

# **A qualidade como instrumento de gestão para a competitividade**

## **I – As pessoas**

**José Alberto Pacheco Vieira**

Professor

Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia

Em 1984, numa das fases (de que participei) de um processo de seleção de pessoas que integrariam uma equipe com responsabilidade pela implantação de programa da qualidade total numa grande empresa do ramo automobilístico, perguntaram-me: o que é qualidade? A minha resposta, puramente intuitiva, representava a expectativa de um consumidor ao adquirir um produto: ele haveria de funcionar, simplesmente porque essa era a sua função.

Fui contratado e tive a oportunidade de estudar as metodologias e ferramentas voltadas à qualidade. Aprendi que as empresas que desejassem permanecer no mercado não poderiam mais impor ao consumidor o custo de sua ineficiência e não poderiam mais considerar as suas perdas internas como inevitáveis e associadas ao processo. Aprendi também que o mundo estava mergulhando numa nova economia em que qualquer desperdício causaria impactos ambientais e sociais que, em contrapartida, trariam conseqüências negativas à imagem da empresa.

Esse meu aprendizado estendeu-se à percepção de que a qualidade dos produtos e dos serviços era responsabilidade de todos os funcionários da empresa, e que a alta administração, com suas atitudes, seria o exemplo a ser seguido por todos. Ela deveria mostrar que a qualidade deveria estar presente no cotidiano de todas as atividades da empresa: captação e entendimento das necessidades do cliente, especialmente a funcionalidade e a diversidade; desenvolvimento do projeto do produto e do processo; compra; produção; distribuição e venda com cortesia e dentro dos prazos estabelecidos.

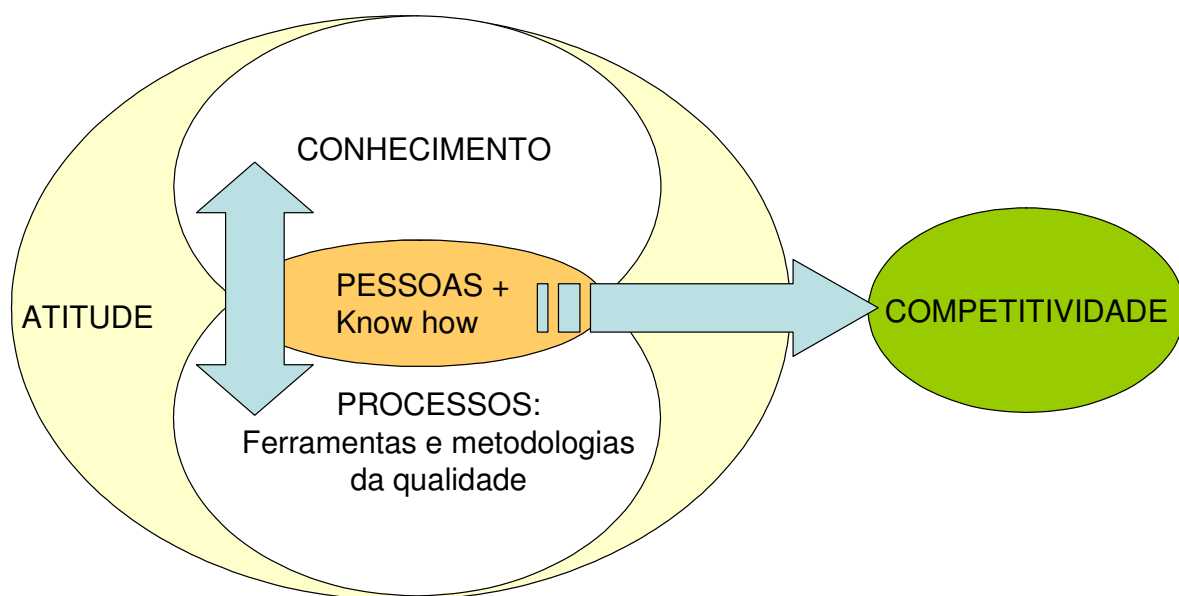
Por fim, constatei que as organizações que quisessem ser competitivas deveriam ir além de atender as necessidades dos clientes. Deveriam encantá-los com seus produtos e serviços e surpreendê-los com sua responsabilidade social e ambiental.

Três anos depois, em 1987, foram editadas as normas da série ISO 9000, um instrumento até hoje utilizado na gestão da qualidade por empresas que buscam a melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços. Na época, numa visão distorcida, algumas dessas empresas acreditavam que a simples posse do certificado de conformidade com a ISO 9000 torná-las-iam mais competitivas e mais preparadas para enfrentar as ameaças externas. Ledo engano!

Muita coisa mudou desde aquela época. Atualmente, empresas com excelência em gestão são as que conseguem se enxergar inseridas num **sistema** produtivo, afetando e sendo afetadas pelo ambiente externo, constituído pela sociedade, concorrentes, fornecedores e outras partes interessadas. Essas interfaces devem ser gerenciadas cuidadosamente para que sejam minimizados os impactos das turbulências presentes no cotidiano e maximizados os esforços direcionados à obtenção da vantagem competitiva. Em outras palavras, é inconcebível que uma empresa busque a excelência na sua gestão para se tornar competitiva sem que os seus funcionários: assumam o desafio de aprender a fazer melhor a todo instante; aproveitem as dificuldades como oportunidade pessoal para aprendizado; resolvam os problemas diários evitando contorná-los como se fossem inevitáveis e organizem atividades seguindo procedimentos previamente estabelecidos. Em síntese, a qualidade deve alicerçar e valorizar todas as ações dos indivíduos e, em conseqüência, de toda empresa competitiva.

Ao se sentirem valorizadas, as pessoas se superam, cresce a confiança mútua e vencem, a exemplo da equipe de basquetebol do Brasil que derrotou, na final dos jogos Pan-americanos de 1987, a equipe dos Estados Unidos, favorita, e que nunca havia perdido jogo em casa. No entanto é importante deixar muito claro que a atitude de dar valor ao ser humano não pode ser confundida com o “ser bonzinho” porque não é isso que as pessoas desejam. Elas precisam de energia e confiança, com respeito e transparência para “fazer bem feito na primeira vez”.

As atitudes da administração devem ser tais que semeiem e perpetuem proatividade nos funcionários para identificar e solucionar problemas, aprimorando relações, processos, produtos e serviços. Independentemente das metodologias e das ferramentas da qualidade adotadas, é a atitude (vide Figura 1) que agrega conhecimento, processos e tecnologia na busca da competitividade.



**FIGURA 1: A atitude agrega conhecimento e processos em busca da competitividade**