

UMA INVESTIGAÇÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Marcus Vinicius Rodrigues, Dr.
marcus@caso.com.br

1. INTRODUÇÃO

Os paradigmas e parâmetros organizacionais têm se realinhado de forma muito dinâmica, e cada vez essas mudanças são mais rápidas. Hoje o contexto mundial com a globalização da economia, a integração dos mercados, e as exigências crescentes dos consumidores, colocaram em questão vários dos conceitos ou modelos administrativos tradicionais até então utilizados pelas organizações brasileiras.

Diante disso, acadêmicos, empresários, governantes e executivos encontraram apenas um caminho para manter suas organizações com saúde, ou mesmo preservar sua sobrevivência: buscar a competitividade com base na qualidade e produtividade de seus produtos ou serviços. No Brasil, nos últimos três anos, falar em qualidade é tema obrigatório em qualquer evento ou reunião de executivos ou acadêmicos, é uma tendência mundial. A qualidade não mais pode ser privilégio de alguns. Hoje não ter qualidade nos produtos e serviços é um atestado e certeza de queda nas vendas, e de um futuro negro para a organização.

Este trabalho objetiva investigar a evolução das técnicas ou metodologias na busca da Qualidade Empresarial¹ nas organizações brasileiras. Inicialmente o tema qualidade é analisado em nível informativo/teórico. Em um segundo momento a qualidade é trabalhada no contexto organizacional brasileiro. Finalmente são apresentados os resultados de uma pesquisa realizada junto a Consultores Organizacionais sediados em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Esta pesquisa teve como objetivo, buscar informações que complementassem os levantamentos bibliográficos aqui realizados, para melhor esclarecer o atual momento dos programas de qualidade das organizações brasileiras, bem como suas tendências e expectativas.

2. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

As primeiras preocupações com a qualidade dos produtos e serviços datam do início da existência da humanidade. A busca, pelo homem primitivo, de material mais resistente para construir suas armas, a procura de métodos para obter melhores colheitas às margens do Nilo, ou os detalhes que marcaram as edificações da antiga Roma retratam momentos distintos de um passado distante, mas que em uma análise criteriosa e contextualizada são comuns em suas preocupações com a qualidade. Já em 350 A.C., ARISTÓTELES dizia que "a perfeição não deve ser um ato, mas deve ser um hábito".

Várias foram as preocupações específicas identificadas através dos tempos quanto a melhoria de produtos ou serviços. A pintura e a música são símbolos

de qualidade de um período da história denominado de Renascença. A Revolução Mercantil levou para a Europa produtos com outros atributos ou características a preços competitivos. Jean-Baptist COLBERT, em relação a grande entrada de produtos estrangeiros na França em 1664, dizia que "se nossas fábricas pudessem, através de um cuidado maior, impor a qualidade superior de nossos produtos, os estrangeiros veriam a vantagem de comprar produtos franceses e o dinheiro viria para o nosso reino"².

A Revolução Industrial, com os maquinários que possibilitaram a produção em série, trouxe padronização e uniformidade dos produtos.

Mas, somente no início do século XX, com o surgimento da Administração Científica é que as preocupações com a qualidade passaram a ser sistematizadas e a fazer parte das normas ou objetivos organizacionais. Frederick TAYLOR introduziu no meio produtivo os conceitos e as técnicas para a medição e inspeção da qualidade do trabalho e do produto. Na visão de TAYLOR (1987) o trabalho precisava ser realizado com rapidez e qualidade, e o inspetor deveria ser o responsável por esse processo.

Nos primeiros anos do século XX duas organizações destacaram-se na busca de melhorar seus produtos e baixar seus custos: a Ford Motors e a Bell Telephone Laboratories:

A Ford Motors, fundada por Henri Ford em 1903, buscou a produtividade e qualidade através da linha de produção mecanizada e da preocupação com os aspectos físicos do local de trabalho. O Modelo T, que teve sua produção iniciada em 1909, era vendido a US\$ 950. Através de melhorias contínuas no processo de produção e da imagem e aceitação do produto junto aos clientes foi possível reduzir o preço final do Modelo T de forma significativa: em 1912 ele custava US\$ 600 e em 1924, US\$ 290.

A Bell Telephone Laboratories precisava de maior padronização e uniformidade na rede americana de telefonia. Com o objetivo de obter o máximo de informações sobre a qualidade das unidades, com o menor custo possível, foi criado o Departamento de Engenharia e Inspeção posteriormente, transformado no Departamento de Qualidade. Vários engenheiros ou pesquisadores destacaram-se nesta tarefa, cujos achados deram o suporte para a técnica de Controle Estatístico da Qualidade: W. A. SHEWHART publicou em 1931 a obra "Economic Control of Quality of Manufactured Product", um marco na literatura sobre o tema; H. DODGE e H. ROMING desenvolveram o Controle de Processo Estatístico, apresentando estudos significativos sobre as técnicas de amostragem; J. DURAN divulgou as técnicas do Controle Estatístico da Qualidade e a preocupação com os custos do processo.

A evolução do conceito e técnicas utilizadas nos programas de qualidade é didaticamente apresentada por GAVIN (1992). O autor dividiu a evolução dos conceitos sobre qualidade em quatro "eras": Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade; e Gerenciamento Estratégico da Qualidade.

A posição de GARVIN é uma adequada referência para a análise ou implantação de programas de qualidade, mas as "eras" não são excludentes e dependendo da natureza dos serviços ou produtos e das estratégias organizacionais, não necessariamente a "era" mais adequada seria a mais "evoluída".

2.1. Inspeção da Qualidade

A inspeção se apoia em um sistema de medidas, utilizando-se de gabaritos e outros acessórios, e de um padrão como referência. A Inspeção pode ser realizada com foco no controle de atributos ou no controle por variáveis. Desde o século XVIII tem-se informações que esta técnica era utilizada pelos artesões, mas somente TAYLOR estabeleceu a Inspeção como uma técnica organizacional e uma função gerencial.

Atualmente algumas empresas tem-se utilizado da Inspeção, associada a planos de amostragem mais precisos como apoio a outras técnicas para a melhoria da qualidade.

2.2. Controle Estatístico da Qualidade

O Controle Estatístico da Qualidade foi estudado e utilizado inicialmente na Bell Telephone Laboratories nos anos 20 e tinha como objetivo controlar a qualidade, e não somente verificá-la após o processo realizado. W. A. SHEWHART³, em suas pesquisas na Bell, em 1922 "estabeleceu o conceito de tolerância de um lote e em 1924 usou pela primeira vez, o gráfico de controle de qualidade de produtos de fabricação" (COSTA, 1977, p.13)

A variabilidade, que é a oscilação em torno da média ou ponto ideal de um produto ou serviço, foi vista por SHEWHART como o aspecto fundamental para o controle da qualidade. Essa variabilidade deriva principalmente da não uniformidade das matérias-primas, das habilidades e diferenças pessoais dos trabalhadores, dos equipamentos, e muitas vezes das condições contextuais inerente ao processo e a determinação de seus limites em valores aceitáveis foi denominada de Controle Estatístico do Processo - CEP.

O CEP tem sido bastante utilizado no setor industrial. Os limites do gráfico de controle, LIC - Limite Inferior de Controle e LSC - Limite Superior de Controle, são definidos em relação ao Ponto Ideal ou Meta do Cliente, através de simples métodos estatísticos. Já os Limites de Especificações - LE são definidos pelas especificações do

produto e necessidades/expectativas dos clientes, e são mais rigorosos que os Limites de Controle.

SCHERKENBACH (1990) diz que a melhoria do processo, com a diminuição da amplitude da variabilidade é uma tarefa que precisa da contribuição de todos os envolvidos. Os gerentes talvez sejam os únicos que possam realmente atuar nas oportunidades de melhoria, mas eles não podem agir se não tiverem consciência desse fator. Muitas vezes o supervisor do processo é a pessoa que nota a oportunidade". (p. 102).

Os gráficos de controle são ferramentas de baixo custo, que buscam identificar as causas para melhoria do processo, e de alguma forma permitem que o processo "fale com você" (SCHERKENBACH, 1990).

2.3. Garantia de Qualidade

Na Garantia de Qualidade, vista na análise cronológica de GARVIN como a terceira "era", a prevenção do problema continuou sendo seu objeto fundamental. Mas a forma e técnicas utilizadas foram muito além dos métodos estatísticos. A Garantia de Qualidade enfoca quatro aspectos básicos: Quantificação dos Custos da Qualidade; Controle Total da Qualidade; Engenharia da Confiabilidade; e Zero Defeito.

1) QUANTIFICAÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE

Até os anos 50 havia poucas preocupações com os custos decorrentes da falta de qualidade dos produtos e serviços. JURAN⁴ desenvolveu um estudo sobre a economia da qualidade, definindo os níveis de custo para um produto ou serviço: custos evitáveis e custos inevitáveis. Os custos evitáveis são os relacionados com os prejuízos causados pelo material sucateado, produto rejeitado, retrabalho e pela insatisfação do cliente. Os custos inevitáveis são os decorrentes do custo de fabricação, custos de inspeção, amostragem e de outras iniciativas para melhoria da qualidade.

DEMING (1990) propõe o Processo de Melhoria Contínua através do Ciclo Deming, PDCA - Plan. Do, Check, Act (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), como uma forma de diminuir constantemente os custos para a obtenção da qualidade.

Várias outras técnicas têm monitorado os atuais programas de melhoria quanto ao

Custo da Qualidade. A Metodologia Taguchi ⁵ é uma dessas técnicas, que "procuram traduzir o problema da Qualidade do ponto de vista econômico, através de quantificação, em unidades monetárias, de qualidade, ou melhor da perda da qualidade" (SODRÉ, 1993, p. 16). A Metodologia Taguchi, a partir de métodos estatísticos, estabelece uma metodologia para quantificar, através da Função Perda de Qualidade (FPQ), a perda de qualidade em termos monetários, assessorando assim as decisões técnico-econômicas nas diferentes etapas da produção.

2) CONTROLE TOTAL DA QUALIDADE - TQC⁶

Armand FEIGENBAUM⁷, citado por GARVIN (1992), questionou a possibilidade de se fabricar produtos de alta qualidade se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Esse posicionamento deu início à visão da Qualidade Total. Segundo FEIGENBAUM, "para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito" (GARVIN, 1992, p.15).

No Controle Total da Qualidade, a qualidade é um trabalho de todos e em todos as etapas do processo, quais sejam: controle dos novos projetos, controle do material recebido, controle a produção, controle da distribuição, controle da satisfação do cliente. A principal característica do TQC é o controle, não só da qualidade, mas também do custo e atendimento ao cliente.

FALCONI (1989) apresenta uma visão aperfeiçoada do Controle Total de Qualidade desenvolvido pelo grupo de pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers). Tal modelo vem sendo disseminado em todo o Brasil pelos técnicos da Fundação Christiano Ottoni, e muitas empresas o têm tomado como base para seus programas de qualidade⁸.

3) ENGENHARIA DA CONFIABILIDADE

A Engenharia da Confiabilidade tem como principal objetivo garantir um desempenho aceitável de um produto ao longo do tempo.

Este enfoque foi desenvolvido pelas indústrias eletro-eletrônicas e espacial, visando minimizar o número de falhas técnicas. Dentre as principais ações para viabilizar este enfoque estão: análise de componentes individuais; componentes usados abaixo de duas especificações: e uso de sistemas paralelos.

4) ZERO DEFEITO

O Zero Defeito foi um enfoque desenvolvido a partir dos trabalhos de J. F. HALPIN e P. B. CROSBY⁹. Inicialmente Zero Defeito foi entendido como um programa de motivação para os trabalhadores. Segundo CROSBY (1990), essa visão era muito simplista. Na realidade, esse enfoque é "um conceito a respeito do qual o gerenciamento tinha de fazer algo". CROSBY, diz que Zero Defeito "significa fazermos aquilo que concordamos, quando concordamos fazê-lo. Significa fazermos requisitos claros, treinamento, uma atitude positiva e um plano" (CROSBY, 1990, p. 62).

As causas mais comuns dos erros são a falta de conhecimento, a falta de atenção e falta de instalações adequadas. Hoje os seminários ou cursos sobre ações corretivas são significativamente mais procurados que os de prevenção. Zero Defeito propõe fazer certo desde a primeira vez.

CROSBY (1990), diz que "aqueles que assumem riscos reais, como os que escalam montanhas ou vão para o espaço, certificam-se de que as coisas estejam certas desde o início, e o fazem antes de partirem"(p. 60). Isso é o Zero Defeito e, para

viabilizar, é preciso principalmente conhecimento, atenção, equipamentos e instalações adequadas.

Zero Defeito dedica uma atenção maior à filosofia, à conscientização, ao conhecimento e dar menos ênfase às técnicas para solucionar problemas. O treinamento gerencial e técnico, o estabelecimento de metas, a divulgação de resultados, e os programas de feedback constituem o maior instrumental para a implantação e êxito do Zero Defeito.

O Zero Defeito passa, necessariamente, por um realinhamento da cultura da organização, e o seu sucesso está vinculado ao desenvolvimento e à adequação das atitudes e do comportamento gerencial.

2.4. Gestão Estratégica da Qualidade - TQM¹⁰

A qualidade tem recebido por parte de muitas empresas um tratamento especial. O interesse e as principais decisões sobre os programas ou técnicas a serem utilizadas passou a ser preocupação da alta administração. Nessas empresas, qualidade é associada à criatividade, vantagem competitiva, necessidade de sobrevivência, arma contra a concorrência, sempre tomando como base a visão ou necessidade do cliente.

A qualidade assim, passa a ter nessas empresas posição de destaque no processo de planejamento estratégico e na redefinição da estrutura organizacional e das normas ou procedimentos gerenciais.

A qualidade nesse enfoque, é vista com base no cliente e conseguida durante a vida útil do produto, através de um conjunto de atributos, dentre os quais o desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

A Gestão Estratégica da Qualidade busca o compromisso de toda a organização com a qualidade, através do envolvimento da alta-gerência e de todo o corpo funcional, e do estabelecimento prioritário da relação entre qualidade e os objetivos básicos e estratégicos da empresa.

A educação, o treinamento e a formação de equipes são fatores fundamentais para o desenvolvimento desse enfoque da qualidade. Outros aspectos vitais para viabilizar a Gestão Estratégica da Qualidade são as pesquisas de mercado e a cuidadosa análise dos produtos e estratégias dos concorrentes.

A Gestão Estratégica da Qualidade tem incorporado elementos ou técnicas de outras fases. As mais comuns têm sido o Controle Estatístico da Qualidade, a Metodologia Taguchi, o Ciclo de Deming e o Zero Defeito.

Técnicas, ferramentas ou metodologias diversas, têm sido utilizadas pelos atuais programas de qualidade independente de sua fase ou era. Muitas dessas foram

utilizadas a princípio no início do século, outras idealizadas recentemente e utilizadas por algumas organizações. Alguns desses mecanismos serão citados e rapidamente comentados na seqüência deste trabalho.

2.5. Mecanismos que Operacionalizam a Qualidade

Vários são os mecanismos que vêm sendo utilizados para a implantação e manutenção dos planos de qualidade. Os utilizados com maior freqüência têm sido o Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Kanbam, Just-in-time, Benchmarking, Reengenharia, Desdobramento da Função Qualidade - QFD, e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.

DIAGRAMA DE PARETO

É uma versão do gráfico de barras verticais, que objetiva determinar as prioridades a serem trabalhadas. Uma generalidade constatada pelos diagramas de Pareto é que 80% dos problemas são provocados por 20% das causas.

DIAGRAMA DE CAUSA EFEITO

É um diagrama que visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. BRASSARD (1992) sugere, como base para o detalhamento das principais causas, a utilização dos 4M (método, mão-de-obra, material e máquina), ou dos 4P (políticas, procedimentos, pessoal e planta). Devido a seu formato é também denominado de Diagrama de Espinha-de-Peixe.

KANBAM

É um sistema de controle de produção através de "cartões onde quem determina a fabricação de um novo lote é o consumo das peças realizadas pelo setor seguinte" (RIBEIRO, 1986, p.39). Assim a produção é controlada pelas linhas de montagem e só é produzido o que realmente é necessário. No Kanbam elimina-se o estoque de peças ou produtos acabados, que representa acúmulo de capital e ocupação de espaço útil.

JUST-IN-TIME

É um programa de controle de estoques. O recebimento da matéria-prima ou componentes dá-se no momento da necessidade da linha de produção ou seja, a matéria-prima sai do fornecedor direto para a linha de produção. Assim a empresa cliente deve controlar a qualidade e especificações dos materiais na fábrica fornecedor. É aconselhável para viabilizar a boa operacionalização do programa, que os

fornecedores fiquem fisicamente próximos a seus clientes. No JIT a empresa evita estoque de matéria-prima, economizando espaços, não empata capital e só compra quando e o que precisa.

LEE & EBRAHHMPOR (1987), dizem que para implantação do JIT são necessários alguns pré-requisitos, dentre os quais a divisão da responsabilidade da produção, um adequado lay out, um fluxograma coerente e bom gerenciamento dos fornecedores. Além desses aspectos são vitais para o êxito do JIT, o treinamento, planejamento e uma união da equipe de trabalho.

CROSBY (1990) alerta que o JIT "é uma questão complexa, não algo que deva ser tratado superficialmente"(p.83).

BENCHMARKING

É uma técnica de busca continuada da melhoria através de referenciação com o melhor e com os concorrentes. A filosofia do Benchmarking se adapta muito bem aos ensinamentos de SUN TZU em "A Arte da Guerra" escrito a 500 A.C.: "Conheça o seu inimigo e conheça a si mesmo; em uma centena de batalhas você nunca estará em perigo".

As empresas precisam saber onde se encontram com relação aos concorrentes diretos e aos de melhores desempenho em atividades similares.

Na visão do consultor Alexis Gonçalves "dados comparativos e informações sobre referenciais de excelência proporcionam um estímulo-chave para melhoria, e alertam as empresas quanto às ameaças (pressões) da concorrência e novas técnicas"¹¹

Para a operacionalização do Benchmarking é necessário a formação de equipe com capacitação para compreender a natureza e desempenho do negócio da empresa, dos concorrentes e das empresas líderes. Essa equipe deve ter, como norteadores principais, a opinião do cliente, as forças competitivas, a análise da concorrência e a direção estratégica. (SPENDOLINI, 1993).

REENGENHARIA

Na visão de HAMMER & CHAMPY (1994), Reengenharia "é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade" (p.22).

HAMMER & CHAMPY priorizam quatro palavras chave: fundamental, radical, processo e drástica.

O questionamento das atuais estruturas e processos é vital para o atingimento das metas e atuais exigências do mercado. Na maioria das vezes, não é suficiente incrementar melhorias no que já existe é preciso esquecer o que existe e criar o que deveria existir.

A Reengenharia prega que é fundamental efetuar mudanças nos processos e nas estruturas de forma drástica e radical, na busca de índices de qualidade e produtividade significativos.

DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE - QFD

O QFD é uma técnica que tem como objetivo priorizar a vontade e necessidade do cliente nos projetos de produtos ou serviços. Através do QFD é "possível identificar e quantificar os diversos requisitos que atendem às necessidades do consumidor, nas várias etapas do desenvolvimento de um produto, e também reduzir o custo e o tempo". (TREVISAN, 1994, p.34). O QFD é a "voz do cliente".

O QFD originou-se no Japão, no final da década 80 e, tecnicamente, ele visa identificar "o que" o cliente deseja e "como", e em que etapa do processo esse atributo pode ser realizado ou melhorado com o menor custo.

Essa análise é realizada através do nível de correlação das variáveis que compõem o que o cliente quer e das variáveis que podem atender o cliente.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A QVT é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, busca o bem-estar, a participação, integração do trabalhador e a eficácia organizacional, através da melhor qualidade e maior produtividade.

Vários autores têm escrito sobre a temática QVT, dentre estes destacamos os trabalhos realizados por Lúcio F. R. MORAES e Eda C. FERNANDES¹².

A implantação ou manutenção de programas de QVT devem priorizar oito categorias conceituais: Projeto do Cargo; Realinhamento da Cultura Organizacional; Valorização do Homem e do Capital; Desempenho para a produtividade; Comunicação; Integração Social; Comprometimento com as Causas Organizacionais; e Realinhamento Estrutural e Filosófico (RODRIGUES, 1994).

Apesar do termo QVT ser usado freqüentemente por gerentes, consultores e professores de forma rotineira e sem maiores cuidados, a implantação e manutenção de programas de QVT requer sofisticados e criteriosos estudos e postura técnica contextualizada.

A busca da Qualidade Empresarial deve iniciar pelas pessoas. Não existe programa de qualidade bem sucedido onde não há a preocupação efetiva pela Qualidade de Vida dos colaboradores.

OUTROS MECANISMOS

O Kaizen visa disseminar em toda a empresa a busca de melhoria gradual e continuada, através de mudanças e inovações pequenas, mas constantes. Na visão de Masaaki IMAI "a estratégia Kaizen é o único conceito importante e original da administração japonesa, é a verdadeira chave do sucesso competitivo do Japão"¹³.

O Empowerment busca atribuir poder de decisão aos diversos níveis gerenciais, com o objetivo de tornar as decisões mais próximas dos fatos sobre os quais elas refletirão.

O Downsizing tem como objetivo minimizar os custos e enxugar a estrutura organizacional, otimizando os processos de trabalho e as tarefas em nível individual. Downsizing é atingir o mesmo objetivo com menos recursos materiais e pessoal utilizando o mesmo ou menos trabalho.

3. QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

As organizações brasileiras, nas últimas três décadas experimentaram diversas mudanças, induzidas tanto pelo contexto interno como externo.

Nos anos 60, enquanto o mundo organizacional conhecia e utilizava novas formas e/ou técnicas de gerenciar seus negócios, com uma maior interação ambiente/empresa e uma preocupação com o desenvolvimento do trabalhador, no Brasil nossas organizações viviam momentos de indefinições e tensões, devido principalmente a interferência estatal em todos os segmentos sociais ou produtivos.

Com o objetivo de regular a economia e de criar uma infra-estrutura para o desenvolvimento o governo brasileiro buscou grandes investimentos e tecnologias de ponta no exterior e ofereceu às empresas brasileiras facilidades para produzir e exportar produtos e serviços.

Com energia e matéria prima a baixo custo, uma mão-de-obra barata e abundante, incentivos constantes do governo, através de subsídios, financiamentos e taxas irreais ou facilidades fiscais, surgiu o "Milagre Brasileiro".

Iludidos por um desenvolvimento sem bases sólidas e por taxas de crescimento condicionadas às rédeas do governo, o empresário brasileiro não sentiu necessidade de buscar outros meios para ser competitivo. a generosidade do governo fez com que estes se acostumassem a procurar a "competitividade, produtividade e qualidade" de seus produtos ou serviços em medidas ou favores governamentais. Os

empresários brasileiros freqüentavam mais os "gabinetes de Brasília" que os galpões de suas fábricas.

Enquanto as empresas de todo o mundo procuravam formas para enfrentar a realidade econômica/produtiva, as empresas brasileiras privatizavam seus lucros e socializavam seus prejuízos. Assim não tinham necessidade de investir em Pesquisa & Desenvolvimento e na capacitação de seus técnicos e executivos. Mas o "boom" chegou ao fim.

A idéia de modernidade e renovação dos processos produtivos foi um ponto positivo que não podemos negar, deixado pela equipe do governo Collor. O cordão umbilical foi cortado. E as empresas, para sobreviverem, foram obrigadas a repensar seus modelos e capacitar seu corpo funcional.

Os termos Qualidade e Produtividade, de repente substituíram os favores e incentivos governamentais. No discurso isso está sendo possível, mas na prática o processo não está ocorrendo de forma tão simples ou repentina.

Após anos, deitadas em berço esplêndido as organizações brasileiras se deparam diante da competitividade de países como o Japão, os Tigres Asiáticos, entre outros. A Fortune¹⁴ deixou de citar o Brasil como "país do futuro", seu lugar foi ocupado pela China ou pelo Chile. E o mais grave é que o Brasil não aproveitou o "boom" para se capacitar ou dotar suas organizações do único valor que pode torná-las competitivas e fazê-las atingir a qualidade: o conhecimento.

Diante desse contexto, falar em Qualidade vira moda. A falta de experiência, maturidade e conhecimento de nossos técnicos/executivos fazem com que estes procurem desordenadamente métodos ou programas que resultem em melhoria de seus produtos ou serviços.

As técnicas ou métodos importados de outras culturas e aplicados sem uma devida contextualização nas organizações, a falta de preparo do corpo gerencial, o imediatismo do empresário, são alguns outros fatores que têm dificultado a concepção ou implantação de programas de qualidade adequado à realidade e necessidades de cada organização. Agravando essa situação surgem os cursos ou seminários ministrados por verdadeiros showmen, mas que, na maioria das vezes divulgam conteúdo ou metodologias não apropriados.

A falta de educação de base de nossos trabalhadores é um fator negativo e uma resistência quase intransponível aos programas de melhoria. Enquanto no Japão, país geralmente tomado como referência quando o assunto é qualidade, 96% tem curso colegial e 36% têm o curso superior, no Brasil 35% dos trabalhadores são analfabetos.

O excesso de exigências burocráticas no Brasil é outro fator complicador. Estas são em média três vezes maior que a média nos países do primeiro mundo. O desperdício com a burocracia desnecessária chega a 6% da capacidade produtiva, Um

outro aspecto, curioso e preocupante é que 13,3% das pessoas que trabalham na iniciativa privada cuidam exclusivamente da burocracia com o controle e análise dos impostos e obrigações fiscais¹⁵.

Em recente evento realizado pelo projeto Tempo Moderno¹⁶, o "Desperdício e Má Utilização das Tecnologias", foi denunciado outro fator que inibe a eficácia das organizações brasileiras: o desperdício. Segundo informações do Instituto de Engenharia, as "perdas, muitas vezes evitáveis, em diversos setores - indústria, agricultura, comércio, serviços - além da burocracia e da baixa produtividade", chega no Brasil, a 15% do seu PIB.

J. FERRAZ¹⁷ diz que "num país rico, o desperdiçar é condenável, mas não é grave, em um país pobre, é altamente comprometedor". Já O. SILVA¹⁸ vê que um dos maiores desperdícios no Brasil é uso inadequado do tempo, e a utilização indevida dos ativos e equipamentos em geral. Segundo SILVA "isso faz com que percamos as oportunidades de termos custos mais reduzidos". Na visão de J. CARVALHO¹⁹, o desperdício é de longe o maior inimigo da qualidade.

A Qualidade nos produtos ou serviços hoje é o passaporte para a saúde ou sobrevivência organizacional. O fator diferenciador cada vez mais terá como referência a qualidade. O consumidor está mais consciente e esclarecido e com muitas opções no mercado, logo busca os melhores produtos ou serviços.

Nos países do primeiro mundo, hoje só é possível competir com produtos ou serviços que tenham certificado de qualidade. A certificação mais exigida tem sido a da Internacional Standard Organization - ISO. Criada em 1947, com sede na Suíça, essa instituição emite normas e padrões de aceitação mundial. Essas normas ou padrões são periodicamente realinhados. A última versão é a ISO 9000, cuja versão brasileira é a NBR 19000. A ISO 9000 são normas que estabelecem as diretrizes de gestão da qualidade e garantia da qualidade.

O certificado ISO 9000 é fornecido às empresas que atendem aos requisitos previamente determinados. No Brasil ele pode ser concebido pelo INMETRO ou pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Até o final de dezembro de 1995, 541 empresas brasileiras já possuíam o Certificado ISO 9000, e dezenas de outras se preparam para atender as exigências necessárias para terem o certificado.

No intuito de divulgar e motivar as empresas brasileiras, para a Qualidade, foi idealizado pelo governo federal o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, vinculado a Secretaria da Administração Federal - SAF. Dentre outras estratégias o PBQP tem privilegiado²⁰: "a busca da participação do movimento sindical e de entidades de consumidores, estimulando o debate sobre a distribuição dos ganhos de produtividade"; "valorizar a qualidade do trabalho, mediante o debate e a implantação do plano diretor de formação e capacitação de recursos humanos; ampliar a mobilização do programa nos setores de serviços, comércio, programas estaduais e

pequenas e médias empresas; patrocinar cursos e seminários para divulgar resultados e programas de qualidade e produtividade bem sucedidos".

Atualmente o PBQP tem buscado apoiar as organizações brasileiras através de vários projetos. O apoio para capacitação dos Recursos Humanos na área da qualidade para empresas públicas e privadas é um dos mais atraentes. Além de orientações técnicas o PBQP através do Banco Mundial financia parte do programa.

A exemplo do Japão, com o Prêmio Deming (criado em 1951) e dos EUA, com o Prêmio Malcolm Baldrige (criado em 1987), o Brasil instituiu em 1992 o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, cujos fatores analisados são a Liderança, Informação e Análise, Planejamento Estratégico da Qualidade, Desenvolvimento e Gestão de RH, Gestão da Qualidade do Processo, Resultados Quanto a Qualidade e as Operações, e Focalização no Cliente em sua Satisfação. Em 1992 o PNQ foi concebido à IBM do Brasil, em 1993 a Xerox do Brasil, em 1994 ao CityBank, e em 1995 ao Serasa.

Várias outras ações têm sido desenvolvidas visando a divulgação de técnicas e da necessidade de buscar a melhoria dos produtos ou serviços nas empresas brasileiras. Além de alguns Centros de Pesquisas, de universidades ou empresas que vêm contribuindo de forma relevante, destacam-se a atuação da Fundação Chistiano Ottoni, da Fundação Alberto Vanzolini e do Instituto Nacional de Pesquisa Nuclear.

Alguns diagnósticos sobre os aspectos que afetaram a qualidade têm sido realizados por algumas empresas de consultoria. A Consultoria Ernst & Young e o INMETRO²¹, em pesquisa comparativa entre as empresas brasileiras e empresas localizadas em economias do primeiro mundo, concluiu que o prazo médio de entrega de um produto no Brasil é de 37 dias, enquanto nos países do primeiro mundo a média é de 1 dia. Quanto ao número de reclamações apresentadas pelos consumidores, a diferença também é preocupante: no Brasil 24 reclamações a cada mil vendas, contra 10 nos países do primeiro mundo.

Em pesquisa mais recente a Consultoria Price Waterhouse²² constatou que o estoque de matérias-primas equivalem no Brasil a 26 dias, enquanto que nos países de primeiro mundo chega a 4 dias. Quanto ao prazo médio de entrega, questionamento também da pesquisa anterior, foi encontrado 28 dias no Brasil, contra algumas horas nos países desenvolvidos.

A Trevisan Auditores e Consultores²³ realizou com os participantes do "2º Seminário Internacional do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade: Qualidade em Serviços" uma pesquisa sobre aspectos ligados aos programas de qualidade de suas organizações. Dentre os resultados mais relevantes pode-se destacar:

- Apenas 33% dos entrevistados trabalham em empresas que possuem programas voltado para qualidade há mais de um ano; para 39% os programas de qualidade surgiram em suas empresas há menos de um ano;

- 58% responderam que a conscientização das pessoas tem sido a principal abordagem dos programas de qualidade;
- Para, apenas, 46% dos entrevistados os programas implantados em suas empresas estão atendendo às expectativas;
- 34% dos entrevistados afirmam que a Qualidade está sendo verificada através das reclamações dos clientes;
- Os aspectos mais importantes, citados, para a implantação de programas de qualidade foram: o apoio efetivo da alta administração, o envolvimento total dos funcionários, e um amplo programa de treinamento dos funcionários.

Quando o foco passa às pequenas e médias empresas brasileiras a situação é mais preocupante. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE²⁴ foi constatado que a maioria dos pequenos e médios empresários desconhecem os programas e as técnicas para a melhoria da qualidade. Das empresas pesquisadas, 65% desconhecem a administração com base na Qualidade Total, 87% nunca ouviram falar das normas ISO 9000 e 50% também nunca ouviram falar no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. O Treinamento, condição básica para o bom desempenho organizacional, não é utilizado por 66% dessas empresas. Como consequência, os resultados são críticos. Nessas empresas, 85% desperdiçam materiais, 76% perdem energia, 54% tem que refazer o trabalho e 63% perdem clientes freqüentemente.

Nas pequenas e médias empresas estão 59% da mão-de-obra economicamente ativa e 48% do PIB nacional. Dados que mostram a necessidade urgente de um posicionamento governamental e/ou de outras entidades no intuito de divulgar e implantar filosofia de qualidade nessas empresas, que representam uma parcela significativa da economia nacional.

Quanto ao serviço público em geral as informações são limitadas. Na esfera federal não podemos dizer que existe um programa de qualidade, encontramos alguns pequenos focos onde a posição individual do dirigente maior é responsável pela melhoria da qualidade ou implantação de algum programa mais abrangente. Um exemplo notável é o INSS nos últimos 18 meses²⁵.

No nível do serviço público estadual temos casos isolados. Dos que conhecemos e que nos foi possível agrupar informações, destacam-se o DETRAN do Distrito Federal e o Hospital Geral de Fortaleza - HGF.

Neste contexto têm surgido algumas outras ilhas que tem buscado a excelência através dos programas de qualidade. Dentre essas, a IBM do Brasil, a Xerox do Brasil, a Nestlé, a CESP, a GINA, e o CP Eletrônica são alguns casos notáveis.

A IBM do Brasil²⁶ teve como norteador para implantação do Programa de Qualidade que iniciou em 1989, o Market Driven Quality - MDQ, a preocupação com o cliente e a busca da liderança do mercado. O treinamento de todos os funcionários, a contínua redução dos ciclos operacionais dos processos e o respeito à filosofia da organização foram os principais fatores que levaram a IBM, unidade do Sumaré, a

conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade em 1992 e a ser certificada com a ISO 9000.

A Xerox do Brasil²⁷ iniciou o programa Xerox na Gestão da Qualidade Total em 1983. Inicialmente, o enfoque foi dado no nível gerencial, buscando a liderança através da Qualidade. O programa da Xerox teve como foco principal o cliente, as condições de trabalho e a satisfação dos funcionários. A operacionalização do programa teve como técnicas prioritárias o Just-in-time, o Benchmarking e a participação dos trabalhadores através de sugestões. Com o resultado do programa, a Xerox teve um ganho médio de 5% ao ano em sua produtividade e reduziu o refugo de materiais em 23%. A unidade de Resende da Xerox, agraciada com o Prêmio Nacional da Qualidade em 1993, espera para 1994 um aumento de aproximadamente 20% em sua produtividade.

A Nestlé²⁸ para implantação de seu Programa de Qualidade, tomou como parâmetro os fornecedores, funcionários e clientes. Quanto aos fornecedores que são chamados de "partner" (fornecedor preferencial), esses têm se adaptado bem ao Just-in-time. Os clientes estão sendo abordados através de pesquisas e de uma mudança de imagens de alguns produtos, buscando apresentar modernidade e vigor. Os recursos humanos da Nestlé tem recebido uma atenção especial. Em 1993 a Nestlé investiu aproximadamente US\$ 2 milhões para treinar 2.500 funcionários. Para manutenção do Programa de Qualidade, a Nestlé implantou o NET - Nestlé Envolvimento Total que visa disseminar uma filosofia corporativa e uma busca constante da qualidade continuada.

A CESP²⁹ deu início ao seu Programa de Qualidade em 1991, buscando se adaptar ao Ciclo de Qualidade recomendado pela ISO 9004, através de pequenas e continuadas melhorias (Kaizen). O Programa de Qualidade Total -QTD tem usado a potencialidade e a criatividade de todo o corpo funcional. Dentre as medidas adotadas a formação dos Grupos de Melhoria Contínua - GMC's, o CEP. e os treinamentos específicos foram as mais utilizadas. Os resultados já começaram a aparecer e são significativos.

A GINA³⁰, fabricante de palito de madeira iniciou seu programa de qualidade em 1992. O treinamento foi uma das principais ações da empresa. Hoje a GINA produz 40% a mais que no início do programa com o mesmo número de funcionários, menor quantidade de maquinário e menor área ocupada.

A CP Eletrônica³¹, fabricante de equipamentos de informática implantou seu Programa de Qualidade há 5 anos. Em média a CP tem destinado US\$ 150 mil por ano para alimentar o programa. Em compensação sua produtividade quadruplicou. Em 1987 a relação faturamento/empregado era de US\$ 20 mil, em 1992 chegou a US\$ 84 mil.

Seria notável citar outros casos de sucessos, mas eles ainda são poucos no contexto organizacional brasileiro. Muitos programas buscam resolver problemas,

mais o que é preciso é evitá-los, através de técnicas ou metodologias adequadas a cada realidade. A qualidade é questão de sobrevivência, e não custa dinheiro, cria lucros. O desenvolvimento do Brasil e o reencontro de sua trajetória passa obrigatoriamente pela melhoria da competitividade e produtividade de suas organizações. E a qualidade de produtos ou serviços é prioritário para que isso ocorra.

4. CONSIDERAÇÕES DOS CONSULTORES ORGANIZACIONAIS SOBRE A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Com objetivo de investigar os posicionamentos ou abordagens dos Programas de Qualidade das organizações brasileiras foi realizada uma pesquisa entre os consultores organizacionais sediados em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Buscou-se nesta investigação colher a visão destes profissionais, formadores de opinião no meio organizacional, quanto aos aspectos vinculados a um Programa de Qualidade. Foram enviados 240 questionários para consultores com atuação nas áreas de Recursos Humanos, Produção, Marketing e Qualidade. Retornaram devidamente respondidos 94 (39%), sendo 39 de consultores cariocas, 31 de paulistas e 24 de mineiros. O menor índice de resposta deu-se com os paulistas (21%) e o maior com os cariocas (78%).

4.1. Perfil da Amostra

A mostra foi caracterizada por uma forte presença do sexo masculino (82%). Os profissionais, com formação básica em Ciências Administrativas (Administração, Economia, outras), representaram 55% da amostra, enquanto que os das Ciências Humanas (Psicologia, Pedagogia, outras), 26%, e os das Ciências Exatas (Engenharia, outros), 19%.

A especialidade básica predominante destes consultores foi Recursos Humanos (41%) e Marketing (38%). Em relação à maturidade dos pesquisadores na atividade de consultoria, foi criada uma escala em três níveis A(sênior), B(júnior), e C(iniciante), de acordo com a quantidade e tamanho das empresas por eles já trabalhadas. Foi constatado então, que 38% têm nível A, 46% nível B e 15% nível C.

4.2. Resultados da Pesquisa

Vários aspectos quanto a conceitos, técnicas, metodologias ou ferramentas para a implantação ou manutenção dos Programas de Qualidade foram investigados. Todos os resultados mensurados encontram-se nas tabelas e quadros anexos. Segue abaixo um relato dos resultados mais significativos.

1) Quanto ao Conceito de Qualidade (Tabela 1)

Foram apresentados cinco conceitos clássicos de "gurus" da qualidade com focos distintos, ou seja, com base no cliente, no produto, na produção, no valor e na excelência inata. O pesquisado podia escolher dois destes conceitos. A grande ênfase foi dada ao conceito "baseado na produção" (60% em SP; 63% no RJ; 78% em MG), seguido do conceito "baseado no cliente" (40% em SP; 63% no RJ; 67% em MG).

TABELA 1: Definições de Qualidade

	SP	RJ	MG
Baseada no usuário	40	63	67
Baseada na produção	60	63	78
Baseada no produto	40	34	33
Baseada no valor	10	18	20
Baseada na excelência inata	50	23	9

Fonte: Dados da Pesquisa

2) Quanto às Dimensões da Qualidade (Tabela 2)

Através de uma Escala Likert (1-5) foi solicitado ao pesquisado atribuir valores a oito dimensões da qualidade, selecionados da literatura especializada. São elas: Confiabilidade, Desempenho, Durabilidade, Estética, Adereços, Padronização, Atendimento e Qualidade Percebida.

O Atendimento (4,4 em SP; 4,7 no RJ; 4,7 em MG) a Qualidade Percebida (4,8 em SP; 4,8 no RJ; 4,5 em MG) e a Confiabilidade (3,8 em SP; 5, no RJ; 4,8 em MG), foram as dimensões que apresentaram os maiores índices. Já os Adereços foi a dimensão considerada menos importante (2,6 em SP; 2,6 no RJ; 2,5 em MG).

TABELA 2: Dimensões da Qualidade

	SP	RJ	MG
Desempenho	3,5	3,5	4,3
Confiabilidade	3,8	5,0	4,8
Durabilidade	3,5	4,1	4,1
Estética	2,7	3,3	3,4
Adereços	2,6	2,6	2,5
Padronização	3,3	3,4	4,1
Atendimento	4,4	4,7	4,7
Qualidade Percebida	4,8	4,8	4,5

Fonte: Dados de Pesquisa

3) Quanto aos Métodos (Tabela 3)

Foi apresentado ao pesquisado quatro métodos utilizados nos programas de qualidade e solicitado que ele escolhesse o que vem sendo utilizado com maior frequência pelas organizações brasileiras. Os métodos apresentados foram: Instrumentos de Medição, Programas e Sistemas, Técnicas Estatísticas e Visão Estratégica.

Os instrumentos de Medição (SP e MG) e as Técnicas Estatísticas (RJ e MG) foram os que apresentaram maiores índices. A Visão Estratégica entre os mineiros apresentou valor muito baixo.

TABELA 3: Métodos Utilizados nos Programas de Qualidade no Brasil (%)

	Instrumentos de Medição	Programas e Sistemas	Técnicas Estatísticas	Visão Estratégica
SP	40	9	21	30
RJ	24	24	29	24
MG	36	18	36	9

Fonte: Dados de Pesquisa

4) Quanto à Orientação (Tabela 4)

Foram apresentadas ao pesquisado quatro orientações básicas utilizadas nos programas de qualidade e foi solicitado a ele que escolhesse a que vem sendo adotada com maior frequência pelas organizações brasileiras. As orientações sugeridas foram: o Gerenciamento da Qualidade, a Inspeção da Qualidade, o Controle da Qualidade e a Concepção da Qualidade.

Em SP e MG o Controle da Qualidade tem sido a orientação mais freqüente, segundo as informações obtidas dos consultores. No RJ o Gerenciamento da Qualidade é a orientação predominante.

TABELA 4: Orientações Utilizadas nos Programas de Qualidade no Brasil (%)

	Gerenciament o da Qualidade	Inspeção da Qualidade	Controle da Qualidade	Concepção de Qualidade
SP	18	20	40	22
RJ	52	10	29	9
MG	18	18	55	9

Fonte: Dados de Pesquisa

5) Quanto à Abordagem (Tabela 5)

Foram indicadas seis abordagens utilizadas em programas de qualidade e que têm sido citadas pela literatura especializada com maior frequência: Gerência de Qualidade Total, Enfoque Holístico, Gestão de Recursos Humanos, Reengenharia, Benchmarking e Tecnologia de Ponta.

Foi solicitado ao pesquisado que numerasse de 1 a 6, em ordem crescente de importância. No intuito de apresentar de forma didática tais resultados, estes foram adaptados em uma escala de 1 a 5, onde o valor "1" representa menor índice e "5" o maior. Esta mesma metodologia para apresentação de resultados foi utilizada nos itens 7 e 8 deste trabalho.

A Gerência da Qualidade Total foi a mais indicada no RJ (3,6). Em MG (3,3) e SP (2,9) a Reengenharia teve maior aceitação. O Enfoque Holístico não apresentou boa aceitação, sendo o aspecto menos indicado pelos consultores cariocas. Os paulistas apresentaram um baixo índice para o Benchmarking (1,6).

TABELA 5: Principais Abordagens dos Programas de Qualidade no Brasil

	SP	RJ	MG
Gerência da Qualidade Total	2,4	3,6	3,2
Enfoque Holístico	2,7	2,2	2,3
Novos Modelos de Gestão de RH	2,8	2,4	1,9
Reengenharia	2,9	2,8	3,3
Benchmarking	1,6	2,5	2,7
Tecnologia de Ponta	1,7	2,3	3,1

Fonte: Dados de Pesquisa

6) Quanto às Técnicas e Metodologia (Tabela 6)

Foram indicadas seis técnicas/metodologias, utilizadas em programas de qualidade e citadas pela literatura especializada com maior frequência: Controle Estatístico do Processo - CEP, Just-in-time - JIT, Qualidade de Vida no Trabalho QVT, Ciclo de Controle de Qualidade CCQ e Equipes de Qualidade. Para mensuração foi utilizada a mesma metodologia adotada no item anterior deste trabalho.

O CEP, em SP e RJ, teve índices elevados, enquanto os mineiros optaram pelo CCQ. A QVT entre os cariocas e mineiros, apresentou-se bastante viável. Já os paulistas lhe atribuíram os menores índices.

TABELA 6: Frequência das Técnicas mais Utilizadas na Operacionalização dos Programas de Qualidade

	SP	RJ	MG
Controle Estatístico do Processo - CEP	3,2	2,8	2,3
Just-in-time - JIT	2,5	2,3	2,1
Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	1,6	3,6	2,4
Controle da Qualidade Total - CQT	2,9	1,5	1,8
Ciclo de Controle da Qualidade - CCQ	2,5	2,0	2,7
Equipe da Qualidade - EQ	2,9	2,3	2,5

Fonte: Dados de Pesquisa

7) Quanto às Prioridades (Tabela 7)

Foram indicados cinco aspectos relacionados diretamente com a realidade organizacional: Ambiente, Equipamento, Recursos Materiais, Recursos Humanos e Método. A mensuração dos posicionamentos dos pesquisados foi realizada da mesma forma do apresentado no item 6 deste trabalho.

O Ambiente foi tido como o aspecto mais importante a ser considerado pelos programas de qualidade em SP (3,2) e RJ (3,5). Em MG os Recursos Materiais foram os mais indicados (3,1).

TABELA 7: Fatores Priorizados nos Programas de Qualidade no Brasil

	SP	RJ	MG
Ambiente	3,2	3,5	2,9
Equipamento	3,1	2,7	2,5
Recursos Materiais	2,2	2,8	3,1
Recursos Humanos	2,9	2,6	2,7
Método	3,0	2,5	3,0

Fonte: Dados de Pesquisa

4.3. Análise dos Resultados

É bastante confuso o contexto organizacional brasileiro quanto aos Programas de Qualidade. Não está claro se os empresários e executivos estão realmente convencidos de sua necessidade. Por outro lado, esta pesquisa mostra alguns resultados preocupantes quanto à tendência dos programas de qualidade na escolha dos métodos, orientação, técnicas e abordagens.

A grande ênfase aos métodos estatísticos e ao controle, provavelmente induzidos pelo "estilo japonês", pode estar prejudicando de forma significativa a busca de métodos ou modelos próprios voltados para o cliente e priorizando os recursos humanos.

O desconhecimento dos pesquisados quanto aos programas de qualidade das empresas brasileiras foi significativo. Solicitamos a indicarem empresas públicas ou privadas que estão obtendo resultados positivos devido a seus programas de qualidade, muitos não responderam, alguns indicaram empresas que ainda não estruturaram seus programas, outros apresentaram empresas em que os programas estão apresentando resultados abaixo do esperado.

No Quadro 1 relacionamos as empresas mais citadas pelos pesquisados, não querendo aqui afirmar que todas estas tenham excelentes programas de qualidade. Mas vale destacar a presença da IBM e Xerox (já citadas neste trabalho), e da VRD que são símbolos de qualidade no Brasil.

Os resultados desta pesquisa, apresentados na totalidade nas tabelas, podem ter grande utilidade para a academia e para os próprios consultores, e confirmar que o discurso e a prática sobre qualidade no Brasil estão distantes.

QUADRO 1: Empresas Citadas Com Maior Freqüência Como Símbolo de Qualidade

	Empresas Públicas	Empresas Privadas
MG	ECT - CEMIG - VRD	FIAT - XEROX - IBM
RJ	VRD - PETROBRÁS - ECT	IBM - XEROX - SHELL
SP	ECT - PETROBRÁS - CESP	NESTLÉ - RHODIA - IBM

Fonte: Dados de Pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Somente os mais aptos sobreviverão" este foi o posicionamento dos pesquisados quanto a um questionamento realizado na pesquisa. Para tornarem-se aptas as organizações brasileiras precisam buscar mecanismos próprios e colocarem de lado o pragmatismo e os modismos. As Universidades e o Governo poderiam estar atuando de forma mais significativa.

PBPQ, com seu "estilo japonês" e nucleadores dissociadas de nossa realidade cultural não vai estabelecer um norte para a qualidade no Brasil, se continuar com essa linha e filosofia alienígenas.

O SEBRAE, que poderia ser uma alternativa, já tem feito muita coisa, mas precisa estabelecer uma linha definida e trabalhar com a Qualidade To-TAO e não com a Qualidade Total. É preciso buscar o caminho, é preciso reengenheirar "brasileirando" os processos, estruturas e técnicas.

A utilização do Benchmarking, o conhecer programas, modelos diversos, compará-los e até trazer a filosofia destes para as organizações brasileiras é necessário. Mas a contextualização é vital para o sucesso destes modelos, técnicas ou metodologias, e para a própria sobrevivência das organizações brasileiras.

Já existe, em algumas organizações brasileiras, o discurso da qualidade, alguns sem rumo e confusos, mas é o início de uma era que, se bem aproveitada, poderá levar o Brasil como um todo a uma posição de destaque. Os resultados não serão de curto prazo. Os japoneses iniciaram o discurso da qualidade no final da década de 40. Os resultados começaram a aparecer trinta anos após. Mas o Japão hoje só é uma potência porque iniciou um trabalho sério na busca da melhoria contínua e de acordo com seus costumes e crenças. O Brasil precisa dar o primeiro passo. Não pode perder o trem da qualidade, o trem da História. Este é o momento.

NOTAS

1. Temos algumas críticas ao uso da expressão Qualidade Total. O termo Total é muito amplo e pode trazer expectativas que não venham a ser atendidas curto prazo. E de alguma forma está muito "condicionado" ao "estilo japonês". Em algumas falas ou escritos tenho utilizado a expressão Qualidade Totao (To para; Tao caminho da virtude). Nos últimos trabalhos tenho priorizado a utilização da expressão Qualidade Empresarial.
2. Artigo "Qualidade à Francesa" da Quality Progress, traduzido para Revista Controle de Qualidade. p.7-10, set/1993.
3. Walter A. SHEWHART, autor de "Economic control of quality of manufactured product". NY: D. Van Nostrand Company, 1931.
4. Joseph JURAN, autor/organizador de "Quality control Handbook". Ny: McGraw-Hill Book, 1959.
5. Genechi TAGUCHI, Engenheiro japonês, desenvolveu a metodologia nos anos 60.
6. TQC - TOTAL QUALITY CONTROL
7. Armand FEIGENBAUM, autor de "Total quality control". NY: McGraw-Hill Book, 1983.
8. O modelo trabalhado pela Fundação Christiano Ottoni, tem priorizado as técnicas estatísticas e dado pouca ênfase ao lado humano. Aspecto que tenho questionado.
9. James F. HALPIN, autor de "Zero Defects". NY McGraw-Hill, 1966; Philip B. CROSBY, autor de Quality is Free. NY: Mentor/New American Library, 1979.
10. Alguns autores ou consultores tem denominado essa era da qualidade de Total Quality Management - TQM.
11. Palestra ministrada no Seminário Nacional de Benchmarking, São Paulo, set/1993.
12. Lucio F. R MORAES, Consultor e Professor doutor do CEPEAD/UFMG; Eda C. FERNANDES, Consultora e Professora doutora do PPGA/UFRS.
13. Revista Exame, 20/março/1991, p.66.
14. Revista Fortune periódico, editado nos EUA, destinado a área de negócios de legitimação e circulação mundial.
15. Jornal Folha de São Paulo, 2/5/93, p. 1-12.

16. Projeto Tempos Modernos, tem o apoio institucional do CREA/SP, e tem como objetivo discutir a má utilização dos recursos e da tecnologia no Brasil.
17. José Carlos Figueiredo FERRAZ, ex-prefeito de São Paulo em palestra no projeto "Tempos Modernos" em 10/1/93 (Folha de São Paulo, 16/1/93, p.1-9)
18. Osires SILVA, Diretor-Superintendente da EMBRAER. em palestra no projeto "Tempos Modernos" em 10/1/93 (Folha de São Paulo 16/1/93, p. 1-9.
19. José Eustáquio M. de CARVALHO, em editorial na Revista Gestão da Qualidade, (3): 2, 1992.
20. Revista Gestão da Qualidade, (3):11, 1992.
21. Essa pesquisa foi realizada no final de 1991 e comentada pela Revista Ser Humano, (18):16, abril, 1992.
22. Essa pesquisa foi comentada no artigo Q&P e RH no jornal Folha de São Paulo, 26/11/93, p.2.
23. Essa pesquisa foi divulgada na Revista Trevisan Conjuntura, (70): 25-39, dezembro, 1993.
24. Essa pesquisa foi realizada em 1.253 empresas que tinham de 10 a 100 funcionários, sendo 35% comerciais, 34% de serviços e 31% industriais.
25. Nos últimos 18 meses o INSS foi administrado pelo Dep. Antonio Brito. Os resultados de sua gestão foram apresentados no 2º Seminário de Qualidade e Produtividade do Serviço Público realizado em dezembro /93 em Brasília.
26. Revista Pareceria em Qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, nº 2, out/nov/1992.
27. Revista Qualimetria. São Paulo, Mirshawks Consultoria, nº 28, dez/1993; VIKBERG, G. B. "Qualidade não custa dinheiro". Idéias, Revista Exame, São Paulo, Abril, 31/out/1990.
28. Revista Qualidade & Produtividade. São Paulo, nº 3, out/nov/dez/1989.
29. Revista Qualimetria. São Paulo, Mirshawks Consultoria, nº 17 e 18, jan/1993 e fev/1993.
30. Revista Exame. São Paulo. Abril. 31/mar/1993.
31. Vide nota 30

BIBLIOGRAFIA

1. BRASSARD, M. Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
2. COSTA, J.J.S. Controle de qualidade. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1977.
3. CROSBY, P. B. Qualidade: falando sério. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.
4. DEMING, W. E. A revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques/Saraiva, 1990.
5. FALCONI, V. C. Gerência da qualidade total. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1989.
6. GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
7. HAMMER, M. & CHAMPY, J. Reengenharia. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
8. LEE, S. M. & EBRAHIMPOUR, M. Just-in-time. Management Decision, 25 (3): 50-54, 1987.
9. RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.
10. RIBEIRO, P. D. Kanbam. Rio de Janeiro, Cop, 1986.

11. SCHERKENBACH, W. W. O caminho de Deming para a qualidade e produtividade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1990.
12. SODRE, J. A. Engenharia da Qualidade: Metodologia Taguchi. Revista Parceria em Qualidade, Rio de Janeiro, p. 16-18, jan/1993/
13. SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo. Makron Books, 1993.
14. TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. São Paulo, Atlas, 1987.
15. TREVISAN, A. M. QFD: quando o cliente define o produto. Revista Trevisan Conjuntura, Rio de Janeiro, (71): 34-36, jan/1994.