

# Gestão da Qualidade: uma reflexão crítica



**D**e uma forma sintética, a Gestão da Qualidade assenta em “3 pilares”, cada um desenvolvido por diferentes autores e com diferentes destinatários durante a década de 1980 e o início da década seguinte.

O primeiro dos “pilares” consiste nos trabalhos dos “gurus” da Qualidade, nomeadamente Crosby, Deming e Juran, os quais propuseram um conjunto de princípios, passos e recomendações que os gestores (fundamentalmente de topo e intermédios de entidades privadas americanas) deveriam seguir para assegurar o sucesso das respetivas organizações. A sequência proposta por estes especialistas assenta na evolução do controlo

da qualidade para a gestão da qualidade e, finalmente, para a gestão da qualidade total (TQM – *Total Quality Management*).

O segundo dos “pilares”, que hoje goza de grande visibilidade internacional como consequência de haver mais de 1 milhão de organizações com os sistemas de gestão da qualidade certificados segundo a norma ISO 9001:2008, reporta-se às normas da série ISO 9000, publicadas em 1987 pela ISO com base na colaboração de especialistas de mais de 100 países. Uma das consequências do sucesso da norma ISO 9001 foi o aparecimento de uma nova profissão de “Gestor da Qualidade” (a que podemos acrescentar outra, a de “Auditor da Qualidade”). Estas normas são hoje

reconhecidas como um instrumento relevante para a satisfação dos clientes e a melhoria contínua das organizações e, consequentemente, para a promoção da confiança e do desenvolvimento do comércio internacional. As normas da série ISO 9000, e em especial a ISO 9001, colocam o enfoque na gestão da qualidade (garantia da qualidade na versão inicial de 1987) e conduzem a um maior envolvimento ao nível da gestão intermédia.

O terceiro pilar enquadra os modelos de Excelência (ou prémios da qualidade), dos quais o modelo americano Malcom Baldrige (finais 1980) e o modelo europeu da EFQM (início 1990) são os mais divulgados. Estes modelos foram concebidos por um número relati-

“É, pois, minha convicção que a crise atual reforçará o valor da Qualidade holística e sistêmica, dos Sistemas de Gestão e da sua correta aplicação, avaliação e melhoria, como condições relevantes para ultrapassar a crise e assegurar o sucesso sustentável das organizações.”

vamente reduzido de executivos sêniores e são dirigidos à gestão de topo das organizações com a mensagem chave da abordagem à Excelência Empresarial como via para o sucesso sustentável.

Não obstante um esforço de aproximação entre estes três pilares (por exemplo, há consistência entre os ensinamentos dos “gurus” e os princípios da gestão da qualidade das normas da série ISO 9000 e os princípios da excelência do modelo da EFQM, além de que as três abordagens defendem uma abordagem

sistêmica e a melhoria contínua), constatam-se algumas dificuldades. A destacar:

- A simplificação (excessiva?) da abordagem dos “gurus” levou a que se desse mais atenção à aplicação prática e supostamente universal das “receitas” propostas, sem aprofundar o modo mais adequado de implementação para cada organização em concreto;
- Cada uma das abordagens foi seguida por uma legião de adeptos (consultores, formadores, gestores, técnicos, auditores, etc.) que defendem a sua abordagem de eleição, por vezes “atacando” e criticando as outras (é curioso verificar que os “gurus” não se citaram uns aos outros nos seus trabalhos), o que necessariamente acabou por causar confusão e dúvida sobre os conceitos e as metodologias da gestão da qualidade;
- Como os destinatários de cada abordagem não são completamente coincidentes (desde a gestão de topo à gestão intermédia e em diversos países e culturas), gera-se dificuldade de enfoque comum;
- Acresce o facto de a comunidade científica e académica não ter ainda prestado um especial relevo a esta interessante problemática en-

quanto área do saber e do conhecimento. Há diferentes definições de conceitos e, pelo menos da minha parte, há dificuldade em apontar uma Teoria integradora e unificadora da Qualidade de aceitação prevalecente.

### Teorias de Gestão e o futuro da Qualidade

No atual contexto de economia global as organizações têm necessidade de assegurar vantagem competitiva para terem um sucesso sustentável. Entre as diversas teorias dominantes destacam-se as do quadro 1.

É possível integrar estas três teorias considerando que uma organização para ser competitiva deve:

- Escolher o setor/indústria em que vai atuar e qual o posicionamento competitivo que vai adotar;
- Dispor de competências e recursos distintivos que lhe permitam obter vantagens competitivas que, por sua vez, originarão resultados operacionais e criação de valor sustentável, com ênfase no conhecimento como recurso determinante para um desempenho superior;
- O modelo da Teoria dos *Stakeholders* implica que para a manutenção de resultados sustentáveis (incluindo o lucro) é necessário assegurar a satisfação das diversas partes interessadas.

Com base na visão integradora das Teorias de Vantagem Competitiva e dos “3 pilares da Gestão da Qualidade”, propõe-se um modelo de evolução para as organizações na respetiva viagem rumo à Excelência (Quadro 2).

Esta proposta de enquadramento assenta em quatro constatações chave:

- O cliente é apenas um dos *stakeholders*, pelo que a sua satisfação por si só não assegura o sucesso sustentável da organização. Há que atender aos restantes *stakeholders* e às suas necessidades e expectativas;
- Vivemos numa sociedade em que o conhecimento e a criação partilhada de valor têm cada vez mais relevo;
- As organizações operam num ambiente de mudança de padrões e processos, em que a rapidez de resposta ao mercado tem uma influência crescente no sucesso organizacional;

#### QUADRO 1

Escola	Autor	Abordagem
Estrutura da indústria ou Teoria Baseada no Mercado e no Posicionamento	Porter (1980, 1985)	O ambiente externo tem a influência dominante nas ações estratégicas e no desempenho das organizações que devem analisar a sua cadeia de valor e optar por uma das estratégias genéricas para assegurar vantagem competitiva.
Teoria Baseada nos Recursos	Barney (1986, 1991, 2001); Russo e Fouts, 1977; Mac Williams e Siegel (2001)	A combinação única dos recursos e capacidades (internas) permite que uma organização seja diferente e melhor do que as suas concorrentes e constitui as bases para a sua estratégia e desempenho.
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Freeman (1984)	Importância crítica das relações da organização com os seus <i>stakeholders</i> (partes interessadas), que podem levar a uma melhor performance e a uma vantagem competitiva sustentável, à medida que a organização integra preocupações de negócio e sociais que criam valor para os seus <i>stakeholders</i> .

## QUADRO 2

## Excelência Operacional

1. Competência dos colaboradores;
2. Capabilidade dos processos;
3. Conformidade dos produtos;
4. Correção e ações corretivas e preventivas;
5. Normalização dos sistemas e certificação;
6. Revisão e melhoria do desempenho;
7. Abordagem à gestão como um sistema.

## Excelência Organizacional

1. Liderar com visão, inspiração e integridade;
2. Desdobramento de objetivos e metas e integração aos diversos níveis;
3. Cultura de inovação e gestão da mudança;
4. Gestão do risco;
5. Gerir por processos;
6. Ter sucesso através das pessoas;
7. Fomentar a criatividade e a inovação;
8. Construir parcerias;
9. Assumir responsabilidade por um futuro sustentável;
10. Atingir resultados balanceados;
11. Gerar valor para os clientes.

## Excelência Civilizacional

1. Alinhamento da Visão, Missão e Estratégia com o compromisso com a sustentabilidade e a satisfação dos *stakeholders*;
2. Melhoria contínua do desempenho económico, ambiental e social;
3. Organização reconhecida como *best in class*;
4. Rapidez de resposta, flexibilidade, capacidade de adaptação;
5. Envolvimento exemplar com a comunidade e com a sociedade;
6. Criação partilhada de valor com os *stakeholders*;
7. Resultados decorrem de abordagens abrangentes e sólidas;
8. Resultados com tendências positivas consistentes;
9. Capacidade de influenciar positivamente os enquadramentos de governação que permitam o desenvolvimento sustentável.

• As envolventes externas e sociais têm cada vez mais impacto nas organizações que, embora não as controlem, não as podem ignorar, devendo estar atentas e intervir sempre que possível para as influenciar positivamente.

### A Qualidade em situação de crise

A atual recessão económica representa uma séria dificuldade para muitas organizações. A procura de muitos produtos e serviços diminuiu, quer devido a uma queda na procura global, quer devido a problemas internos específicos de certos mercados.

Este ambiente desfavorável colocou muitas organizações numa situação complexa e financeiramente instável, pelo que as mesmas se viram forçadas a adotar estratégias de sobrevivência que passam por assegurar liquidez, procurar novos clientes com os produtos atuais ou com novos produtos e tentar manter os níveis de produção de modo a evitar uma espiral de cortes indiscriminados de custos,

dispensa de pessoal ou encerramento de fábricas e linhas de produtos.

Estas estratégias de sobrevivência podem ser mais facilmente geridas e implementadas com sucesso em organizações que tenham sistemas de gestão robustos, com uma cultura de orientação para o cliente, eficiência e monitorização do desempenho dos processos e uma mentalidade de melhoria contínua e orientação para os resultados, tal como é prescrita pela abordagem da gestão da qualidade. E é numa situação de crise que a diferença entre organizações “melhores” e “piores” se torna mais evidente.

É, pois, minha convicção que a crise atual reforçará o valor da Qualidade holística e sistémica, dos Sistemas de Gestão e da sua correta aplicação, avaliação e melhoria, como condições relevantes para ultrapassar a crise e assegurar o sucesso sustentável das organizações. É importante que além do objetivo imediato da sobrevivência, as organizações não percam de vista a necessidade de progredirem, criarem valor e se prepararem para aproveitar as oportunidades pós crise.

Fonte: Autor, baseado em normas série ISO 9000, EFQM Excellence Model 2010, ISO 26000 e Teorias de Gestão Estratégica e Vantagem Competitiva.

Será agora a oportunidade certa para que ainda mais organizações (sejam públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos) adotem e implementem sistemas de gestão que assegurem a gestão adequada dos processos, a satisfação dos clientes e que tenham ainda em conta as preocupações das partes interessadas relevantes, tais como o ambiente, a segurança e a responsabilidade social.

Estas organizações serão os parceiros de negócio mais fiáveis e que mais valores criarão para os seus Acionistas, Clientes, Colaboradores, Parceiros e Sociedade em geral. ■

Texto elaborado segundo o novo Acordo Ortográfico

### Luís Fonseca

Professor Adjunto ISEP-IPP  
luismiguelcfonseca@gmail.com