

## O QUE É QUALIDADE?

“Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”(1). Esta é a definição técnica estabelecida pelo ISO – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, situado na Suíça e responsável pelas normas de Qualidade, em diversos setores, no mundo inteiro. Contudo, quando falamos de Qualidade é forçoso render-se a definições mais abrangentes. “Qualidade tem a haver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso”(2). Ou, em outras palavras, todos os processos de uma determinada atividade são importantes; se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o produto final terá qualidade. Cabem aqui algumas observações. Se perguntarmos a várias pessoas leigas, “O que é Qualidade?”, provavelmente receberemos várias respostas diferentes. A Qualidade está ligada a sentimentos subjetivos que refletem as necessidades internas de cada um. Muitas pessoas avaliam a Qualidade pela aparência; Outras se voltam à qualidade do material com que é feito o produto. Outras, ainda, avaliam a Qualidade de alguma coisa pelo preço. Existem várias dimensões da Qualidade. O aspecto objetivo, mensurável da Qualidade, é o processo. É através dele que se pode implantar sistemas como o da ISO-9000, por exemplo. Isto pode ser aplicado desde a fabricação de um automóvel até a confecção de um sanduíche. Utilizemo-nos de dois exemplos de Qualidade nas atividades citadas: o veículo Rolls Royce e os sanduíches McDonald’s. Tanto um quanto o outro têm todas as suas etapas de desenvolvimento bem estabelecidas. É a valorização dos processos. A tinta na coloração exata, as máquinas da linha de produção perfeitamente reguladas, os parafusos nos lugares corretos, o tempo de fabricação perfeitamente controlado, um veículo exatamente igual ao outro. Da mesma forma, os componentes do sanduíche sempre do mesmo fornecedor, a chapa de fritura aquecida na mesma temperatura, a forma do manuseio do sanduíche sempre com higiene resultando num produto final bastante parecido, independente da lanchonete que se utilize. É o chamado padrão de Qualidade. Contudo, outras dimensões da Qualidade existem que não podem ser mensuradas. Podemos não duvidar da higiene de um sanduíche McDonald’s mas podemos, também, não apreciar suas instalações (muitos acreditam que suas mesas e bancos sejam tão somente adequados às crianças e aos adolescentes). Podemos não duvidar da Qualidade de um Rolls Royce, mas podemos criticar o seu preço. Ou seja, as organizações preocuparam-se em estudar a Qualidade nas dimensões não atingidas pelos processos. Daí surgiu a Qualidade Total. A Qualidade Total é muito abrangente e se dedica a estudar a satisfação dos clientes. O conceito de cliente deve ser estendido ao ponto de, todos - numa organização – serem considerados clientes. São os clientes externos (todos que entram em contato com a organização e que não são parte integrante da mesma) e os clientes internos (todos os funcionários e setores da organização). Dessa forma são avaliadas as relações dos diversos departamentos de uma organização e as relações desta com a sociedade como um todo. A QUALIDADE VOLTADA AO ATENDIMENTO. Das várias faces abordadas pela Qualidade Total, o Atendimento é fundamental. É o Atendimento que realiza a interação organização-cliente. As pessoas conhecem a organização através de suas instalações físicas e de seu contato com os funcionários dessa organização. E é justamente aqui que a Qualidade consegue detectar um grande problema. Quais são as pessoas que constituem a “linha de frente” de qualquer organização? Quando temos um primeiro contato, com qualquer organização do mundo, seremos atendidos ou por uma recepcionista, se formos pessoalmente, ou por uma telefonista, se utilizarmos o telefone. Ou seja, pessoas que muitas vezes tem um nível de comprometimento pequeno com os resultados da organização. E aí está o problema: toda a primeira impressão nas mãos de alguém que poderá estar desmotivado, mal informado e, até, na pior das hipóteses, propositalmente querendo jogar “contra”, podendo ser mal educado, grosseiro, etc. A solução para este problema está no treinamento. As pesquisas sobre motivação e produtividade não são recentes. Já entre 1927 e 1932 na fábrica Hawthorne da Western Electric Company (Chicago, EUA), Elton Mayo deduziu que “os operários tendem a congregar-se em grupos informais com o fim de preencher um vácuo em suas vidas, resultante de uma necessidade básica de cooperação e camaradagem.” (3). A intuição de Mayo foi confirmada por uma pesquisa realizada na respeitável Escola Superior de Administração de Empresas da Universidade de Harvard. A pesquisa indicou que para aumentar a produtividade era necessário que “se estabelecessem melhores comunicações a fim de que a gerência e os trabalhadores tivessem, constantemente, uma idéia mais favorável das opiniões uns dos outros...”(3). O funcionário precisa sentir-se valorizado. Essa valorização permite que o mesmo execute suas funções de forma mais responsável e comprometida. Voltando à conclusão de Mayo, o trabalhador quer sentir-se importante naquilo que faz, enfim, necessita de reconhecimento. E é justamente aqui que encontramos outra gama de dificuldades na implantação de uma gestão de Qualidade: nós não estamos acostumados a estimular o bom trabalho individual. Como podemos esperar que o funcionário de atendimento repasse sentimentos de compreensão e interesse pelos problemas do público se ele próprio não dispõe da compreensão e interesse de seus superiores? Como vemos, é uma questão cultural que deve ser entendida para ser superada. E só o treinamento propicia isto. Para completar esta brevíssima visão do problema, deixemos Júlio Lobos com a sua habitual franqueza: “Qualquer pessoa com vivência de fábrica sabe que, quanto a seu funcionamento, gerentes – e até mesmo diretores – não fazem muita diferença. Numa obra de construção civil acontece coisa parecida com os engenheiros responsáveis. Em todos esses casos, quem ‘toca’ o negócio pra frente, na prática, são sempre os supervisores, mestres-de-obras ou líderes, ou seja, aqueles que comandam diretamente as equipes de trabalho. Eles podem decretar o sucesso (ou o fracasso) de uma campanha de contenção de despesas, impedir (ou facilitar) a deflagração de uma greve, esclarecer (ou deturpar) as informações que a direção da empresa deseja transmitir a todos os trabalhadores, etc.”(4). Como vimos a política de atendimento de uma organização necessita estimular, antes de tudo, o treinamento e a conscientização do pessoal da linha de

