forma, formalizaram táticas diferentes para a operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade.

Isto quer dizer que os gurus não se encontram em posições conflitantes, apenas a importância dada a alguns aspectos é diferente, ou seja, alguns autores focalizam mais sua atenção nas atividades da linha de produção, enquanto outros destacam as atitudes organizacionais e administrativas.

### 1. GURUS DA QUALIDADE

#### *1.1 ARMAND FEIGENBAUM E O CONTROLE TOTAL DA QUALIDADE*

Este autor é considerado por muitos como o “pai da qualidade”, já que foi o primeiro a abordar que a qualidade não depende exclusivamente do departamento de produção, mas de toda a empresa, como compras, vendas, pós venda e recursos humanos.

De acordo com sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico. O gerente deve se preocupar com todos, desde a alta gerência até os operadores de montagem.

Para ele, a qualidade se consegue não pelo esforço isolado de um departamento específico, mas pela participação de todos na organização (FEINGENBAUM, 1994).

Conforme Costa Neto e Canuto (2010) em novembro de 2005, Feigenbaum deu uma entrevista à revista Quality Progress, na qual se destacam algumas afirmações:

- Tudo o que melhora a qualidade melhora o resto;
- As pessoas mais próximas do trabalho fazem melhor as coisas;
- As propostas para a melhoria se somam;
- Qualidade é aprimoramento de valor. A internet impulsiona nesse sentido, introduzindo uma mudança fundamental nos negócios;
- Falhas são oito vezes mais percebidas que a evolução;
- É o cliente quem paga nossos salários;
- As grandes coisas são sempre simples;
- Do ponto de vista dos negócios, questões ambientais e da qualidade são vizinhas;
- Precisamos reconhecer a diferença entre uma moda passageira e os tipos importantes de atividades, como a engenharia de valor e o controle estatístico de qualidade.

## **1.2 JOSEPH M. JURAN E A TRILOGIA DA QUALIDADE**

No estabelecimento de um Sistema de Qualidade, Juran propôs três processos básicos que foram denominados Trilogia da Qualidade: Planejamento, Controle e Melhoria da Qualidade (JURAN, 1991).

**Planejamento da Qualidade:** é a atividade de desenvolvimento de produto, de processo e de serviços que atendam as necessidades dos clientes (internos ou externos). É composta pelas seguintes fases:

- Identificação dos clientes e suas necessidades;
- Desenvolvimento de produtos ou serviços que atendam estas necessidades;
- Desenvolvimento de processos capazes de atender tais características.

**Controle da Qualidade:** é a atividade que acompanha e verifica que o processo e o produto ou serviço atendem aos parâmetros estabelecidos pelas especificações. É composta pelas seguintes fases:

- Avaliação do desempenho atual;
- Comparação dos valores medidos aos especificados;
- Ações corretivas face às diferenças.

**Melhoria da Qualidade:** é o esforço em alcançar e manter os níveis de qualidade obtidos, níveis estes, significativamente melhores que os historicamente alcançados.

Juran enfatizou a necessidade de ruptura, ou quebra de barreiras representando reações contrárias, para efetivamente conseguir implementar as melhorias da qualidade nas organizações.

Tentou fazer com que as organizações se movessem da visão fabril tradicional da qualidade como “atendimento às especificações” para uma abordagem mais voltada ao usuário, para o que criou a expressão “adequação ao uso” (SLACK, 1996).

### 1.3 PHILIP B. CROSBY E A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO

A partir de 1950, Crosby começou a se dedicar a área de qualidade. Sua principal contribuição foi o conceito de “Zero Defeito”, tendo introduzido o princípio de fazer certo desde a primeira vez.

A definição de qualidade para Crosby era a de que qualidade significa conformidade com os requisitos do projeto (CROSBY, 1993).

A qualidade deve ser definida em termos numéricos/quantitativos para auxiliar a organização a agir com base em metas tangíveis.

Para o autor a qualidade deve ser medida regularmente através do custo provocado pelo erro, “O custo da não qualidade”.

Para ajudar os gestores na avaliação dos custos dos erros, Crosby desenvolveu a seguinte fórmula:

$$\text{Custo da Qualidade} = \text{Preço da Conformidade (POC)} \\ + \text{Preço da Não conformidade (PONC)}$$

onde:

- **POC:** refere-se ao custo natural, quando fazemos as coisas certas da primeira vez.
- **PONC:** é o custo adicional, gerado por cada falha ocorrida, sendo tratada como uma indicação de progresso quando reduzida.



---

#### PAPO TÉCNICO

A dificuldade está, ao se definir qualidade, na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, ou seja, que se possa medir (DEMING, 1990).

---

#### 1.4 WILLIAM EDWARDS DEMING E A QUALIDADE NO PROCESSO

Para Deming, a qualidade é definida conforme as exigências e as necessidades do consumidor, e como elas estão em constante mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente, porém para o autor não basta cumprir as especificações é preciso utilizar instrumentos de controle estatístico da qualidade, em vez de mera inspeção de produtos.

Deming (1990) condensou a sua filosofia para a obtenção da qualidade em catorze princípios:

1. Estabeleça constância de propósito para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como gerar empregos.
2. Adote a nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, em um relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviço de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente reduzir custos.
6. Institua treinamento no trabalho.
7. Institua a liderança.
8. Elimine o medo de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz.
9. Elimine as barreiras interdepartamentais.
10. Elimine slogans e exortações.
11. Elimine quotas ou padrões de trabalho.
12. Faça com que as pessoas sintam orgulho pelo trabalho.
13. Institua um vigoroso programa de treinamento.
14. Engaje todos na empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todos.

Além dos 14 princípios, outra importante contribuição de Deming foi o ciclo PDCA.

Deming formulou suas contribuições no período (1947-50) que passou no Japão, quando fundiu sua visão de estatístico, de ênfase em números, com a vivência nas empresas japonesas, em que a participação dos trabalhadores e da alta administração eram fatores determinantes da busca pela qualidade e da melhoria contínua (Kaizen).

Ao criar o ciclo PDCA ele procurou sintetizar o conceito de Kaizen.

Figura 1. Ciclo PDCA.

Fonte: <http://qualidade.wikidot.com/movimento-pela-qualidade>



### 1.5 KAORU ISHIKAWA E O SISTEMA JAPONÊS DE GESTÃO DA QUALIDADE

O nome de Ishikawa e da organização JUSE – *Union Japanesae of Scientists and Engineers* estão diretamente associados ao sucesso em qualidade do Japão, pelo papel que desempenharam na difusão de atividades de melhoria da qualidade entre as empresas japonesas.

Conforme citado em Costa Neto e Canuto (2010) para Ishikawa os princípios básicos da qualidade são:

1. Todos os funcionários devem entender claramente os objetivos e razões empresariais por trás da introdução e da promoção do controle da qualidade por toda a empresa.
2. As características do sistema de qualidade devem ser desdobradas para todos os níveis da organização e comunicadas de tal maneira que as pessoas tenham confiança nessas características.
3. O ciclo da melhoria contínua deve ser constantemente aplicado em todas as áreas, durante, pelo menos, de três a cinco anos, a fim de desenvolver o trabalho padronizado.
4. A companhia deve definir um planejamento da qualidade de longo prazo e conduzi-lo sistematicamente.
5. As barreiras entre os departamentos ou funções devem ser derrubadas e deve ser aplicado um gerenciamento multifuncional.

6. Todos devem agir com confiança, acreditando que seu trabalho trará frutos.

Ao contrário dos autores americanos que priorizam os “custos da não qualidade” como motivadores fundamentais para a gerência investir na melhoria da qualidade, Ishikawa enfatiza o papel do consumidor. A ênfase é no sentido de incorporar intimamente o consumidor na administração da empresa. Esta ênfase é uma extensão do slogan: “Faça o próximo processo seu cliente”.

Para Ishikawa, “cada elemento da empresa tem que estudar, participar e praticar o controle da qualidade” (MARSHALL Jr., 2008).



---

### ATENÇÃO

Embora a administração da qualidade total tenha sua origem nos anos 40 e 50, a expressão foi primeiramente usada, formalmente, em 1957 por Feigenbaun (SLACK, 1996, p. 671).

---



## ANTENA PARABÓLICA

Você sabia que o Brasil também tem um guru da qualidade?

Confira no artigo a seguir.

1. Mano, Cristiane.  
O guru do Brasil.  
Revista *Exame*,  
ed. 0957, 2009.

---

### O guru do Brasil<sup>1</sup>

Como o consultor Vicente Falconi ajudou a forjar a cultura de eficiência de empresas como AmBev e Gerdaul – e se tornou o mais influente especialista do país em gestão de empresas e governos.

[...] manhã de 27 de janeiro de 2009, cerca de 15 membros dos conselhos de administração da AmBev e da ABInBev [...] Vestidos com calça jeans e camiseta, eles estavam prontos para um ritual repetido após as reuniões de conselho desde os tempos da antiga Brahma – acompanhar a rota dos vendedores de cerveja. [...] Durante quase 2 horas, cada um dos conselheiros acompanhou um vendedor pelo trânsito habitualmente caótico de São Paulo até chegar a bares e restaurantes espalhados pela cidade. [...] Embora aparentemente despreziosa, a rotina pretende aproximá-los de um aspecto fundamental da cultura da AmBev, cumprida à risca do presidente do conselho de administração até o vendedor – o management by walking around (conhecido como mbwa). Ou, em bom português, “gastar sola de sapato”. Para a cúpula da empresa, esse é o melhor jeito de conhecer de verdade aquela que é a razão de ser de qualquer negócio – o bom e velho mercado.

[...] essas reuniões são tão rotineiras como para o consultor Vicente Falconi. Ele foi o primeiro forasteiro a compor o conselho da antiga Brahma, nos anos 90, participou das primeiras visitas a rotas e desde então cumpre o ritual de forma religiosa. Aos 69 anos, mais do que um veterano do conselho de administração da AmBev, ele é uma eminência parda por trás da cultura de eficiência da empresa. Ao lado das inúmeras referências que a AmBev incorporou a seu DNA, como a meritocracia do Goldman Sachs e o mbwa de Sam Walton, fundador do Walmart,

existe a aparentemente inabalável obsessão pelo método gerencial desse senhor de cerca de 1,70 metro, cabelos brancos e jeito de vovô. A maior manifestação disso está no fato de que hoje cada um dos 120 000 funcionários da ABInBev no mundo tem metas – calculadas e checadas com uma disciplina de inspiração declaradamente nipônica, sob influência de Falconi. “Trouxemos a meritocracia para a AmBev, mas devemos a Falconi o método e a disciplina para colocá-la em prática”, afirma Telles.

Não há atualmente outro consultor brasileiro com o mesmo grau de influência que Falconi em grandes empresas do país. Ao longo de quase três décadas de carreira, ele vem oferecendo algo que seus clientes desejam com avidez cada vez maior – gestão. Falconi não orbita pelo glamour da estratégia. Sua promessa é ajudar as companhias a executar melhor aquilo que devem fazer. Apenas isso. Falconi e seus consultores não são pensadores. São operários. A consultoria que fundou ao lado do também ex-professor de metalurgia da Universidade Federal de Minas Gerais José Martins de Godoy – o Instituto de Desenvolvimento Gerencial, mais conhecido apenas como INDG – coordena hoje uma rede de quase 800 consultores e 450 clientes dentro e fora do Brasil entre grandes empresas e governos. [...]

A princípio, pode surpreender como Falconi transformou algo sem charme aparente numa metodologia que desperta o interesse de tanta gente. Seus clientes o procuram para montar uma rotina de estabelecer, distribuir e cobrar metas. Uma analogia comum entre eles é que, após incorporado ao dia a dia, o método gerencial se torna tão corriqueiro como escovar os dentes. Muitos dos iniciados se referem a ele, com um tom quase maçônico, apenas como “o método”. Sua essência pode ser resumida na sigla PDCA, do inglês plan-do-check-act (“planeje, execute, confira e corrija”). Na origem, trata-se do que os americanos Joseph Juran e William Edwards Deming, considerados papas da qualidade total, pregaram nos anos 50 para reerguer a indústria japonesa no pós-guerra. “É uma metodologia absolutamente simples, mas extraordinária em sua eficácia”, afirma Pedro Moreira Salles, do Itaú Unibanco.

---



## E AGORA, JOSÉ?

Muitos profissionais dedicaram suas vidas ao desenvolvimento e estudo do assunto qualidade e suas ferramentas, tornando-se conhecidos como os gurus da qualidade.

Todos eles concordavam que qualidade é uma estratégia de negócios eficaz na redução de custo e que o processo de melhoria é um ciclo sem fim e que requer o apoio de todos, desde o nível estratégico até o operacional.

Mas como percebemos ao ler o texto, cada um tinha suas particularidades e idéias, e as apresentaram com louvor para que o desenvolvimento da qualidade fosse possível.

Agora que você já conhece as ideias e as principais contribuições dos principais autores de qualidade, abordaremos na próxima UA o modelo de gestão da qualidade total.

Bons estudos!

## REFERÊNCIAS

- COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. **Administração com qualidade: conhecimento necessário para a gestão moderna**. São Paulo: Blucher, 2010.
- CROSBY, P. B. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. Tradução de Eliane Kanner. São Paulo: Markion/McGraw-hill, 1993.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FEINGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. Tradução Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JURAN; J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade: Componentes Básicos da Função Qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.
- MARSHALL JUNIOR, I. (COORDENADOR) **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- SLACK, NIGEL ET AL. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MANO, C. **O guru do Brasil**. Revista Exame, ed. 0957, 2009. Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0957/noticias/guru-brasil-514764?page=1&slug\\_name=guru-brasil-514764](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0957/noticias/guru-brasil-514764?page=1&slug_name=guru-brasil-514764)>. Acesso em: 9/2012.