

QualStrategy: **cuidar do presente e preparar o futuro**

Nelson António

Departamento de Gestão
IBS – ISCTE Business School, investigador da UNIDE
nelson.antonio@iscte.pt

António Teixeira

Departamento de Métodos Quantitativos
IBS – ISCTE Business School, investigador da UNIDE
afst@iscte.pt

Resumo: O modelo QualStrategy que estamos a desenvolver tem por objectivo a junção dos princípios da gestão da qualidade (tendo em vista a obtenção da eficiência organizacional) com o momento do movimento da teoria da gestão estratégica (no âmbito da satisfação de necessidade latentes do consumidor, criando novas oportunidades que garantam a sobrevivência da organização). De acordo com a teoria do momento do movimento, as organizações devem preocupar-se em construir espaços estratégicos próprios que resultam essencialmente de uma filosofia de gestão orientada para os recursos e a inovação (António, 2006). Ao contrário do momento do posicionamento, os autores que defendem o movimento assumem o desequilíbrio como uma constante da economia e que o principal (talvez o único) objectivo das organizações consiste em provocar desequilíbrios com vista a cobrar rendas de inovação. Para o momento do movimento não faz sentido prosseguir rendas monopolísticas pois as posições de monopólio são sempre efémeras, sendo preferível a auto-canibalização à efectuada por concorrentes.

No entanto, e muito embora a filosofia de gestão deva estar voltada para a inovação, as organizações necessitam de construir plataformas de estabilidade, isto é, cuidar do presente (aumentar a sua eficiência organizacional) com vista a preparar o futuro (innovar). É sobre a combinação destas perspectivas que o modelo QualStrategy se debruça, tendo em atenção que a transição do posicionamento para o movimento tem sido acompanhada nas ciências da gestão por uma importância crescente da ciência das qualidades relativamente às das quantidades, dominante na fase inicial da gestão científica.

Palavras-chave: Modelo QualStrategy, estratégia, eficiência organizacional, qualidade.

1. Introdução

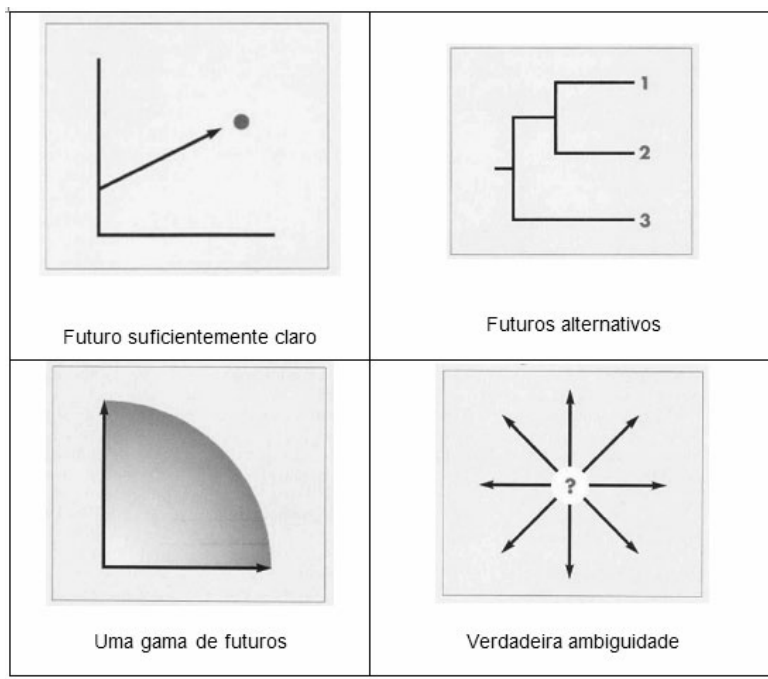
Não só vivemos numa sociedade complexa como o aumento da complexidade tem tendência para aumentar. A complexidade advém de várias causas sendo as mais importantes a entrada das economias emergentes no mercado mundial e o desenvolvimento tecnológico que tende a esbater as fronteiras existentes entre as indústrias. A conjugação destes dois fenómenos implica que os concorrentes tanto possam surgir de espaços localizados a milhares de quilómetros de distância como provir de indústrias pouco ou nada relacionadas. O desenvolvimento das tecnologias de informação exerceu uma grande influência sobre as variáveis tempo e espaço. Se por um lado encurtou o tempo (hoje é vulgar encontrar empresas de média dimensão com quadros qualificados localizados em diversas partes do mundo, colmatando deste modo a falta de conhecimento disponível no seu país e permitindo trabalhar 24 horas sobre os mesmos projectos) por outro lado aumentou a variável espaço (estas empresas até há pouco tempo limitadas ao seu espaço geográfico no que respeita, por exemplo, a mão de obra qualificada, podem hoje operar nos diversos cantos do mundo). Em suma, a envolvente definida como o espaço em que a organização opera alargou-se e muito, podendo hoje afirmar-se que a envolvente da maioria das organizações é o mundo.

Por outro lado, embora a globalização tenha contribuído para um maior grau de uniformização dos mercados, as necessidades específicas e localizadas também se tornaram um elemento a ter em conta, acarretando a exigência espelhada na frase de Kanter (1990), na qual se salienta a necessidade de as organizações serem simultaneamente globais e locais, no fundo ao que se refere o termo *mass customization* hoje corrente na linguagem dos negócios.

Já em 1997, num artigo intitulado *Strategy Under Uncertainty*, Courtney *et al.* identificaram quatro níveis de incerteza existentes no ambiente das organizações. Estes quatro níveis encontram-se ilustrados na Figura 1.

A complexidade só se combate com complexidade. As organizações necessitam de desenvolver quadros de raciocínio capazes de lidar com os desafios actuais e futuros. Se é certo que o futuro é cada vez mais difícil de prever, o que complica a vida a muitos gestores (gerir é prever), não podemos deixar de fazer previsões. As organizações que insistem em prever o futuro estão mais bem preparadas para o receber. Estas organizações precisam de adoptar um quadro mental diferente, devem assumir que as previsões e os planos que delas advêm servem para dotar as organizações de instrumentos conducentes a uma maior flexibilidade e não a rigidez. Devem não só questionar as acções que levaram a resultados diferentes dos planeados, mas questionar também os próprios pressupostos que suportam os objectivos.

Figura 1 – Quatro níveis de incerteza



Fonte: Courtney *et al.* (1997)

Ao mesmo tempo que devem prosseguir na sua luta de compreensão do futuro, admitindo que o que conseguem escrutinar mais não é do que um simples nevoeiro (e quando se conduz no nevoeiro temos de redobrar a nossa atenção), devem também lutar pela eficiência organizacional. Muito embora, actualmente, o futuro não seja uma mera continuação do passado ou do presente é nestes que tem as suas âncoras e sem presente não há futuro. Em suma, deve cuidar do presente (eficiência organizacional) enquanto prepara o futuro (estratégia organizacional) e os princípios da gestão da qualidade podem ajudar imenso na busca e consolidação da eficiência organizacional.

2. Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento

Na breve história do pensamento estratégico organizacional podemos isolar dois grandes momentos: (1) *o momento do posicionamento* e (2) *o momento do movimento*. Estes momentos apoiam-se em pressupostos distintos cujas raízes teóricas vão para além dos cerca de 50 anos de vida do pensamento estratégico organizacional.

Para os defensores do posicionamento, a envolvente (e essencialmente a envolvente mais próxima da organização) determina a estratégia da organização. Cabe aos gestores descobrir a estratégia, formulá-la, implementá-la e controlá-la. Para uma determinada indústria só existiria uma estratégia de sucesso e a sobrevivência das organizações passava pela sua descoberta e aplicação. Em suma, todas as organizações operando numa determinada indústria teriam a mesma estratégia o que implicaria uma concorrência assassina, pois a sobrevivência passava pela conquista de uma posição monopolística (as organizações procuram rendas monopolísticas). Estamos perante os denominados oceanos vermelhos, vermelho de sangue, pois a concorrência feroz levaria ao encerramento de muitas organizações com o consequente aumento de desemprego e impacto negativo nas comunidades em que estão inseridas.

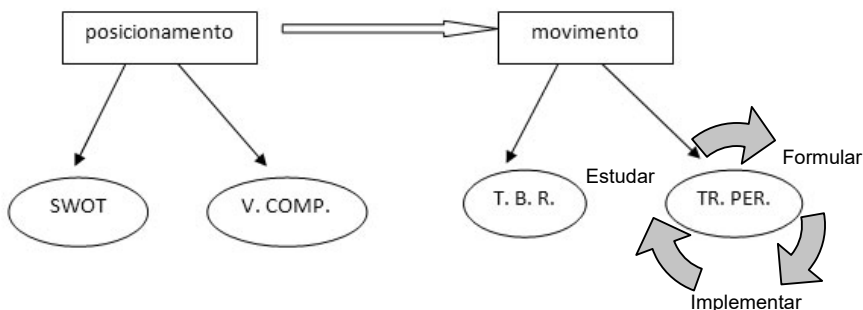
Para os defensores do movimento, as posições monopolísticas são efémeras, mais tarde ou mais cedo outros copiarão o que estamos a fazer e antes que isso aconteça as organizações devem estar sempre um passo à frente, isto é, devem apostar na inovação. As organizações do movimento não buscam rendas monopolistas, procuram rendas schumpeterianas, rendas de inovação.

Para os defensores do movimento, o desequilíbrio constitui o estado normal da economia e é precisamente na criação de desequilíbrios, provocando fracturas nos processos, que as organizações se realizam.

A mudança do posicionamento para o movimento alberga uma nova filosofia de gestão e novos métodos analíticos no âmbito de uma situação ilustrada na Figura 2. Enquanto no posicionamento a análise se faz de fora para dentro da organização, no movimento a análise processa-se de dentro para fora. Neste momento a organização começa por listar e classificar os recursos que dispõe e compara-os com os dos seus concorrentes, avaliando deste modo as suas forças e as suas fraquezas. É com base nos seus recursos que a organização constrói capacidades que lhe concedem uma vantagem competitiva. Em suma, a organização coloca a ênfase no seu interior e presta a máxima atenção aos seus recursos, especialmente os recursos

humanos. São estes que permitem a inovação, condição necessária para a sobrevivência das organizações.

Figura 2 – Do posicionamento para o movimento



SWOT – *Strenghts, weaknesses, opportunities, threats*

V. COMP. – *vantagens competitivas*

T. B. R. – *teoria baseada nos recursos*

TR. PER. – *Transformação permanente*

O ciclo *Formular* → *Implementar* → *Estudar* apresentado na Figura 2 constitui a adaptação a este caso específico do ciclo de Deming *Planear* → *Implementar* → *Estudar* → *Actuar*. O objectivo de ambos é conferir a capacidade de aprendizagem organizacional, colhendo ensinamentos da experiência analisada à luz de princípios teóricos integradores.

3. Cuidando do presente

A sobrevivência das organizações passa pela criação de sistemas que permitam recolher e tratar permanentemente grandes quantidades de informação. A envolvente é o mundo em que vivemos e um modo cheio de coisas novas todos os dias que passam. Se antigamente as organizações constituíam primeiro uma base sólida nos seus países e só depois se internacionalizavam, numa primeira fase para os países com que tinham algumas afinidades culturais e seguidamente para os outros (um processo de aprendizagem que fazia todo o sentido num mundo discreto, isto é, um mundo constituído por muitos países com barreiras alfandegárias separá-los),

hoje o mundo é mais contínuo e a mobilidade de bens e serviços, de capital e das pessoas é mais fácil. Esta mobilidade de recursos faz com que muitas organizações nasçam globais.

Para fazer face a esta concorrência as organizações têm que simultaneamente cuidar da sua eficiência operacional e preparar o seu futuro. As teorias da qualidade ajudam a levar a bom porto esta obrigação simultânea. Deming é sem dúvida um dos mais proeminentes autores da teoria da qualidade. A sua teoria do sistema de conhecimento profundo influenciou muitas das novas teorias da gestão organizacional. Segundo ele, o sistema de conhecimento profundo assenta sobre quatro pilares:

1. Visão sistémica
2. Conhecimento sobre a variação
3. Teoria do conhecimento
4. Psicologia

Segundo esta teoria um sistema não se pode compreender a si próprio, necessitamos de uma visão externa. Os quatro pilares são em si mesmos uma condensação dessa visão externa, como que uma lente e constituem no seu conjunto o mapa de uma teoria que nos permite conhecer as organizações. O pilar da visão sistémica ensina-nos a encarar a organização como um sistema, isto é, um conjunto de elementos interdependentes que contribuem para a obtenção de um objectivo. Sistema e objectivo são inseparáveis, isto é, um sistema só é sistema se tiver um objectivo. Quanto maior for a interdependência entre as componentes do sistema, maior terá de ser a colaboração, de forma que toda a acção seja empreendida tendo em vista a obtenção do objectivo pretendido.

O pilar conhecimento sobre variação incorpora a ideia da inevitabilidade da variação. A variação é algo natural e inerente a todos os processos e deve ser gerida tendo em atenção os diferentes tipos de variação. Há que fazer a distinção entre a variação que tem como fonte causas comuns (inerentes ao sistema) da que tem como fonte causas especiais. Existem métodos estatísticos que nos permitem identificar a fonte da variação e controlá-la.

O pilar da teoria do conhecimento segue as linhas mestras do pragmatismo conceptual. Para Deming o conhecimento é capacidade de previsão, considerando os aspectos seguintes:

- a) Gestão é previsão
- b) O conhecimento constrói-se sobre teorias
- c) A utilização dos dados requer previsão
- d) Necessitamos de definições operacionais
- e) A informação em si mesmo não é conhecimento (o conhecimento é adquirido com base em teorias).

Para Deming, o mecanismo de aquisição de conhecimento possui uma vertente anti-indução. Popper (1934), ao referir que o facto de termos observado mil cisnes brancos não significa necessariamente que o próximo a ser observado seja necessariamente branco, insere-se nesta linha de anti-indução. O conhecimento de acordo com o pragmatismo conceptual deve ser conduzido com base em teorias que evoluem de acordo com as observações. Este mecanismo está bem representado no ciclo de Deming, ou ciclo PDSA.

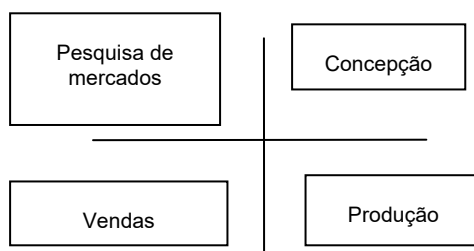
A aplicação da teoria do conhecimento levanta questões interessantes. Se gestão é previsão e se tivermos em consideração que actualmente a bondade das previsões é péssima (e para muitos impossível) estamos perante uma impossibilidade de gerir. Não devemos desistir do acto de gerir, devemos sim ter presente que as variáveis mais importantes são difíceis de quantificar (de medir) e no nosso olhar sobre o futuro devemos combinar métodos quantitativos com métodos qualitativos.

O pilar teoria do conhecimento realça a importância da teoria na gestão das organizações o que nos pode ajudar imenso na reflexão sobre os *curricula* das escolas de gestão, tema que planeamos abordar num outro artigo.

A inclusão do pilar psicologia ilustra a importância que Deming atribui à componente humana das organizações bem como às sociedades em que se inserem. O papel da psicologia em todo este edifício é ilustrado por Deming (2000) da seguinte forma: «*a psicologia ajuda-nos a compreender as pessoas, as interações entre as pessoas e as circunstâncias, a interacção entre o gestor e o seu pessoal e o sistema de gestão, seja ele qual for*».

Como anteriormente referimos, o conhecimento de acordo com o pragmatismo conceptual deve ser conduzido com base em teorias que evoluem de acordo com as observações e o ciclo de Deming ou ciclo PDSA ilustra bem este mecanismo. Deming fala de uma sucessão de ciclos que se inicia na concepção, produção, vendas e pesquisa de mercado, seguida de outro ciclo com início na revisão da concepção com base na experiência no ciclo anterior, como se ilustra na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo de Deming na prática



Deste modo, a qualidade é repensada e melhorada continuamente no âmbito de um processo pragmático de aprendizagem. Esta abordagem sugere que a organização deve estar sempre atenta às necessidades dos consumidores, antecipando as suas opiniões e estabelecendo os seus próprios *standards*, isto é, deve desenvolver sistemas de recolha permanente de informação (monitorizar a envolvente para antecipar as necessidades dos clientes, preparar o futuro) e simultaneamente produzir com elevados padrões, tendo sempre presente que as especificações são os mínimos exigidos e a organização deve surpreender os clientes (produzindo acima dos *standards*, revendo os *standards*, cuidando do presente).

4. Preparar o futuro

A complexidade da envolvente exige uma atenção permanente da organização. Nos tempos que correm a única certeza é a incerteza. De um modo geral, quer os gestores, quer as organizações não estão preparados para lidar com a incerteza. Potencializados por sofisticados softwares os gestores encharcam-se de números, pensando que desse modo controlam a organização. Uma pura ilusão!

As organizações precisam de líderes e não de controladores. Sentindo-se controlados e sabendo da impossibilidade física dos gestores para analisarem toda a massa de dados que pediram, os colaboradores aldrabam os números e as decisões passam a ter por base suposições e não factos.

A preparação do futuro exige dos gestores uma mentalidade aberta a variáveis qualitativas. Exige a assumpção, por parte dos gestores, que muitas variáveis importantes para o sucesso futuro das organizações não são medíveis e precisam de treinar a sua tolerância à incerteza.

Saber isolar as variáveis cruciais para o desenvolvimento futuro da organização é essencial para a construção do futuro da organização. A recolha de informação estatística é importante, mas tão importante como a recolha é saber ler as tendências e saber que a empresa é um sistema, o que faz com que a mediação das variáveis só tenha sentido quando pensadas no sistema a que pertencem.

5. Conclusão: *QualStrategy* como uma resposta possível aos problemas que as organizações enfrentam

O modelo que propomos, *QualStrategy: cuidando do presente, preparar o futuro*, combina o olhar para dentro com o olhar para fora. Este esforço exige o envolvimento de todos os que trabalham na organização.

A sobrevivência das organizações passa pela sua capacidade em provocar disrupções nas cadeias de valor existentes. Provocar desequilíbrios constitui a razão de ser das organizações. Disrupções no sentido trabalhado por Clayton Christensen no seu livro *The Innovator's Dilemma* – o resultado da inovação pelos custos é muitas vezes constituído por produtos e serviços que aos olhos das organizações existentes parecem inferiores, mas são tipicamente mais acessíveis e fáceis de utilizar do que os produtos e os serviços existentes no *portfolio* dos incumbentes.

Um dos pontos principais da gestão total da qualidade consiste em atacar os desperdícios, isto é, uma melhor utilização dos *inputs*. A gestão total da qualidade, como a própria designação o indica também advoga o envolvimento de todos os que trabalham na organização condição essencial à inovação. É da colaboração entre todos e da análise minuciosa da cadeia de valor e dos processos que nasce a inovação pelos custos. Nos tempos que correm o *outsourcing* praticado em larga escala por muitas empresas globais facilita a transformação dos fornecedores em concorrentes. A prática do *outsourcing* fez com que a cadeia de valor fosse partida em fatias muito finas e para que a produção se processasse sem causar surpresas muito do conhecimento foi codificado. Nos tempos que correm codificação significa digitalização, logo de fácil acesso. Por outro lado existe uma maior mobilidade dos profissionais altamente qualificados, não sendo difícil de encontrar técnicos estrangeiros em empresas chinesas por exemplo.

É da combinação do olhar atento ao que se passa fora, procurando na *net* muita da informação disponível, estabelecendo antenas nos berços da investigação, adquirindo empresas estrangeiras que se consegue o conhecimento indispensável à inovação. Por outro lado, a inovação necessita do envolvimento de todos e estes todos devem ser qualificados de uma forma permanente. A formação e a educação devem ser assumidas como rotinas organizacionais.

Referências

- ANTÓNIO, N. (2006). *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*, Lisboa: Sílabo.
- CHRISTENSEN, M. (2003). *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business*, Collins Business.
- COURTNEY, H., J. KIRKLAND e P. VIGUERIE (1999). 'Strategy under uncertainty', *Harvard Business Review*, November-December, 68-79.
- DEMING, W. (2000). *The new economics for industry, government, education*, 2ª Ed., Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- KANTER, R. (1990). *When giants learn to dance*, New York: Free Press.
- POPPER, K. (1934). *The logic of scientific discovery*, New York: Harper & Row.