



Meio: **Grande Consumo**

Periodicidade: **Bimestral**

Tipologia: **Distribuição**

Data: **Jan.Fev.2012**

Página: **24 + 25 + 26**

Secção: **Tema de Capa**

Dimensão: **3 páginas**

Título: **“Gerir a qualidade é gerir para o sucesso sustentado”**

ADBDcommunicare

Consultores Associados



Numa edição dedicada à Qualidade, a Grande Consumo quis perceber como se operacionaliza este conceito tanto em voga na economia portuguesa, tanto mais quando se fala na necessidade de reforçar exportações para países onde a competição já não se faz somente pelo preço. Francisco Soares, presidente da Associação Portuguesa de Qualidade (APQ), aborda o tema e a sua transversalidade, nas empresas, na economia e na sociedade.

TEXTO
Fidel Martins
FOTOS
Sora Matos

**“Gerir a
Qualidade é
gerir para o
sucesso
sustentado”**



Grande Consumo - Em que contribui a Associação Portuguesa de Qualidade (APQ) para a construção da noção de qualidade em Portugal?

Francisco Soares - A APQ é uma organização sem fins lucrativos, de utilidade pública, cuja missão é "acrescentar valor aos Associados e contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade portuguesa, através da criação e divulgação do conhecimento e da promoção de práticas inovadoras nos domínios da Qualidade e da Excelência". Fundada há já 42 anos, a APQ foi durante longo tempo a única entidade no País vocacionada para a promoção da Qualidade e para a formação de profissionais neste domínio. Relacionando-se com as mais importantes organizações mundiais em matéria de Qualidade e Excelência Organizacional e tendo criado no seu seio estruturas temáticas dedicadas ao desenvolvimento de saberes e de competências nestes domínios, a APQ tem, reconhecidamente, sabido manter-se como uma referência e um parceiro da maior relevância no Movimento da Qualidade em Portugal.

GC - Porque aspetos ou parâmetros passa hoje a noção de Qualidade e o modo como ela é entendida?

FS - Na sua perspetiva mais vasta, a Qualidade de uma organização passa pelo compromisso e pela consistência da sua liderança, pela forma como esta define e comunica as suas estratégias, gere os seus colaboradores, estabelece parcerias, utiliza os recursos de que necessita e gere os seus processos-chave e, finalmente, pelos níveis de desempenho económico, e da satisfação de clientes, colaboradores e das restantes partes interessadas, que consegue sustentadamente atingir. Esta é uma perspetiva dinâmica da gestão, orientada para o desenvolvimento e a manutenção de condições de competitividade e de diferenciação em mercados cada vez mais abertos e exigentes, suportada em abordagens sistémicas, em que as principais características são o foco no cliente, a gestão do risco empresarial e a capacidade de continuamente inovar em produtos, processos e mercados.

GC - A qualidade é hoje uma noção mais complexa face a um passado recente?

FS - Mantendo-se no essencial o mesmo conceito de Qualidade - Charles Handy dizia ser a qualidade o equivalente organizacional da verdade - a complexidade da sua gestão tem vindo a acompanhar as crescentes necessidades da globalização, exigência e concorrência dos mercados, bem como as novas realidades decorrentes de ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos e de cada vez maiores responsabilidades do produtor relativas a eventuais danos provocados a pessoas ou ao ambiente, pelo produto ou serviço.

GC - As noções de sustentabilidade e ambiente estão hoje presentes e concorrem para esse conceito de qualidade? Os gestores portugueses têm noção da importância desta dimensão na sua atividade?

FS - Sim. Gerir a qualidade é, hoje, gerir para o sucesso sustentado e isso pressupõe o equilíbrio das perspetivas económicas, ambiental e social no planeamento e execução das operações e, sobretudo, o reconhecimento e a assunção, pelas organizações, da responsabilidade por todos os impactes resultantes da atividade, em qualquer daqueles âmbitos. E quando esta responsabilidade não decorre da aplicação de leis ou de regulamentos, ela não deixa de ser reclamada pela sociedade, através do exercício de escrutínio cada vez mais competente e ativo.

GC - Procurar atingir a excelência é o único meio para resistir à crise?

FS - Se a perspetiva for o curto prazo, não será, com toda a certeza, o único meio para resistir à crise. Contudo, se a organização

projetar a sua visão para um prazo mais longo, não poderá de deixar de adotar os princípios da excelência organizacional e uma postura de melhoria contínua, como abordagens de suporte do seu posicionamento no mercado. Por um lado, porque associada à procura da excelência está a racionalização de processos, procedimentos e tarefas, assim como a otimização de recursos, essencial à superação de um momento adverso, por outro, porque num mercado contraído a excelência pode assumir um carácter distintivo e de mais-valia, com as vantagens competitivas daí decorrentes.

GC - Assistimos a uma mudança do paradigma da qualidade em Portugal? O atual contexto macroeconómico potencia-o?

FS - De acordo com as conclusões de um estudo recentemente promovido pela APQ, coordenado pelo Prof. Pedro Saraiva, "... o



futuro da qualidade em Portugal assenta, mais do que qualquer outra base, no primado da afirmação da qualidade no contexto das organizações", importando "reforçar o papel, insubstituível, que os gestores de topo podem e devem desempenhar na promoção e implementação da qualidade em Portugal". Daqui ressaltam duas ideias-chave, a de que a qualidade se "joga", essencialmente, no contexto das organizações, em tudo o que as envolve a montante e a jusante, e a de que os gestores de topo desempenham um papel central na sua dinamização.

A maior qualificação dos portugueses (e entre eles dos gestores e empresários), bem como a necessidade de dar resposta a clientes cada vez mais exigentes, em mercados mais abertos e competitivos, são fatores que têm influenciado a mudança em muitas das nossas organizações - empresas, organizações do terceiro sector e órgãos da Administração Pública - no sentido da entrega de produtos e serviços de qualidade



superior e de nela suportarem relações duradouras de confiança com todas as partes interessadas. No estudo atrás aludido, é também enfatizado o papel das políticas públicas tendentes à "criação e implementação de uma genuína estratégia da qualidade em Portugal, assente numa Agenda Nacional da Qualidade, reforçando o envolvimento das várias agentes relevantes, de modo a que esta seja encarada como alavanca do desenvolvimento económico e social".

GC - Que impacto tem tido a crise na melhoria de produtos e serviços em Portugal?

FS - Os momentos adversos que estamos a atravessar implicam a mobilização de vontades e a aglutinação de energias coletivas, indispensáveis ao sucesso dos processos de mudança associados à inovação organizacional e de produtos e serviços, promotores de acrescidas eficiência e competitividade da nossa economia.



A importância deste ganho de competitividade é ainda maior, se atentarmos à imperiosa necessidade de, rapidamente, aumentarmos a nossa capacidade exportadora, para mercados onde a competição pelo preço não é já sustentável e de significativamente melhorarmos a qualidade do serviço prestado aos cidadãos e às empresas.

Fazê-lo num quadro de enormes dificuldades no acesso aos recursos, implica a instituição de abordagens sistémicas de racionalização de processos, de redução do erro e do desperdício e de foco acrescido na satisfação "à primeira" das necessidades dos destinatários da atividade, sejam eles cidadãos, utentes ou clientes, numa perspetiva aberta e promotora da colaboração com as diferentes partes interessadas, que possibilite a deteção precoce das oportunidades e confira acrescidas capacidade e agilidade de resposta.

GC - Portugal é um país de bens, produtos e serviços de qualidade quando comparado com a realidade vivida em outros países da comunidade europeia?

FS - É inegável o progresso que se tem vindo a verificar na qualidade dos produtos e serviços produzidos em Portugal, não sendo raros os casos de excelência, muitos deles objeto de reconhecimento nos mercados externos, nos quais se conseguem diferenciar positivamente pela inovação e/ou sofisticação tecnológica que demonstram. Também a Administração Pública tem sido objeto de persistente modernização de processos e de melhoria da qualidade dos serviços prestados, preparando as profundas transformações que devem ainda ocorrer para que sejam consolidadas as condições de entorno necessárias ao sustentado crescimento da nossa economia.

Contudo, do ponto de vista da maturidade das abordagens e da extensão e profundidade da sua implantação na sociedade, o panorama da qualidade em Portugal é ainda marcado por alguns

condicionalismos estruturais com efeitos negativos. Naturalmente que a inexistência de marcas fortes, e facilmente reconhecíveis pelo mercado, também tem sido um entrave à afirmação dos nossos produtos, quer ao nível interno quer ao nível do mercado de exportação. Alguns casos recentes de sucesso levam-nos a pensar que este panorama está em mutação, levando-nos a acreditar na capacidade dos nossos gestores para criação das condições que permitam o necessário "salto" neste domínio.

GC - A inovação a sustentabilidade são hoje drivers de crescimento e diferenciação?

FS - Muito se tem falado e escrito sobre inovação em contexto empresarial e, em particular, sobre o seu papel nas estratégias de diferenciação e de desenvolvimento de vantagens competitivas, em mercado. São inúmeros os casos de sucesso, passados e presentes, que apoiam a tese de que é pela inovação que as organizações adquirem tais vantagens competitivas.

Contudo, em mercados complexos como os atuais, a obtenção de uma vantagem competitiva não resulta, necessariamente, em sucesso sustentado, já que aquilo que hoje é um fator distintivo será amanhã trivial, perante o número de "cópias" que com ele competem, ou mesmo obsoleto face à evolução tecnológica.

Neste contexto, para que uma organização possa manter vantagem competitiva, deverá ser capaz de desenvolver as abordagens adequadas – um sistema de gestão – que lhe permita transformar novas ideias em valor, de forma continuada, estrategicamente focada e com risco controlado, não como um conjunto de ocorrências ocasionais, aleatórias ou intermitentes, mas antes como "um processo repetido de criação de valor e de adaptação organizacional". Trata-se, afinal, de desenvolver, na organização, o hábito de inovar.

Abordar a inovação como um processo contínuo na organização, integrado no seu sistema de gestão, liderado pela gestão de topo e estrategicamente alinhado, será, então, condição para que a aquisição de vantagens competitivas não seja mera questão de sorte e permanência no mercado seja, ela própria, sustentada.

GC - 2012 será um ano crítico para a promoção e execução de serviços e produtos de qualidade? O desinvestimento generalizado e a redução do consumo poderá colocar em causa a qualidade média de bens, serviços e produtos?

FS - Por tudo que é do conhecimento geral, 2012 será, na linha do que temos vindo a assistir nos últimos tempos, um ano difícil, marcado pelas dificuldades no campo laboral e pela continuada retração do consumo. Mas como já aludimos anteriormente, a crise não tem de ser sinónimo de falta de qualidade, antes pelo contrário poderá ser um estímulo à melhoria e à otimização, com reflexos diretos na qualidade dos produtos e serviços e, por outro lado, poderá induzir a estratégias de inovação e de diferenciação, conducentes ao reforço dessa qualidade. Temos pela frente um enorme potencial de mudança, sendo que a atual crise, ao "exigir" acrescida qualidade na gestão por parte das nossas organizações, está a fazer um incontornável apelo a uma mais competente e extensa utilização das abordagens, metodologias e ferramentas da gestão da qualidade.

Responder a esse apelo cabe àqueles que têm a responsabilidade de liderar as organizações, para que estas possam, de forma sustentada, gerar efetivo valor económico e social. Ao Estado, pensamos, caberá desenvolver as adequadas políticas públicas, nelas envolvendo a administração, as empresas e restantes organizações e, sobretudo, os cidadãos, de modo a que a qualidade seja, sem hesitações, encarada como alavanca fundamental do nosso desenvolvimento económico e social.

Tal como no passado, a APQ não deixará de apoiar este processo de mudança, assim entregando o seu contributo para que a Qualidade possa, efetivamente, transformar-se num desígnio nacional.