

A CULTURA DA QUALIDADE – porque a gestão da qualidade dá certo em umas empresas e em outras é um fracasso total

Luciano Raizer Moura

Costuma-se dizer que “*a forma de buscar a Qualidade revela a Qualidade da própria empresa*”. Isso significa que o sucesso da Gestão da Qualidade de uma empresa depende diretamente da sua cultura, isto é, dos hábitos e atitudes das pessoas que dela fazem parte.

Ao analisar as empresas que organizam seu Sistema de Gestão da Qualidade e são certificadas, observamos que algumas delas apresentam um grande sucesso enquanto outras ficam a se lamentar. Isso é intrigante, pois se a Gestão da Qualidade tem como objetivo a melhoria da organização, a redução de erros, a satisfação dos clientes, entre tantas outras melhorias, era de se esperar que também resultasse na melhoria do negócio em si. Será que as técnicas da qualidade são adequadas apenas a determinados tipos de empresas ou será que a empresa não sabe como usa-las? A ISO 9000 se presta apenas para as indústrias ou grandes empresas, ou será que os gestores não sabem como fazer uso desse sistema no dia-a-dia dos negócios?

A Gestão da Qualidade em si é constituída por um conjunto de métodos e técnicas que são usadas na melhoria da organização das empresas e tem um caráter universal. Podem (e devem) ser usadas em todo e qualquer tipo de empresas, pequenas ou grandes, indústria, comércio ou serviços, empresas públicas ou privadas, de capital ou interior, etc, etc, etc. Representa o somatório de conhecimentos sobre gestão de empresas, o senso comum de “o que” e “como” fazer para que uma empresa se organize, tenha métodos de trabalho definidos, meios de controle, pessoas competentes e que tudo isso se converta em resultados.

Se as técnicas são as mesmas, baseadas na evolução da gestão e representam o sendo comum, mundialmente aceitas, o que difere de uma empresa para outra? A sua cultura, isto é, a forma como as pessoas pensam, em que acreditam e como agem. A cultura é definida pelas pessoas que atuam na empresa e fortemente influenciada pela liderança. Um dirigente de uma empresa que decide implantar a ISO ou Prodfor apenas para atender a exigência de ser certificado, dificilmente irá entender que está organizando um instrumento que possibilitará a melhoria gradual da sua empresa.

Observe como muitas empresas tem posturas diferentes em relação ao modo de gestão. A Qualidade prevê a definição de procedimentos documentados para orientar o trabalho de modo sincronizado. Tem pessoas que acham que isso tira a criatividade e “engessa” a empresa. A gestão da Qualidade prevê o uso de controles, indicadores, objetivos e metas. Tem pessoas que acham que isso burocratiza. A Qualidade define que as pessoas precisam ser treinadas e representa um investimento da empresa. Isso pode significar custo e perda de tempo para alguns. O planejamento faz parte da Qualidade e envolve análise de situações e tomada de decisões. Para alguns planejar não adianta, pois tudo muda. São atitudes diferentes que certamente irão afetar a forma de gestão da empresa e conseqüentemente os seus resultados

Um estudo primoroso foi elaborado pelo jornalista Jeremy Main e apresentado no livro “Guerras pela Qualidade”. Ele analisou os motivos que levaram algumas empresas americanas a obterem grande sucesso com a Gestão da Qualidade e outras

fracassarem. Chegou a conclusão de que as empresas vencedoras apresentaram características comuns, que estavam relacionadas ao modo como praticavam a Qualidade e não às técnicas em si. As empresas bem sucedidas com a adoção da Gestão da Qualidade eram aquelas em que: a liderança era comprometida com a Qualidade; treinavam e muito seus colaboradores, começando por cima; adotaram um conjunto de técnicas de gestão (como organização dos processos, padronização, controle estatístico, 5 S, gerência pelas diretrizes, entre outras); dedicavam esforço genuíno para descobrir o que o cliente pensa; rapidez nas decisões; por último e, para mim a melhor delas, era que por mais competentes que já fossem, ainda tinham muito a fazer.

Praticar a gestão da Qualidade requer esforço. Mudar a cultura empresarial depende do nível de conscientização das lideranças. O que se observa na verdade é a famosa resistência à mudanças das pessoas, que não querem adotar novas práticas, novas formas de organização, novos métodos de trabalho conforme definidos pela Gestão da Qualidade.

É bom lembrar que os clientes mudam e são cada vez mais exigentes. Esse talvez seja o maior fator de convencimento da necessidade de mudar o modo de gestão. Portanto as empresas devem acompanhar essa mudança. Caso contrário perderão a corrida da competitividade. E não adianta reclamar que a Qualidade é isso, ou é aquilo, ou chorar a própria sorte. Simplesmente não tem a cultura da Qualidade e, talvez, não tenham também a cultura do sucesso empresarial, pois Qualidade e resultados têm uma relação direta. Adote a cultura da Qualidade, invista na mudança da organização da empresa que, como consequência, os resultados aparecem e o sucesso também. Lembre-se que isso depende de uma atitude, naturalmente do líder: a vontade de melhorar a empresa.