



# Qualidade no século XXI

Prognósticos para o futuro da qualidade e uma análise de sua história no século XX, marcado pela busca da produtividade

*Por Joseph M. Juran*

A gestão da qualidade tem uma longa e fascinante história. Vamos começar analisando qual era a situação no início do século XX. Naquela época, os Estados Unidos já eram uma nação industrialmente desenvolvida. Seus métodos fabris provinham, em grande parte, dos países europeus que colonizaram a América do Norte.

A gestão da qualidade era basicamente informal, embora estruturas formais pudessem ser encontradas nas grandes fábricas. Nestas, os gerentes de produção e supervisores eram responsáveis pelo atendimento das especificações da qualidade. Artesãos habilidosos controlavam seu próprio serviço e garantiam a qualidade do que produziam. Supervisores e artesãos eram utilizados para treinar operários não-capacitados e verificar o resultado de seu trabalho. Mais tarde, a atividade de verificação passou a ser desempenhada por inspetores em tempo integral.

Nas fábricas pequenas, o proprietário também era o artesão-mestre. Ele determinava como o trabalho deveria ser executado e fazia o planejamento de qualidade, além de treinar os operários e verificar o resultado. À medida que os operários adquiriam mais habilidade e experiência, ele reduzia a frequência de verificação do trabalho.

**A preocupação com a qualidade nasceu no início deste século, quando os inspetores surgiram nas empresas. Mas o serviço realizado não era muito bom e os problemas acabavam aparecendo no mercado, exigindo do cliente a solução. Prova disso é que os primeiros automóveis vinham com caixas de ferramentas. De lá para cá, a qualidade deu grandes saltos, tendo como marcos o sistema taylorista e a revolução japonesa. Quem conta essa história a seguir é testemunha e ao mesmo tempo protagonista dela: o lendário líder da qualidade Joseph M. Juran, o norte-americano que ajudou o Japão em sua revolução. Apesar de tantas batalhas pela qualidade, diz ele, este século será, no entanto, lembrado apenas como o "Século da Produtividade". Qualidade se tornará o elemento-chave do mundo empresarial mesmo no século XXI, quando provavelmente assistiremos à consolidação de duas superpotências da qualidade, EUA e Japão. A Europa, segundo Juran, deverá perder terreno por sua concentração nas normas ISO 9000, o que acontece em vários países.**

**Este artigo reúne os highlights de uma palestra histórica feita por Juran no Congresso Anual da Qualidade da Sociedade Americana de Controle de Qualidade (ASQC). Foi uma de suas últimas apresentações em público.**

No início deste século, era raro uma empresa apresentar em seu organograma um departamento dirigido à qualidade. Havia inspetores específicos, mas eles estavam espalhados pelos diversos departamentos de produção. Apenas em algumas grandes organizações existiam departamentos de inspeção final e testes, que se reportavam, normalmente, ao superintendente da produção ou ao gerente da fábrica.

Um conceito avançado de gestão da qualidade foi aquele empregado pela Bell System, empresa que monopolizava o setor de telefonia nos EUA. Em seu sistema de divisão de tarefas, a Bell Telephone Laboratories era encarregada do projeto de produtos e sistemas, a Western Electric era responsável pela produção e as telefônicas regionais cuidavam das vendas e do atendimento ao consumidor. Acima dessa estrutura havia um avançado sistema de informações sobre o desempenho da empresa, além de um sólido conceito sobre a prestação de serviços.

Em 1924, quando comecei a trabalhar na fábrica de Hawthorne da Bell System, ela não possuía nada

Os primeiros automóveis, por exemplo, eram vendidos com caixas de ferramentas para que os próprios usuários os consertassem

daquilo que hoje consideramos essencial para operar com qualidade de nível internacional: melhora anual da qualidade, gestão da qualidade empresarial, planejamento estratégico da qualidade, controle estatístico de processo, e assim sucessivamente. Apesar disso, os equipamentos telefônicos lá fabricados permitiam às empresas telefônicas oferecer serviços de qualidade de nível internacional. Como isso era possível? Com muito trabalho e altos custos. A prioridade dos departamentos de produção era cumprir prazos e garantir lucratividade. Naturalmente, havia defeitos por toda parte. Era preciso, então, um enorme esforço para localizar e remover os problemas.

Isso era o melhor que se podia conseguir em termos de sistema de inspeção. Em muitas empresas, os defeitos só iam aparecer no mercado mesmo, exigindo o conserto pelo cliente ou pelo serviço de assistência técnica. Os primeiros automóveis, por exemplo, eram vendidos com caixas de ferramentas.

### O “Século da Produtividade”

O século XX trouxe turbulência e várias mudanças para o mundo da qualidade. Embora os futuros historiadores devam lembrar deste como o “Século da Produtividade”, os mundos da qualidade e da produtividade estão de tal forma interligados que nossa análise do primeiro deve sempre levar em consideração os fatos relacionados ao segundo.

### A revolução de Taylor

A força-motriz do “Século da Produtividade” foi o movimento conhecido como administração científica, idealizado pelo engenheiro e executivo norte-americano Frederick W. Taylor (sistematizado no livro *Princípios de Administração Científica*, de sua autoria – ed. Atlas). O movimento mudou radicalmente os métodos gerenciais, separando planejamento e execução. Por trás estava a idéia de que os operários e os supervisores não estavam preparados para fazer o planejamento. Taylor passou a responsabilidade do planejamento a gerentes e engenheiros, deixando aos supervisores e aos operários a execução.

O sistema criado por Taylor obteve um êxito surpreendente quanto ao aumento de produtividade e foi adotado por muitas empresas norte-americanas. Essa talvez tenha sido a principal razão da liderança mundial dos EUA em termos de produtividade. Inicialmente, Taylor aplicou sua teoria aos departamentos de produção das fábricas. Posteriormente, seus seguidores – os atuais engenheiros industriais – estenderam o conceito mais tarde ao setor de serviços.

Em pouco tempo, o sistema taylorista teve, no entanto, alguns efeitos indesejáveis ao alterar o equilíbrio anteriormente existente entre qualidade e produtividade. A ênfase dada pela alta gerência à produtividade passou a ser imensa. Supervisores e operários priorizaram a produtividade e relegaram a qualidade a segundo plano.

### A reação dos executivos

Os altos executivos reagiram e mudaram a organização das empresas. Transferiram os inspetores das áreas de produção para um departamento central de inspeção, com chefia própria. Para garantir ainda mais independência, o inspetor-chefe reportava-se diretamente ao gerente da fábrica ou ao vice-presidente industrial.

Os departamentos de inspeção acabaram desempenhando o papel de propulsores da qualidade na primeira metade do século XX, até se transformarem nos atuais departamentos da qualidade. Frequentemente são comandados pelo vice-presidente de qualidade, que se reporta ao presidente.

O setor de serviços percorreu um caminho diferente. O enfoque que deu à gestão da qualidade foi menos sistemático que o dado da indústria. As empresas de serviços confiaram mais na supervisão que em sistemas formais de inspeção e testes. Além disso, elas foram mais cautelosas em adotar o sistema proposto por Taylor. Em resultado, demoraram mais para conseguir um aumento significativo de produtividade, mas, por outro lado, evitaram muitos dos problemas relativos à qualidade vividos pelo setor de manufatura.

A criação dos departamentos da qualidade gerou dois problemas:

- Muitos altos gerentes concluíram que qualidade era responsabilidade exclusiva do departamento da qualidade. Áreas como a de produção priorizaram outros aspectos.

*O sistema taylorista teve efeitos indesejáveis ao alterar o equilíbrio anteriormente existente entre qualidade e produtividade*

• A alta administração se distanciou da função qualidade, delegando-a aos gerentes. Ficou cada vez menos informada sobre o assunto. Quando veio a crise, ela não tinha os conhecimentos necessários para adotar as ações adequadas.

O uso da inspeção como meio de obter qualidade apresentou algumas deficiências, como altos custos e acomodação da área de produção, mas também permitiu às empresas ser competitivas em qualidade, uma vez que seus concorrentes utilizavam a mesma estratégia – pelo menos até que o Japão surgisse no horizonte.

### A Segunda Guerra

O conflito teve consequências profundas sobre a visão norte-americana de gestão da qualidade. Os EUA envolveram-se na guerra no fim dos anos 30, inicialmente como fornecedores dos aliados e depois, em 1941, diretamente no combate. O governo criou o Conselho de Produção de Guerra (WPB, na sigla em inglês), para envolver a população economicamente ativa.

Um dos departamentos do WPB tinha a tarefa de ajudar a indústria a alcançar o padrão de qualidade exigido para os produtos militares. Sua principal função era oferecer treinamento gratuito no uso de instrumentos estatísticos, em especial tabelas de controle e amostragem baseadas na teoria das probabilidades. Esses instrumentos haviam sido elaborados pela Bell System na década de 20.

Os cursos representaram, para muitas empresas, o primeiro contato com instrumentos estatísticos. Por diversas razões, o efeito sobre o esforço de guerra foi mínimo. Houve, entretanto, efeitos residuais de outra ordem. Um deles foi o surgimento de especialistas em qualidade, cujo trabalho era empregar os novos instrumentos. Eles prepararam manuais de treinamento e organizaram cursos internos. Alguns eram jovens entusiastas que foram ainda mais à frente: estabeleceram sistemas de informação, investigaram condições anormais, iniciaram o planejamento da qualidade, prepararam manuais de procedimentos, conduziram auditorias da qualidade, publicaram relatórios e assim por diante.

No conjunto, essas atividades ficaram conhecidas como engenharia de controle da qualidade. Grandes empresas chegaram a criar departamentos de engenharia de controle da qualidade para abrigar os novos especialistas, não subordinados aos inspetores-chefes. Foi criado um novo setor – controle da qualidade –, comandado por um gerente, que tinha sob seu comando os departamentos de inspeção e engenharia de controle da qualidade. O gerente de controle da qualidade, por sua vez, reportava-se ao gerente de fábrica ou ao vice-presidente industrial.

Um segundo efeito residual dos cursos de treinamento da Segunda Guerra Mundial foi a criação da Sociedade Americana de Controle de Qualidade (ASQC, na sigla em inglês). A história começou com um congresso de duas semanas, no qual pessoas que trabalhavam com controle de qualidade em sua empresa puderam trocar experiências. A partir de então, eles criaram sociedades de controle da qualidade em sua região e a união dessas sociedades deu origem à ASQC.

### As consequências da escassez

Durante a guerra, os produtos destinados a uso militar tiveram prioridade no que dizia res-

## Saiba mais sobre Joseph M. Juran

Juntamente com Edward Deming, o norte-americano Joseph M. Juran é considerado o precursor da revolução de qualidade que aconteceu no Japão. Esse lendário líder de qualidade tem 93 anos de idade, 73 dos quais passados no campo da gestão da qualidade, descontados aí os quatro anos em que lutou pelos EUA na Segunda Guerra Mundial. Formado em Engenharia e com doutorado em Direito, começou sua carreira em 1924 na filial de inspeção da fábrica de Hawthorne da Bell

System, citada neste artigo.

Juran é fundador e presidente emérito do Juran Institute e é também um dos 14 membros honorários da ASQC (sigla em inglês de Sociedade Americana de Controle de Qualidade). Seus livros são referência para todos que estudam o assunto, entre eles *A Qualidade desde o Projeto*, *Juran na Liderança pela Qualidade e Juran Planejando para a Qualidade*, publicados no Brasil pela editora Pioneira. Editou em 1995 o livro *History of Managing for Quality* (Fundação Juran/Quality Press).

*O fato mais importante do pós-guerra foi a revolução japonesa na qualidade, que abriu caminho para que o Japão se tornasse uma superpotência econômica*

peito a instalações, material, mão-de-obra habilitada e serviços de toda ordem. A produção de bens de consumo foi interrompida, incluídos aí os automóveis e eletrodomésticos. Enquanto isso, os operários que trabalhavam na produção militar faziam muitas horas extras, o que aumentou o poder aquisitivo de várias famílias.

No fim da guerra, em 1945, os bens para a população civil eram escassos. A prioridade máxima das empresas passou a ser, então, o cumprimento dos prazos de entrega para garantir uma fatia maior do mercado, e a qualidade dos produtos foi se deteriorando de forma escandalosa – um fenômeno que sempre se repete em tempos de escassez. A falta de produtos atraiu para o mercado novos competidores, cuja inexperiência contribuiu ainda mais para o declínio da qualidade.

Quando, finalmente, a oferta de produtos foi normalizada, os fabricantes de bens de mais baixa qualidade haviam desaparecido. Quem ficou no mercado foi forçado a adotar medidas para reverter os danos à sua reputação com respeito à qualidade. Uma dessas medidas foi reforçar a importância dos departamentos de controle da qualidade para ajudá-los a lidar com o arraigado hábito de priorizar os prazos. O nome também mudou: passaram a se chamar departamentos de garantia da qualidade.

### **A revolução do Japão**

De longe, o acontecimento mais importante do pós-guerra foi a revolução japonesa na qualidade, que abriu caminho para que o Japão se tornasse uma superpotência econômica. Como a tentativa de alcançar a grandeza por meios de conquistas militares havia falhado, agora isso teria de ser feito pelo comércio.

Com a falta de recursos naturais, a idéia dos japoneses foi importar matérias-primas, processá-las para criar bens acabados e vendê-los, o que lhes permitiria importar mais matérias-primas e assim por diante. O maior obstáculo a essa espiral ascendente era a fama japonesa de produtor de bens de baixa qualidade.

Para reverter tal reputação, seriam necessárias mudanças brutais nos hábitos japoneses. Os presidentes das empresas estavam preparados para realizá-las – o choque da derrota na guerra abriu sua mente. Eles se puseram então a trabalhar para melhorar a reputação relativa à qualidade. Por meio do Keidanren (Federação Japonesa das Organizações Econômicas) e da JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses), as empresas passaram a atuar conjuntamente da seguinte forma:

- Enviaram equipes ao exterior para aprender como outros países alcançaram a qualidade;
- Traduziram literatura estrangeira sobre o assunto para o japonês;
- Convidaram dois especialistas norte-americanos, W. Edwards Deming e eu, para dar conferências sobre o assunto.

As conferências de Deming eram sobre métodos estatísticos, principalmente sobre a tabela de controle desenvolvida por Walter A. Shewhart. Minhas palestras eram relacionadas à gestão da qualidade, especialmente ao conceito e à metodologia da melhoria anual da qualidade.

Permitam-me agora falar de uma impressão erroneamente generalizada. Algumas pessoas acreditam que, se esses dois norte-americanos não tivessem dado essas conferências, a revolução japonesa na qualidade não teria ocorrido. Na minha opinião, isso não é verdade. Mesmo que Deming e eu nunca tivéssemos ido ao Japão, sua revolução teria acontecido da mesma forma.

Levamos pacotes de treinamento que lhe deram o impulso inicial. Mas fizemos a mesma coisa em outros países, e nenhum deles obteve o mesmo sucesso. Os verdadeiros heróis são os gerentes japoneses.

### **A reação dos EUA**

A revolução japonesa na qualidade trouxe grandes benefícios para os consumidores dos EUA, mas com prejuízo para outros setores da economia do país:

- Indústrias perderam grandes fatias de mercado;
- Muitos postos de trabalho foram “exportados”;
- Houve forte desequilíbrio na balança comercial.

As primeiras iniciativas norte-americanas para responder à revolução japonesa na qualidade foram:

- Restringir as importações por meio da instituição de cotas, de legislação e de processos penais e cíveis, além de apelos do tipo “Buy American” (“compre produtos americanos”). Esses esforços deram algum resultado, mas não contribuíram para melhorar a competitividade dos EUA em termos de qualidade;
- Resolver os problemas da qualidade nas empresas incentivando os trabalhadores a não cometer erros: “fazer certo da primeira vez”. Essa visão simplista seduzia muitos altos gerentes que acreditavam, na época, que as causas da má qualidade dos produtos eram a falta de cuidado e a indiferença dos operários;
- Treinar supervisores e especialistas nos métodos estatísticos, estimulados por um programa de televisão chamado “Se o Japão pode, por que não podemos?” Havia discussões a respeito do sucesso japonês, creditando-o unicamente à utilização de métodos estatísticos de controle da qualidade. Não há dúvida de que esse treinamento teve seus méritos, pois forneceu uma série de ferramentas úteis, mas ainda era prematuro. As empresas não determinavam seus objetivos de qualidade, nem as estratégias necessárias para atingi-los. Podemos dizer que o paciente foi medicado antes do diagnóstico da doença;
- Empreender melhorias da qualidade projeto a projeto. Aqui, declaro-me culpado por ter criado as fitas de vídeo que estimularam esse processo. Algumas empresas obtiveram sucesso considerável, outras não. A variável determinante foi o grau de liderança das altas gerências.

Em resumo, a resposta norte-americana nos anos 70 e 80 foi inadequada e decepcionante. A boa notícia é que os produtos de algumas empresas alcançaram níveis mundiais de qualidade. Elas provaram que isso podia ser feito dentro da cultura norte-americana, e mostraram como.

### A qualidade hoje

Os Estados Unidos já superaram o obstáculo mais difícil: a criação de modelos e parâmetros. Muitas empresas alcançaram padrões mundiais de qualidade, demonstrando que isso é plenamente viável na cultura norte-americana. As empresas também conseguiram identificar

como esses parâmetros contribuíram para isso, o que foi feito de diferente em relação ao que se fazia antes. Elas aprenderam com suas muitas falhas.

Os EUA ainda enfrentam o desafio de “ganhar posições”, mas algum progresso tem sido obtido. As histórias de sucesso multiplicam-se. Empresas bem-sucedidas estão reduzindo sua base de fornecedores que, para sobreviver, devem oferecer produtos e serviços com qualidade de padrão mundial. A auto-avaliação, utilizando os critérios do Prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige, tem ajudado os fornecedores a identificar seus pontos fortes e fracos.

O maior obstáculo para o avanço desse processo ainda é a falta de liderança da alta gerência. Muitos dos executivos – talvez a maioria – ainda não perceberam quais são as ações necessárias para

## A JUSE e o milagre japonês

A JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses) foi criada logo após a Segunda Guerra Mundial como uma organização sem fins lucrativos. Sua tarefa era auxiliar a reconstrução do Japão destruído pela guerra. No princípio, foi mantida por meio de subsídios e pelo trabalho voluntário. Seu primeiro diretor, Kenishi Koyanagi, entendeu a importância de mudar a fama japonesa de fabricante de produtos inferiores e concentrou as atividades da JUSE na área da qualidade.

A JUSE teve um papel importante na condução de cursos de treinamento, patrocínio de

conferências, publicação de livros e resenhas, fornecimento de serviços de consultoria, promoção do Prêmio Deming etc. Essas atividades tiveram papel preponderante em auxiliar os gerentes japoneses na revolução da qualidade, além de dar condições à JUSE de se auto-sustentar financeiramente. Hoje, a JUSE é, de fato, o centro japonês da qualidade, e fez por merecer essa posição. Tem praticamente o monopólio do campo da qualidade no Japão, enfrentando pouca concorrência da Associação Japonesa de Normas e da Associação Japonesa de Administração.

*Os departamentos de inspeção foram os propulsores da qualidade na primeira metade do século XX*

atingir a qualidade de padrão internacional. Também não compreendem seu papel na conquista dos objetivos, ou seja, quais são as ações não-delegáveis (*veja quadro acima*), que devem assumir pessoalmente.

### **Palavras da moda**

Para tornar tudo mais difícil, grande parte da nossa sociedade parece fascinada por modismos, como “excelência” e “reengenharia”. Em geral, são apenas novos rótulos para conceitos antigos e bem conhecidos. Mas alguns gerentes não percebem isso, de forma que existe um mercado para esses modismos.

Falando em palavras da moda, o que acontece com a Gestão da Qualidade Total (TQM, na sigla em inglês)? É surpreendente como esse termo é empregado sem que se defina o seu significado. Para mim, TQM é o conjunto das ações necessárias para que se alcance a qualidade de nível internacional. Neste momento, a mais completa lista dessas ações pode ser encontrada nos critérios do Prêmio Baldrige.

Também é importante diferenciar as metas básicas da qualidade dos meios necessários para alcançá-las. As metas básicas são: tratar os doentes, educar as crianças, garantir a defesa nacional e produzir bens vendáveis. A TQM e seus muitos componentes – melhoria anual da qualidade, gestão do processo empresarial, controle estatístico de processos etc. – são todos meios para alcançar as metas básicas.

### **Taylor resiste**

O sistema de Taylor continua bastante presente entre nós. Em consequência, as empresas não estão utilizando um enorme ativo que possuem: a educação, a experiência e a criatividade de sua força de trabalho. Elas geralmente concordam que o sistema Taylor é obsoleto e deve ser substituído, mas não chegam a um consenso sobre qual seria o novo sistema. Existem diversas opções e todas vêm sendo testadas. Entre elas estão:

- Criar condições para o auto-gerenciamento dos operários;
- Criar condições para a auto-inspeção dos operários;
- Ampliar o âmbito do trabalho, horizontal e verticalmente;
- Montar equipes autogeridas.

Todas essas opções envolvem a transferência de trabalho dos supervisores e especialistas para os trabalhadores. Por isso mesmo estão enfrentando muita resistência de ordem cultural. Em minha opinião, o sistema Taylor será irremediavelmente substituído. Acredito que todas as opções citadas se desenvolverão, mas o principal substituto do sistema de Taylor serão as equipes autogeridas.

### **Setores atrasados**

O grau de avanço varia bastante entre os diversos setores da economia norte-americana. A indústria, por ter passado pela pior crise, foi o setor que conseguiu mais progressos. Os gigantes do setor de serviços – saúde, educação e governo – têm sido lentos, mas já dão sinal de progresso. Algumas ilhas de excelência emergiram e hoje servem de parâmetro.

A formação de alianças locais é um fato muito promissor. São alianças constituídas por vários órgãos da sociedade – governo, indústria, instituições educacionais, câmaras de comércio etc. – e localizadas em uma mesma região geográfica. Entre suas atividades estão reuniões, debates, conferências, além de outras em que se possa trocar experiências. Muitas criaram prêmios de qualidade locais. O intercâmbio entre pessoas de atividades tão diversas é muito informativo e estimulante. Esses encontros também permitem a difusão dos problemas relativos à qualidade e suas respectivas soluções.

### **O “Século da Qualidade”**

Analisemos agora as perspectivas para o século XXI, que, acredito, será tratado pelos futuros historiadores como o “Século da Qualidade”. Para que isso se concretize, há pelo menos duas poderosas forças motrizes presentes no cenário mundial:

- Intensa competição internacional em qualidade, como demonstrou a revolução japonesa;
- Demandas implacáveis do mercado consumidor.

*Os japoneses continuarão entre os líderes mundiais da qualidade no próximo século*

**Prognóstico para os EUA.** Acredito que os Estados Unidos estão atualmente em condições de enfrentar essas duas forças. Os modelos e parâmetros existentes demonstraram que a qualidade de padrão internacional é acessível dentro das condições oferecidas pela cultura norte-americana. O país tem um imenso trabalho pela frente, mas há um clamor para que ele seja realizado. As empresas locais agora entendem a função que os parâmetros tiveram na obtenção da qualidade internacional, e estão disseminando as lições aprendidas.

Tais lições deixam claro que, para chegar à qualidade de padrão internacional, algumas mudanças revolucionárias devem ser feitas na gestão da qualidade:

- Toda hierarquia gerencial deve ser treinada em gestão da qualidade;
- A alta gerência deve se encarregar pessoalmente da gestão da qualidade, da mesma forma que tem feito com a gestão financeira;
- O planejamento empresarial deve englobar os objetivos da qualidade;
- A gestão da qualidade deve ser integrada ao planejamento;
- A melhoria da qualidade deve se tornar um processo contínuo anual;
- Novos indicadores devem permitir que a alta gerência acompanhe o progresso de parâmetros como satisfação dos consumidores, qualidade competitiva, desempenho dos processos empresariais, custos da “não-qualidade” etc.;
- Os funcionários devem receber treinamento e *empowerment*, para que possam participar do planejamento do trabalho e das melhorias;
- O sistema de recompensas deve ser revisto, levando em conta as mudanças de funções e responsabilidades.

**Prognóstico para o Japão.** Os japoneses vêm trabalhando na melhoria da qualidade há mais de quatro décadas e não há sinal de que vão mudar de postura. O “bastão” da qualidade tem passado com sucesso por várias gerações de altos executivos. Eles têm plena consciência de que sua posição de superpotência econômica se deve às realizações na área da qualidade. Eu acredito que continuarão entre os líderes mundiais em qualidade no próximo século, mas têm pela frente uma séria ameaça: o “Buy American”.

Há, sem dúvida, alguns consumidores norte-americanos que preferem produtos importados, especialmente no mundo da moda. Mas muitos outros dão preferência aos produtos de seu país, desde que equivalentes aos importados. Durante os anos 60 e 70 havia diferenças entre os produtos, e o desejo de favorecer os produtos norte-americanos era suplantado pelo valor e pela qualidade superiores dos produtos japoneses.

Mais recentemente, nos anos 80, a distância entre a qualidade japonesa e a norte-americana diminuiu consideravelmente graças a algumas empresas que conseguiram recuperar parte do mercado perdido. Essa distância deve continuar diminuindo nos próximos anos. E, quanto mais as empresas dos EUA encurtarem a distância em termos de qualidade, mais forte será o desejo de adquirir produtos norte-americanos.

Além disso, o fato de os japoneses terem isolado o governo e as empresas dos Estados Unidos, com as restrições à importação de seus produtos, pode ser outro estímulo à compra de produtos norte-americanos. Eu acho que uma atitude dessas também afeta a opinião pública do país. Juntamente com o efeito sobre as importações japonesas, eu não ficaria surpreso se a fatia de mercado de produtos de empresas controladas pelos japoneses nos EUA acabasse se reduzindo.

**Prognóstico para a Europa.** Na Europa, a visão sobre gestão

## *Papéis não-delegáveis dos presidentes*

No artigo *Made in USA – A Renaissance in Quality*, publicado na *Harvard Business Review* de julho-agosto de 1993, Joseph M. Juran lista o que ele chama de papéis não-delegáveis dos presidentes de empresa, relacionados com qualidade:

- Instalar e participar do conselho da qualidade;
- Estabelecer as metas de qualidade, tornando-os parte do planejamento;
- Prover recursos para treinamento

em gestão da qualidade para todos os níveis hierárquicos da empresa;

- Criar meios para medir os resultados obtidos;
- Rever as metas de qualidade e compará-las às alcançadas;
- Reconhecer os trabalhos de qualidade superior;
- Revisar o sistema de recompensas para atender às mudanças necessárias à conquista do nível de qualidade internacional.

*Meu prognóstico para a Europa é sombrio; já existem indícios de que ela está ficando para trás*

da qualidade varia muito em função da história e da cultura locais. Eles têm parâmetros comparativos, mas sua principal preocupação é com a certificação pela ISO 9000.

O cumprimento das normas ISO 9000 é voluntário, não constitui pré-requisito legal para a venda de produtos na Europa. Entretanto, o mercado europeu foi estruturado de tal forma que quem quiser exportar para lá deve obter a certificação ISO 9000. Ela se tornou, na prática, uma licença para comercialização de produtos na Europa.

As normas ISO 9000 têm seu mérito. Seus critérios definem um sistema da qualidade bastante amplo. O processo de certificação pode eliminar a praga das múltiplas avaliações que sobrecarregavam as empresas no passado. Falha, entretanto, ao não incluir alguns itens essenciais ao estabelecimento de níveis de qualidade de padrão internacional:

- Liderança pessoal dos executivos;
- Treinamento em gestão da qualidade para a alta gerência;
- Metas de qualidade no planejamento empresarial;
- Um índice “revolucionário” de melhoria da qualidade;
- Participação dos funcionários e *empowerment*.

Por isso tudo, meu prognóstico para a Europa é sombrio. Já existem indícios de que ela está ficando para trás. Por exemplo: as subsidiárias de empresas norte-americanas, apesar de seu pequeno número, têm sido as vencedoras na maioria dos prêmios europeus de qualidade. Muitas empresas européias estão prestes a ter sérios problemas. Todas estarão certificadas pela ISO 9000, mas apenas isso não as habilita a alcançar qualidade de padrão mundial.

Estas são minhas previsões para o século XXI. De agora em diante, devo parar de falar do futuro. Meus próximos escritos serão mais propriamente relatos sobre a história. Finalmente, *sayonara*.