

Uma Visão Sobre a Qualidade ([Tecnometal N° 149: “Divulgação e Promoção”](#))

José António Sarsfield Cabral -Professor da Universidade do Porto e Membro da Comissão Técnico-Científica do 28º Colóquio Nacional da Qualidade

O mês de Novembro tem sido, para consumo interno, o da Qualidade e não sendo esta um paradigma da nossa sociedade devemos reflectir sobre o tema, procurando entender que a nossa actual qualidade social é a diferença significativa entre as nossas expectativas e os resultados que podemos usufruir.

A propósito da divulgação do 28º Colóquio Nacional da Qualidade, louvável iniciativa da APQ que decorreu em Novembro, destaco como oportuno, um texto de divulgação da iniciativa, elegendo-o para publicação nesta secção e agradecendo a pronta resposta do autor que aceitou ao convite e aceitou esta introdução.

Hermenegildo Pereira

Tivemos recentemente a oportunidade de reler o interessantíssimo texto intitulado “*Towards a European Vision of Quality – The way forward*” no qual se consagram os elementos da Visão para o futuro da Qualidade na Europa. Sob a sigla “*European Quality Vision*”, o documento pode ser facilmente consultado no endereço: www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html.

A “Visão Europeia da Qualidade” resultou de uma iniciativa da União Europeia em 1999 (prosseguida em 2000 com as presidências Portuguesa e Francesa), tendo sido coordenada pela European Organisation for Quality (EOQ), instituição da qual a APQ é membro. A primeira versão da “Visão Europeia da Qualidade” foi publicada em 2000, tendo sido posteriormente refinada. Registe-se a notável contribuição do

português António da Silva Mendes, na altura, Director Geral do Pessoal e Administração na Comissão Europeia.

É essa versão actualizada que está disponível para quem visitar o *site* da EOQ.

Entre outros aspectos o documento revisita a questão, sempre actual, do conceito de Qualidade. De uma forma simples, diz-se que a Qualidade resulta da relação entre os requisitos (ou expectativas) e os resultados, ou seja, é a diferença entre aquilo que se espera obter e aquilo que, de facto, se obtém.

Nestas condições, o conceito de Qualidade adapta-se aos diferentes contextos no âmbito dos quais se produzem os requisitos e as expectativas. De entre tais contextos salientam-se os seguintes:

- Cliente *versus* produtor: a Qualidade económica e comercial, concentrando-se fundamentalmente nos *outputs* transaccionáveis em mercados, tais como produtos e serviços.
- Cidadãos *versus* autoridades: a Qualidade da “governança”, orientando-se prioritariamente para a realização de valores sociais e para o cumprimento de missões

O documento chama ainda a atenção para algumas questões relevantes. A Qualidade na vertente económica e comercial pressupõe que as expectativas são conhecidas antes que o produto seja entregue ou o serviço prestado: esta é a qualidade “*ex-ante*”. Mas em muitas situações isto não acontece. Por exemplo, um grande número de transacções comerciais são efectuadas com base em informação limitada, ficando o cliente ou utente a conhecer a Qualidade apenas após a transacção: é o que se designa por qualidade “*ex-post*”.

Isto significa que o conceito de Qualidade deve ser alargado de forma a incluir situações em que não se realizam trocas ou em que não se podem comparar resultados com expectativas prévias. Assim, aquilo que é inesperado, imensurável, criativo, ou artístico ficará também abrangido pelo conceito de Qualidade.

Através desta abordagem é possível acomodar a esfera privada e a pública, empresas e instituições com e sem fins lucrativos, e as mais diversas lógicas e propósitos. No entanto, seja qual for o contexto abordado e qualquer que seja a vertente de Qualidade adoptada (comercial e

definidas politicamente, tais como, segurança, justiça, educação, etc.

- Organizações *versus* as suas envolventes: a Qualidade organizacional, apontando fundamentalmente para o modo como as coisas são feitas e para o modo como os processos e os sistemas são organizados, sobretudo em termos de eficácia e de eficiência.

económica, da governança ou organizacional, “*ex-ante*” ou “*ex-post*”) a Qualidade será sempre suportada por conjunto de valores básicos.

Na Visão Europeia da Qualidade os valores essenciais da Qualidade são os seguintes:

- (1) **Focalização no Cliente.** Daqui deriva o princípio de que, no limite das possibilidades físicas e económicas, as empresas existem para servir os seus clientes e as instituições públicas para servir os cidadãos. Esta filosofia de orientação para o mercado deslocou o acento tónico do controlo para a gestão e para a liderança. Decorre ainda deste valor de base que os principais juizes da qualidade serão sempre os clientes (ou os utentes).
- (2) **Melhoria contínua.** Implica que nada (ideias, procedimentos ou práticas) é inquestionável e que tudo pode (e deve) ser melhorado, tendo por base a observação e a reflexão.
- (3) **Envolvimento dos colaboradores.** A mais importante consequência da adopção deste princípio é a de que o modelo participativo não é apenas uma forma de aumentar a eficiência mas,

sobretudo, o enquadramento ideal para o desenho e para a gestão das organizações.

- (4) **Redução do desperdício.** O combate organizado e incessante ao desperdício constitui uma das mais valiosas contribuições do Japão para o mundo da Qualidade. Seja qual for a versão adoptada, a metodologia “Kaizen” não pode ser ignorada quando se pretende aumentar a competitividade.
- (5) **A gestão baseada em factos.** Para gerir é necessário transformar os factos em dados mensuráveis. Como se poderá melhorar de forma consistente aquilo que não se consegue medir? Mas os factos (e os respectivos dados) só se tornam realmente conhecidos quando existe informação fidedigna. As organizações dependem cada vez mais da adequação dos seus sistemas de informação e da forma como a informação circula através dos seus colaboradores. A gestão baseada em factos requer um espírito rigoroso, científico, baseado na observação, na medição e na criatividade.

A leitura deste documento faz-nos pensar que, aparentemente, nos últimos anos se tem falado pouco de Qualidade em Portugal. Esta sensação é tanto mais nítida quanto mais nos focamos nas vertentes da *Qualidade da “governança”* e da Qualidade organizacional. Isto, apesar de estarem na ordem do dia questões tais como a saúde, o ensino, a administração pública e a competitividade. Temos a convicção de que todos ganharíamos se, independentemente da opção ou orientação política, a abordagem a estes temas se fizesse sob o prisma dos valores da Qualidade (que se enunciam acima).

Em diversas áreas do sector público, tais como a educação e a saúde, prevalecem elementos de Qualidade “*ex-post*”. Nestes casos, a Qualidade não pode ser deixada

apenas ao julgamento do mercado, assumindo os governos um papel insubstituível na sua definição e regulação. De facto, uma das obrigações das autoridades é o de fixarem os requisitos desejáveis (e não apenas os mínimos) e de estimularem as instituições a perseguirem níveis acrescidos de Qualidade. A indefinição de requisitos claros e mensuráveis impede, pura e simplesmente, que a gestão da Qualidade se desenrole de acordo com os seus valores e princípios. Quando a Qualidade não está definida e objectivada e só se avalia à posteriori (eventualmente quando um utente reclama, ou quando ocorre um acidente grave), a focalização no cliente, a melhoria contínua, o envolvimento dos colaboradores, a redução do desperdício e a gestão baseada em factos não se praticam. Neste âmbito, parece que estamos todos de acordo: é urgente orientar a administração pública para a Qualidade.

Por outro lado, teme-se que a focalização no cliente se dilua por completo nas instituições e organismos públicos que, atendendo às preocupações actuais, se encontram dominados pela necessidade de reduzirem os custos de funcionamento.

A lição que ao longo dos anos nos ensinaram as organizações que adoptaram os valores e as práticas da Qualidade foi, justamente, a de que esta filosofia tem a capacidade para, em simultâneo, produzir aumentos espectaculares na produtividade, na satisfação dos clientes, na confiança e no bem estar dos colaboradores.

Imagine-se o efeito que se obteria no desenvolvimento do país se a Qualidade fosse a cultura dominante da nossa administração pública e se esta alinhasse a sua actuação pelos respectivos valores! A sensação que se tem ao reler a “*European Quality Vision*” é a de que se está a fazer pouco neste domínio.

Referindo-nos agora à Qualidade organizacional, sublinha-se o facto de os valores assumidos pela Visão Europeia da Qualidade conferirem ênfase especial aos clientes internos, isto é, aos colaboradores. O modelo que é preconizado rejeita por completo o da organização autoritária, comandada e controlada de forma estrita. O modelo participativo baseia-se na delegação da autoridade em colaboradores responsabilizados e responsáveis, que são capazes de aprender e de utilizar o seu saber e inteligência na melhoria dos processos em que estão envolvidos.

Voltando ao sector público, e não obstante existirem casos de sucesso, o diagnóstico não é, de novo, brilhante. Ao longo de décadas, o funcionário público foi encarado

pela administração como um ser potencialmente pernicioso. Se lhe fosse dado o espaço de manobra suficiente, mais tarde ou mais cedo aproveitaria essa liberdade para lesar o Estado! E assim se chegou a uma estrutura processual e legislativa pesadíssima, de tal modo complexa e abrangente que abafa qualquer assomo de iniciativa e que, no final, desresponsabiliza os funcionários públicos por aquilo que fazem ou não fazem. Estamos convencidos de que a maior da ineficiência que se aponta à administração pública vem daqui e não tanto do empenhamento ou comportamento dos seus colaboradores.

É por tudo isto que nos parece que se tem falado pouco de Qualidade em Portugal.