

Aspectos práticos da qualidade

PRATICAL ASPECTS OF QUALITY

Gláucia Aparecida Gomes José Cardoso
Essencial Qualidade – Assessoria Empresarial S/C Ltda.
Álvaro Azevedo Cardoso
Carlos Alberto Chaves
Universidade de Taubaté - UNITAU
Departamento de Engenharia Mecânica

RESUMO

A função qualidade inclui o planejamento e o controle de atividades industriais, nos quais os objetivos são alcançados por meio de outras pessoas envolvidas nessas atividades. Dessa maneira, o treinamento torna-se uma parte importante no cumprimento dos procedimentos internos e instruções de trabalho para alcançar as metas planejadas. Esta publicação, extraída da experiência do trabalho em pequenas, médias e grandes empresas, apresenta uma análise crítica da qualidade gerencial, em que as dificuldades do gerente começam com a falha da comunicação básica, com as pessoas operacionais não entendendo completamente o que se espera delas. Na busca da eficácia, os gerentes introduzem uma pseudo-cultura que compromete a médio e longo prazo o atendimento das metas estabelecidas pela organização. São analisados o valor dos treinamentos e das auditorias previstos na ISO 9001:2000 na busca da eficácia gerencial, em que o analfabetismo funcional compromete a operação. É dada ênfase na organização que aprende com a liderança de equipes de alto desempenho, para aumentar a competitividade, como, por exemplo, são os programas Seis Sigma. O processo torna-se importante do ponto de vista gerencial para minimizar as falhas nas tomadas de decisão.

PALAVRAS CHAVES

Qualidade. Gerenciamento. Organização que aprende. Eficácia.

ABSTRACT

The management function includes the industrial activities planning and control, where the goals are obtained through out other people involved at these activities. As this point, training becomes an important part to perform the internal procedures and work instructions to get a the planned goals. This paper, extracted from the experience of work at small, medium and big companies, shows a critical analysis

of the management quality, where the manager difficulties start with the failure of basic communication, with the operational people does not understanding completely what it is expect from them. In the search for effectiveness, the managers introduce a pseudo culture which compromises at medium and long term the fulfillments of the established goals of the organization. It is analyzed the value of training and audits foreseen by the ISO 9001:2000 in the search of this management effectiveness, where the functional illiteracy compromise the operation. Emphasis is pointed out in the learning organization, with the leadership of the high performance teams to increase the competitiveness, such are the Six Sigma programs. The process becomes important from the management point of view to minimize the failures in the decisions taking.

KEYWORDS

Quality. Management. Learning organization. Effectiveness.

INTRODUÇÃO

QUALIDADE E GESTÃO

Qualidade nas organizações passa por entender primeiramente o que o famoso *guru* da qualidade chamou de “O Saber Profundo”: Sistema, Variabilidade, Conhecimento e Psicologia (Deming, 1990), e específica em 94% as causas de variação em processos devido ao gerenciamento. Administrar/Gerenciar significa planejar, acompanhar, controlar, traçar normas e cuidar de processos para atingir metas esperadas (Chiavenato, 2000), obtendo resultados pelas pessoas. O Gerente, aquele que exerce uma função gerencial, é responsável pelo resultado do processo, que é definido pela norma ISO 9001:2000 como as atividades que usam recursos e que transformam entradas em saídas. Na indústria, a função gerencial é designada como: Diretor, Gerente, Supervisor, Chefe

de área, etc. O sucesso da gestão dos processos da organização tem como base o cumprimento do planejamento estratégico (Juran, 1997), dentro da dinâmica do mercado com seu plano de negócios, dando origem a toda estrutura da empresa; e, o Gerente deve obter resultados de acordo com esse Planejamento Estratégico e este Plano de Negócios da organização. Logo a qualidade gerencial está ligada aos conceitos de eficácia e eficiência, em que o primeiro é realizar atividades conforme o planejado e, o segundo, incorporar a dinâmica da melhoria contínua.

LIDERANÇA

Mas o Gerente pode assumir a função como líder, gerente ou chefe, o chefe apenas dita normas; o gerente planeja e controla; e o líder lidera causas, levanta desafios, lança visões e sonhos, consegue adesões e realiza o conjunto (Gaudêncio, 1995). A Liderança está em comunicar às pessoas seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio (Covey, 2005) e criar e manter a harmonia dentro da organização. Liderança exige crença e gerenciamento exige competência. As organizações devem contratar pessoas competentes, segundo a ISO 9001:2000. As dificuldades de se obterem resultados por meio das pessoas, induz o gerente a obter o envolvimento e o comprometimento delas, e elas somente se comprometerão se houver respeito pela sua dignidade. Ainda segundo Gaudêncio (1995), o valor das pessoas é a própria dignidade e o valor das coisas é o preço, e quando as pessoas se transformam em “coisas”, elas apenas participam. Existe a necessidade de mais líderes reconhecerem que não há sucesso de longo prazo sem a construção da lealdade espontânea dos colaboradores e dos clientes (Reichheld, 2003).

TREINAMENTO

O treinamento nas organizações é voltado principalmente para complementar a competência de conhecimento em “o que fazer” e em “como fazer” (ISO 9001:2000).

Mas Chiavenato (1999) também menciona que o treinamento é muito importante e está relacionado com as habilidades e capacidades exigidas pela função, em que o alinhamento das competências humanas está ligado às estratégias de negócios das empresas (Estudo FIA/FEA/USP, 2004). Não se pode esquecer que o aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo e que existem mecanismos com os quais a

organização que aprende pode influir nos resultados finais (Hutchens, 1999). A aprendizagem organizacional não acontece por decreto, de cima para baixo, mas começa pequena. Sentir orgulho de como se trabalha pode simplesmente ser tão importante na motivação de desempenho quanto o orgulho dos resultados alcançados (Deming, 1990). Aqui o conhecimento aparece para ser praticado, para que possa ter significado (Deming, 1990), surgindo o conceito de inteligência organizacional (Albrecht, 2004) para garantir o sucesso empresarial. Quando ocorre democratização na informação, a gerência intermediária passa a ser o maior problema e o treinamento é realizado para cumprimento de ordens no lugar de gerar opiniões (Cohen, 2000).

DIFICULDADES GERENCIAIS

A Fundação Dom Cabral fez um levantamento mostrando as dificuldades dos sistemas gerenciais brasileiros (Cohen, 2000):

- Predominância da visão imediatista;
- Carência de planejamento estratégico;
- Decisões centralizadas;
- Políticas de controle rígidas;
- Dificuldade de discussão de conflitos;
- Sistema autoritário;
- Tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos.

Nesse levantamento ficou evidente a figura do herói corporativo, ou seja, o “apagador de incêndios” ou o resolvidor de emergências. A flexibilidade tão falada do gerente brasileiro, no que se conhece como “jeitinho brasileiro”, mostra a desconfiança nas regras universais com aversão a regras e minúcias, e uma dificuldade de disciplina mental. Em 1996, a pesquisa mostrou que o gerente deve ter respostas precisas para 83% das pessoas no Brasil, e 18% nos USA, mostrando uma estrutura autoritária e paternalista no primeiro caso. Segundo Pfeffer (2000), é necessário saber usar a informação e o capital intelectual, pois caso contrário podemos ter problemas tais como:

- Ninguém confere se o que foi definido é realmente implementado;
- As pessoas esquecem de que simplesmente tomar uma decisão não muda nada;
- Planejamento, reuniões e elaboração de relatórios são definidos como “ações válidas”, mesmo quando não têm efeito algum na empresa.
- As pessoas acreditam que o que está escrito na

missão da empresa é verdade e necessariamente acontece.

Essas dificuldades gerenciais passam pela não sintonia com os colaboradores, pois, em pesquisa recente (Galhano, 2004), é mostrado que 78% dos colaboradores não entendem o que a empresa espera deles, provocando bilhões de dólares em desperdícios e retrabalhos. A visão corporativista induz a contratação de pessoas por indicação e não por competência, causando danos futuros na obtenção de resultados, ocasionando, de tempos em tempos, o expurgo de Diretores e Gerentes que deixam de estar alinhados com a estratégia da empresa.

ISO 9001:2000 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS

A nova norma da Qualidade veio para dar estrutura para a função gerencial. Ela indica a necessidade da visão sistêmica e introduz a metodologia PDCA para as organizações que desejam ser certificadas e satisfazer um requisito básico de atendimento das necessidades dos clientes. A necessidade de identificar, medir e acompanhar o desenvolvimento de processos trouxe dificuldades para a rotina gerencial, que tenta burocratizar as atividades da qualidade, tornando o processo de certificação, não de melhoria para a estrutura da organização, mas uma dificuldade a ser vencida a qualquer preço. A melhoria contínua deve ser consequência de um bom sistema de medições de desempenho (Attadia, 2003), dentro da estrutura recomendada pela norma ISO 9001:2000.

EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Estudo mostra que 92% dos planejamentos estratégicos das empresas do mundo inteiro não são implantados (Shinyashiki, 2000) e que são as equipes de alto desempenho que definem o resultado do jogo e, ainda, a liderança compartilhada define a harmonia da equipe. Ainda, segundo Shinyashiki, 2000, nas equipes de alto desempenho todas as pessoas se sentem responsáveis pelo êxito ou fracasso do projeto, sendo que, quanto mais a liderança fica centralizada, menos a equipe se compromete com o resultado. A premiação individual em detrimento da equipe torna-se uma barreira para o comprometimento de todos com a organização (Deming, 1990). Com o advento do programa Seis Sigma (Pande, 2001), veio a necessidade de formação de equipes de alto desempenho para gerenciar projetos de melhoria da qualidade, com forte ênfase

na visão de processo e com a identificação da “Voz do Cliente”. A intenção do programa, nessas condições, é reduzir a variabilidade dos processos, redução de custos, redução de desperdícios e retrabalhos. Equipes são treinadas para produzir resultados com ferramentas estatísticas, na formação de diferentes níveis de participantes: green belt, black belt, master black belt. Dessa maneira, a capacitação de gerentes torna-se mais objetiva e menos burocrata, dando um novo perfil para a função. O programa Seis Sigma tem tido bastante sucesso na sua aplicação, principalmente, porque é implementado de cima para baixo impondo uma condição gerencial, o que pode ser condicionante, caso a alta direção da organização não tenha condições de acompanhar. As equipes de alto desempenho tentam induzir o comprometimento das pessoas com as atividades da organização.

OBJETIVOS

Discutir a função gerencial dentro da eficácia e eficiência de organizações analisadas, sob a ótica da experiência obtida na gestão e implantação de sistemas de gestão da qualidade, indicando aspectos relevantes para a melhoria da qualidade dos processos envolvidos.

METODOLOGIA

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, por meio da pesquisa bibliográfica em livros, sites da internet, revistas especializadas e artigos científicos relevantes. Os resultados apresentados são frutos da experiência profissional dos autores, com as respectivas empresas analisadas e da coleta de dados em sites especializados (ex: IMAM). Será apresentada análise estatística dos dados, por meio de tabelas e gráficos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O GERENTE E A LIDERANÇA

O Gerente, que exerce cargo de confiança dos acionistas na função de planejar e controlar deve atuar segundo os seguintes documentos como diretrizes:

- Planejamento Estratégico;
- Missão;
- Plano de Negócios;
- Política da Qualidade;
- Objetivos da Qualidade;
- Manual da Qualidade;
- Procedimentos Internos;
- Instruções de Trabalho;

- Registros, etc.

Essa documentação dá a direção para se obter resultados e garantir o sucesso das organizações analisadas. A prática mostra que o gerente não tem a capacidade estratégica e de planejamento, tendendo a delegar estas responsabilidades, focando as suas atividades em garantir o cargo e esquecendo da função, tornar-se o que se conhece como o poderoso capataz. Em várias empresas, a documentação é feita por consultores internos ou externos que não conhecem o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios da organização, gerando uma burocracia que deixa de ter valor nos arquivos não mais consultados. O Gerente está muito sujeito a acomodação. Existe uma forte confusão entre gerência e liderança, cujo status por vezes dá brecha para atitudes de arrogância, supremacia, impaciência e outros inibidores naturais de um ambiente de aprendizagem, onde o ambiente opressor provoca desmotivação e o clima de enganação na organização. Ainda que as empresas se apoiem em normas, valores, objetivos, e metas, os resultados para aquelas que deixam de alimentar um ambiente em que se valorize a participação efetiva, de criação e expansão de idéias, será aquém do que seria possível.

TREINAMENTO

Na busca da competência para as funções, o treinamento é a ferramenta mais utilizada nas organizações analisadas e a menos entendida, pois os gerentes acham que com ele a responsabilidade é transferida com o certificado de conclusão. Nesse aspecto, o problema do analfabetismo funcional vem assinalar o quão crítico é a comunicação entre o corpo gerencial e a operação. O treinamento não se completa pois, na maioria dos casos, desconhece-se que o conhecimento transmitido só tem valor com a prática, por isso são utilizados muitas vezes instrutores teóricos que se vendem como conhecedores do assunto. A verificação da eficácia do treinamento é relegada, provocando o preenchimento da burocracia em tempos de certificação ou auditorias de acompanhamento. A maioria dos treinandos não está preparada e motivada para entrar no processo de aprendizagem, o que seria função do gerente líder e não do capataz chefe. Foi constatado, nas muitas salas de treinamento, que as pessoas chegam desmotivadas e desinformadas sobre a necessidade e/ou da aplicabilidade dos conteúdos, gerando

um clima desfavorável para a aprendizagem. Ou seja, as organizações por meio de seus gerentes fazem de conta que ministram treinamentos e, as pessoas fazem de conta que aprendem. Como grande consequência temos as perdas para as organizações e a comunidade traduzidas em desperdícios e retrabalhos. Os gerentes não são treinados para liderar equipes de alto desempenho, como é o caso dos Black Belts dos programas Seis Sigma.

ISO 9001:2000

As Fig. 1 e Fig. 2 mostram que a certificação segundo a norma ISO 9001:2000 não garante que a organização tenha qualidade. Os gerentes, na maioria dos casos, encaram a certificação como mais uma burocracia de suas funções pois várias dificuldades são encontradas nas preparações para auditorias:

- Má definição dos processos com consequente falha da medição deles e com pouca visibilidade de melhoria contínua.
- Falha na definição de processos envolvendo a Diretoria da organização, ficando normalmente fora do escopo da auditoria.
- Falha na indicação do Representante da Direção que não está envolvido com o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios da organização, isto mostrando um profundo descaso com o processo qualidade.
- Falha dos processos de treinamento e auditorias internas com pouca ou nenhuma indicação da verificação da eficácia; e, nesses casos, os gerentes não conseguem acompanhar os desempenhos destas atividades.
- Burocracia excessiva do processo de avaliação de competência, encobrindo o famoso QI (Quem Indica), forçando grandes empresas a despedirem equipes completas quando for identificado a necessidade de reestruturação.
- Falha na contratação da empresa auditora, visando somente à obtenção do certificado, o que se torna um bom negócio para consultores e auditores, preenchendo a burocracia sem envolvimento gerencial.
- Falha na elaboração da Política e Objetivos da Qualidade que deveriam ser originados a partir do Planejamento Estratégico e do Plano de Negócios. Consultores internos ou externos ficam responsáveis por eles, sem o envolvimento dos Gerentes/Diretores que só aparecem para as assinaturas.
- Falha na identificação e registro de não-confor-

midades e conseqüentes ações corretivas, dificultando o processo de melhoria contínua.

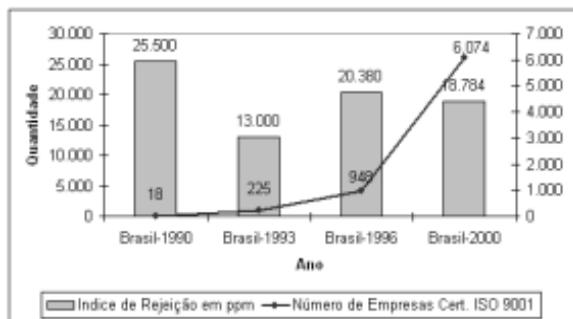


Figura 1 - Pesquisa Sobre Indicadores de Produtividade e Qualidade 2000

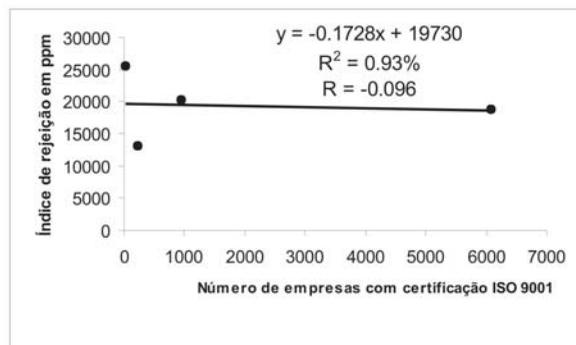


Figura 2 - Correlação entre número de empresas certificadas e índice de rejeição em ppm

ESTRATÉGIAS E DESEMPENHOS

Com a postura centralizadora e paternalista, Fig. 3, uma boa parte dos gerentes deixa de fora da rotina a visão estratégica que conduzirá a resultados coerentes com os objetivos da organização. A falha na condução de equipes de alto desempenho com liderança compartilhada conduz rapidamente as organizações ao fracasso, provocando fusões e reestruturações com maior freqüência. A Fig. 4 mostra a falta da dinâmica de acompanhamento dos planejamentos estratégicos em função das mudanças de cenário de um mercado cada vez mais competitivo, Fig. 5.

A Fig. 6 mostra os indicadores utilizados pelas organizações. Esses mesmos indicadores não são utilizados pelas equipes de alto desempenho para o sucesso do negócio provocando perdas significativas, ficando a eficácia da estratégia comprometida.

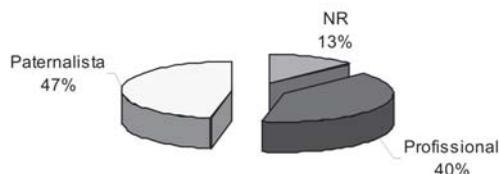


Figura 3 - Como você classifica sua empresa? (IMAM, 2003)

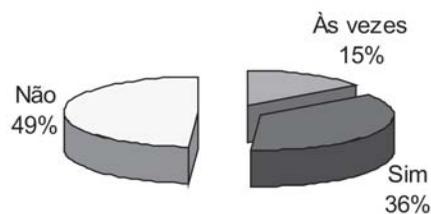


Figura 4 - No processo de planejamento estratégico são realizados diagnósticos? (IMAM, 2003)

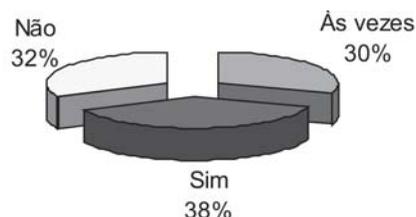


Figura 5 - Sua empresa está mapeando os cenários futuros? (IMAM, 2003)

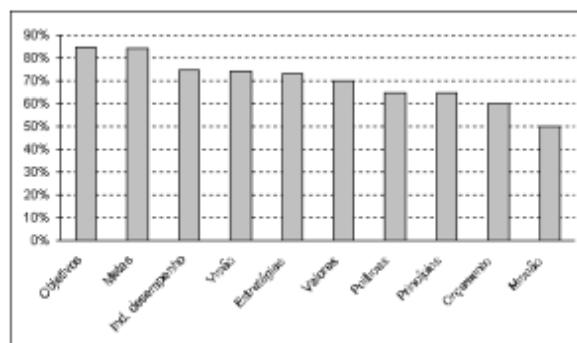


Figura 6 - Conceitos de Desenvolvimento Organizacional existentes nas empresas (IMAM 2003)

CONCLUSÕES

- Os Gerentes não garantem que a maioria dos treinandos das organizações estão preparados e motivados para entrar no processo de aprendizagem.
- A certificação, segundo a norma ISO 9001:2000, não garante que a organização tenha qualidade, sendo mais um requisito burocrático de gestão.
- O Planejamento Estratégico de grande parte das organizações não serve como base para o acompanhamento das funções gerenciais pela falta de dinâmica em face do mercado competitivo.
- Os Gerentes da maioria das organizações são centralizadores e paternalistas, inibindo a existência de equipes de alto desempenho, com liderança compartilhada.
- Os Gerentes da maioria das organizações não são treinados para liderar equipes de alto desempenho.

REFERÊNCIAS

- ABNT – CB 25 Comitê Brasileiro da Qualidade, 2000. *Empresas com certificação ISO 9001:2000*.
- ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. *HSM Management*, São Paulo, v.44, mai/jun. 2000
- ATTADIA, L.C.L. E MARTINS, R.A. Medição desempenho como base para evolução da melhoria contínua. *Produção*, São Paulo, v. 13, n. 2, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus,1999.
- CHIAVENATO, *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COHEN, D., 2000. Gestão à Brasileira. *Exame*, São Paulo, 19 abr. 2000.
- COVEY, S. O hábito número 8. *HSM Management*, São Paulo, v. 50, mai./jun. 2005.
- DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, v.44, mai/jun, 2004.
- GALHANO, G.P. *Alfabetismo Funcional*. 2004. Tese de Doutorado em ____, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- GAUDÊNCIO, P. *Men at work*. 6 ed. São Paulo: Memmon, 1995.
- HUTCHENS, D. *Aprendendo além dos Lobos*. São Paulo, Best Seller, 1999.
- INOVAÇÃO E MELHORAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA. *Pesquisa sobre Indicadores de produtividade e qualidade*. São Paulo: IMAN, 2000.
- INOVAÇÃO E MELHORAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA. *Pesquisa sobre desenvolvimento organizacional*. São Paulo: IMAN, 2003.
- ISO 9001:2000. *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*, www.abnt.org.br e www.iso.ch, viewed on June 24, 2005, at 16:05.
- JURAN, J.M. *A Qualidade desde o projeto*. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli,1997.
- PFEFFER, J., 2000. Chega de conversa afiada. *Exame*, São Paulo, 04 out. 2000.
- PANDE, P.S. et al. *Estratégia Seis Sigma*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.
- REICHHELD, F.F. A lealdade como filosofia. *HSM Management*, São Paulo, v.40, set/out. 2003.
- SHINYASHIKI, R. *Os Donos do Futuro*. São Paulo: Infinito 2000.