

1. CONCEITOS SOBRE QUALIDADE

Na nossa vivência diária, e sobretudo nas duas últimas décadas, o termo Qualidade é cada vez mais frequente no nosso vocabulário: fala-se hoje muito em Qualidade de um Produto, Qualidade de um Serviço, Qualidade de Ensino, Qualidade de Vida, etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com melhor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente descurados.

O conceito de Qualidade esteve inicialmente associado ao produto em si, tendo-se tornado cada vez mais abrangente à medida que se generalizou o fornecimento de serviços e houve um aumento de capacidade da oferta (e conseqüentemente da concorrência) por parte de praticamente todas as indústrias.

A Qualidade, no sentido que pretendemos dar-lhe nesta comunicação, poderemos defini-la como uma forma de estar, de conviver e de atuar, no sentido de haver uma procura permanente de obtenção de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente no processo.

Como qualquer empresa necessita de dispor de uma clientela, a Qualidade está sempre orientada para o Cliente uma vez que é para ele, e para a satisfação das suas necessidades, que a empresa trabalha e existe.

Como objetivos essenciais das empresas podemos, pois, enunciar os seguintes:

- **1º Satisfazer as necessidades dos clientes** - a perfeição da empresa sob o aspecto da Qualidade corresponde à total sintonia entre o que é produzido e o que o cliente necessita.
- **2º Aumentar a produtividade**, tentando suprimir todas as falhas internas do produto ou serviço, aumentando a Qualidade e com o menor custo possível.
- **3º Promover a realização sócio profissional dos trabalhadores** para que estes se sintam profissionalmente realizados e motivados.

A Qualidade pode ainda ser definida sob várias perspectivas que, apesar de diferentes, são complementares:

- **1ª Qualidade quanto ao desempenho do produto** - capacidade de este gerar satisfação, também designada por óptica do cliente; nesta definição a um aumento da qualidade corresponde geralmente um aumento de custos.
- **2ª Qualidade quanto à existência de deficiências** - tem como objetivo aperfeiçoar permanentemente todas as fases da produção. Implica uma redução de desperdícios e diminuição dos encargos após venda e melhoria de imagem, também designada por óptica do produtor; aqui, a um aumento da qualidade corresponde geralmente uma redução dos custos.
- **3ª Qualidade na óptica da excelência** - conceito abrangente cujo objetivo é a satisfação total do cliente. Refere-se a todos os setores da empresa e tem como objetivo o seu aperfeiçoamento de uma forma contínua. A qualidade, segundo esta óptica, é mais que a reunião de todos os fatores; conduz de forma controlada e significativa à redução global dos custos.

Este último conceito também designado por **Gestão Total da Qualidade** (ou em inglês "**TQM**"). Aplica-se a todas as atividades das empresas e ao relacionamento destas com os seus fornecedores como agentes de um processo em que todos beneficiam com o bom entendimento.

A Gestão Total da Qualidade corresponde a uma **cultura empresarial** onde todos se empenham ao máximo para obter excelência no trabalho, e pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vista à produção de resultados com qualidade elevada. **As pessoas constituem neste processo o capital mais importante** e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual.

2. MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE

Existem vários motivos para que uma empresa decida implementar um sistema eficiente de Gestão da Qualidade sendo o principal o aumento dos lucros que ele pode trazer. Simultaneamente consegue uma maior fidelidade de clientes e um mercado mais estável. Os clientes não mudam de fornecedor quando estão satisfeitos com o produto ou serviço que lhes é fornecido. A produtividade aumenta se existirem menos desperdícios e os processos forem otimizados, logo a **Qualidade é fundamental !**

No processo do aumento global da Qualidade que se tem feito sentir mais intensivamente nas duas últimas décadas os consumidores têm tido um papel fundamental. Um estudo efetuado pela Sociedade Americana para o Controle da Qualidade revelou os seguintes resultados para os **fatores** que as pessoas consideram mais importantes quando **compram um produto**:

- 1º Performance (desempenho).
- 2º Durabilidade.
- 3º Facilidade de utilização e fiabilidade do serviço de assistência após venda.
- 4º Preço.
- 5º Design.
- 6º Marca.

Isto permite-nos concluir que as pessoas não se importam de pagar mais quando se apercebem que um produto tem mais qualidade.

Na **área dos serviços**, os fatores que contribuem para uma maior qualidade são :

- 1º A amabilidade/simpatia
- 2º A prontidão/disponibilidade.
- 3º O sentido básico de que as suas necessidades foram satisfeitas.
- 4º A atitude de quem presta o serviço.

Como se pode ver pelos resultados do estudo anterior, a maior parte dos clientes considera que a Qualidade é fundamental num produto ou serviço sendo mesmo mais importante que o fator preço.

Um outro estudo encomendado pela Fundação Européia para a Gestão da Qualidade sobre a Gestão da Qualidade nas 500 maiores empresas da Europa apresentou as seguintes conclusões :

1. Mais de 90% dos diretores consideram crítica a performance em Qualidade das suas empresas.
2. 60% dos diretores afirmam que a performance em Qualidade passou a ser mais importante que anteriormente (com referência aos anos 70).
3. As 4 razões porque consideram a Qualidade importante são:
 - a. Ela é o primeiro argumento de compra.
 - b. É um dos principais meios de redução dos custos.
 - c. É um dos principais meios de implementar a flexibilidade/capacidade de resposta.
 - d. É um dos principais meios de redução do tempo em todos os aspectos.
4. Mais de 85% dos diretores consideram a Gestão da Qualidade a prioridade topo das suas empresas.

Como é óbvio, estas razões são altamente motivadoras para a implementação da Qualidade!

3. O CONSELHO DA QUALIDADE

A Qualidade numa empresa não pode ser implementada por uma única pessoa, pois a Qualidade resulta do envolvimento de toda a estrutura. Quando se pensa instituir melhoria da Qualidade deve criar-se um **Conselho da Qualidade**, ou grupo de trabalho que promova a qualidade dentro da empresa e este deve ter representados todos os seus departamentos. O Conselho deve ser constituído por um número de pessoas não muito elevado (6 a 10 máx.) para que seja eficaz. Nas grandes empresas os elementos deste conselho devem integrar sub-comissões que sirvam de elementos de ligação aos diversos departamentos.

Estes conselhos tem as seguintes atribuições:

1. Aprovar a Política de Qualidade definida pela direção.
2. Definir os passos a seguir para a implementação do Sistema de Qualidade e a logística necessária para a sua implementação.
3. Verificar a implementação do sistema.
4. Tomar as decisões necessárias ao correto funcionamento do Sistema de Qualidade.

A Gestão da Qualidade fica a cargo de um Gestor ou Coordenador da Qualidade, ou de várias pessoas que integram a Direção da Qualidade; no entanto, é sempre bom lembrar que a Qualidade resulta do envolvimento efetivo de todos os elementos da empresa.

São funções desta Direção da Qualidade :

- Propor à Direção da empresa uma política de Qualidade
- Promover junto de todos os elementos a motivação para a Qualidade
- Definir, formalizar e difundir procedimentos, métodos e ferramentas de gestão para a verificação da implementação.
- Acompanhar e avaliar o andamento do plano estabelecido.

A Direção da Qualidade, em conjunto com o Conselho da Qualidade, devem ainda criar equipes que podem ser de vários tipos :

- Grupos de melhoria da Qualidade.
- Grupos de intervenção, criados para resolver problemas ou desvios graves de forma imediata.
- Círculos de Qualidade - são grupos especializados com a função de resolverem problemas setoriais. Estes círculos pretendem levar os funcionários a trabalhar na melhoria do seu próprio posto ou local de trabalho criando assim forte motivação.

Vários autores tais como E. Deming, J. Juran, P. Crosby, J. Harrington propõem **metodologias estruturadas** para a implementação de Sistemas de Qualidade.

Se efetuarmos uma síntese das várias metodologias, podemos verificar, à parte dos aspectos de forma, que os conteúdos se centram todos nos seguintes vetores :

- Estimular o inconformismo com os níveis de Qualidade atuais,
- Criar uma atitude permanente de melhoria com campanhas de motivação,
- Adotar metodologias modernas de supervisão,
- Apostar na formação e reciclagem contínua das pessoas,
- Eliminar o medo,
- Eliminar barreiras de comunicação,
- Eliminar metas numéricas e estabelecer metas de Qualidade,
- Criar mecanismos para que as pessoas possam sentir os efeitos do seu esforço e sintam nisso orgulho pessoal
- A Gestão Topo deverá esforçar-se pela implementação de todos os pontos anteriores.

J. Juran afirma mesmo que 80% dos problemas com a Qualidade nas empresas são da responsabilidade da Gestão Topo e apenas 20% são da responsabilidade dos operários.

4. CUSTOS DA QUALIDADE

O título "Custos da Qualidade" pode por vezes revelar-se enganador pois os verdadeiros custos não provêm da Qualidade, mas sim da não Qualidade.

Quando uma empresa implementa um Sistema de Qualidade, os custos de implementação podem parecer muito elevados para a mesma. No entanto, verifica-se que na maior parte dos casos, após o Sistema ter sido implementado, há uma diminuição dos custos de produção, bem como um aumento da mesma. Em muitos casos basta apenas reformular o processo e métodos de trabalho para que sejam economizados custos que pareciam fixos.

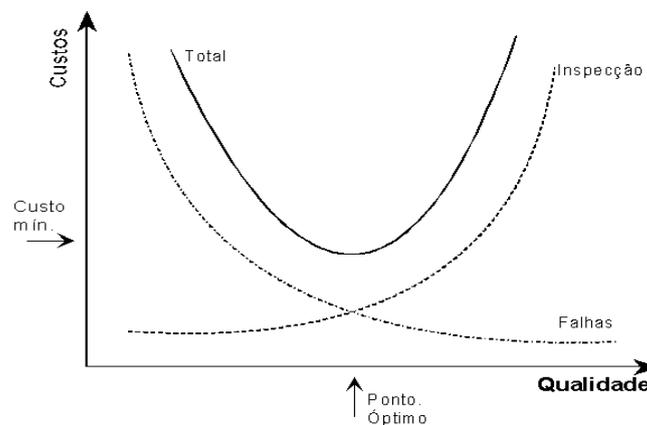
Os vários custos da Qualidade podem ser classificados da seguinte forma:

- Custos das falhas.
- Custos de avaliação.
- Custos de prevenção.

Estes últimos são devidos a ações tendentes a evitar outros. Desempenham um papel importantíssimo, sendo objeto de áreas e técnicas muito especializadas, tais como, a Manutenção Preventiva. Os programas de Manutenção Preventiva bem estruturados têm um alto impacto na redução dos custos de exploração e no aumento da Qualidade.

Para um dado processo produtivo, os custos de avaliação (com a inspeção) aumentam com a Qualidade que se pretende atingir, e os custos associados com as falhas diminuem em função de maiores níveis de Qualidade atingidos. Entre estes dois custos há um ponto óptimo até onde é rentável chegar.

Veja-se a figura seguinte.



Segundo alguns autores, quando se pretende diminuir os custos da não Qualidade devem executar-se os seguintes passos :

1. Sensibilizar todas as pessoas envolvidas para os problemas e as suas possíveis causas.
2. Criar em todos o desejo de resolução mútua do problema.
3. Lançar ações corretivas.
4. Acompanhar a evolução e os resultados dessas ações.
5. Avaliar o impacto das medidas e divulgar os seus resultados, para que todos se sintam coautores dessas melhorias.

Mais uma vez é dada grande ênfase ao papel das pessoas, pois são elas o fator crucial para o sucesso de qualquer política de melhoria.

5. IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO EMPRESA/FORNECEDOR

A relação com os fornecedores é um dos pontos mais importantes para uma eficaz Gestão da Qualidade pois envolve uma relação com elementos externos à empresa que podem pôr em causa a política de Qualidade da mesma. Estes elementos externos podem contribuir para a qualidade de uma forma muito positiva ou muito negativa.

A relação a estabelecer com os fornecedores depende, forçosamente, da empresa que solicita os serviços ou produtos, podendo esta relação estabelecer-se numa base de igual para igual (relação que se considera ser a mais eficaz), ou de uma relação de força em que a empresa domina por completo os seus fornecedores (relação dominador-dominado que pode por vezes trazer consequências negativas). Deste último tipo de relação são exemplo algumas grandes multinacionais.

A relação que se estabelece entre uma empresa e os seus fornecedores deve ser baseada num espírito de cooperação que promova o empenhamento de ambos na qualidade do produto ou serviço final pois quanto

mais uma empresa vender e quanto melhor for a sua imagem maior é o consumo, e mais trabalho e receitas haverá para os seus fornecedores.

A empresa deve ainda encarar os seus fornecedores como sendo uma parte fundamental do seu desenvolvimento, atuando por isso no sentido de os seleccionar e efetuar um planeamento a médio e a longo prazo para que tenham uma certa estabilidade que lhes permita evoluir.

Uma relação forte da empresa com os seus fornecedores pode levar estes últimos a aumentar o seu nível de Qualidade para poder cumprir o grau de exigência que a empresa lhes solicita bem como uma diminuição dos prazos de entrega.

Uma boa relação empresa/fornecedor é ainda um dos passos fundamentais para a implementação da moderna e famosa filosofia de produção baseada no conceito "**Just-in-time**" na área industrial, que tem associada uma redução dos custos de produção e manutenção e do nível dos estoques em todas as fases de fabricação.

No entanto, e apesar de uma boa relação empresa/fornecedor, é sempre necessária uma verificação da qualidade do aprovisionamento ou serviço prestado pelo fornecedor. Esta pode ser efetuada de várias formas :

1. A empresa tem confiança no sistema de qualidade do fornecedor e não efetua qualquer tipo de verificação.
2. O fornecedor efetua as verificações necessárias, regista os resultados e envia-os à empresa.
3. O fornecedor faz inspeções por amostragem, ou ensaios a 100%, dos lotes vendidos ou serviços prestados.
4. A empresa faz inspeções por amostragem, ou ensaios a 100%, dos lotes comprados ou serviços solicitados.

Na fase de seleção de fornecedores (passo muito importante neste domínio), a empresa deve efetuar uma avaliação da sua capacidade, e dependendo esta do objetivo, produto ou serviço que se destina a fornecer.

Dependendo do sector industrial ou de serviços e de caso a caso, existem vários métodos de avaliação de fornecedores, que envolvem quase sempre os seguintes pontos:

1. Avaliação comercial do fornecedor (organização interna).
2. Avaliação da sua capacidade técnica.
3. Avaliação do seu Sistema de Qualidade.
4. Ensaio de amostras ou consulta às empresas já servidas por esse fornecedor.

Estas avaliações devem ser efetuadas por uma equipa pluridisciplinar que eventualmente pode efetuar auditorias surpresa.

A empresa deve ainda transmitir sempre aos seus fornecedores a necessidade de verificarem se os Sistemas de Qualidade de possíveis subcontratantes correspondem às normas estabelecidas entre ambos, de forma a garantir-se sempre a qualidade inicial.

Como pode constatar-se pelo exposto, a relação empresa/fornecedor contribui de forma decisiva para a qualidade do produto ou serviço final. Podemos mesmo dizer que um sistema de qualidade se encontra mal estruturado se não entrar em linha de conta com esta problemática.

6. O MANUAL DA QUALIDADE

Um sistema de Gestão da Qualidade deve estar sempre documentado, por isso existe um documento que é utilizado para demonstrar o mesmo. A esse documento chama-se Manual da Qualidade e deve obedecer às diretivas estabelecidas.

Nesse manual devem ser descritos: - a Organização da Qualidade, - funções, - responsabilidades, - competências e - procedimentos, de acordo com o sistema de Qualidade da empresa de modo a:

- Servir de documento de suporte para o Sistema de Qualidade
- Servir de referência para eventuais auditorias do sistema de Qualidade
- Permitir informar, coordenar e motivar os colaboradores da empresa para ações que conduzam à obtenção do nível de qualidade desejado.

O Manual da Qualidade está ainda sub-dividido em duas partes:

- **1ª parte** - que poderá ser distribuída pelos clientes, e que contém a apresentação da empresa, a sua organização bem como outros elementos exigidos.
- **2ª parte** - que só deve ser conhecida pelos elementos da empresa, e que deverá conter a descrição detalhada do Sistema de Qualidade, sendo os aspectos mais relevantes os seguintes: estrutura dos sistema, organogramas, diagramas e circuitos de inspeção e controle, descrição de procedimentos e, a nível humano, competências e responsabilidades, diretivas e instruções de controle.

7. CONCLUSÃO

Em face dos resultados dos estudos efetuados nos USA e EC (referidos em 2.) podemos concluir que :

- Os clientes consideram a Qualidade o primeiro argumento para a aquisição de um bem ou serviço.
- A Qualidade constitui a única forma durável de fidelizar clientes e conseguir estabilidade ou aumento de quota de mercado.
- A Qualidade é um dos principais fatores para o aumento da produtividade.
- A Qualidade é um dos principais meios para aumentar a flexibilidade e reduzir os tempos de resposta.

Logo, a Qualidade é fundamental para a sobrevivência das empresas!

Como meio para a sua implementação e incremento, podemos concluir que:

OS RECURSOS HUMANOS CONSTITUEM O FACTOR CRUCIAL PARA O SUCESSO DE QUALQUER POLÍTICA DE MELHORIA.

Por fim, o conhecimento claro de todas as regras e a adopção de metodologias corretas por parte da Gestão Topo das empresas **são entre todos os fatores o mais importante** para o sucesso da implementação de um sistema eficiente de melhoria da Qualidade.

Nota Final: Apesar de todas as considerações aqui efetuadas serem interessantes, **tudo será em vão se não houver uma tomada de consciência individual sobre a importância e o papel fundamental que cada um de nós desempenha na sua atividade profissional.**

8. Bibliografia

- [1] Sebenta de "Gestão da Qualidade" Joaquim Delgado, Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 1996.
 [2] "A Gestão da Qualidade", Fernando Nogueira Ganhão e Artur Pereira, Editorial Presença, 1992.
 [3] "Controlo da Qualidade", D. Paranthaman, McGraw-Hill, S. Paulo, 1990.
 [4] "A Qualidade Total - Implementação e Gestão", A. Bernillou e O. Cerutti, Lidel Edições Técnicas, Lisboa, 1990.
 [5] "Qualidade Total e Recursos Humanos", Barrie Dale e Cary Cooper, Editorial Presença, Lisboa, 1995.
 [6] "Uma breve abordagem do tema Qualidade", Artigos na Revista Engenium, Fev./96 e Mar./96.

* O presente artigo resulta de uma comunicação solicitada pela empresa *CENEL* (do Centro de distribuição de Viseu) por ocasião da realização das Jornadas **"Um dia pela Qualidade"** efectuadas por esta empresa no Hotel Montebelo, no dia 9 de Julho de 1996, destinadas aos seus quadros directivos na região. Dada a importância deste tema na nossa vivência diária e em todos os domínios, decidi propor a sua publicação na nossa revista Millenium, partilhando assim convosco alguns dos resultados dos meus estudos nesta área.

** Eng^o Electrotécnico e Mestre em Automação Industrial, docente e investigador no Dep. de Eng. Electrotécnica da Escola Superior de Tecnologia de Viseu. Doutorando em Gestão da Qualidade, aplicada a um domínio da Eng. Electrotécnica.