

Considerações adicionais sobre qualidade: abordagem objetiva e subjetiva

Leonardo Rospi (UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia) leonardo.rospi@ufob.edu.br
Reynaldo Chile Palomino (UFS – Universidade Federal de Sergipe) reychile@hotmail.com

Resumo:

No presente artigo é feita uma discussão do conceito de qualidade e suas diversas abordagens. São tratados aspectos não encontrados na literatura, como os diferentes graus de subjetividade e objetividade de cada abordagem da qualidade e as prioridades referentes a cada abordagem, quanto ao perfil dos clientes que priorizam e ao que deve ou não preocupar mais os responsáveis pela qualidade. Espera-se com isso poder ampliar a discussão a respeito desse tema.

Palavras chave: Abordagem da qualidade, objetividade, subjetividade.

Additional considerations about quality: approach aims at and subjective

Abstract

In this article there is a discussion of the concept of quality and its various approaches. Are treated aspects not found in the literature, such as the different degrees of subjectivity and objectivity of each approach the quality and priorities for each approach, as to the profile of the customers who prioritize and what should or should not worry over those responsible for quality. It is expected that can broaden the discussion about this topic.

Key-words: Approach to quality, objectivity, subjectivity.

1. Introdução

A busca pela qualidade é um assunto que está em voga há bastante tempo na indústria nacional. A existência de um sistema da qualidade certificado de acordo com alguma norma deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser requisito para o sucesso em alguns ramos de negócios.

Os consumidores brasileiros, independentemente do segmento, passaram a ser mais exigentes e reivindicar seus direitos junto aos órgãos competentes. A abertura do mercado, iniciada a partir de 1989, submeteu a indústria brasileira a uma competição acirrada, pois os produtos estrangeiros estavam em um patamar acima em termos de qualidade e tecnologia.

Desde então, se buscam melhorar padrões de qualidade e produtividade, visando, inclusive, a inserção no mercado mundial. De fato, podemos considerar de modo geral, que qualidade e produtividade são as duas faces indissociáveis de uma mesma moeda chamada competitividade, como aponta Costa Neto (2007), e a nova ordem, oriunda do processo de globalização, exige que as indústrias sejam competitivas para sobreviver.

A conceituação de qualidade, entretanto, não é simples, como bem o demonstra o intenso debate travado a respeito por inúmeros especialistas. De fato, não foi possível chegar a uma definição para qualidade, sendo apenas contempladas modernamente algumas abordagens do que ela representa, conforme será visto na sequência.

E a esse respeito que são feitas, neste trabalho considerações inéditas, que ficam abertas à discussão e complementação por parte dos possíveis interessados.

2. Referencial teórico

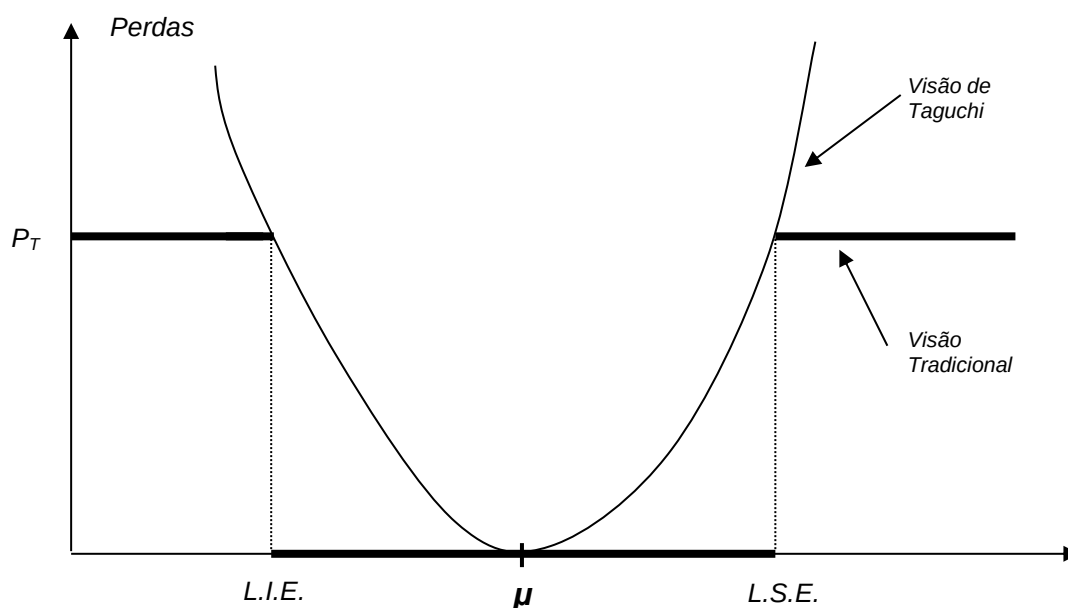
No cenário presente de alta competitividade, a qualidade é uma importante dimensão estratégica e uma das chaves para a sobrevivência das organizações modernas. A importância da qualidade é demonstrada pelos resultados de uma recente pesquisa da Associação Gerencial Americana (AMA – *American Management Association*) aplicada em empresários norte-americanos, europeus e japoneses. Mais de 75% dos gerentes pesquisados indicaram que incrementar a qualidade e os serviços prestados aos clientes é a chave do sucesso competitivo (SUPERVILLE & GUPTA, 2001).

O conceito de Qualidade não é novo. Essa noção foi evoluindo ao longo do tempo, dadas as especificações que cada período apresentou na história do desenvolvimento humano (PALADINI, 1995). O que se pode considerar mais ou menos recente é a preocupação com o processo. Não somente o processo fabril, mas também com todos os processos de que a empresa lança mão para atender e satisfazer os consumidores.

Essa preocupação com todos os processos industriais e administrativos é conhecida como *Total Quality Control* ou apenas TQC (ROBLES JR., 1996). A qualidade é, no entender de Toledo (1987), a palavra-chave mais difundida no meio empresarial e, concomitantemente, existe pouco entendimento sobre o que é qualidade.

Paladini (1997) menciona que dificilmente será encontrada uma definição de qualidade com tanta propriedade em tão poucas palavras quanto fez Juran & Gryna (1991), ao conceituarem como *fitness for use* (adequação ao uso). Talvez esse seja um dos conceitos mais disseminados na literatura sobre o tema.

Ainda sobre a definição de Taguchi, Paladini (1997) diz que, para ele, “a qualidade é a perda monetária imposta à sociedade a partir do momento que o produto sai da fábrica”, ou seja, do ponto de vista de valor agregado, pode-se conceber a qualidade de um produto como determinada “pelas perdas econômicas” provocadas à sociedade como um todo, desde o instante em que ele é colocado à venda.



$P_T \rightarrow$ Perda por falha quanto aos limites de especificação superior e inferior (L.I.E. e L.S.E.)

Figura 1 – Perdas causadas por desvios segundo Taguchi [Adaptado de CORRÊA; CORRÊA (2005)]

À Figura 1 poderíamos acrescentar o nível tecnológico, pois quanto melhor o nível tecnológico mais a curva abaixa e menor são as perdas. Portanto, se levarmos em conta o nível tecnológico, teremos a família de curvas apresentadas na Figura 2.

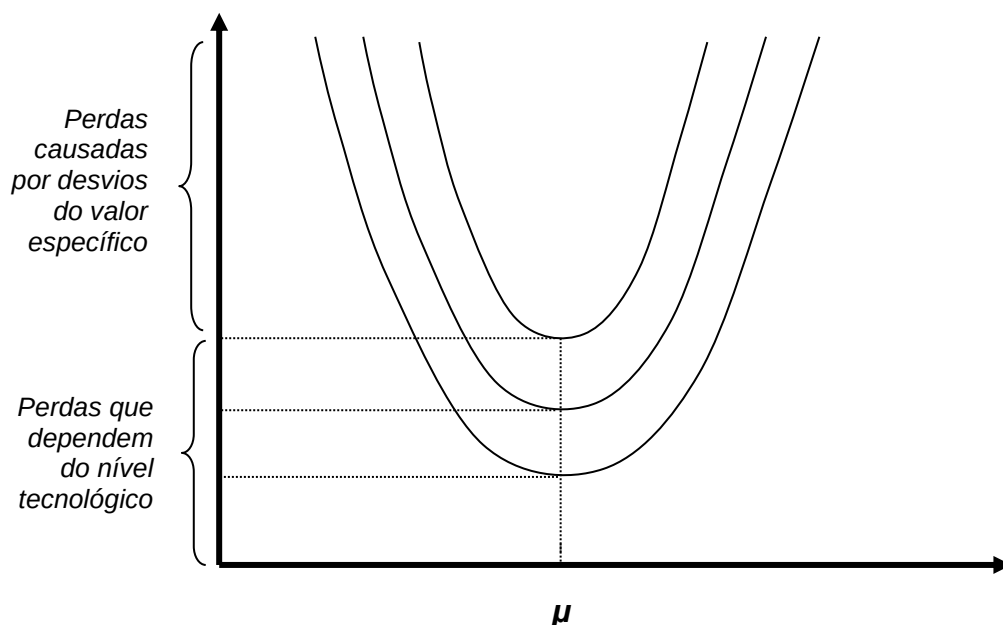


Figura 2 – Perdas associadas ao nível tecnológico (Elaborado pelo autor)

Para Feigenbaum, *apud* Coral (1996), qualidade é determinação do cliente, e não a determinação da engenharia, nem a de marketing e nem a da alta direção. A qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos através das necessidades percebidas que representam uma meta num mercado competitivo.

Qualidade de produtos e serviços pode ser definida, então, como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão à expectativa do cliente.

Em entrevista concedida a Kubiak (2006), Feigenbaum também associou qualidade com aprimoramento de valor, sendo uma mudança fundamental nos negócios e tendo papel estratégico para a liderança da administração.

Crosby (1994) definiu qualidade em termos concisos, ao conceituá-la como “*qualidade é conformidade com os requisitos*”. Assim, se um produto satisfaz todos os requisitos para este produto de acordo com seu modelo-padrão, ele é um produto de qualidade.

Oakland (1994) afirma que a noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada um. O que tem qualidade para algumas pessoas pode não suprir as necessidades de outras. Ou seja, o conceito de qualidade dependeria da percepção pessoal do indivíduo. Se o produto for fabricado corretamente na primeira vez, então os desperdícios seriam eliminados e a qualidade não seria dispendiosa.

Já Moller (1992) concebe a qualidade como dois fatores: a qualidade técnica e a qualidade humana. Entende por qualidade técnica “a obtenção de lucros”, pois esta visa satisfazer as exigências e expectativas concretas, como tempo, finanças, taxa de defeitos, durabilidade, segurança, garantia.

A qualidade humana está “além dos lucros”, ou seja, visa satisfazer expectativas e desejos emocionais, como lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção. Ressalta que os dois conceitos são complementares.

Taguchi *apud* Nakagawa (1993) desenvolveu uma metodologia que define o termo qualidade através da função perda, que permite mensurá-la em unidades monetárias e associá-las à tecnologia do produto. Essa metodologia se preocupa com o impacto das perdas do produto e busca minimizá-las, não somente para o cliente, mas também para a sociedade, a longo prazo.

Para Feigenbaum, *apud* Coral (1996), qualidade é determinação do cliente, e não a determinação da engenharia, nem a de marketing e nem da alta direção. A qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos através das necessidades percebidas que representem uma meta num mercado competitivo.

A essas proposições, acrescentamos uma colocada por Cerquinho (1994), preocupado com a busca pela qualidade em um ambiente sadio, dentro e fora da organização, contemplando adequadamente todos os *stakeholders* envolvidos. Essa definição, surgida durante o desenvolvimento de um trabalho em que se busca mostrar que qualidade e ética devem sempre caminhar juntas, é a seguinte:

“Qualidade é o somatório de todas as características e propriedades dos bens e serviços oferecidos que satisfaçam as necessidades razoáveis dos clientes, juntamente com o conjunto de situações envolvidas na obtenção e uso destes produtos que favoreçam uma existência saudável e autenticamente humana a todos que são afetados.”

Já Garvin (1984) prefere, em vez de um conceito, adotar diversas dimensões da qualidade. Identificou, então, oito delas: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Afirma que cada categoria é estanque e distinta, pois um produto ou serviço pode ser bem cotado em uma dimensão, mas não em outra, estando em muitos casos inter-relacionadas. Frisa também que, como conceito, a qualidade existe há muito tempo, porém apenas recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Ainda de acordo com Garvin (2002), podem-se identificar cinco abordagens principais para a definição da qualidade, sendo elas:

- *Abordagem transcendental*: sob a visão transcendente, a qualidade é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível, marca de padrões irretorquíveis e de alto nível de realização. Há algo de intemporal e duradouro nas obras de alta qualidade. Percebe-se, com essa visão, que a qualidade não é passível de análise e que aprende-se a reconhecê-la apenas pela experiência. Essa definição não vai além, qualquer que seja a natureza da qualidade, do entendimento das pessoas, pois elas reconhecem-na quando a vêem. Garvin (2002) salienta que “.....embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”.

- *Abordagem fundamentada no produto*: em relação à abordagem fundamentada no produto, a qualidade é considerada uma variável precisa e mensurável. As diferenças de qualidade se refletem nas diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo do produto. Essa abordagem confere uma dimensão vertical ou hierárquica à qualidade, pois os produtos podem ser classificados de acordo com a quantidade do atributo desejado. Entretanto, uma classificação sem ambiguidade só se torna possível se os atributos em questão forem classificados com o mesmo critério praticamente por todos os usuários.

As primeiras pesquisas sobre a qualidade, segundo esse referencial, concentram-se na durabilidade, por ser uma característica de fácil mensuração. Produtos de alta qualidade podem ser apenas diferentes: em vez de possuírem mais de um determinado atributo, fundamentam-se em conceitos inteiramente diferentes.

Quando a qualidade é uma questão de estética, a abordagem fundamentada no produto deixa a desejar, pois não consegue levar em conta as diferenças pessoais inerentes ao ser humano.

- *Abordagem fundamentada no usuário*: a premissa básica da abordagem fundamentada no usuário é que a qualidade está diante dos olhos de quem a observa. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos e necessidades e que o produto que atenda melhor às suas preferências seja o que ele considera como o de melhor qualidade. Também se trata de uma visão pessoal que o usuário considera a que mais o atende.

Esse conceito enfrenta dois problemas: como agregar preferências individuais variáveis ao produto, de forma que se possa definir qualidade para o mercado, e como distinguir atributos do produto que sejam um sinal real da qualidade daqueles que simplesmente maximizam intuitivamente a satisfação máxima.

- *Abordagem fundamentada na produção*: a abordagem fundamentada na produção se interessa basicamente pelas práticas relacionadas diretamente com a engenharia e a produção. Identifica a qualidade conforme as especificações: uma vez estabelecido o projeto, qualquer desvio implica queda de qualidade.

A partir daí surge o conceito: fazer certo da primeira vez. A mesma abordagem vale para a prestação de serviços. Seu enfoque básico é interno, porque supõe que um produto ou serviço que se desvie das especificações provavelmente será malfeito e não-confiável, proporcionando menos satisfação ao consumidor.

Essa premissa leva a uma fraqueza grave, pois dá pouca importância ao elo entre produto e consumidor e às suas características além da conformidade. Em relação ao produto, contempla

a engenharia da confiabilidade, que analisa os componentes básicos, identificando possíveis falhas de projeto e propondo alternativas.

Já com relação ao controle da produção, temos a ênfase no controle do processo, que utiliza técnicas estatísticas para saber quando ele está fora dos limites aceitáveis. Observa-se que essas técnicas estão voltadas principalmente para a redução de custos, pois as melhorias da qualidade (diminuição do número de desvios) levam a menores custos (impedir defeitos é comprovadamente mais barato que corrigir falhas).

- *Abordagem fundamentada no valor*: a visão da qualidade fundamentada no valor, tida como um passo adiante em relação às anteriores, define qualidade em termos de custo e preço. Dessa forma, um produto de qualidade oferece desempenho ou conformidade a preço aceitável. Pelo fato de trabalhar com dois conceitos relacionados, mas distintos, essa abordagem também é de difícil aplicação prática, pois seus limites não são bem definidos, além de depender da variabilidade das necessidades de cada cliente.

Ilustramos essas cinco visões com o exemplo do produto “automóvel”. Segundo a abordagem transcendental, um Rolls-Royce poderia ser o carro que correspondesse à melhor qualidade, por ser reconhecidamente um paradigma máximo mundial. Segundo a abordagem fundamentada no produto, um mesmo modelo de determinado carro poderá ter diferentes graus de qualidade conforme os acessórios que embuta.

A abordagem fundamentada no usuário permite que cada indivíduo expresse sua preferência subjetivamente, conforme suas informações pessoais, disponibilidade econômica ou mesmo idiossincrasias. Sua preferência pode recair sobre um Fusca usado como o veículo que mais o satisfaz.

A abordagem fundamentada na produção, sendo de caráter interno ao fabricante, diz respeito à melhor execução possível da produção do carro, de acordo com o projeto existente em todos os aspectos.

A abordagem fundamentada no valor diz respeito, para o potencial comprador, ao valor que ele atribui a cada modelo, em dependência do uso que fará do veículo, e lhe fornece uma indicação se a compra deve ser feita, conforme o preço pedido pelo produto.

3. Considerações adicionais sobre qualidade

São apresentadas a seguir as considerações não encontradas na literatura que constituem o objeto central do presente trabalho.

As cinco abordagens clássicas da qualidade consagradas na literatura apresentadas por Garvin (2002) – transcendental (T), fundamentada no produto (Pd), fundamentada no usuário (U), fundamentada na produção (Pc) e fundamentada no valor (V) – embutem diferentes graus de objetividade e subjetividade aproximadamente conforme mostrado na Figura 3.

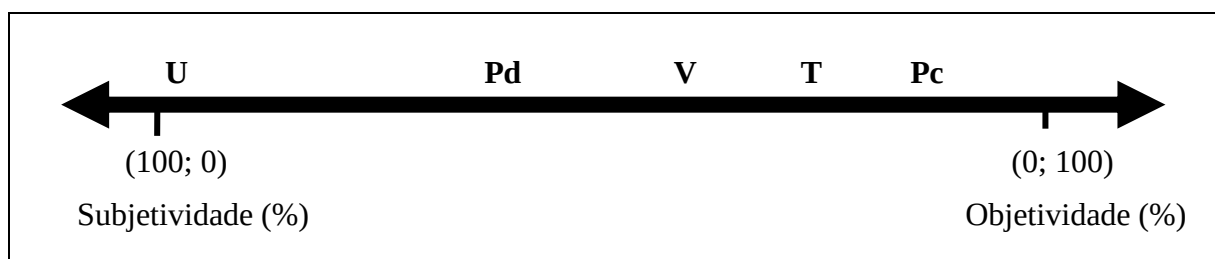


Figura 3 – Graus de objetividade e subjetividade das abordagens da qualidade

Verifica-se que a única abordagem 100% objetiva é aquela fundamentada na produção, pois há um conjunto objetivo de especificações de projeto que devem ser seguidas à risca pelos que executam o produto ou serviço. A crítica evidente que se pode fazer a respeito é se as especificações foram elaboradas em consonância com os interesses de negócio, logo atreladas às melhores possibilidades de vendas aos clientes.

A abordagem transcendental se aproxima da completa objetividade, de vez que se busca criar produtos ou serviços de excelência, mas este conceito admite a possibilidade de alguma interpretação subjetiva, pois o conceito de excelência não é absoluto.

A abordagem fundamentada no valor é mais objetiva que subjetiva pela sua própria natureza, pois o valor tende a ser uma característica objetivamente atribuída por um mercado atuante, mas embute uma componente subjetiva considerável, pois os clientes podem ter variações próprias quanto ao valor de uso que atribuem ao produto ou serviço oferecido, dentro de uma certa faixa razoável de dispersão.

A abordagem fundamentada no produto está colocada aproximadamente no centro do espectro, pois tem características objetivas, no que diz respeito aos itens de satisfação de necessidades que o produto ou serviço oferece, e subjetivas, no que tange ao real interesse dos clientes por esses itens, na sua totalidade ou parcialmente.

Por fim, a abordagem fundamentada no usuário é bastante subjetiva por motivos óbvios. A componente pequena de objetividade nela considerada está relacionada com a necessidade que tem o fabricante ou prestador de serviço de conhecer os desejos dos seus clientes e lhes oferecer aquilo que melhor os satisfaz.

A esta análise feita deve-se acrescentar a consideração de que as abordagens clássicas certamente não são estanques ou mutuamente excludentes. De fato, há uma vasta gama de possibilidade de inter-relacionamento entre elas, o que pode representar um campo promissor para futuras pesquisas.

Assim, por exemplo, conforme já comentado, se a abordagem fundamentada na produção não contemplar, no momento do estabelecimento das especificações de projeto, as necessidades dos usuários, correr-se-á o risco de se ter um produto ou serviço perfeitamente conforme e dificilmente vendável.

Semelhantemente, as abordagens fundamentadas no produto e no valor podem exigir um relacionamento entre elas, para não correr o risco de se oferecer um produto ou serviço com muitas utilidades porém não valorizado pelos clientes.

Outra questão referente às cinco abordagens da qualidade aqui consideradas diz respeito aos aspectos: perfil dos clientes que as priorizam, quais aspectos devem ser priorizados pelos responsáveis pela qualidade e quais aspectos não são tão importantes.

O Quadro 1, cuja interpretação está relacionada com os conceitos embutidos em cada abordagem, procura focalizar essa questão.

Abordagem	A quem prioriza	O que prioriza	O que não prioriza
Transcendental	Público rico, Status	Excelência, Marca	Custo
Produto	Publico tecnicamente esclarecido	Utilidade do produto, Atendimento a necessidades	Supérfluos
Usuário	Público majoritário	Apelo do produto, Conhecimento do mercado, Custo	O que escapa à visão majoritária
Produção	Mercado em geral	Engenharia, Processo, Conformidade	Conhecimento do mercado
Valor	Público economicamente esclarecido	Itens que valorizam sem onerar	Supérfluos

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 1 – Prioridades associadas às abordagens da qualidade

4. Conclusões

No presente trabalho, enfatizaram-se os graus de objetividade e subjetividade relacionados com as abordagens da qualidade consagradas pela literatura. Segundo a visão dos autores, considerou-se a existência de uma grande variabilidade desses graus, para as diversas abordagens.

Foram discutidos também os aspectos prioritários ou não correspondentes a cada abordagem no que diz respeito aos potenciais clientes e aos responsáveis pela qualidade, em função da abordagem considerada.

Esperamos que estas considerações possam levar a um enriquecimento das discussões a respeito da palpitante questão, para o que estamos abertos.

Referências

CERQUINHO, F. *Ética e Qualidade nas Empresas* – Dissertação de mestrado. Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 1994

CORAL, E. *Avaliação e gerenciamento dos custos da não qualidade*. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

- CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L.** *Administração de produção e de operações*. São Paulo: Atlas, 2005.
- COSTA NETO, P. L. O.** *Decisões na Gestão da Qualidade*. In Costa Neto, P. L. O. (coord), São Paulo, Edgard Blücher, 2007.
- CROSBY, P. B.** *Qualidade é investimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994
- GARVIN, D. A.** *What Does Productt Quality Really Mean*. Sloan Management Review, USA, Fall 1984
- GARVIN, D. A.** *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KUBIAK, T. M.** *Feigenbaum na qualidade: passado, presente e futuro*. Banas Qualidade, São Paulo, n. 164, p. 10-14, jan. 2006.
- MOLLER, C.** *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos através de desenvolvimento das pessoas*. São Paulo, Pioneira, 1992.
- NAKAGAWA, M.** *Gestão estratégica de custos; conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PALADINI, E. P.** *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALADINI, E. P.** *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBLES JR., A.** *Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SUPERVILLE, C. R .& GUPTA, S.** *Issues in modeling, monitoring and managing quality costs*. The TQM Magazine, v. 13, n. 6, jan. 2001.