

3

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DA QUALIDADE

# A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

# 3

## GESTÃO DA QUALIDADE A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL



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

Apresentar a TQM como filosofia de melhoria e também como um processo organizacional que pode ser usado para melhorar a competitividade de uma organização.



### **COMPETÊNCIAS**

Compreender a filosofia da Gestão da Qualidade Total.



### **HABILIDADES**

Contextualizar a gestão da qualidade total e entendê-la como um elemento estratégico de competitividade.

## APRESENTAÇÃO

A Gestão da Qualidade Total (TQM) pode ser vista como extensão da abordagem tradicional da qualidade. Porém, dá maior ênfase às necessidades e aos anseios dos clientes, pois não importa fazer o melhor produto por meio dos processos mais eficientes, se o resultado não vai ao encontro do que é esperado pelo consumidor. Dessa forma, nesta UA apresentaremos a TQM como filosofia de melhoria e também como um processo organizacional que pode ser usado para melhorar a competitividade de uma organização.

## PARA COMEÇAR

Nesta aldeia global em que nos encontramos, a palavra de ordem passou a ser “Competitividade”.

Todos nós procuramos ter um diferencial competitivo, ou seja, algo que nos torna diferente perante as demais pessoas.

Por este motivo, investimos em nossa formação: buscamos cursar uma faculdade, aprendemos um ou mais idiomas, fazemos cursos de pequena duração que nos possibilita a tão importante polivalência e procuramos sempre nos manter atualizados. Resumindo: nós desejamos e precisamos ser de “alta qualidade” perante os nossos concorrentes.

Porém, um diferencial, só é um “diferencial” quando alguém o percebe e o valoriza, do contrário possuí-lo não nos traz grandes retornos.

Em uma empresa acontece a mesma coisa. Para sobreviver, ela necessita ser melhor que seus concorrentes.

A competitividade é a característica ou a capacidade de uma organização em conseguir cumprir sua missão com mais êxito que outras organizações, ou melhor, baseia-se na **capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes**.

Atualmente as empresas estão inseridas em um mercado em que as bases são qualidade, produtividade e competitividade. Estes três fatores são interligados dentro de uma organização, pois um depende do outro para ser atingido, ou seja, uma empresa que não preza pela qualidade dos seus produtos, não atinge suas metas de produtividade prejudicando sua competitividade.

Qualidade Total é a sobrevivência, perpetuação, expansão e sucesso de uma organização no mundo atual.

Neste cenário, muitos autores afirmam que a gestão da qualidade total (TQM – Total Quality Management) seja a mais significativa das novas ideias que apareceram no cenário da administração de empresas.

É neste contexto, caro aluno, que te convidamos para estudar e entender a importância da Gestão da Qualidade Total, tema da nossa UA de hoje.

Bons estudos!

## FUNDAMENTOS

Como vimos nas UAs anteriores, a noção de administração da qualidade total foi introduzida por Feingebaum, em 1957. Além dele, muitos autores como Deming, Juran, Ishikawa e Crosby contribuíram para o desenvolvimento das ideias. A ênfase colocada sobre os vários aspectos da gestão da qualidade total varia entre eles, mas as ideias gerais de seus argumentos são similares.

### 1. CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL

Várias são as definições encontradas sobre o que é qualidade total. Paladini (2008) afirma que qualidade total é um processo destinado a investir continuamente em mecanismos de melhoria, ou seja, de aumento da adequação do produto e serviço ao fim a que se destina.

De maneira geral, pode-se definir qualidade total como uma forma de administração de empresas, que tem como enfoque principal a busca pela melhor qualidade no produto e no processo. Porém, maior refinamento nessa definição foi proposto por Ciampa (1991), destacando três caminhos:

1. Princípio unificador, que é a base para toda a estratégia, planejamento e atividades em uma empresa que adota essa filosofia. Esse princípio é a dedicação total ao cliente ou satisfação total do consumidor.

2. Descrição dos resultados obtidos pela implantação da Qualidade total, ou seja: clientes mais fiéis, redução de custos e prazos, clima de trabalho baseado na cooperação em equipe e melhoria contínua.
3. Ferramentas, metodologias e outros elementos que são aplicados para se conseguir os benefícios da implantação.

A gestão da qualidade e a visão sobre como fazer para se obter a qualidade pretendida para o produto evoluiu ao longo deste século em quatro principais estágios: controle do produto (inspeção), controle estatístico do processo, sistemas de garantia da qualidade e gestão da qualidade total, como vimos na UA 2.

Só para relembrarmos, o **controle do produto (inspeção)** se limitava a um enfoque meramente corretivo de inspeção do produto acabado, com o propósito de segregar as unidades não conformes. O **controle estatístico do processo** é um enfoque preventivo centrado no acompanhamento e controle das variáveis do processo que podem influir na qualidade final do produto. Os sistemas de **garantia da qualidade** estão associados a um enfoque relativamente mais amplo e preventivo, que procura através de um gerenciamento sistêmico garantir a qualidade em todas as etapas do ciclo de obtenção do produto.

Já a **gestão da qualidade total (TQM)** está associada a um estágio de incorporação da qualidade no âmbito estratégico das organizações, e representa uma visão de como gerenciar globalmente os negócios com uma orientação voltada para a satisfação total do cliente.



### ATENÇÃO

A gestão da qualidade total deriva-se de uma visão integrada da segundo a qual se deve buscar a qualidade total em toda a empresa e nas suas relações com o ambiente.

O quadro abaixo resume as principais diferenças e especificidades do processo de Gestão da Qualidade que o diferenciam do modelo tradicional.

Tabela 1. Diferenças e especificidades do processo de gestão da qualidade.  
Fonte: Adaptado de Paladini (2008).



| VISÃO DA GESTÃO TRADICIONAL   | VISÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE   |
|---|--|
| A empresa é um conjunto de setores, com objetivos e métodos próprios de atuação. O alcance desses objetivos é responsabilidade de cada setor. | A missão de cada área da empresa é contribuir para o alcance dos objetivos da organização em sua totalidade. |

| VISÃO DA GESTÃO TRADICIONAL   | VISÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE   |
|---|--|
| A estrutura das operações é linear, contínua e sequencial.  | A estrutura de operações é interativa – priorizam-se as relações horizontais entre setores mais do que as verticais. |
| A empresa é composta por um conjunto de pessoas, que possuem objetivos e métodos próprios de atuação. O alcance de níveis ótimos de desempenho é responsabilidade dela mesma. | A missão de cada recurso humano é contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos de toda organização          |
| O projeto de produtos e serviços é estruturado por setores especializados.  | O projeto de produtos e serviços é estruturado com base em necessidades de clientes e consumidores.                  |
| A qualidade é construída pela correção de defeitos, em ações de resultados imediatos.   | A qualidade é construída pela prevenção de defeitos, em ações de resultados consistentes, obtidos em longo prazo.    |
| Quem determina a qualidade são as pessoas que atuam na fábrica.   | Quem determina a qualidade são os clientes   |

## 2. ATIVIDADES DA TQM

Segundo Slack (1996), a TQM pode ser vista como envolvendo as seguintes atividades:

- **Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores.** A TQM coloca o consumidor na linha de frente da tomada de decisão, ou seja, necessidades e expectativas são consideradas em todos os estágios da tomada de decisão. Exige que as implicações para o consumidor sejam consideradas em todos os estágios da tomada de decisão.

Ainda segundo o autor, nem todas as empresas são bem-sucedidas nisso. Por exemplo: uma cervejaria costumava distribuir seu produto aos bares (consumidores) conforme uma programação de entrega preparada para ser a mais eficiente possível, minimizando a distância de percursos dos veículos de entrega e maximizando o número de entregas. Essa forma de pensar era muito boa para a cervejaria, mas não levou em consideração a necessidade de seus consumidores. Um consumidor estava localizado no centro da cidade e seu período de pico de movimento era a hora do almoço de sexta-feira. Entretanto, esse era o horário da semana programado pela cervejaria para as entregas, causando-lhe severo problema.

- **Inclusão de todas as partes da organização.** Um dos aspectos mais poderosos para a adoção de TQM é a ideia de que todos são

consumidores e fornecedores internos, pois se há erros nos serviços oferecidos dentro da organização, a probabilidade do produto final sair com problema é grande, assim uma das melhores maneiras de gerar satisfação em todos dentro da empresa é criar uma filosofia de que todos são membros da empresa e contribuem para a satisfação do consumidor final, com isso a qualidade, rapidez e confiabilidade de um produto sair sem defeitos é maior.



---

#### DICA

Uma das melhores maneiras de assegurar a satisfação dos consumidores externos é estabelecer a ideia de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação desses consumidores.

---

- **Inclusão de todas as pessoas da organização.** Todo colaborador tem grande impacto sobre a qualidade. Todos podem melhorar a qualidade. A TQM espera que a contribuição dos colaboradores vá além do entendimento do compromisso de não comprometer erros, mas também que contribuam com algo positivo na forma de desempenharem suas tarefas. Todos são capazes de melhorar a maneira de executar suas tarefas e de ajudar a outros da organização a melhorar as suas. Negligenciar o potencial dos colaboradores é negar uma fonte poderosa de melhoria. Os princípios de *empowerment* são citados como apoiadores desse aspecto de TQM.



---

#### CONCEITO

“*Empowerment* é usualmente considerado como sendo mais do que autonomia, já que autonomia significa dar ao pessoal, a habilidade de mudar como eles fazem seu trabalho. *Empowerment* significa dar ao pessoal autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que o mesmo é desempenhado” (SLACK, 1996, p. 311).

---

- **Exame de todos os custos relacionados com a qualidade.** Custos da qualidade são os custos associados com a obtenção e manutenção da qualidade em uma organização. A falta de qualidade gera prejuízo, pois um produto que apresenta defeitos precisa ser

retrabalhado. Estes custos provenientes de falhas no processo produtivo fazem parte dos custos da qualidade e servem para medir o desempenho dos programas de melhoria. Assim é necessário examinar todos os custos e benefícios associados à qualidade. Segundo Martins e Laugeni (2005) esses custos são classificados como:

- **Custo de prevenção:** relacionados às atividades praticadas em busca da redução de falhas e problemas.
- **Custos de avaliação:** estão ligados às atividades desenvolvidas para a checagem do produto durante e após o processo.
- **Custos de falhas internas:** são os custos dos erros identificados na operação resultante de falhas no processo, porém o produto ainda não foi entregue. Este acarreta refugos, retrabalho, desvalorização do produto, perda de tempo e perda de rendimento.
- **Custos de falhas externas:** são relacionados às falhas ocorridas fora da operação, isto é, pela falta de conformidade com as especificações. É detectado após a entrega do produto ao consumidor o que ocasionará: perda de confiança do cliente, necessidade de assistência técnica, indenizações, desvalorização do produto com descontos e custos relacionados à garantia.

A TQM enfatiza o equilíbrio entre os diferentes tipos de custos da qualidade, argumentando que ao aumentar o custo e o esforço dedicados à prevenção, haverá redução mais do que equivalente em outras categorias.

- **Fazer “as coisas certas da primeira vez”,** enfatizando a construção da qualidade desde o design em vez de apenas inspecionar. A ênfase passa de reativa (esperar que algo aconteça) para proativa (tomar providência antes de algo ocorrer).
- **Desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apoiem qualidade,** como por exemplo, os sistemas de qualidade ISO 9000 que será estudado na UA 7.



---

#### PAPO TÉCNICO

A mais importante atribuição da Gestão da Qualidade é inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos, ou seja, fazer com que as pessoas se tornem convencidas de que a qualidade vale a pena (PALADINI, 2008).

---



## Check-list do Consumidor Interno da Hewlett-Packard

A indústria de computadores tem sempre estado na linha de frente do desenvolvimento e da utilização dos conceitos de qualidade. As falhas de qualidade de *hardware*, *software* ou serviço são imediatamente percebidas pelos consumidores e põem em sério risco sua confiança no consumidor.

A HP, empresa mundial de sistemas de informação, não é exceção. Foi uma das primeiras empresas a implantar com sucesso o conceito de consumidor interno em suas operações. Parte do uso do conceito foi um curto, mas eficaz, *check-list* de bolso desenvolvido em sua fábrica de *Queensferry*, na Escócia. O guia de bolso foi distribuído por toda a empresa. Ela sugere que cada parte da organização deve fazer algumas perguntas consideradas fundamentais para a operação.

São elas:

- Quem são meus consumidores internos? Do que eles necessitam?
- Qual o meu produto ou serviço?
- Quais as expectativas e formas de avaliação de meus consumidores internos?
- Meu produto ou serviço atende a suas expectativas?
- Qual o processo de fornecimento de meu produto ou serviço?
- Que ação é exigida para melhorar o processo?

Depois, a HP começou a desenvolver uma metodologia de solução de problemas, baseada nas perguntas. Os estágios de metodologia foram os seguintes:

- Selecione o problema de qualidade, escrevendo o assunto;
- Identifique o processo e selecione uma medida de desempenho para o mesmo;
- Conduza uma análise de causa e efeito;
- Identifique as principais causas dos problemas de qualidade;

- Planeje melhorias e tome a ação corretiva;
  - Colete e analise novamente os dados;
  - Os objetivos foram atendidos? Se sim documente e padronize as mudanças.
- 



### **LEMBRE-SE**

Uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de Gestão da Qualidade Total (JURAN apud PALADINI, 2008).

---



## **E AGORA, JOSÉ?**

Até agora vimos que um produto ou serviço possui qualidade quando atende as necessidades e expectativas de seus usuários.

A qualidade, por sua vez, é um resultado dos processos de produção dos produtos e serviços, bem como dos processos de apoio que suportam e complementam os processos de produção, como compras, treinamento de funcionários, entre outros.

Ainda que os processos sejam adequados, para que produzam bons resultados, é preciso que as pessoas se dediquem a operá-los e melhorá-los.

Dessa maneira, estudamos neste módulo os elementos fundamentais da gestão da qualidade total, enfatizando principalmente o foco no cliente e o envolvimento das pessoas.

Neste contexto, nossa próxima aula abordará a cultura organizacional das empresas brasileiras, discutindo a importância da construção de um modelo brasileiro de qualidade.

## REFERÊNCIAS

CIAMPA, D. **Total Quality: A user's guide for implementation.** New York: Addison-Wesley, 1991.

MARTINS, P. G., LAUGENI, F. P. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N. ET AL. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1996.