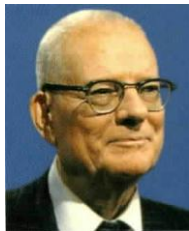


Abordagens dos principais autores relativas ao Gerenciamento da Qualidade.

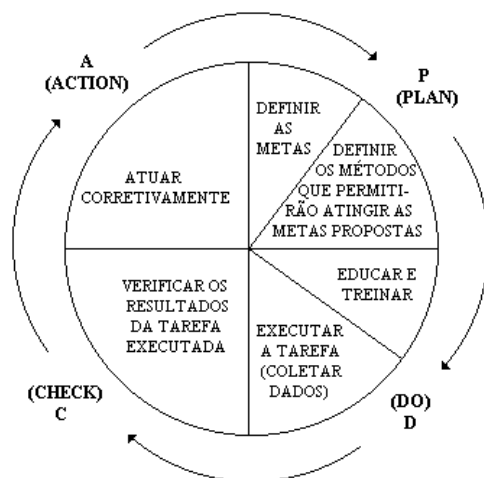
Objetivo: Estabelecer base teórica para o estudo da Gestão da Qualidade

Procura-se descrever, a seguir, as principais contribuições relativas ao gerenciamento da qualidade sob a interpretação de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun, Ishikawa. Em seus trabalhos são levantados suas principais contribuições que influenciaram e continuam a influenciar a maneira de se conceituar a qualidade.



Deming (William Edwards Deming)

Deming é considerado o “pai da qualidade”, e sua abordagem é voltada ao uso de informações estatísticas e métodos administrativos para melhorar a qualidade. Deming focaliza a qualidade como atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes (Deming, 1990). O autor sugere o ciclo PDCA (Plan, Do Check, Action), definido por Shewhart (“pai do controle estatístico de qualidade” - trabalhou com ferramentas estatísticas para examinar quando uma ação corretiva deveria ser aplicada a um processo) e aperfeiçoado por Deming, como método de gerenciamento.



Quanto aos fatores humanos, Deming dá importância aos fatores que inibem o trabalhador de orgulhar-se de seu trabalho e afirma que a maioria dos problemas de uma empresa são causados pelo sistema e não pelos operadores. A base do trabalho de Deming é o controle de processos através do uso de ferramentas e técnicas estatísticas. Além do enfoque no controle de processo, Deming apresenta um programa composto de 14 pontos voltados para a melhoria do

gerenciamento da qualidade. Os 14 pontos, que resumem sua filosofia de administração são:

- 1- criar constância de propósito de melhorar produtos e serviços;
- 2- adotar a nova filosofia de não aceitar mais os níveis de erros, defeitos, material inadequado e mão de obra de baixo nível;
- 3- deixar de contar com a inspeção em massa, buscar melhoramento do processo;
- 4- acabar de contratar compras baseado somente no preço;
- 5- melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- 6- implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- 7- implantar métodos modernos de supervisão. O chefe deve assumir a função de treinamento e apoio aos funcionários, preparando-os para a delegação;
- 8- expulsar o medo dos empregados expressar problemas como: material inadequado, equipamento estragado, erros etc;
- 9- romper as barreiras entre as áreas de staff formando equipes multidisciplinares;
- 10- eliminar slogans, exortações e metas para a mão de obra. Segundo Deming, metas e slogans podem produzir efeito positivo se forem elaboradas em conjunto com os operários e estiverem acompanhadas de um roteiro que indique o caminho;
- 11- eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas. Pessoas preocupadas em cumprir cotas deixam de lado a qualidade;
- 12- eliminar barreiras que privam o funcionário de orgulhar-se de seu trabalho, como falta de definição das variáveis operacionais, matéria prima de má qualidade, falta de comunicação com os superiores etc;
- 13- retreinamento contínuo;
- 14- criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos.



Juran (Joseph M. Juran)

Juran define a qualidade a partir de dois significados: “qualidade é adequação ao uso” e, “qualidade é ausência de falhas”. Além disso, define a função qualidade como sendo “o conjunto de atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas”. A função qualidade é organizada através das atividades básicas conhecidas como trilogia Juran, que inclui:

- planejamento: processo de estabelecimento de objetivos e dos meios para realizar estes objetivos. Começa com o estabelecimento de metas da qualidade até o desenvolvimento de controles de processo para garantir o cumprimento das metas;
- controle: consiste em definir características a serem controladas, meios para avaliar o desempenho, comparar o desempenho com os objetivos e tomar ações corretivas;
- aperfeiçoamento: busca “atingir níveis de desempenho sem precedentes”

Em sua obra Juran (1991) propõe uma estrutura organizacional para organizar a função qualidade. Quanto aos recursos humanos, enfatiza a importância do treinamento e da participação, para a qual propõe meios como: círculos de controle de qualidade, equipes de projeto e autocontrole.

Juran conduziu vários seminários no Japão com forte ingrediente gerencial. A partir deste momento “o controle de qualidade foi focado como um instrumento de gestão da empresa”. Assim como Deming, as idéias de Juran tiveram papel importante em fornecer base teórica para o TQC japonês.



Feigenbaum (Armand V. Feigenbaum)

Feigenbaum é conhecido pela introdução do termo “Total Quality Control”, no seu livro publicado com o mesmo nome em 1961, onde a qualidade deixa de ser responsabilidade de um departamento e passa a ser responsabilidade de todas as áreas. O autor afirma “qualidade é trabalho de todos”. Para Feigenbaum “qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Estas condições são: o verdadeiro uso e o preço de venda do produto”. Este autor dá um passo à frente na definição de valor para o cliente. Neste contexto a qualidade é determinada pelo consumidor e não por outras áreas da empresa, como produção e principalmente marketing.

No conceito do TQC de Feigenbaum, o controle é exercido em todas as fases do produto iniciando pelo projeto do produto e finalizando quando o produto seja entregue ao cliente. Isto requer a participação de todas as áreas da empresa. Nasce assim à necessidade de uma estrutura sistêmica, definida por Feigenbaum como “uma estrutura operacional que integra toda a organização e fábrica, documentada em procedimentos tecnicamente e gerencialmente efetivos, para direcionar de forma coordenada às ações da força de trabalho, máquina e informações de toda a companhia da forma mais eficiente e prática, de maneira a garantir a satisfação do consumidor a baixos custos”.

Com relação aos recursos humanos, Feigenbaum considera que a responsabilidade pelo controle de qualidade é distribuída entre os vários componentes da organização, ressaltando a necessidade da participação e comprometimento das pessoas. Para isto propõe programas de educação e treinamento dos funcionários e formas de participação, tais como: CCQ, qualidade de vida no trabalho, conselhos da qualidade etc.

Identifica-se como elemento chave para o andamento e funcionamento do programa de qualidade na abordagem de Feigenbaum, o papel desempenhado pela alta administração, o enfoque sistêmico da qualidade e as ferramentas de controle da qualidade.



Crosby (Philip Crosby)

A qualidade para Crosby é vista como “conformidade com os requisitos”, a qual teria um enfoque na fabricação. Portanto, de acordo com esta definição, quanto maior a qualidade, menores serão os custos, pois menores serão os retrabalhos e desperdícios. Além disso, a qualidade é facilmente mensurável. A não conformidade detectada é falta de qualidade, e Crosby sugere medir a qualidade pelo custo da não conformidade, ou “o custo de fazer as coisas erradas”.

A partir desta visão da qualidade, Crosby criou a filosofia do “zero defeito”, segundo a qual as pessoas devem esforçar-se para “fazer certo logo da primeira vez”. A principal crítica a esta abordagem é que deixa a responsabilidade pela qualidade aos trabalhadores. Desta forma, não considera outros aspectos que afetam a qualidade e estão fora do controle dos operários, como: problemas de matéria-prima, erros de projeto, falhas nos equipamentos etc, além disso, não oferece métodos de solução de problemas.

O sistema da qualidade proposto por Crosby está constituído pelo forte envolvimento da gerência e pessoal da empresa em torno do cumprimento das metas de qualidade. O custo da qualidade é o elemento que mede o avanço conforme o planejado e as metas da empresa e identifica áreas problemáticas que requerem esforços concentrados.

Com relação aos recursos humanos, Crosby enfatiza o uso de campanhas motivacionais, educação e treinamento, buscando o comprometimento do indivíduo com o zero defeito e redução de custos. O reconhecimento é efetuado através de prêmios. O autor propõe também um forte uso de campanhas pela qualidade, slogans, mensagens dirigidas às pessoas colocadas em todos os lugares da empresa, caixas de sugestões, competições etc.



Ishikawa (Kaoru Ishikawa)

A obra de Ishikawa serviu de arcabouço teórico para o TQC japonês, modelo difundido no Brasil por Campos e que hoje ainda é uma metodologia muito utilizada pelas empresas brasileiras para a implantação de programas de qualidade. Ishikawa foi fortemente influenciado pelas visitas ao Japão de Deming em 1950 e de Juran em 1954.

Para Ishikawa, qualidade significa busca contínua das necessidades do consumidor visando sua satisfação, aspecto que é garantido pela qualidade em seu sentido amplo: qualidade do produto ou serviço, da empresa, das pessoas, da administração, pelo custo do produto e serviço, pelo atendimento no prazo certo etc . De nada adianta fabricar um produto de qualidade, que cumpra os requisitos do projeto, se não satisfaz ao consumidor. Esta definição é bastante ampla, pois engloba os enfoques baseados no consumidor e no valor. Além disso, preserva a preocupação com os processos, de forma que atendam as necessidades dos consumidores a um preço certo, ou seja, atendam os requisitos, o que seria o enfoque na fabricação. Assim, Ishikawa integra os conceitos, os quais devem mudar seu enfoque à medida que o produto vai de seu projeto, sua fabricação e sua colocação no mercado.

O Controle de Qualidade Total (TQC) é o sistema gerencial conduzido por toda a empresa com a participação de todos os seus membros, desde a alta gerência até os operários. Os japoneses preferem chamá-lo de CWQC (Controle de Qualidade por Toda a Empresa) para diferenciá-lo do TQC de Feigenbaun, pois o TQC japonês não é conduzido por especialistas no assunto, mas disseminado por toda a empresa.. Os principais aspectos do TQC japonês são:

- envolvimento de todos os funcionários, principalmente ligados aos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ);
- filosofia de melhoria contínua;

- forte orientação para o cliente.

Aqui a qualidade não se resume apenas a cumprir as especificações, procura-se a melhoria contínua buscando a satisfação dos clientes.

No TQC japonês o departamento de qualidade tem a função de coordenar e instruir as pessoas nos métodos e técnicas do controle de qualidade, o qual é efetuado por meio do ciclo PDCA, aperfeiçoado por Deming.

Com relação aos fatores humanos Ishikawa enfatiza o papel da educação e treinamento, de forma que a qualidade seja considerada inerente ao trabalho. Busca-se, finalmente, desenvolver o trabalhador para que se atinja delegação de autoridade e o autocontrole, instrumentos fundamentais para o controle de todos os processos e para a realização do trabalhador.

Os fatores mais importantes para o êxito da implantação do TQC na visão de Ishikawa são os seguintes:

- Fatores Humanos: Para Ishikawa, o TQC deve ser participativo, delegando autoridade e propiciando o desenvolvimento do potencial dos funcionários. O autor enfatiza o papel dos Círculos de Controle de Qualidade para isto;

- Alta Direção: Desempenha um papel fundamental para o sucesso do TQC. Entre suas funções principais tem-se: estabelecer diretrizes para a adoção da qualidade; assumir a liderança, verificar os resultados e coordená-la globalmente; promover a educação adequada para a realização do TQC; efetivar a filosofia de que o próximo processo é seu cliente;

- Gerência de linha: Para o autor, o gerente deve ser um chefe capaz de educar e treinar seus subordinados para que, mesmo na sua ausência física e sem verificações de rotina, o trabalho flua normalmente. Além disso, o autor afirma que o gerente deve atuar em comitês interfuncionais para melhorar a coordenação e entendimento das funções de linha;

- Integração de atividades da empresa: A qualidade requer a integração das atividades da empresa, para isto, devem ser eliminadas

as barreiras interdepartamentais favorecendo a comunicação e cooperação.

Outros Estudiosos



TAGUCHI (Genichi Taguchi)

Precursor: Qualidade do produto através de inspeção

Obra: Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção



PETERS (Tom Peters)

Precursor: As 8 características da Excelência de uma empresa

Obras: Excelência nos negócios numa era de desordem; Rompendo as barreiras Administração; Seminário de Tom Peters: Tempos loucos Exigem Organizações Malucas.



SHIGEO (Shingo Shigeo)

Precursor: POKA-YOKE; Zero defeitos; Sistema Toyota de Produção

Obras: Sistema de troca Rápida de ferramentas; Sistema Toyota de Produção; Sistema de Produção com Estoque Zero



VICENTE FALCONI CAMPOS

Precursor: TQC - Controle Total de Qualidade (no Brasil)

Obras: Gerenciamento pelas Diretrizes; Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia; Qualidade Total: Padronização de Empresas; Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento; TQC: Controle da Qualidade Total.