

## **A HISTÓRIA DO DESAFIO DA QUALIDADE**

Vitor, Gilberto, Paschoal, Claudia. A historia do desafio da qualidade. [www.elogica.com.br](http://www.elogica.com.br)  
Setembro 1999.

**RESUMO:** O controle de qualidade surgiu muito antes da Reengenharia ter começado a ser implantada nas grandes empresas. A qualidade faz parte do produto final desde os tempos da pré-história. Mas a qualidade existe em função do cliente – sem este de nada adiantaria termos produtos de alta qualidade – e por eles há a necessidade de cada vez mais mantermos nossos produtos dentro do padrão qualidade, e acima de tudo, que o oxigênio dos nossos produtos/serviços seja qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade – Padrão de Qualidade – Controle de Qualidade – Satisfação de Cliente / Consumidor.

### **A História do Desafio da Qualidade**

A preocupação com Qualidade existe desde que o homem começou a manufaturar alguma coisa, já na pré-história. Quando o artesão separava seus vasos de cerâmica que julgava não tão bonitos e os quebrava, estava fazendo controle da qualidade.

Historicamente, podemos distinguir quatro eras básicas do desenvolvimento da qualidade:

**Processo de Inspeção:** Foi a primeira atividade regular formal adotada na empresa como processo de controle da qualidade, a partir do surgimento da produção em série. Baseado na inspeção visual, consiste em separar peças defeituosas das boas. Tinha fins apenas defensivos, não atacando as causas dos problemas - apenas eliminava-se o efeito.

**Controle Estatístico da Qualidade:** Tem como marco inicial experiência realizada na Bell Telephones, no início da década de 30. Tem como base o acompanhamento e avaliação da produção diária, com controle estatístico das probabilidades de variações em um padrão, e determinação de flutuações aceitáveis. Surgem aqui as técnicas de amostragem baseadas em estatísticas. Pode-se dizer que só aqui o problema da qualidade passou a ser visto como atividade gerencial, e só aqui começa-se a atacar as causas dos desvios de qualidade, por aferição de instrumentos, ferramentas e equipamentos.

**Garantia da Qualidade:** O nascimento da preocupação com as causas fez com que as empresas percebessem que o controle de qualidade teria de envolver fatores externos -o cliente, e quantificação de custos da não-qualidade. Enquanto nas fases anteriores apenas um ou dois departamentos estavam envolvidos com o problema da qualidade, aqui envolve-se todos os departamentos, embora a alta gerência participe ainda timidamente. O profissional da Qualidade necessita agora ter uma visão integrada da empresa. Nasce aqui os conceitos de Engenharia da Confiabilidade, Controle Total da Qualidade e Zero Defeito. Começa-se também a fazer programas e política da Qualidade.

Gerência Estratégica da Qualidade: Enquanto as eras anteriores tinham como preocupação básica o controle da qualidade (basicamente defensivo), agora a qualidade passa a ser uma arma agressiva de concorrência. O cliente passa a participar diretamente na própria definição da Qualidade na empresa. As empresas abrem canais de comunicação com o cliente através de *hot-lines* ou ligações gratuitas. O pós-venda passa a ser parte do processo como um todo. A alta gerência da empresa passa a envolver-se de fato, exercendo forte liderança, mobilizando todos os funcionários na empresa. O papel do profissional da Qualidade passa a ser o de educar e treinar, atuando como consultor das demais áreas da empresa. Sendo necessário o envolvimento eficaz de todos na empresa, surge aqui a necessidade de conscientizar e obter o engajamento de todos os funcionários de todos os departamentos, mesmo aqueles para os quais a cultura da qualidade era estranha.

Desafio da Qualidade: Nova Filosofia Empresarial. A Filosofia da Qualidade como estratégia de concorrência, envolvendo todos na empresa, determina algumas premissas importantes, como:

A comunicação é muito importante para o sucesso dos programas da Qualidade. A comunicação precisa ser bem trabalhada, pois toda comunicação provoca reação.

Os serviços envolvidos no produto, e não os preços, passam a ser o diferencial de mercado.

A conscientização para qualidade do relacionamento das pessoas é fundamental no processo. Os valores da empresa devem ser divulgados para assimilação por todos os funcionários.

Todos os funcionários, e não apenas os profissionais da Qualidade, devem ser multiplicadores da Qualidade, dando aulas a novos funcionários e disseminando a missão e o processo da Qualidade.

Aqui entra de forma determinante o Fator Humano. Cada funcionário deixa de ser mãos e cérebros para ser também nervos e emoções. O que temos aqui é uma necessidade de mudanças de comportamento do grupo para adequar-se à nova filosofia da Qualidade, tão dinâmica quanto o mercado e a tecnologia.

**"Para trabalhar conosco é preciso ter coragem. Querer mudar. E mudar é difícil. Ninguém pode ser o que não é se não deixar de ser o que é".(Júlio Ribeiro - publicitário)**

A aprendizagem do grupo é muito importante, e sustenta-se em duas premissas: conhecimento e motivação. Celso Varga, presidente do Conselho Administrativo da Freios Varga, na Revista Qualidade Total de julho-agosto/96, define assim estas premissas: "A tecnologia de importância estratégica é a aprendizagem coletiva. Essa sim, é difícil de ser dominada. Ela se sustenta em duas premissas: conhecimento e motivação. O conhecimento é assegurado pelo treinamento técnico e em Qualidade, e pela educação formal, que também pode e deve ser assumida pelo patrão. Mas não é suficiente para sedimentar novos valores, criar novos hábitos. O que transforma o conhecimento em ação e mudança é a motivação. E esta conquista-se através do exemplo das lideranças; na definição da missão e dos objetivos da empresa; (...) de uma política administrativa transparente onde tudo fica claro para todos, o tempo todo". Celso explica ainda: "Ao motivar geramos atitude. E quando essa atitude-postura diante dos conceitos é positiva, geramos ação. A ação transformada em rotina modifica o comportamento do grupo e a cultura organizacional".

Verifica-se que Qualidade não mais está calçado apenas em técnicas e tecnologia. Pessoas passam a ser a tecnologia mais importante e determinante. Para a Empresa, a desafio vem em alguns novos conceitos:

Os chefes dão lugar aos líderes. Não são as ordens que funcionam, mas o exemplo do líder, sua capacidade de comunicar a visão, a missão, o desafio das novas conquistas.

Já não cabem paternalismos - a figura do chefe é sempre paternalista: que seja ele do tipo opressor, ou adequadamente exigente ou excessivamente "compreensivo". Cada funcionário deve ser suficientemente capaz e responsável para adequar-se a uma estrutura baseada em lideranças.

Cada funcionário é órgão nervoso e vital no organismo empresa. Ele não apenas escuta o chefe. O chefe-líder deve escutar cada funcionário, buscando nele respostas quanto ao funcionamento adequado do processo da Qualidade.

O que se busca não é a simples implantação de uma política estratégica: busca-se sedimentar um comportamento e cultura organizacional cuja célula é o comportamento-postura de cada um.

Nasce o cliente interno: cada pessoa é ouvida dentro do contexto organizacional, para o sucesso do grupo.

## **O Desafio das Mudanças de Comportamento**

Como vimos acima, a Qualidade como arma de competitividade é o novo desafio para a empresa, mas o é igualmente para nós, indivíduos. Exige-se que nos adaptemos à nova realidade. Nós, seres humanos que somos, naturalmente aversos a mudanças. E este é o desafio: se faz parte na natureza humana a resistência a mudanças, também faz parte da condição de sobrevivência o saber mudar. E a mudança que se exige não é apenas de comportamento: são mudanças de valores, cultura, convicções, crenças. Assistimos a uma tal dinâmica revolucionária da tecnologia, e vemos o mercado tão assustadoramente dinâmico, e aí nos damos conta: ou mudamos com o mercado ou nos tornamos obsoletos. As estruturas hierárquicas são quebradas. A empresa assume novos valores, que serão novamente mudados ao sabor da dinâmica do mercado - vale dizer, ao sabor das mudanças de comportamento do cliente. Vem aquele consultor por cujas quatro horas de palestra a empresa pagou caro, e nos diz ameaçador: "as convicções do passado estão obsoletas". As empresas fazem campanhas para incutir em seus funcionários as novas convicções. Mas é ingênuo pensar que frases bonitas serão absorvidas por cérebros já programados com valores, crenças e vícios do passado. Estas frases são muito boas para serem citadas em mesas de reunião e em conversas de almoço, quando queremos impressionar alguém. Mas implementá-las é outra estória.

O chefe centralizador deve abrir mão da hierarquia e adaptar-se a uma estrutura baseada em liderança, onde todos devem ter consciência dos valores da empresa, e devem ser capazes de iniciativas. Estimula-se a criatividade, permite-se errar na busca de novas soluções. O chefe, agora líder, deve escutar mais do que falar.

Qualidade como arma de competitividade é filosofia global de gestão empresarial. Envolve todas as pessoas de todos os departamentos. É trabalho de equipe, e aquelas pessoas, funcionários ou executivos, que são sisudos e introspectivos precisam aprender a trabalhar em equipe, a valorizar e respeitar a iniciativa e o talento dos demais. Em uma estrutura de

chefias, o poder do chefe vem dos níveis hierárquicos superiores. Em uma estrutura de lideranças, este poder vem da base: vem de seus liderados.

Como qualquer trabalho de equipe, o Programa da Qualidade é altamente sensível à qualidade das comunicações entre os membros. E aqui está um ponto onde uma re-educação é fundamental. Nenhum de nós nasce com habilidades especiais de comunicação e relacionamento, e nenhum de nós tem garantias de que nosso treinamento nestas habilidades é adequado (treinamento que começa na tenra infância e segue pela convivência familiar e escolar). Mas quase todos nós nos comportamos muito desleixadamente nas atividades de nos comunicar e relacionar com outras pessoas, seja em casa ou na empresa. E no entanto a qualidade da comunicação inter-pessoal e do relacionamento é a base do sucesso de qualquer empreendimento que envolva pessoas. E este é apenas um exemplo de necessidade de reeducação de comportamento. Muitos empresários ainda vêem a questão da Qualidade como algo associado apenas ao produto e ao cliente. E então delegam o assunto a especialistas, algumas vezes empresas terceiras de consultoria. Estas empresas têm seu papel importante e indispensável. Porém um programa eficaz envolve mais do que técnicas e normas. Quando se fala em implantar uma política de Qualidade, está se falando em modificar comportamento de pessoas e de modificar a cultura da organização - o que é também mudança cultural de seus membros. Por isso, deve haver um programa de re-educação humana. Mudar comportamentos não é fácil.

Mudanças em pessoas ocorrem em três estágios: cognitivas, de comportamentos e de valores.

Quando a empresa faz campanha educativa baseada em frases e diretrizes, está tentando promover uma mudança cognitiva. A campanha é geralmente massificada e impessoal. Busca conquistar a adesão do funcionário à nova diretriz da empresa. Alcança seu objetivo quando os membros da corporação assimilam os objetivos da campanha da Qualidade, e a compreendem importante. Muitas campanhas educativas limitam-se a esta abordagem. E conseguem membros bem intencionados, mas nem sempre eficazes. A mudança de comportamento e de valores exige campanha educativa mais pessoal, e deve ser implementada inicialmente com os líderes - aqueles líderes naturais, porque estes são multiplicadores de comportamentos; não necessariamente os que são líderes pela força do cargo. Este processo de educação exige mais tempo, mais transparência e honestidade por parte da empresa.

#### O Desafio de Cada um de Nós

A responsabilidade por Qualidade não é somente da empresa. Compete a cada um de nós implementar nosso próprio Programa de Qualidade Humana, para mantermo-nos competitivos em relação a nossos cargos dentro da empresa - e portanto competitivos no mercado de trabalho. O desenvolvimento e aprimoramento de habilidades que o mercado está exigindo -linguas, informática, habilidades humanas (que chama-se "Inteligência Emocional" e é assunto de outros tópicos deste trabalho). Mas você não pode esperar que a empresa invista em você. Invista você em você mesmo. Busque aprimorar sua Qualidade Humana. Tenha humildade em aprender de novo, em reciclar conhecimentos. Reveja seu conceito de *status*. Dexter Yager diz que "uma doença dos diabos acometeu a América: a doença do *status*. O homem se lança em busca do sucesso e, quando atinge o primeiro degrau, adoece de *status*". Permita-se reaprender, reveja suas convicções e valores. O

mundo hoje é assustadoramente dinâmico. Tudo isto que você está lendo nesta página, em breve, também pode estar obsoleto. Assistindo a uma palestra de Pedro Terror, Master em Programação Neuro-Linguística, ele nos colocou este desafio das mudanças de forma sábia: dizia ele que na antiga Grécia, 300 anos ac , havia duas correntes:

Parmênides: "Tudo é e nada muda". Foram os primeiros conservadores assumidos da História.

Heráclito: "Tudo muda e nada permanece".

Heráclito dizia: "Não tomarás banho no mesmo rio duas vezes". Claro, nem você será o mesmo, nem o rio. A água passa.

Nos tempos atuais a tecnologia muda em uma rapidez tão fantástica que nenhum de nós consegue assimilá-la. Nosso cérebro não consegue. Neste século o desenvolvimento do conhecimento humano foi muito maior que em toda a história humana anterior. Não admira que a maioria de nós fique incrédulo, assustado, imóvel...

Alvin Toffler (autor do livro "A Terceira Onda", que recomendo) identificou cinco modelos de evolução, a que ele chamou "ondas".

**Onda Agrícola:** Surgiu quando o homem estabeleceu-se na terra, definiu propriedade e passou a explorar a agricultura. Reinou até o século 19, mas coexiste ainda em algumas sociedades. O Brasil tem ainda problemas agrários de distribuição de terras, daí evidência de que esta onda não morreu de todo.

Diferencial de Poder: Terras

**Onda Industrial:** Surgiu no século 19 e durou até a década de 50 ou 60. Mas igualmente coexiste hoje, embora com menor importância.

Diferencial de Poder: Capital (\$).

**Onda da Informação e Comunicação:** Surge na década de 50 ou 60 e consolida-se com o desenvolvimento assombroso da informática.

Diferencial de Poder: Inteligência, comunicação, software

**Onda da Produtividade:** Novíssima onda que coexiste com a anterior. Aqui já não basta produzir mais, tem que ser melhor. O indivíduo ganha importância em relação às instituições, tomando força a cultura do respeito ao consumidor. Aqui, mesmo as grandes corporações rendem-se à importância do consumidor como indivíduo, mesmo que uma pessoa isolada.

Diferencial de Poder: Excelência pela Qualidade.

**Onda da Imaginação, da intuição, do Relacionamento Humano:** Segundo Toffler, onda nascente que dá seus primeiros sinais, porém sinais muito evidentes e consistentes, e irreversíveis. Aqui estão as associações interdependentes de pessoas, como o Network Marketing.

Nesta Onda o grande diferencial de Poder é a Pessoa Humana com Inteligência Emocional.

Há três tipos de pessoas, de acordo com sua capacidade de reagir aos fatos:

**Mecânicas:** São as pessoas que dizem "eu sou assim e ninguém me muda". Mecânicas porque apresentam comportamento semelhante a um robot. Observe como funciona um robot que solda peça de um automóvel: se houver uma mudança na posição da peça a ser montada, ele vai soldar no lugar errado, porque não tem como perceber que houve mudança no contexto. Ao invés de soldar, vai fazer furos na lataria do carro. Assim são as pessoas mecânicas. Estas pessoas:

desconhecem as mudanças do contexto  
repetem um único comportamento

apresentam alta probabilidade de erro  
incapacidade de se adaptar.

Pedro Terror diz que pessoas assim estão no reino mineral. O homem também faz parte do reino mineral.

Re-Ativas (Pedro Terror escreveu assim de propósito, as pessoas reativas): São pessoas que percebem as mudanças, mas apenas reagem, não interagem com o ambiente. São como os animais, que reagem apenas de duas maneiras possíveis a um estímulo. Um cão ou um gato, quando estimulado, reagem de forma positiva ou negativa, de forma dócil ou agressiva. Estas pessoas:

captam estímulos do contexto (positivos ou negativos)

reagem com um de dois tipos de respostas.

adaptam-se ao meio, mas não o mudam, não interagem, não contribuem.

Pro-Ativas: Sabem captar o estímulo e processá-lo, e em seguida agir de forma mais adequada. São as pessoas que identificam uma mudança, processam as informações, e interagem de forma a obter os melhores resultados, dando a sua contribuição mudando o ambiente. Estas pessoas:

captam mudanças no ambiente

podem emitir três ou mais tipos de respostas, de acordo com seu objetivo

tem grande capacidade de adaptação e de mudar o ambiente, ou de contribuir com ele.

É indiscutível que o mundo vive problemas sérios. Mas problemas, crises, sempre existiram. No entanto, o que importa não é a crise, mas como você a enfrenta. O que importa é a sua atitude perante a crise.

Há uma diferença entre as formas ocidental e oriental de ver a crise. Os orientais traduzem crise como "Perigo e Oportunidade". Quanto mais crítica a situação, mais chances tem a pessoa preparada de obter grandes resultados.

Veja este exemplo publicado na revista EXAME de 22/05/96: o caso de Carlos Sales, atual presidente da XEROX do Brasil. No ano de 1982, no Brasil só se falava em crise, moratória, recessão. O País estava realmente atravessando uma grande recessão, com muitas empresas falindo e casos até de suicídios de empresários desesperados. Mas Sales, que então era Gerente de Operações, viu a oportunidade. Aumentou a equipe de vendas e saiu em visita a cada uma das mais de cinquenta filiais espalhadas pelo Brasil. Seu recado para a equipe era: Temos uma oportunidade de ouro: os concorrentes vão ficar preocupados com a crise, enquanto nós vamos tomar o lugar deles". De fato, os resultados foram gloriosos, e os concorrentes de fato perderam muito espaço para a XEROX. Nesta reportagem da revista EXAME, Sales diz o seguinte sobre o período recessivo do início dos anos 80: "Aquele foi um período de Glória para nós. Crise é sinônimo de Oportunidade".

Nosso apelo para você é que, nestes tempos de desafios, encare-os. Não se esconda. Esteja atento às oportunidades e construa o melhor você que você puder ser. Seu Projeto de Vida deve ser o de transformar os problemas em Crise, a Crise em Desafios e os Desafios em Vitórias. E como fazer isto? Não deixe de retornar ao Índice Geral e ler os demais tópicos deste trabalho.

*"Quanto mais forte o vento, mais forte a madeira da árvore".*

---