

**ARTIGO**  
**QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

**A REVOLUÇÃO E A**  
**EVOLUÇÃO DA QUALIDADE E**  
**DA PRODUTIVIDADE**

## A REVOLUÇÃO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Comecei minha carreira profissional na área da qualidade em uma das maiores empresas automobilísticas do mundo. Isto foi em 1969. Naquela época, nesta empresa que era cobijada por todos, tanto para se trabalhar quanto à compra de seu produto, qualidade era sinônimo de inspeção. Lembro-me que a fábrica tinha muitos, mas muitos inspetores. Tudo era inspecionado, quer fosse na produção, na ferramentaria ou na engenharia. Muitas vezes a inspeção era repetida para aumentar a certeza. A cabeça das pessoas funcionava da seguinte forma - faça e terá alguém para conferir. Se estiver errado, retrabalhe ou faça tudo de novo. O conceito de qualidade estava aplicado apenas no produto. Dentro dos padrões daquela época, o produto era excelente.

O carro era um dos mais cobijados. Mas a qualidade era garantida através de inspeção. Não me lembro de alguém falar de qualidade total, qualidade assegurada, satisfação do cliente, qualidade percebida, agregação de valor ou outro termo. Qualidade estava focada no desempenho e na durabilidade do produto. Inspeção, retrabalho, excesso de controle não preocupavam porque os custos eram transferidos ao produto final e o cliente, por falta de opção, tinha que aceitar. Quando se falava em qualidade referíamos a inspeção 100% ou planos de amostragem. Somente no final da década de 70 e início de 80 é que as empresas - as automobilísticas - começaram a trabalhar mais intensamente em CEP - Controle Estatístico do Processo.

Embora o assunto não fosse novo, nunca tinha sido implantado com sucesso até então, porque a cultura vigente era a de detecção e não a de prevenção. Isto parece ridículo hoje em dia, mas as grandes montadoras de todo o mundo, a partir dos anos 30 tentavam sem sucesso implantar o CEP. Considero o CEP um marco da qualidade no ocidente, incluindo-se o Brasil, pois ele quebrou definitivamente o paradigma de inspeção e de inspetores. A partir dos anos 80, a qualidade começou a romper a fronteira da inspeção 100%. Algumas empresas mais arrojadas acabaram com o departamento do controle da qualidade, transferindo a atividade de controle para a produção. O CEP abriu as portas das empresas para os programas da qualidade que hoje conhecemos.

Mas não foi por acaso que tudo isto aconteceu. Me lembro da grande crise das indústrias automobilísticas no ocidente, incluindo o Brasil, na década de 80. Os japoneses reinavam absoluto e os americanos e europeus fechavam fábricas. Foi a partir de uma reportagem na TV americana sobre o trabalho de Deming no Japão: Se os japoneses podem, nós também podemos. Tenho esta reportagem como um marco porque a partir dela houve um reconhecimento aos americanos - Deming, Juran, Crosby entre outros dos serviços prestados, principalmente nas empresas japonesas. Dentre eles, Deming teve o maior destaque. Além do reconhecimento aos gurus da qualidade, o ocidente descobriu com maior intensidade o Japão, ou mais precisamente as empresas japonesas. A partir deste momento ficou muito difícil falar de qualidade sem incluir a palavra produtividade, Não como sinônimo, mas como complemento. Este binômio revolucionou as empresas em todo o mundo e também no Brasil.

Trabalhei numa grande empresa de Consultoria brasileira que foi a precursora do ensino da qualidade e da produtividade no Brasil. Fazíamos constantes viagens ao Japão para aprender com os japoneses e em suas empresas o que era, porque era importante e como se praticava qualidade e produtividade. A partir daí foi institucionalizado nas empresas brasileiras uma série de termos - muitos chamavam maldosamente de sopa de letrinhas - abordados através de filosofias, fundamentos e ferramentas. Tudo isso foi transformado em cursos e consultorias. Termos e cursos como TQM, JIT, CCQ, 5S - Housekeeping, kaisen, Qualidade na Fonte, Poka Yoke, TPM, Set Up, Células de Manufatura, MASP, etc, começaram a fazer parte da nossa cultura. Foi uma verdadeira revolução, todos querendo aprender e também querendo aplicar. Os resultados foram fantásticos.

## A REVOLUÇÃO E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

As empresas provocaram grandes mudanças em seus ambientes, mas, principalmente, em seus colaboradores e gestores.

Já na metade dos anos 90 não mais se aceitava termos como retrabalho, inspeção 100%. Isto passou a ser exceção. Os conceitos de qualidade e produtividade foram consolidados tanto nas empresas quanto nas universidades. Outro marco interessante que, a meu ver, ainda não está consolidado é quanto à diferença entre qualidade garantida e qualidade assegurada. Uma empresa no final dos anos 80 veiculou alguns anúncios que diziam algo assim: Garantimos a qualidade e logo vinha um desenho com uma pessoa saltando de paraquedas e o mesmo falhou - em seguida diziam: qualidade garantida não é tudo, mas qualidade assegurada sim.

Reconheço com prazer a grande revolução e evolução da qualidade na vida das empresas e das pessoas. A qualidade saiu do produto e foi para as pessoas; a qualidade deixou de ser conformidade e passou a ser percepção. A qualidade evoluiu e abriu espaço para programas ambientais, de saúde e segurança, sociais etc. Não sei onde vamos chegar com tudo isto, mas estou certo que os passos dados nestes quarenta anos foram muito grandes e eu agradeço a Deus por ter vivenciado, participado e contribuído com tudo isto.

**José Luiz Basso** – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em setembro de 2008 e publicado na revista Banas Qualidade em Setembro de 2008 na reportagem especial de 20 anos de Qualidade no Brasil.