

Claro que estamos a falar de competitividade!



António Ramos Pires
Professor Coordenador do
Instituto Politécnico de Setúbal

Numa perspetiva de curto prazo, a atual crise comporta um conjunto de riscos e ameaças que é necessário reconhecer e adequadamente gerir, sob pena de vermos significativamente reduzida a capacidade de iniciativa da nossa economia. Esta envolvente constitui, porém, a oportunidade e a urgência para reposicionar os atores políticos e associativos como agentes promotores da inovação e do desenvolvimento sustentado.

O atual contexto de profunda transformação tecnológica, social e económica, que implica novos princípios e modelos de gestão na economia global, constitui, para o “Movimento da Qualidade”, um importante desafio e uma oportunidade de afirmação e inovação. A adoção das técnicas e métodos de controlo e gestão da Qualidade e da excelência organizacional tem vindo a revelar-se da maior relevância para o crescimento sustentado dos negócios, em geral, e para a satisfação das partes interessadas, em particular.

Apesar das condições adversas na envolvente económica, pensamos ser premente a reestruturação da organização interna das empresas e da administração pública, através de uma atuação cada vez mais suportada no conhecimento técnico e científico e nas novas tecnologias da informação e comunicação.

De acordo com Deming “*não podemos ter sucesso apenas nos números visíveis. Estes são, evidentemente, importantes, mas quem gerir a sua organização baseado apenas no visível acabará sem organização e sem números.*” Atualmente, os números mais importantes que a gestão precisa

são desconhecidos ou difíceis de conhecer. Contudo, para que a gestão tenha sucesso tem de, apesar de tudo, ter em conta esses valores desconhecidos. Podemos estar a falar de custos da não qualidade, dos desperdícios, das célebres gorduras do estado, da perda de imagem e da reputação, da perda de credibilidade e de confiança, do custo das oportunidades perdidas, das qualificações insuficientes,...

Claro que estamos a falar de competitividade. Para caracterizar a envolvente competitiva, Dervitsiotis (2003) adota o conceito de *landscape fitness*, que podemos traduzir por aptidão para o campo competitivo. Este campo competitivo pode ser explicado com a seguinte metáfora: em determinado momento da competição, o campo pode ser constituído por montes que necessitam de ser escalados, pelo que as tecnologias necessárias, as competências individuais, grupais e da organização são determinadas pelas condições do terreno. Contudo, por razões decorrentes de alterações da envolvente, o campo competitivo pode deixar de ser a montanha, mas um outro campo em que passam a existir igualmente descidas rápidas, vales profundos e importantes

pântanos. Então a competitividade obriga a novas aprendizagens, a atos de desaprendizagem, a incrementos na flexibilidade e nas competências.

CICLO DA QUALIDADE

A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); esta constitui o *input* para os gabinetes de desenvolvimento, cuja função consiste em procurar a melhor solução técnica que permita a satisfação da necessidade identificada. Um dos resultados desta atividade é, normalmente, a especificação técnica do produto/serviço, bem como as especificações dos meios de produção/prestação do serviço.

A fabricação/prestação do serviço terá de conseguir obter a qualidade especificada. Durante e após esta fase ocorrem atividades de verificação interna (usualmente chamadas de controlo da qualidade) e avaliação externa (auscultação direta do grau de satisfação dos clientes). Estas atividades dão origem a medidas corretivas e preventivas nos

produtos/serviços e processos. O ciclo descrito reinicia-se com a identificação de novas necessidades dos clientes e/ou novas oportunidades.

A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente, no fabrico/prestação de serviço, mas cada vez mais no interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade.

POR QUE É IMPORTANTE DAR ATENÇÃO ÀS FASES ANTERIORES AO FABRICO/PRESTAÇÃO DO SERVIÇO?

Neste quadro, as atividades chave para alcançar a qualidade (satisfação das necessidades e expectativas dos clientes) deslocam-se cada vez mais para as fases anteriores ao fabrico do produto/prestação do serviço e, principalmente, para a interface da organização com o mercado, onde, pelas técnicas e metodologias mais adequadas, terá de se identificar o que os clientes pretendem, como percebem a qualidade, e quais as funcionalidades que os produtos/serviços devem possuir, bem como o preço que estão dispostos a pagar. Os gabinetes de Estudo/Projeto/Desenvolvimento terão então de encontrar a melhor forma (leia-se solução técnica) para satisfazer as necessidades/funções identificadas.

As decisões tomadas nestas fases determinam (o que não significa que tenham de ser realizados) 75% dos custos do ciclo de vida (custos de aquisição, de exploração, de manutenção e também de eliminação).

Apesar desta constatação, as organizações continuam a dedicar a maioria dos seus recursos e esforços a atividades da produção dos produtos/prestação dos serviços em que o potencial de benefícios é ainda inferior aos 25% teoricamente possíveis. Esta realidade é claramente identificada quando se comparam o número de indicadores existentes nas áreas produtivas com os existentes nas áreas a montante.

Sabemos que inovar e melhorar continuamente são mais importantes que cortar custos. Contudo, cortar custos que não acrescentam valor constitui

uma grande área de trabalho e melhoria. Temos informações e conhecimentos suficientes para podermos afirmar que o combate a todas as formas de desperdício (matérias primas, energia, tempo, outros recursos) pode constituir uma grande área de consenso e uma enorme fonte de recursos que, uma vez libertos, podem ajudar de forma relevante a dar resposta às necessidades das empresas, das pessoas e dos serviços públicos.

COMO OS MITOS PODEM MATAR A QUALIDADE

“A qualidade assume aspetos intangíveis de tal forma importantes que não podem ser definidos e, portanto, avaliados.”

Contudo, não podemos falar de qualidade sem a definir e avaliar. Quando falamos da identificação das necessidades e expectativas dos clientes ou quando falamos da satisfação dos clientes, não estamos a falar de medidas físicas, mas nem por isso podemos concluir que não é possível medir e objetivar; temos sim de utilizar outras técnicas e métodos que não são típicos da Engenharia da Qualidade.

“A qualidade está sempre associada ao custo, de tal modo que melhor qualidade terá forçosamente que custar mais e/ou tornar o processo de produção/fornecimento do serviço mais difícil.”

Se em alguns casos assim é, na maioria das situações é possível melhorar a qualidade e, simultaneamente, baixar os custos. A história da qualidade tem sido uma demonstração permanente desta realidade.

“A qualidade é sinónimo de tecnologia, pelo que um sistema da qualidade apenas pode fornecer um produto/serviço de qualidade se dispuser da tecnologia mais sofisticada”

A tecnologia é uma condição necessária, mas não suficiente. Podemos dispor da tecnologia mais adequada e não conseguir retirar dela todas as suas potencialidades. Obter um produto final

da melhor qualidade não quer dizer que o tenhamos consigo à primeira vez, utilizando o mínimo de recursos. Mesmo que tenhamos utilizado a tecnologia da forma adequada e conseguido o produto final ao menor custo, não significa que tenhamos a capacidade de o colocar no tempo e local certo e nas condições desejáveis pelos clientes.

“A qualidade é a qualificação dos profissionais e nada tem a ver com os métodos e técnicas de gestão”

Esta é uma matéria de frequentes mal entendidos. Quando falamos de sistemas da qualidade não estamos a questionar a qualificação dos técnicos; estamos sim a falar dos procedimentos organizacionais que garantem que as atividades técnicas não são afetadas por deficiências ao nível da gestão e dos serviços de apoio. Em muitos casos, a garantia de que a Qualidade está a ser alcançada com o mínimo custo é, essencialmente, baseada na qualificação dos profissionais.

A QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS NÃO É INDEPENDENTE DAS SOLUÇÕES ORGANIZATIVAS

Pelas razões já apontadas, a qualidade, a produtividade e a competitividade não estão apenas nas características dos produtos/serviços. Estão também no que podemos chamar de qualidade da organização, entendida esta como aptidão para perceber as necessidades dos clientes e capacidade para transpô-las para características dos produtos e meios adequados de realização. As soluções organizativas constituem as melhores armas de defesa contra um mundo intrinsecamente incerto e mesmo perigoso, nomeadamente por ausência de regras e de transparência. Contudo, têm de fazer parte da solução e não parte do problema. Este é talvez o maior desafio que se coloca às organizações: adaptação à mudança, acessos ao capital imaterial (tecnologia, recursos humanos, uso adequado das tecnologias), e sobreviver numa batalha em que não se conhecem, por vezes, os inimigos e muito menos os perigos.

A conceção das organizações reveste-se,

portanto, de novos e decisivos contornos, nomeadamente no que respeita à ligação entre o respetivo ciclo de vida e o ciclo de vida dos produtos. O ciclo de vida dos produtos e, consequentemente o seu ciclo de desenvolvimento, é cada mais curto, obrigando a conceções cada vez mais drásticas e frequentes; contudo, as organizações que concebem e produzem continuam, no essencial, com as mesmas soluções estruturais e os mesmos métodos de pensamento e planeamento. A fuga aos modelos tradicionais continua a ser mais enunciada do que desejada e muito menos conseguida. A comunidade técnica e científica tem vindo e desenvolver e aprofundar novas técnicas e métodos, e os consultores a propor novas abordagens mais centradas nos resultados a prazo.

FORMAS DE SUBOTIMIZAÇÃO

Continuam a existir três grandes áreas de subotimização:

- quando se atua somente nas relações cliente – fornecedor (ex: empresa a empresa). Aqui, prevalecem de forma dominante os interesses dos clientes e, em segundo lugar, os dos fornecedores, e ficam de fora os interesses da sociedade (ex: ambiente, soluções técnicas que não acautelem o consumidor final, etc.).
- quando apenas se otimiza um processo e não o negócio. É a situação típica de abordagens não sistemáticas (ex: reengenharia aplicada a processos isolados e não à totalidade do negócio).
- a não utilização do conceito de ciclo de vida/custo global. Aqui põe-se em causa tanto o custo de aquisição como o de manutenção e o de eliminação. Para minimizar este último custo, as preocupações ambientais devem ser introduzidas logo na fase de conceção dos produtos, para que estes sejam mais amigos do ambiente e incorporem materiais mais fáceis de reciclar e/ou reutilizar. Nos países desenvolvidos, de mão de obra mais cara, um total de 5 a 10% no abaixamento dos preços de custo resultam de melhorias conseguidas na qualidade. ▮

As soluções organizativas constituem as melhores armas de defesa contra um mundo intrinsecamente incerto e mesmo perigoso, nomeadamente por ausência de regras e de transparência.

GLOBALIZAÇÃO E AS TIC

A globalização caracteriza-se, essencialmente, pela possibilidade de conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de produtos, serviços e processos à escala mundial, utilizando estruturas, tecnologias e organizações também disponíveis à escala mundial. Para suportar estes processos, é necessário que exista uma crescente normalização (permitindo, por exemplo, falar de uma qualidade entendida à escala global) e mecanismos de regulação dos mercados, tudo à escala planetária. Alguns dos mais importantes aspetos da globalização estão ligados às novas tecnologias da informação e das comunicações (TIC). Estas parecem ter sido um dos principais ‘motores’ de aceleração do processo da globalização. Sob muitos aspetos, as TIC representam a primeira mutação tecnológica global que as nossas sociedades tiveram de enfrentar na sua história. A variabilidade dos objetivos da integração europeia, as soluções organizativas adotadas e as grandes áreas de indefinição são fatores que levantam várias questões a nível da eficácia das suas políticas, nomeadamente no que se refere à inovação e à globalização. Esta situação arrasta, logicamente, as políticas nacionais.

A QUALIDADE NA (DA) ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Qualidade da gestão pública significa a satisfação das necessidades e das expectativas das populações. O que implica, desde logo, as formas, as técnicas e métodos para as identificar, bem como o planeamento para produzir os produtos e fornecer os serviços, a sua análise e melhoria. E recomendar – a partir de novas necessidades, novos serviços (ou reconhecer os existentes) O nível ótimo para a qualidade, ou nível económico para a qualidade, numa sociedade do conhecimento ou da aprendizagem, está relacionado com a informação e a competência aí disponíveis. A necessidade de reforçar a eficácia e eficiência do setor público leva à adoção de ferramentas e modelos inspirados na

gestão pela qualidade total (TQM) e, em particular, nas que identificam as atividades que não acrescentam valor (ex: custos da não qualidade, abordagem *Lean*,...).

A “qualidade de vida” é um princípio orientador da sociedade. Para além do seu papel institucional de equidade e transparência no que diz respeito à gestão dos bens/ serviços públicos, contribui para a otimização dos recursos. A qualidade de vida é uma variável que os governos devem considerar quando orientam a administração pública para a eficiência e eficácia das suas operações. Não faz sentido ‘mexer’ nos serviços sem acautelar que os níveis da sua qualidade são melhorados.

Os serviços públicos apresentam, por vezes, uma intangibilidade, heterogeneidade e uma falta de padronização que exige a implementação de métodos rigorosos e ferramentas que melhorem o desempenho, entre as quais se encontram as da qualidade. Para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e conter os custos, as administrações públicas têm que investir em métodos de conceção, planeamento e de prestação de serviço que usem de forma intensiva as tecnologias de informação e comunicação. Um governo centrado no cidadão desenvolve métodos para medir sistematicamente os seus níveis de satisfação, e usa esses resultados para aumentar a sua qualidade de vida, o que passa nomeadamente por:

- Saber quem são os clientes/utentes/cidadãos, as suas expectativas, necessidades e oportunidades de criar de valor;
- Criação de uma cultura de serviço e de uma mentalidade focada nos destinatários dos serviços;
- Medição e avaliação dos serviços (do ponto de vista do cliente);
- Melhoria contínua dos resultados tangíveis (ex: redução do tempo de espera, aumento dos níveis da qualidade através de reduções de erros internos e redução de custos pela utilização de menos recursos) e dos resultados menos tangíveis, tais como aumento da motivação e satisfação dos funcionários.