

Qualidade como estratégia

O tema da qualidade não é novo. Já em 1951, o Japão, na linha do que propunham J. M. Juran e Edwards Deming, pais das técnicas de controle de qualidade, instituía o Prêmio Deming de Qualidade, ao passo que os Estados Unidos, um pouco mais recentemente, em 1988, instituía o Prêmio Baldrige. No Brasil, a preocupação com qualidade começou com os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), depois passou para os controles estatísticos, as células de produtividade, os *just-in-time*, os Six Sigma e para o *lean manufacturing* e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), transformando-se em conversa corrente de executivos e empresários. Mas, afinal, o que é qualidade e como ela pode contribuir com a estratégia da organização?

De acordo com a Motorola Inc., qualidade é simplesmente a ausência de variação. Mas ausência de variação de um padrão estabelecido pelo mercado, e não pelo laboratório de pesquisa, pela engenharia ou pela área de desenvolvimento. Se aceitamos essa definição, logo temos de aceitar que qualidade não pode ser preocupação de um único departamento. A busca pela qualidade é tarefa de todos os funcionários da empresa.

No entanto, é impossível falar de comprometimento de todos os funcionários sem que haja um envolvimento participativo nas tomadas de decisão. É necessário que todos sejam considerados capazes de exercer suas atividades

sem variações. Uma empresa que trabalhe com feudos, ou com o que costume chamar de capitânias hereditárias, não pode alcançar a administração da qualidade total, mesmo que contrate o maior número de inspetores de qualidade. É bom que se diga que qualidade sempre foi e sempre será incompatível com centralização, fiscalização e hierarquia rígida. O comprometimento do funcionário tem de ser um só: atender plenamente o cliente.

Desse modo, a maior barreira para a criação de uma cultura da qualidade com forte vínculo com a estratégia da organização é representada pelos gerentes ou executivos que querem defender suas próprias capitânias. Como vencer essa barreira? Fazendo com que todos compreendam que trabalham para o mercado e que, sem ele, qualquer ação não faz o menor sentido, inclusive a própria empresa. Claro que não é uma tarefa fácil, mas a construção de um ambiente em que todos estejam voltados para a satisfação do cliente é a única maneira de garantir a viabilidade de qualquer planejamento estratégico.

É bom lembrar que a premissa básica do marketing é justamente a qualidade. Assim, somente as organizações voltadas para o mercado e que, efetivamente, busquem o seu diferencial competitivo poderão falar em administração da qualidade total sem redundâncias de discurso. Ou seja, aquelas empresas que entendem, atendem e retêm os clientes e que tornam o marketing um componente vital da estratégia.



Jesus Cosenza
FGV-EAESP