

Conceituando a Qualidade

Antigamente, definia-se a Qualidade como sendo a qualidade intrínseca de bens e serviços, onde suas funcionalidades atendiam aos padrões de uso para os quais foi concebido. Entretanto, esse conceito foi bem desenvolvido no decorrer do tempo, onde em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, tornou-se necessário a eficácia e eficiência em todos os níveis do processo produtivo. Com isso, pode-se definir qualidade como sendo um modelo de gerência que busca a eficiência e eficácia organizacionais, englobando os processos internos à organização e produção, vendas, bem como o pós venda e relacionamento com os clientes. Além disso, também engloba o relacionamento entre fornecedores e empresas, onde é analisado o tempo em que os fornecedores respondem aos pedidos, prazos de entregas e cumprimento destes, assim como o suporte oferecido. Com isso, um produto possui qualidade se seu processo produtivo possuir.

A qualidade, portanto, resulta da tentativa de desenvolver produtos e serviços de forma que atenda às especificações determinadas pelas normas ISO, que objetivam padronizar normas de qualidade para produtos e serviços.

É comum que a qualidade seja confundida com luxo, beleza, tamanho, forma, atributos, dentre outros. Cabe salientar que esses adjetivos fazem parte da qualidade, entretanto, o equívoco está em restringi-la a um ou mais desses elementos.

A Qualidade no decorrer da história

Engana-se quem pensa que a preocupação em oferecer produtos com qualidade aos clientes é recente. Em meados de 2150 a.C, havia uma preocupação com a durabilidade das casas produzidas na época, expressas pelo código de Hamurabe. Os romanos e fenícios também demonstravam grandes preocupações com a qualidade de determinados produtos, que deveriam ser produzidos conforme especificações. A qualidade percorreu um longo caminho até chegar nos padrões atuais, entretanto, a caminhada ainda é longa. Em 1765 o engenheiro escocês, James Watt, aumentou a eficiência do motor à vapor ao introduzir o condensador na máquina de Newcomen. Através disso, surgiu a possibilidade de produzir bens ou transportá-los utilizando uma nova fonte de energia. Em 1768, o inventor inglês Richard Arkwright cria uma máquina de fiar avançada, aumentando consideravelmente a produtividade. Já em 1793, o engenheiro norte-americano Eli Whitney cria o descaroçador de algodão. A partir daí, o homem saiu do papel de protagonista na produção, passando a operar máquinas. A velocidade da produção era determinada pela velocidade das máquinas e os espaços físicos passaram a ser adaptados em função delas. Assim surgiam as indústrias.

O serviço passou a ser padronizado, as opções para os clientes limitadas e os operários perderam o contato com os consumidores. Esse foi um grande marco para a história da humanidade, contudo, com o passar do tempo foi identificada a necessidade de melhor desenvolver o processo produtivo; haviam muitos acidentes laborais, além de grande desperdício de insumos, onde esses problemas resultavam das precárias práticas de gestão, despreparo dos operários e limitações das máquinas.

Foi no século XX, com o trabalho de Fayol e Taylor que a moderna administração teve base. Entretanto, seus modelos de gestão causaram grandes problemas às organizações. O foco no desenvolvimento do processo produtivo causava grandes falhas na gestão de pessoas. O clima

organizacional era extremamente hostil, e as empresas sofriam com baixa produtividade, roubos constantes, e grandes níveis de rotatividade e absenteísmo.

Mediante todos os problemas expostos e a busca em resolvê-los, foi aplicada no século XX a inspeção, por Frederick Taylor, criador da administração científica, atribuindo o processo de inspeção à funcionários especializados. Em 1922 a qualidade passou a ser vista como função independente e responsabilidade gerencial. Por muito tempo a inspeção 100% permaneceu inalterada, mesmo quando nem sempre era possível realiza-la.

O controle estatístico da qualidade foi desenvolvido e teve como marco a publicação do livro *Economic control of quality of manufactured product* (Shewhart, 1931), o qual atribuiu um caráter científico à qualidade. Em função da crescente demanda por produtos manufaturados, a inspeção individual de todos os produtos se tornou inviável, fazendo surgir o sistema de amostragem. Mas foi no final do século XX que a gestão da qualidade total passou a ser considerada uma disciplina de cunho estratégico e base técnica. Os clientes passaram a valorizar empresas que a possuísem.

A empresa humanizada

Sociólogos empresariais passaram a observar que o modelo de gestão onde os funcionários eram vistos como partes integrante das máquinas, bem como onde a ênfase era dada no modo de produção não gerava grande eficiência e eficácia às organizações. Foi por isso que entre 1927 e 1932, foi realizada uma experiência coordenada por Mayo, conhecida como Experiência de Hawthorne, a qual originou grandes conclusões para o desenvolvimento organizacional.

A partir daí, o foco passou a ser dado aos aspectos informais da empresa, como os grupos informais, aspectos emocionais dos colaboradores, às relações humanas, ao comportamento social dos empregados e motivação, por exemplo. Foi visto que a compreensão das relações informais gerava uma maior produção e satisfação. Além disso, também observou-se que a especialização do trabalho constituía um ponto negativo para a produção, já que atividades repetitivas tendem a se tornarem enfadonhas.

Uma visão sociológica

Em meados da década de 80, as empresas adotaram as normas ISO, onde houve a vinculação de qualidade à satisfação do cliente, a vontade de penetrar em mercados internacionais e a competitividade das organizações. Englobando técnicas como o taylorismo e fordismo, as empresas alavancaram com a certificação da ISO. Entretanto, esse modelo de gestão causou grandes problemas às organizações, onde uns permanecem até os dias de hoje.

Os muitos níveis de hierarquia geravam um modelo de estrutura organizacional complexo e caro, originando também um tipo de relacionamento autocrático entre chefes e subordinados. O trabalhador era submetido a normas e procedimentos que não compreendia, onde vê seu bem-estar comprometido pela divisão e especialização do trabalho e por ter que obedecer às normas sem questionar; com essa especialização e divisão do serviço, os funcionários não podiam se ajudar, não trabalhavam com uma visão de conjunto. Com isso, em situações inusitadas, onde eram questionados a respeito de problemas que não estavam dentro de suas especificações de serviço não sabiam como agir e acabavam falhando. O clima organizacional

era hostil, pois os operários eram vistos como partes das máquinas, e não como seres humanos. O trabalho insistentemente repetitivo e as exaustivas jornadas de trabalho causavam diversas doenças ocupacionais, sem contar no grande desestímulo que fazia parte do dia-a-dia dos operários que, além de expostos a tudo isso, recebiam salários baixíssimos.

Como chegar a Qualidade Total

A qualidade de um produto ou serviço não se resume à superação das expectativas dos clientes quanto às suas funcionalidades; está diretamente relacionada com o seu desenvolvimento, seu processo produtivo. Obter eficiência e eficácia no desenvolvimento do produto, desde o projeto até a entrega ao cliente, é uma premissa para a obtenção da qualidade total. Ou seja, a Qualidade Total está diretamente relacionada à busca pela melhoria contínua nos processos organizacionais. É denominada “total” porque não abrange apenas todos os setores na empresa, mas também o que está ligada a ela externamente, como funcionários, clientes, distribuidoras e demais parceiros.

O processo de *empowerment*, por exemplo, faz parte da busca pela melhoria contínua e obtenção da qualidade total. Através dele, funcionários recebem a delegação de seus superiores para tomar decisões em alguns aspectos organizacionais. Com isso, o processo de tomada de decisão acontece de forma mais rápida, evitando que determinadas atividades interrompam seu curso.

No livro “Introdução à Teoria Geral da Administração” o autor Chiavenato nos mostra os 10 mandamentos da Qualidade Total, a saber: Delegação; Gerência; Melhoria Contínua; Desenvolvimento das pessoas; Disseminação de informações; Não aceitação de erros; Constância de propósitos; Garantia de qualidade; e Gerência de Processos.

Algumas ferramentas utilizadas pela Gestão da Qualidade

Para que a Gestão da Qualidade seja implantada em uma organização, é necessário o uso de alguma(s) ferramenta(s) para analisar fatos e auxiliar na tomada de decisão. Para tal, a empresa precisará contar com funcionários especializados, caso contrário, as técnicas podem se tornar contraproducentes.

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta que analisa através de gráficos de barras a incidência de determinados problemas e seu grau de relevância. Com isso, torna-se possível elaborar um plano de ação para erradicar ou minimizar os gargalos partindo dos maiores para os menores.

A técnica 5S, desenvolvida pelos japoneses que buscavam se recuperar das consequências da 2ª Guerra Mundial, demonstrou grandes resultados em sua finalidade. Os 5S são traduzidos em Seiri, Seiton, Seisu, Seiketsu e Shitsuke, que em português ficou conhecido como os 5 Sentos, a saber: senso de utilização, onde os insumos de produção são utilizados de forma consciente e o que não for relevante é descartado, gerando espaço, facilidade de limpeza e um melhor controle do estoque; senso de organização, utiliza-se de painéis, etiquetas e estantes, por exemplo, mantendo as coisas acessíveis para serem utilizadas quando necessário, originando economia de tempo e facilidade em localizar as ferramentas; senso de limpeza, eliminando toda sujeira, materiais desnecessários e bagunça, o senso de limpeza vai além dos objetos, englobando as relações humanas, onde origina um ambiente saudável e agradável, reduz as chances de acidente e melhora os relacionamentos interpessoais; senso de padronização e

saúde, em que utiliza-se padrões de cores, iluminação, localização, etc para encontrar as ferramentas, além de manter o ambiente físico de trabalho limpo e viável para a execução do serviço de todos os colaboradores, cuidando de sua saúde e bem-estar. Possui como principal objetivo manter os 3Ss anteriores; e senso de autodisciplina, que busca conscientizar os colaboradores à aderirem as práticas do programa tanto na empresa quanto em suas vidas pessoais, melhorando a qualidade de vida, produtividade e segurança no trabalho.

Outra técnica bastante conhecida na busca pela Qualidade nos processos empresariais é o 5W2H, que consiste em um *checklist* de tarefas específicas que devem ser executadas com a maior eficiência e clareza possíveis. Sua nomenclatura é uma sigla, que correspondem à iniciais das palavras, em inglês, What – o que será feito; Why – por que será feito; Where – onde ser feito; When – quando fazer; Who – por quem será feito; How – como será feito; e How Much – quanto custará. Sua metodologia se embasa nas respostas dessas sete perguntas. Com elas, ficará bem mais fácil iniciar ou seguir dado projeto, tornando sua execução mais clara e objetiva.

Existem inúmeras outras técnicas disponíveis para chegar ao nível de qualidade desejado, basta apenas identificar qual ou quais se enquadram no projeto em questão e sua correta aplicação. Vale salientar que cada administrador, independente do seu nível organizacional, possui sua forma de gestão própria, podendo fazer a escolhas de suas ferramentas de acordo com seu perfil.

Conclusão

Atualmente vivemos em uma sociedade onde a globalização da economia gerou mudanças drásticas às empresas, com o grande fluxo de informações e desenvolvimento tecnológico, resultando dia após dia em um mercado cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes. A inovação faz grandes empresas alavancarem no seu meio atuante, mas apenas uma produção de qualidade mantém empresas em evidência e garante que elas permaneçam em meio à concorrência.

O desenvolvimento da qualidade no decorrer do tempo advém, a priori, da grande preocupação em diminuir as grandes falhas dos processos de produção, assim como os grandes índices de acidentes de trabalho e o descontentamento dos funcionários. Todavia, com o passar do tempo, a preocupação com a satisfação dos clientes e da busca pelo diferencial competitivo ganhou grande espaço no mundo corporativo, fazendo com que a visão de qualidade tomasse um novo rumo: processos realizados com qualidades diminuem custos, geram produtos com maior eficiência, garantem maior confiabilidade no produto final ofertado ao cliente, gerando, dessa forma, maiores lucros e encantamento. Tamanha é sua importância que estudos foram desenvolvidos e hoje a gestão da qualidade possui cunho científico e fundamental para o crescimento organizacional. Através de técnicas e uso adequado de ferramentas, gestores têm a possibilidade de alcançar o máximo de eficiência e eficácia nos processos empresariais.

Para o público consumidor, produtos/serviços de qualidade geram grande satisfação e fidelização, resultando no que chamam de advogados da marca. Os investimentos em melhorias nos processos organizacionais e pessoal especializado em aperfeiçoá-los garantem grandes retornos à empresa, assim como grandes benefícios à sociedade em geral.

Bibliografia:

Chiavenato, Idalberto (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.. Introdução

Oliveira, Otavio J. et al (2003). Gestão da Qualidade – tópicos avançados. Cengage Learning

<http://www.pucminas.br/Pos-Graduacao/IEC/biblioteca-virtual/entrevistas/Paginas/Conheca-a-Engenharia-da-Qualidade-e-sua-importancia.aspx>

<https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/diferenca-gestao-lideranca/>

<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/>

<http://www.sobreadministracao.com/qualidade-total-o-que-e-e-como-funciona/>

<https://endeavor.org.br/5w2h/>