

OPINIÃO

Qualidade e inovação – fatores de competitividade

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.

Contudo, e numa perspetiva de mais curto prazo, a atual crise comporta um conjunto de riscos e ameaças que importa reconhecer e adequadamente gerir, sob pena de podermos ver significativamente reduzida a capacidade de iniciativa da nossa economia, e de desenvolvimento da sociedade. Esta envolvente constitui, por outro lado, a oportunidade e a urgência para repositonar os atores políticos e associativos como agentes promotores de inovação e de desenvolvimento sustentado.

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 (1986), “não podemos ter sucesso apenas nos números visíveis. Estes são evidentemente importantes... mas aquele que gerir a sua organização baseado apenas no visível acabará sem organização e sem números” (Hoje, 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, das perdas de valor).

“Atualmente, os números mais importantes de que a gestão precisa são desconhecidos ou impossíveis

de conhecer. Contudo, para que a gestão tenha sucesso tem de, apesar de tudo, ter em conta esses desconhecidos” (Hoje, usamos outros termos certamente. Falamos de incerteza, do comportamento dos mercados, da economia – mais como ciência social – e menos como modelos de previsão, da desmotivação das pessoas).

Neste quadro, podemos afirmar que a qualidade não significa custos acrescidos, mas sim fazer bem as coisas certas, no momento certo ao menos custo. Fazer mais e melhor por menos. E, deste modo, a qualidade é um fator de produtividade e de competitividade.

Mas a envolvente competitiva está a viver profundas e drásticas mudanças. Para caracterizar a envolvente competitiva, usamos o conceito de Dervitsiotis (2003) “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.

A Importância da Inovação

A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da organização com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão



ANTÓNIO RAMOS PIRES
Presidente da Direção
da Associação Portuguesa
para a Qualidade

funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); Esta constitui a entrada para os gabinetes de desenvolvimento, cuja função podemos resumir à procura da 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 nos 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.

Neste quadro, as atividades chaves 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, esta

terá de 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.

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). E, assim, a competitividade desloca-se cada vez mais para as fases a montante da fabricação ou da prestação dos serviços.

Apesar desta realidade, as organizações continuam a dedicar a maioria dos seus recursos e esforços às atividades da produção dos produtos/prestação dos serviços, onde 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 para dar resposta às necessidades das empresas, das pessoas e dos serviços públicos.

Contudo, um alerta forte deve ser acionado nas cabeças dos decisores. Quando se começam a cortar custos que acrescentam valor, em detrimento da otimização de produtos, serviços e processos (onde as reduções de custo poderiam ser muito maiores e permanentes), estaremos sem verdadeiras opções, sem liberdade de escolha e com menos futuro).