

## O QUE ESTÁ MUDANDO NA GESTÃO E NOS CONCEITOS

O desenvolvimento econômico e as novas formas de administração impulsionam mudanças de profundidade na área da qualidade.

**Armand V. Feigenbaum<sup>1</sup>**

Nas viagens que fiz recentemente a negócios quase literalmente pelos quatro cantos do mundo (Europa, América Latina, Ásia e Estados Unidos) trabalhando com clientes, empresários, líderes de governo e experts na área de qualidade, fui surpreendido pela influência contínua e ascendente do poder da qualidade, em pontos essenciais, no novo mundo dos negócios e dos valores sociais.

Em nosso primeiro livro sobre qualidade total, publicado em 1951, eu e meu irmão Donald nos reportamos primeiramente a nossas experiências bem-sucedidas na implementação da qualidade com base na liderança competitiva. Enfatizamos que, para empresas, qualidade era provavelmente tornar-se a força competitiva mais poderosa; e que a administração contínua liderada por essas empresas e seus clientes traria um dinamismo contínuo para a qualidade. Estávamos certos disso. Sistemas e processos relacionados à eficácia da qualidade total têm reordenado as prioridades de muitas empresas, tornando-se muito importantes na restauração da liderança competitiva internacional dos Estados Unidos. Tais sistemas e processos também se tornaram fatores determinantes nos negócios realizados na Ásia, Europa, América Latina, oriente Médio e Micronésia. Ao mesmo tempo, a influência do novo cliente globalizado, a tecnologia e os valores administrativos novamente estão mudando de forma radical os conceitos da qualidade, e como isso estão sendo administrados com sucesso. Citemos alguns exemplos:

**Qualidade na linguagem internacional de negócios:** Qualidade agora é uma linguagem internacional de negócios, não mais uma única característica específica de uma determinada cultura. Poucos meses depois, vi os mesmos valores qualitativos de destaque sendo considerado em Yokohama, Manila, Philadelphia, Dusseldorf, Buenos Aires, São Paulo e Paris, para citar somente alguns exemplos. Conforme a lei de Murphy, conhecida internacionalmente, agora se costuma dizer que se uma empresa almeja a tornar-se uma forte competidora em termos de qualidade global. Ela conseguirá.

**Qualidade como satisfação completa do cliente:** Os compradores não estão mais expressando seus conceitos sobre qualidade de forma primária com relação à certa dimensão de um produto ou atributo de um serviço. Como clientes, eles estão abordando cada vez mais a qualidade como um exercício fundamental de compra medido pelo seu conhecimento do valor total do

---

<sup>1</sup> Armand V. Feigenbaum é presidente e executivo-chefe da General Systems, de Pittsfield, MA. Possui doutorado em engenharia e economia pela Massachusetts Institute of Technology em Cambridge e é membro honorário da American Society for Quality. Este artigo foi publicado na Revista Quality Progress, dezembro/1997.

produto ou serviço e dos homens e mulheres responsáveis por isso - uma exigência cada vez mais evidente para a satisfação completa do cliente.

Para os consumidores, isso é alcançado através de coações econômicas convincentemente combinadas das empresas e do grande aumento de informações. Por exemplo, para os consumidores, a Internet está se tornando rapidamente um método de escolha da qualidade oferecida, sendo uma rede nova e poderosa de informações mercadológicas que influenciam os resultados das vendas. Clientes satisfeitos divulgarão o que sentem a outros seis compradores potenciais, mas os insatisfeitos o farão junto a mais 22 clientes. Para os compradores de grandes empresas, o serviço de atendimento ao cliente tem sido dirigido nos últimos anos por pressões administrativas que exigem operação previsível e confiável de equipamentos e serviços. Há pouca ou nenhuma tolerância para o tempo ou custo de qualquer falha. Minhas viagens também confirmam que amplas recompensas e um pouco de atenção para a qualidade mundial têm persuadido os clientes e compradores de que qualquer empresa pode proporcionar essencialmente uma qualidade perfeita bem gerenciada.

**Qualidade como ferramenta eficaz nos negócios:** Para algumas empresas-líderes de serviços e de manufatura com programas de ação bem-sucedidos, que reconhecem e se beneficiam desses valores, qualidade tornou-se a influência mais importante simples e durável e de maior eficácia nos negócios de nossos tempos. Eu as chamo de "empresas de liderança em qualidade", por estarem desenvolvendo sua implementação e gerenciamento da qualidade em função do sistema de valor de qualidade integrado que liga seus clientes, funcionários, fornecedores, investidores e ambiente. Enfocam sua estratégia de qualidade em objetivos e resultados que aumentam o real valor da qualidade - o aumento de quantidade de inúmeras atividades realizadas de maneira correta e mais aprimorada para os compradores - e não apenas a redução de defeitos como um meio de obter simples resultados.

**Qualidade como conector competitivo:** A abordagem de gerenciamento nessas empresas está fazendo da qualidade um conector competitivo altamente bem-sucedido, o que gera resultados administrativos mais poderosos do que a redução rejeição, a cascata de auditorias, tipo de gerenciamento criado em algumas empresas no início dos anos 90, por causa das condições de negociação associadas à redução do custo corte e queima que freqüentemente aumentava a distância entre a empresa e o cliente, na mediada em que arrastava os problemas dos clientes de uma área para outra sem solucioná-los. A maior preocupação é a falta de integração da empresa como um todo, o que resulta em firmas cada vez mais desconectadas das novas expectativas qualitativas dos clientes. Devido a essa falta de integração, a eficácia dos sistemas de qualidade total de empresas pode estar entre 40% - 50%, tornando-os cada vez mais vulneráveis à insatisfação do cliente, ao alto custo da falta de qualidade e ao inaceitável ciclo lento de desenvolvimento do produto.

**Qualidade como parceria:** Flexibilidade do fornecedor, disposição e habilidade em contribuir rapidamente para o valoroso sistema de qualidade que está reemergindo fortemente como o fato mais relevante no redesenvolvimento do aprimoramento das relações com fornecedores da

empresa a longo prazo. Para alguns, isso está mudando a extensão dos laços. Ao contrário do que acontecia no passado hoje a abordagem está direcionada à parceria regida pelas condições rápidas e inesperada de negociação. Essas condições criam a necessidade de tornar viáveis os riscos de estratégias de negócios vitalmente importantes, tais como entrega "just-in-line" entre empresas globalizadas e suas organizações de vendedores. Agora, as empresas estão fazendo cuidadosamente o benchmarking desses sucessos atuais, como a rápida e notável recuperação da Toyota em cinco dias - graças a flexibilidade e compreensão de seus fornecedores - de um incêndio que destruiu completamente sua maior fábrica em Aisin Seik. Dessa eficiência, surgiu a chamada válvula P, que custando 5 dólares a peça poderia parecer insignificante. Entretanto, considerando-se que a Toyota fabrica 14.000 carros diariamente, não poderia suportar uma interrupção prolongada no suprimento dessa válvula.

**Qualidade como liderança:** Em muitos lugares do mundo, qualidade não é mais predominantemente um assunto técnico. Em vez disso, está se tornando a base através da qual o gerenciamento da empresa expressa sua liderança. Isso move do antigo enfoque somente no gerenciamento da qualidade para enfatizar a qualidade no gerenciamento, na operação e integração do marketing, da tecnologia, da produção e da informação, e as áreas financeiras através de uma valiosa cadeia de sistemas que agregue o valor de qualidade da empresa resultando num impacto favorável com ênfase na manufatura e serviços.

**Qualidade como contabilidade moderna baseada na atividade gerencial:** Após tantos anos de existência da contabilidade de custos, muitas empresas ainda não conhecem sistematicamente o suficiente sobre seus custos reais com base para melhorias verdadeiras de custo. Isso porque a contabilidade de custo tem levado, ao contrário de empresas bem gerenciadas, muito tempo para reconhecer que o custo de proporcionar a completa satisfação do cliente pode estar na ausência de processos modernos que agreguem o valor da qualidade, uma de suas maiores áreas de custo. As reduções mais amplas e positivas no custo dessas perdas de qualidade em tais empresas sustentam os valorosos programas de melhoria da qualidade, por propiciarem técnicas qualitativas, equipamentos e processos cada vez mais eficientes para os funcionários. Essas reduções também intensificam o rendimento da operação em rede, o que acaba sendo uma grande vantagem competitiva.

**Qualidade como gerenciamento do tempo:** Atualmente, nos mercados de tecnologia globalizados, onde novos produtos tornam-se mercadorias de comercialização extremamente rápida, é de vital importância que tais empresas estejam aptas a aproveitar sua liderança enquanto os concorrentes tentam alcançá-las, a rápida ascensão de um produto cujo lançamento foi bem-sucedido depende muito da redução do ciclo da qualidade. Esses ciclos cada vez menores de planejamento, desenvolvimento, produção de um produto, bem como a definição e integração do fornecedor, para a distribuição e serviços; são os maiores agentes da liderança competitiva.

**Adequando os Programas -** Dessa forma, à medida que adentramos o limiar de um novo século (e meio século de existência da preocupação com a

qualidade), estamos no entrelaçamento de duas estradas, a econômica e a administrativa, o que torna essencial para as empresas bem-sucedidas enfrentarem o futuro com programas que funcionaram bem até pouco tempo atrás.

O que é similar na maioria das empresas de serviços e de manufatura mundiais que já instalaram esse tipo de sistema para intensificação de sua liderança qualitativa globalizada é seu objetivo comum de tornarem-se fortes competidores através da realização das principais metas direcionadas para a qualidade.

Qualidade total na satisfação dos clientes no mercado atual globalizado, os quais fazem pesquisas sobre a apresentação de dados, esperando agora mais do que nunca, que a qualidade seja essencialmente perfeita, economicamente viável; e que possa ser determinada pelos usuários, em seus próprios termos.

- ◆ *Controle dos custos, com ênfase em especial, na maior redução dos custos da perda de qualidade.*
- ◆ *Desenvolvimento nos funcionários do verdadeiro entusiasmo e do envolvimento deles na formação do conceito de qualidade.*
- ◆ *Estreitamento da parceria e da cooperação com os fornecedores na melhoria dos círculos de qualidade e de tempo, em toda a cadeia de suprimento da empresa.*
- ◆ *Aumento constante das vendas e dos ganhos, que as empresas precisam atingir para a manutenção da estabilidade e do emprego nos tempos economicamente difíceis em que vivemos.*
- ◆ *Progresso significativo no plano de realização do trabalho.*

As mudanças necessárias nos processos e no gerenciamento de qualidade para atingir estes objetivos estão entre a maioria das previsões, desde que meu irmão e eu relatamos pela primeira vez, em 1951, o desenvolvimento do exercício da qualidade total.

Há quatro tendências principais globalizadas que levam às inovações atuais no processo e no gerenciamento de qualidade. A primeira é que os compradores do mercado atual expressam suas expectativas sobre qualidade na medida em que vão exigindo a satisfação completa do cliente, do design à economia no desempenho e no serviço - não só em termos de funções e dimensões do produto, atributos dos serviços ou redução dos defeitos.

Essa vasta mudança na percepção do cliente sobre qualidade é a razão para que a disparidade nas medidas de satisfação de qualidade aumente a preocupação de algumas empresas. As empresas continuam a declarar para os meios publicitários (mídia) e para os clientes que seus dados internos, que apresentam "sua" qualidade (redução de defeito), têm sido extensamente aprimorados, mas os dados de sua pesquisa indicam compradores dizendo que não houve aumento significativo no valor da qualidade. Eles param de comprar dessas empresas. Razão pela qual certos automóveis, sistemas de computadores e eletrodomésticos amplamente conhecidos como livres de defeito alcançaram baixos índices em termos de satisfação completa do cliente, além de baixas vendas nos mercados globalizados de hoje.

O alinhamento bem-sucedido no mercado do programa de liderança de qualidade de uma empresa ao cliente agora requer o enfoque na estratégia de satisfação do cliente no aumento do valor qualitativo. Esse objetivo de elevação do valor da qualidade é um negócio fundamentalmente diferente dos objetivos qualitativos para dirigir os processos da empresa do design do produto e serviço, à medição do grau de satisfação do cliente.

A segunda tendência é o resultado da primeira. As empresas comprometidas com a qualidade não estão mais focalizando seus amplos programas de qualidade em função da redução de defeitos ou de coisas que não dão certo para seus clientes, uma exigência inicial para iniciativas eficazes. Em vez disso, consolidam seus programas de qualidade estabelecendo basicamente nova tecnologia do processo de qualidade. Isso integra e conecta todos os processos-chave sobre a qualidade do trabalho, dando forças à empresa e seus fornecedores para aumentar o valor da performance positiva do serviço, do planejamento, e da economia para os clientes.

A terceira tendência tem a ver com a grande importância da economia de custos com o objetivo de obter altos níveis de satisfação do cliente usando sistemas de qualidade. Os dados desenvolvidos pela minha empresa, a General Systems, mostram que essa importância é a rápida intensificação da pressão econômica globalizada sobre muitas empresas. Um exemplo dessa forte pressão é o fato de que muitas empresas da Europa, Ásia e Estados Unidos, apesar de suas melhores tentativas de conter os custos, continuam tendo dificuldade; o outro, é a rigorosa pressão dos compradores sobre o preço criado pelas mudanças nas expectativas dos clientes.

Em empresas nas quais a qualidade tornou-se o ponto central para a eficácia dos negócios, as iniciativas de qualidade têm estabelecido os processos de trabalho em equipe, ao reduzir bastante os custos da perda e contribuir de maneira significativa para o alcance dessa economia de custo, exigida com tanta urgência.

As reduções amplas e positivas no custo tornaram-se pontos centrais para o valor competitivo no desenvolvimento da liderança de custo nessas empresas sólidas e já estabelecidas. Maiores reduções nos custos da perda servem de suporte para programas de melhoria de qualidade e acrescentam pontos positivos na rede de operações que podem ser relatados aos acionistas e investidores.

A quarta tendência baseia-se na rejeição dos princípios de gerenciamento burocrático, que dominou muitas empresas nos anos 80 e início dos anos 90. Os falsos princípios diziam que o bom gerenciamento e a melhoria bem-sucedida da qualidade significavam obter idéias sem influência do chefe e que estivessem ao alcance dos funcionários. Essa prática cresceu por meio de rápidas mudanças nos novos mercados, através de atitudes dos funcionários e nas abordagens de gerenciamento.

Chamo essas empresas que tentaram esse tipo de abordagem sobre melhoria de "organizações desconectadas". Tornaram-se incrivelmente desconectadas de seus clientes, funcionários e fornecedores. Sua ênfase era o planejamento de cima para baixo, que ficou muito isolado durante as rápidas mudanças que envolviam os clientes atualmente. Sua abordagem para fornecedores foi através da intimidação, não da integração. Seus programas de

melhoria dos recursos humanos ficaram limitados a extensivos seminários motivacionais, junto com apresentações de grande ostentação e de criação de discursos de gerenciamento. Mas quando os funcionários retornavam ao seu trabalho para aplicarem o que tinham aprendido, continuavam enfrentando os mesmos processos de gerenciamento desconectados da qualidade dentro dos quais não podiam dar opiniões e tinham de tentar trabalhar em atividades de qualidade bem planejadas em departamentos sem vínculos em comum.

### **Faça a Transformação**

Então, como uma empresa se transforma numa organização que apresente novos conceitos de qualidade? Tal transformação tem várias características distintas.

A liderança no gerenciamento sênior deverá Ter uma clara visão de aprimoramento e reconhecimento de que cultura organizacional é o resultado coletivo das ações da empresa. E a liderança com uma confiança profunda na capacitação de homens e, mulheres de uma mesma empresa para realizar essas mudanças. E a liderança que cria uma atmosfera organizacional abrangente de performance superior, que reconheça a busca da excelência como o mais poderoso motivador emocional em qualquer empresa.

Foco restrito na identificação e alcance dos objetivos, e não apenas em tentar fazer melhor do que o último ano. Isso é necessário para o alcance total da melhoria da empresa. O fator diferencial das empresas bem-sucedidas é que seus objetivos e suporte para execução de etapas são baseados na análise e no planejamento feitos por homens e mulheres, do nível inferior ao superior da empresa, que sabem realmente qual o objetivo a ser atingido.

Melhor utilização dos recursos humanos através do tipo "empowerment," - imagino como organizações flexíveis estão enfatizando, não apenas em aumentar as etapas de responsabilidades do funcionário, mas abordar o assunto de maneira mais profunda e objetiva. Isto está consolidado entre funcionários através da verdade e comunicação em vários níveis de modo a criar um ambiente para o que eu imagino ser o estágio de trabalho individual. Encoraja também homens e mulheres a desenvolver suas próprias formas de trabalho em equipe e confiança na melhoria contínua. Há sempre uma maneira de melhorar a qualidade e aproximar os funcionários do objetivo de suas funções.

Processo de gerenciamento de equipe de trabalho e trabalho adaptado ao novo valor da qualidade, onde cada homem e cada mulher na empresa compreendam, acreditem e se tornem parte deles, são desenvolvidos e instalados.

Estamos em tempos de demanda sócio-econômica, mas que também proporcionam grandes oportunidades para o crescimento da taxa de emprego, do padrão social e da qualidade de vida, se estivermos preparados adequadamente.

A contribuição da inovação de qualidade total para essa nova era irá além do desenvolvimento de algumas técnicas adicionais de qualidade em programas ou do fornecimento de alguns projetos de qualidade. Significa, também, ênfase no comprometimento na busca da excelência, por todas as

empresas e em todos os níveis, dos processos de qualidade. O que significa ênfase nas formas organizacionais que encorajem a imaginação e a inovação de funcionários e trabalhadores, no fortalecimento contínuo do sistema da qualidade, dos processos e ferramentas. Das pesquisas e das estratégias, ajudando os funcionários e as empresas (homens e mulheres) a pensar, agir e decidir como ajudar na melhoria da qualidade aprimorada aos clientes significando que, para atingir tal coisa, é preciso por etapas que ajudem as empresas a encarar com sucesso uma nova qualidade competitiva sob pressões econômicas.

## AS MUDANÇAS FUNDAMENTAIS OCORRIDAS NA QUALIDADE

De acordo com Armand V. e Donald S. Feigenbaum, têm havido muitas mudanças significativas na qualidade desde 1951. As mudanças mais críticas são:

A qualidade que, no passado, enfatizava a redução de falhas, foi alterada para a ênfase na satisfação plena dos clientes, aprimorando subsequentemente as vendas da empresa e propiciando crescimento nas receitas.

A qualidade moveu-se do foco passado no gerenciamento de qualidade para a ênfase na qualidade de gerenciamento, operação e integrando marketing, tecnologia, produção, informação e áreas financeiras em todos os vínculos de valor da qualidade da empresa com impacto favorável subsequente na eficácia da manufatura e serviço.

Os compradores não estão somente expressando seus conceitos de qualidade através do tamanho de um produto ou atributo de um serviço. Em vez disso estão abordando a qualidade como uma disciplina fundamental de compra com expectativas para a satisfação completa do cliente medidas em termos de suas demandas para fornecimento, por produto ou serviço que sejam essencialmente perfeitos, e pela oferta daqueles cuja qualidade seja determinada pelo usuário.

Após anos de contabilidade de custos, muitas organizações ainda não sabem sobre seus gastos reais e ainda não reconhecem que a satisfação na entrega para o cliente tornou-se um dos pontos mais abrangentes e importantes.

A qualidade agora se tornou global e não viaja sob qualquer passaporte. A Lei de Murphy, internacionalizada, salienta que se uma empresa busca a concorrência internacional de qualidade, ela a encontrará.

Retomar o entusiasmo para o trabalho de cada um envolve algo além do empowerment, o que geralmente significa um aumento gradual em responsabilidade ou em alguma atividade. A liderança da nova qualidade, em vez disso, enfatiza o desenvolvimento do estágio individual da qualidade do trabalho em manufatura e serviço.

A qualidade é primariamente um assunto técnico. Mas é a maneira pela qual a liderança de gerenciamento é conduzida que proporciona um negócio mais eficaz.

