

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

**por
Eline dos Anjos¹**

RESUMO

Qualidade é um dos principais fatores competitivos no mundo atual. Compreender, interpretar e implementar os desejos dos consumidores e clientes em geral é requisito básico para um administrador moderno. As empresas vencedoras apostam na qualidade de seus produtos e serviços como diferencial para seu crescimento. Qualquer administrador que queira ser bem sucedido, que queira trabalhar em empresas bem sucedidas, precisa conhecer as diversas ferramentas, técnicas e metodologias desenvolvidas na área da qualidade. Este artigo trata de uma visão ampla de qualidade, as modernas técnicas e abordagens na área, permitindo assim a compreensão de conceitos que poderão gerar um diferencial positivo na visão dos clientes. Além de discutir conceitos gerais na área da qualidade, este artigo se propõe a explicitar a importância da qualidade na estratégia de sobrevivência, competitividade e crescimento das empresas.

Palavras Chave: qualidade, qualidade total, organização, administração, gestão.

INTRODUÇÃO

¹ Eline dos Anjos é Pedagoga, Especialista em Recursos Humanos e em Docência do Ensino Superior e Mestre em Educação pela Universidade Católica de Brasília.

A Qualidade constitui hoje em dia um factor determinante na competitividade das Organizações. Esta tendência tem vindo a acentuar-se devido não só ao aumento da concorrência, da globalização dos mercados, da evolução tecnológica, mas também pelas crescentes e diferenciadas exigências dos consumidores.

No âmbito da disciplina de Gestão da Qualidade, importa compreender a importância da Qualidade no mundo atual, como factor de competitividade das organizações independentemente do ramo de atividade a que pertençam, bem como apreender e relacionar conceitos como a Qualidade Total, a Certificação e a Normalização.

Outro aspecto que se revela fundamental é compreender a importância dos recursos humanos nos processos de adaptação e implementação dos sistemas de gestão da qualidade nas organizações.

Não menos importante é a utilização de algumas ferramentas de trabalho em grupo e da metodologia dos grupos de resolução de problemas, bem como a utilização de técnicas estatísticas para tratamento dos dados no âmbito do Controlo Estatístico dos Processos e no Controlo por Amostragem.

OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo fazer uma análise mesmo que de modo generalizado, de algumas das principais perspectivas sobre o pensamento do que seja qualidade e as contribuições sobre os grandes nomes da qualidade mundial assim como suas contribuições para a administração moderna e sua humanização.

EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Para o guru da qualidade japonesa Kaoru Ishikawa (apud CARAVANTES, 1997) “a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula”.

A evolução histórica da administração com suas teorias que marcaram décadas de gerenciamento tem sido apresentada por diversos olhares ou perspectivas. O olhar da administração, pelo da psicossociologia e pela perspectiva da qualidade, a evolução do movimento da qualidade vem buscando caracterizar ou enfatizar o lado humano da qualidade na visão de Moller (1999).

As contribuições teóricas dos chamados gurus (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa) da qualidade quanto às teorias administrativas do século XX e seus antecedentes históricos deixaram um legado muito importante para o movimento da qualidade total.

Qualidade tem sua existência desde que o mundo é mundo. Ao longo da história, o homem procurou o que mais se adequasse a suas necessidades, fossem de ordem material, intelectual, espiritual ou social. A relação cliente-fornecedor tão propalada nos dias atuais, na verdade sempre existiu no seio familiar, entre amigos, nas organizações de trabalho, escola e na sociedade em geral.

Vive-se hoje o cenário da busca incessante da Qualidade Total em todos os tipos de organização, seja de produtos, seja na de serviços, como fator de sobrevivência e competitividade. O que o mercado exige as empresas tem que atender.

A HISTÓRIA DO CONTROLE DA QUALIDADE

O controle da qualidade moderno teve seu início na década de 1930, nos Estados Unidos, com a aplicação industrial do consagrado gráfico de controle criado por Walter A. Shewhart na empresa de telefonia “*Bell Telephone Laboratories*”. Em memorando datado de 16 de maio de 1924, o Doutor Shewhart propôs o seu gráfico de controle para análise de dados resultantes de inspeção, fazendo com que a importância dada à inspeção, um procedimento baseado na detecção e correção de produtos defeituosos, começasse a ser substituída por uma ênfase no estudo e

prevenção dos problemas relacionados à qualidade, de modo a impedir que os produtos defeituosos fossem produzidos.

A partir da revolução industrial, com o desenvolvimento de ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medida, tanto na Inglaterra Dole B.G e Plunkett, J.J.1990(apud, Barçante, 1998) o controle de qualidade também foi adotado relativamente cedo na Inglaterra. Em 1935, os trabalhos sobre controle da qualidade do estatístico E. S. Person foram utilizados como base para elaboração dos Padrões Normativos Britânicos (“British Standard BS 600”).

Nos Estados Unidos, os procedimentos para o controle da qualidade foram publicados sob a forma de normas, conhecidas como “American War Standarts Z1. 1 – Z1. 3”. Garvin, D. A. (1992) comenta que a qualidade evoluiu até nossos dias principalmente através de quatro Eras, dentro das quais a arte de obter Qualidade assumiu formas específicas:

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO JAPÃO

Até o meio do século XX, os produtos japoneses eram conhecidos como de baixa qualidade e baratos, e não gozavam da reputação que têm hoje em dia. Naquela época, a qualidade no Japão era obtida através da inspeção.

Com o termino da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país pobre, arruinado totalmente destruído. Disponha apenas de um recurso, sua gente, sua poderosa força humana, que levantou a nação e a colocou no topo do mundo econômico. Havia um grupo de jovens empresário que queriam se dedicar à construção de uma nova nação. O mundo conhece as marcas destes empresários: Nikon, Sony, Toyota, Yamaha, Honda, entre outras, que se tornaram sinônimos ou benchmarking de qualidade.

O Japão perdeu a guerra militar, mas tem ganhado a guerra econômica de maneira absolutamente notável, a ponto de muitas nações e empresas ocidentais buscarem ansiosamente copiar o modelo japonês.

Tentativa esta infrutífera para muitos países que não conseguiam perceber o invisível na sociedade organizacional japonesa (Fleury, 1997).

Barçante(1998) destaca também alguns fatores quanto à evolução da Qualidade no Japão que de forma indireta influenciou muitos países:

- a contribuição dos experts americanos w. e. deming e j. juran;
- a criação e ação da *japanese union of scientist and engineers* (juse);
- a padronização ampla dos produtos;
- a ampla comunicação e educação pública;
- além dos fatores acima outros contribuíram:
- a liderança e direção centralizadas;
- envolvimento e comprometimento da alta administração empresarial;
- o desejo de elevar a qualidade à condição de tópico de importância nacional;

O Japão agregou valor ao conhecimento recebido do ocidente e desenvolveu as seguintes abordagens:

- a participação dos funcionários de todos os níveis da empresa.
- foco no cliente, com uma cuidadosa atenção à sua definição de qualidade.
- aprimoramento contínuo(*kaizen*) como parte do trabalho diário de todos os funcionários.

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO BRASIL

No Brasil o movimento pela Qualidade é mais antigo do que o Japão, porém faltou o mesmo envolvimento e comprometimento que aconteceu no Japão e em outros países. A partir de 1990, teve no Brasil um crescimento gigantesco em direção a Qualidade, que remonta à década de 1980, onde foram lançadas as bases deste movimento. Até meados da década de 1990 ainda era incipiente um movimento coordenado e global, acontecia ações isoladas de alguns segmentos empresariais em especial das empresas multinacionais que recebiam orientação de suas matrizes no exterior.

O Brasil atualmente é considerado um dos países que mais tem evoluído em favor da Qualidade a nível mundial AZAMBUJA, T.T. 1996(apud, BARÇANTE, 1998).

O Brasil têm instituições ligadas a Qualidade desde 1876, portanto a muito mais tempo do que o Japão e até mesmo os Estados Unidos. O Brasil realiza anualmente um congresso nacional sobre Qualidade e Produtividade desde 1991 coordenado pela União Brasileira de Qualidade-UBQ Através da Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade, desde 1991 são premiadas empresas que possuem padrão de excelência mundial a exemplo do que acontece no Japão desde

a década de 1950 com o Prêmio Deming de Qualidade e com o Prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos.

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NO MUNDO

Após a década de 1980 até os dias atuais, com o sistema de comunicações cada vez mais eficiente e dentro dos padrões mundiais, intensificou-se o intercâmbio de informações e conhecimento aprendido entre o Ocidente e o Japão, tornando-se mais unificado o processo de evolução da Qualidade a nível mundial.

Os diversos prêmios nacionais da Qualidade em diversos países refletem o estado da arte da moderna Gestão da Qualidade Total em vigor na comunidade técnica internacional.

Pode-se observar Figura 2 como a Qualidade evoluiu no mundo ao longo dos anos, desde a Era da Inspeção até os dias atuais. A Qualidade evoluiu sobre três eixos centrais:

- Evolução das áreas afins;
- Evolução das técnicas;
- Evolução do conceito Qualidade.

A evolução da Qualidade foi generalizada em nível mundial, por todos os tipos de negócios e segmentos, tipos e tamanhos de organização, produtos e serviços. Essa evolução ou foi consequência da mudança ocorrida nas teorias administrativas e no avanço de todos campos do conhecimento humano.

Conforme o *The Economist*, nada mudou mais em 10 séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. A maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos.

Em nível mundial o conceito e o enfoque relativo à Qualidade muda constantemente e acompanha os processos de mudança da sociedade e das organizações em geral conforme o Quadro 1.

A mudança de enfoque relativo a Qualidade também tem seguido o mesmo modelo de mudança de enfoque nas Teorias Administrativas desde a época de Taylor no início de 1900. A tendência é de abertura, abrangência, dinâmica, sinergia, foco no futuro e no mesmo sentido da teoria da complexidade citada por MORIN (1999).

A ESCOLHA DA MELHOR METODOLOGIA DA QUALIDADE

Brocka & Brocka comenta que a escolha de metodologia para uma organização depende da cultura corporativa e do comprometimento da alta gerência. Não existe a priori o melhor mestre, embora Deming seja o favorito de muitos e ofereça uma filosofia compreensiva e essencial para a implementação do Gerenciamento da Qualidade.

No Brasil a maioria das organizações ao decidir pela implantação de um Programa de Qualidade Total, normalmente buscam a assessoria de consultorias especializadas.

Dentre as diversas consultorias de destaque nacional a Fundação de Desenvolvimento Gerencial- FDG, oriunda da Fundação Christiano Ottoni ligada a UFMG e dirigida pelo principal nome da Qualidade no Brasil o professor Vicente Falconi Campos e com reconhecimento mundial entre as 21 vozes da Gestão mundial atende a mais de 1000 empresas e que respondem por mais de 40% do PIB nacional com um modelo adaptado as características das empresas dentro de um modelo apresentado pelo professor Márcio Pires da UFSC como tendo três características básicas: precisa ser endógeno, vir de dentro da empresa, ser sistêmico, isto é ser abrangente, totalizante e integrativo e distintivo, que é específico do negócio, não deve ser uma cópia de outros negócios, como será apresentado a seguir.

O professor John Oakland (1992), autoridade mundial em TQM, sugeriu que todos os gurus da qualidade falam a mesma linguagem, mas usam dialetos diferentes e diz que a TQM é uma filosofia, uma nova forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Muda o foco de uma atividade operacional para toda a empresa. O Quadro 2 apresenta os pontos fracos e fortes dos principais gurus da qualidade.

O LADO HUMANO DA QUALIDADE – SEGUNDO MOLLER

Moller (1999), um dos poucos autores em nível mundial que dá ênfase à importância estratégica e fundamental das pessoas nos processos de qualidade, faz um retrospecto do foco na qualidade:

“Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade preocupavam-se com a

qualidade de produtos físicos. Armados com o controle estatístico de qualidade e com o lema 'Zero Defeitos', os peritos concentraram-se no desenvolvimento de métodos para melhorar a qualidade de produtos e de processos de produção. Mais de trinta anos de esforços determinados para melhorar a qualidade técnica, descobrir causas e defeitos e reduzi-los, implantar controle de qualidade e racionalizar os processos de produção levaram a notáveis melhoramentos na qualidade dos produtos e na estabilidade financeira de muitas empresas.

Os peritos de marketing conseguiram convencer a maior parte das empresas de que é o cliente quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos. Foi somente nos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano, colocar as pessoas em primeiro lugar e qualidade pessoal.

Moller (1999), desde o início da década de 1990, vem defendendo, nos círculos acadêmicos e empresariais, que a importância da qualidade pessoal é à base de todas as outras qualidades. O autor comenta que o futuro de uma empresa depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mercado. Ela precisa produzir produtos e serviços que satisfaçam às exigências dos clientes. Continua o autor "... é difícil imaginar uma empresa satisfazendo (...) os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal".

A definição para Qualidade, segundo Moller (1999), é que há dois tipos de Qualidade: Qualidade Técnica que significa satisfazer exigências e expectativas concretas: por ex., tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos e Qualidade Humana que é satisfazer expectativas e desejos emocionais: por ex., atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Continua Moller, os peritos têm, tradicionalmente, focalizado a qualidade de produtos e serviços e segundo o autor presta-se muito pouca atenção à qualidade das pessoas, cujos esforços são cruciais para a qualidade de produtos e de serviços. Moller (1999) propõe que a Qualidade deve ser abrangente e focada em cinco pontos:

- qualidade pessoal;
- qualidade departamental;
- qualidade de produtos e serviços;
- qualidade da empresa;
- clientes satisfeitos.

Moller (1999) comenta que a qualidade em todas essas áreas conduz a uma “cultura de qualidade”, a qual influencia toda a empresa. O autor comenta sobre um grande estudo da força de trabalho nos Estados Unidos, conduzido, em 1983, pelo *Public Agenda Forum*, que revelou os seguintes resultados alarmantes: Menos de 25% dos funcionários responderam “sim” à pergunta: você sempre faz o melhor possível? 50% dos entrevistados disseram que não dedicavam ao trabalho mais esforços que aquele necessário para manterem seus empregos. 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento.

A resposta dos funcionários sobre o baixo desempenho e comprometimento com o trabalho mostra que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capazes de fazer. Moller afirma que o caso dos Estados Unidos não é especial; essas constatações valem para a maior parte das nações industrializadas do mundo. A tarefa mais importante da gerência é motivar pessoas - o recurso mais valioso da organização para que façam o melhor possível. O autor finaliza dizendo que: “Qualidade significa estar plenamente comprometido”

CONCLUSÃO

Empresários gerentes e administradores que ainda estão presos a velhos paradigmas deverão ficar mais atentos ao contexto que os cerca e fazer uma profunda revisão seus conhecimentos e crenças pessoais. Aquilo que funcionou no passado e foi responsável pelo sucesso, possivelmente já não garante mais os mesmos resultados. Tampouco as novas teorias, ou tecnologias organizacionais são competentes de, por si só resultarem alguma transformação substancial no contexto em que vivemos.

Na opinião de Caravantes, as mudanças que estamos vivendo e as que desejamos com ansiedade é fruto da ação dos indivíduos especialmente daqueles colocados em posições chaves nas organizações e nações. São indivíduos que tomam decisões, como foi visto no modelo de Simon, que afetam o destino das organizações por eles dirigidas. Infelizmente mudanças estas que as empresas tardam a incorporar em sua estrutura e em sua dinâmica interna.

Para os autores Junqueira & Viana (1996) as tendências estratégicas da qualidade que terão grande impacto nas organizações do século XXI são: a competitividade cada vez mais forte e a concorrência acirrada provocarão uma corrente de melhoria contínua, com diminuição progressiva dos níveis de preço e achatamento na margem de lucro; a empresa será cada vez mais enfocada como uma realidade humana, sendo a integração, a motivação, a comunicação, enfim, o próprio comportamento considerado como atributos estratégicos com alto nível de nobreza; confronto capital/trabalho será cada vez mais substituído por uma pródiga e engrandecedora relação de parceria adulta, na qual a empresa absorverá e entenderá seu papel de desenvolver seus recursos humanos e os colaboradores em contrapartida aumentarão vigorosamente seu comprometimento, o amor e o prazer pela atividade profissional; aprendizado fará parte, cada vez mais forte, das atitudes e ações organizacionais, e as empresas serão elevadas à categoria de centros de desenvolvimento permanente, subordinadas a uma mentalidade de inovação e oxigenação; a comunicação e o alinhamento da personalidade empresarial serão atributos prioritários, ocorrendo à tendência de cada unidade organizacional desenvolver sua própria antropologia, com a sólida compreensão e disseminação de suas crenças, valores e princípios.

Paladini (1994) comenta que muitos dos fracassos cometidos pela implantação de um *TQM-Total Quality Management* são decorrentes de equívocos no conceito de qualidade, dificuldades originadas pelo confronto entre teoria e prática (muitas palavras (princípios) e pouca ação), falta de confiabilidade nos resultados do programa, resistência à mudança e grande dificuldade de os gerentes se adaptarem a democracia da qualidade (revista *Business Week*, 1991).

Paladini destaca ainda que a qualidade total só obterá sucesso quando muito bem entendida e isto envolve implantação a partir de decisões firmes e conscientes da alta administração, prioridade absoluta a clientes, políticas e objetivos claros, adesão e motivação de todos os elementos da organização, melhoria contínua e interação entre empresa e empregado (isto envolve compreensão das necessidades mútuas).

REFERÊNCIAS

- BARÇANTE, Luiz César. Qualidade Total: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES C.; BIJUR, W. Administração e Qualidade: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. . TQC-Controle da qualidade total (no estilo japonês): Belo Horizonte, 1992, 1996.
- CAPRA, Fritjof. A teia da vida. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano: o talento, a inteligência, e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- CROSBY, Philip, B. Qualidade, falando sério. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DEMING, William Edward. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DRUCKER, Peter F. O inventor da administração. Revista Exame. São Paulo: ano 2002, ano 36, nº 10, 15/mai/2002.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Aprendizagem e inovação organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDY, Charles. A era da transformação. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HARRINGTON, H. James. Gerenciamento total da melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total à maneira japonesa. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. Controle da qualidade-handbook. 4 ed. vol. III. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1992.

LESSA, Jorge. Qualidade competitiva no Brasil. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

MASLOW, Abraham H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 05.

MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

PALADINI, Edson P. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. A hora da estratégia. Revista HSM Management. São Paulo: ano 1, nº 5, p. 6-10, nov/dez 1997.

RESENDE, Enio. Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil. São Paulo: ABRH– Nacional – Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1999.

SALGADO, Mônica Santos. A gestão comportamental como fator condicionante da Implantação do sistema da qualidade nas empresas. Revista Parceria da Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SANTOS, Fernando C. A. Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas: São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter. A quinta disciplina-arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 15 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SLACK, Nigel; et al. Administração da produção. São: Paulo, Atlas, 1997.

STEWART, Thomas. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, António Alfredo Mello.

ANEXOS

Quadro 1: **Mudança no enfoque relativo a Qualidade**

De	Para
Visão específica	Visão global
Sistema fechado (foco no produto)	Sistema aberto (foco no mercado)
Ênfase no passado (o que já foi feito)	Ênfase no futuro (o que será possível fazer)
Qualidade vista como custo	Qualidade vista como investimento
Abordagem padronizada e burocrática	Abordagem cada vez maior dinâmica
Busca de otimização numa esfera limitada	Busca de sinergia numa esfera cada vez mais ampla

Fonte: Barçante, L.C. & Castro, G.C. Ouvindo a voz do cliente interno(1995).

Quadro 2: **As 14 etapas da filosofia de Crosby**

1-Os gerentes devem estar comprometidos, de tal maneira a admitir que o aprimoramento da Qualidade é a única via que incrementa os lucros.
2-Devem ser criadas equipes para o aprimoramento da Qualidade. Os chefes dos departamentos lideram as equipes, orientando-as sobre seu propósito e metas.
3-Avaliação dos resultados para avaliar como o processo está se comportando.
4-Avaliação dos custos da Qualidade: os gerentes devem estar conscientes em relação a eles.
5-Garantia da Qualidade: comunicar e divulgar as notícias referentes aos custos da Qualidade entre supervisores e empregados.
6-Ação corretiva: promover reuniões de forma a encontrar e solucionar todos os tipos de problema.
7-Estabelecer comitês ad hoc para atingir Zero Defeito. Formar equipes para investigar o conceito Zero Defeito e modos de implementá-lo. Zero defeito leva em torno de um ano e meio para ser implementado.
8-Treinar todos os empregados para carregarem ativamente as suas partes no programa de qualidade.
9-Estabelecer o dia do zero defeito, este é o dia em que todos se reúnem e celebram o seu compromisso pela qualidade.
10-Estabelecer metas de melhoria para transformar um comprometimento em ação, as pessoas devem estabelecer metas de melhoramento para si próprias e para seus grupos. Estabelecer as metas é descrever as funções específicas que cada um vai desempenhar.
11-Remoção das Causas dos Erros: estimular os empregados a comunicar à gerência os obstáculos que encontram para atingir sua meta de zero defeito. É um sistema de identificação exata e eliminação dos obstáculos para se conseguir o zero defeito.
12-Reconhecer e valorizar aquele que atinge sua meta de qualidade.
13-Conselhos de Qualidade: estabelecer conselhos para fazer comunicações a intervalos regulares para dividirem problemas, experiências e idéias.
14-Etapa final: Faça tudo novamente. A Melhoria da Qualidade nunca termina.

Fonte; Barçante(1998).

FIGURA 1 – Circuito de Deming ou PDCA: adaptado sob a perspectiva da abordagem *gestáltica*

