

A abordagem sistémica na gestão da qualidade

Introdução

Por forma a perspectivar os novos desafios que as organizações tem de enfrentar nesta nova era da globalização a Deloitte & Touche, em conjunto com a Deloitte Consulting e a Business School of University of Caroline, conduzem anualmente um estudo que conta com a participação de mais de 3000 gestores de topo em várias partes do mundo (incluindo Portugal).

Da análise destes estudos pode-se depreender que as empresas líderes de mercado são aquelas que procuram:

- Realinhar a empresa por forma a colocá-la cada vez mais próxima dos seus clientes;
- Garantir soluções de valor acrescentado;
- Personalizar os serviços de apoio;
- Aumentar a capacidade de entrega;
- Focalizar na velocidade de execução;
- Introduzir a informação crítica do cliente na organização;
- Estimular a inovação.

Todos estes pontos revelam a necessidade, cada vez maior, de encontrarmos formas de Gestão no seio das organizações, que lhes permitam responder adequadamente aos novos desafios.

A abordagem sistémica de uma organização, isto é, com ênfase nos seus processos, apoiada por um conjunto de ferramentas e metodologias da Gestão da Qualidade, são uma via sustentada para o sucesso de qualquer organização, sendo este o assunto de análise do próximo ponto.

Abordagem Sistémica: ênfase nos Processos

A noção de sistema não é uma descoberta recente. Desde há muito que os



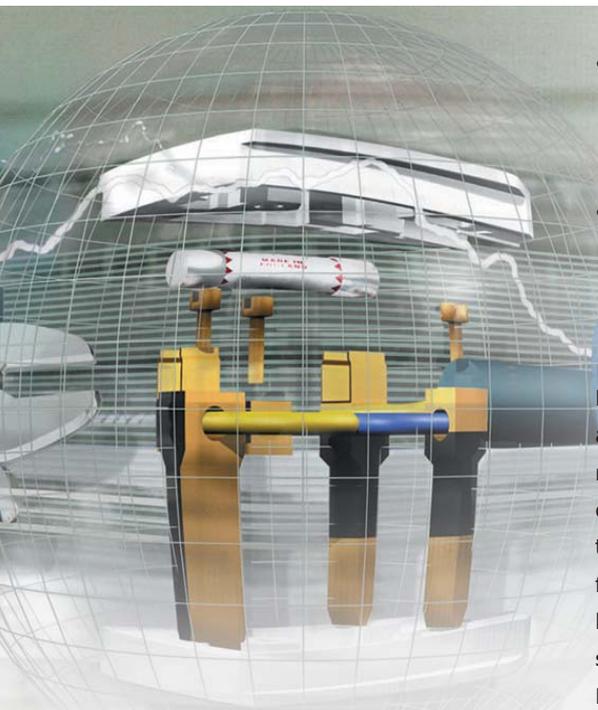
físicos (sistema solar), biólogos (sistema nervoso), matemáticos (sistema de numeração), etc., utilizavam o conceito nas diferentes áreas da ciência. Contudo, até recentemente, os cientistas interessados em sistemas complexos esbarravam nos limites da metodologia. Os únicos instrumentos úteis à disposição eram os velhos preceitos de René Descartes: dividir e examinar o problema por parcelas e começar metodicamente pelas mais simples ascendendo, por patamares, até às questões mais complexas. Os limites do método são evidentes. Tratando-se de estudar um corpo vivo, não faz sentido cortá-lo em parcelas, estudar cada uma sucessivamente até reconstituir o corpo original na sua integridade. Quando muito, apreenderíamos algo sobre a morte.

Só a partir de 1950, cerca de 300 anos depois do Discurso do Método de Descartes, com o advento da cibernética

de Norbert Wiener e a Teoria da Informação de Claude Shannon, começaram a emergir metodologias e ferramentas capazes de permitir uma abordagem inversa: a abordagem sistémica. Com o aparecimento da nova norma "ISO 9001: 2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos" a abordagem sistémica, ou por processos, ganha uma nova dinâmica e importância para as organizações, ao promover as actividades de análise para os processos, à semelhança do que já acontecia nos Modelos de Excelência. De acordo com a norma, as organizações são encaradas como sistemas constituídos por conjuntos de processos, sub-processos, actividades e tarefas, para as quais deverá existir uma sistemática preocupação de melhoria, com o envolvimento de todas as suas funções.

No quadro I, resumem-se as principais características diferenciadoras da abordagem sistémica.

A gestão tradicional perfilha uma visão funcional da empresa. Cada função corresponde a uma disciplina e, como tal, é uma entidade gerida separadamente. O gestor sabe o que se passa dentro dos muros, conhece os



indicadores de desempenho de uma função. Todavia, pouco ou nada sabe acerca das outras operações que contribuem para o funcionamento global da empresa. A comunicação entre os diferentes departamentos é geralmente deficiente. Existem desconexões, de que resulta um défice de eficiência da organização.

A organização deve ser vista como um conjunto de subsistemas (ou processos) que trabalham coordenadamente como um único sistema global, para atingir os objectivos do negócio. A definição de organização repousa sobre vários pressupostos:

- As organizações criam e fornecem um produto, bem ou serviço (output), ao sistema destinatário (mercado);
- As organizações funcionam como sistema processador, convertendo inputs (encomendas, tecnologia, matérias-primas, recursos

humanos) em outputs desejados pelo mercado;

- As funções, departamentos ou serviços são subsistemas, cuja única razão de ser é de contribuir para o processo base da organização, ou seja: transformar inputs em outputs para o mercado;
- As organizações são sistemas abertos e adaptativos, isto é: ou se adaptam ao feedback do mercado, ou cessam de existir;
- As organizações fazem parte de um sistema mais amplo que compreende, entre outros, os fornecedores, concorrentes, sistema público e social, valores culturais e a economia. Este tipo de organização deverá apoiar-se num conjunto de ferramentas da qualidade, como por exemplo, o "Q.F.D. - Desenvolvimento da Função Qualidade", que é uma ferramenta de Planeamento da Qualidade direccionada ao cliente e que se destina a orientar a empresa nos Processos de Marketing, Concepção e a Produção de Produtos ou Serviços. O QFD é uma ferramenta que pode então ser utilizada no apoio à concepção e lançamento de um produto ou serviço novo, e também na reformulação dos existentes, em condições mais vantajosas de tempo e custo, reduzindo simultaneamente os riscos de insucesso. A importância de definir correctamente o conceito associado a um novo serviço ou à reformulação de um existente, impli-

ca proceder a uma recolha adequada de vozes dos clientes, reproduzindo-as de forma fiel em características do produto ou serviço.

Com esta perspectiva, o ponto de mira do gestor muda radicalmente. Em vez de uma visão vertical, este deve acompanhar o fluxo horizontal dos produtos e informação através dos diferentes subsistemas da empresa. Isto implica que, em vez de se concentrar na gestão do universo restrito ao interior da função, deve fazê-lo nas pontes com as demais funções com as quais vive em interdependência. O factor essencial é a gestão dos processos críticos ao nível da empresa. A ênfase é colocada em otimizar um processo completo e não o desempenho local de uma função.

Como conclusão, podemos então afirmar que a abordagem sistémica ou por processos consiste em estudar a empresa como um sistema de inputs, outputs e throughputs (processos), focalizar a gestão na simplificação dos processos pelos quais os produtos são criados e na eliminação das tarefas que não têm valor acrescentado, permitindo que esta responda, de uma forma adequada, à crescente exigência por parte do cliente.

José Vara
Manager Deloitte & Touche

Artigo publicado na Revista "Qualidade", Nº 3 - Outono 2001, propriedade da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade.

Quadro I

ABORDAGEM CARTESIANA	ABORDAGEM SISTÉMICA
Divisão do todo em partes	O todo é conservado como um conjunto indiviso
Cada parte é estudada uma a uma, isoladamente	Cada elemento do conjunto é considerado no seu contexto relacional
Escamoteiam-se as relações de interdependência	O acento recai nas relações entre os vários elementos
Avança-se do simples para o mais complexo	Avança-se do complexo para o simples