

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

**PROSPECTOS DE UMA EMPRESA CERTIFICADA PELA
ISO 9002 E QS 9000 À BEIRA DO ABISMO**

Autor: Sérgio Besspalhok

Orientadora: Prof^a. Onilza Borges Martins

CURITIBA

1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROSPECTOS DE UMA EMPRESA CERTIFICADA PELA
ISO 9002 E PELA QS 9000 À BEIRA DO ABISMO**

Autor: Sérgio Besspalhok

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista em Gestão da Qualidade e Produtividade.

Orientadora: Prof^ª Onilza Borges Martins

CURITIBA

1998

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores que se propuseram a transmitir para nós não só dados de livros e apostilas mas também a experiência profissional e de vida de cada um. Não foi menos importante os novos amigos e as novas amizades que se formaram em nossa turma.

Agradeço à professora Onilza Borges Martins que se revelou mais que uma educadora, me fez enxergar os detalhes onde só via um todo, me fez ser um crítico de frente do que ser um indiferente aos problemas.

É com especial agradecimento que me dirijo às duas pessoas que mais me apoiaram e estimularam para vencer mais esta jornada. À Sueli Cristina Rohn Bepalhok, minha esposa, que compartilhou o tempo todo no mais importante dos tesouros - o conhecimento, algo que nem o mais esperto dos ladrões pode nos roubar. Merece destaque e importância a jovem Bárbara Bepalhok, minha filha, que com apenas 10 anos já entende que mesmo eu sendo um pai ainda tinha muito a aprender e sabia que tudo isso era para podermos ser uma família ainda mais feliz.

Agradeço a Deus por ter nos dado forças nesta jornada e pela luz que ilumina nossos caminhos.

APRESENTAÇÃO

Este projeto contempla o Estudo de Caso na empresa Galáxia* Ltda., situada dentro do complexo industrial da Cidade Industrial de Curitiba (CIC).

O tema abordado é a inversão de valores e objetivos que a empresa vende ao mercado contraditório ao modelo que é aplicado internamente entre todos os seus colaboradores.

A escolha do objeto do presente estudo coloca em destaque o por quê que uma empresa certificada pelas normas ISO 9002 e QS 9000 têm uma **descendente** sobre a qualidade proposta à empresa certificadora e ao mercado consumidor após alguns meses da certificação conquistada.

Ramo de atividade: usinagem de peças automotivas para terceiros e fabricação de produtos automotivos próprios.

Para buscar as raízes dos problemas enfrentados atualmente pela empresa, fiz o caminho inverso ao das certificações, chegando ao ponto de partida da situação. O primeiro e grande erro foi não identificar que o cliente queria satisfação de seu fornecedor e ainda sendo certificado pela ISO e QS. Entenderam que somente as certificações seriam suficientes para manter seus clientes e conquistar outros.

Assim, comparando com a construção de uma casa, se o alicerce já foi feito errado, a obra final estará comprometida.

* Este nome é fictício porque a empresa não autorizou sua divulgação devido ao período de transição perante a seus clientes e devido ao fator da alta concorrência atual neste segmento de mercado.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	iii
1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	1
1.1 A EMPRESA	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 METODOLOGIA.....	7
1.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	7
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 PONTOS QUE EXIGEM BASES CULTURAIS QUE NÃO SÃO PRATICADOS NA MAIORIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	20
2.2 UMA TENTATIVA DE DIAGNOSTICAR A SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA.....	22
2.3 MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS – SEUS DESAFIOS	23
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	24
3.1 FATOS E ASPECTOS RELEVANTES DESTE PROJETO	14
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
5 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A dinâmica da velocidade da mudança e o enorme crescimento de variantes que um cidadão comum encontra levam a uma complexidade cada vez maior. É essa complexidade que está impulsionando a necessidade de mudar os modelos de liderança.

Num ambiente de customização em larga escala, de alta tecnologia, de épocas de ciclos curtos, de necessidades diversificadas dos clientes, do conhecimento amplo do cliente, de obsolescência de dia para a noite e de concorrência global, uma porcentagem cada vez maior de processos está além da habilidade que uma única pessoa pode ter para comandá-los. À medida que essa porcentagem continua a crescer, o papel tradicional do supervisor e do gerente torna-se uma tarefa impossível porque é difícil para uma pessoa conhecer todos os diferentes trabalhos, horários, pessoas e tarefas da organização, treinar e avaliar empregados, coordenar com a alta administração e liderar os esforços necessários de aprimoramento.

1.1 A EMPRESA

- Descrição Geral

A Empresa Galáxia Ltda. surgiu no final dos anos 70 quando dois irmãos se associaram para trabalharem utilizando pequenos tornos mecânicos, prestando serviços de usinagem para pequenas e médias empresas. Pela determinação dos irmãos, seus conhecimentos no ramo dos negócios e posteriormente com a contratação de alguns funcionários aliados aos serviços executados com boa qualidade, as atividades fizeram com que os negócios prosperassem ano a ano, chegando ao estágio em que se encontra hoje.

As atividades da empresa são voltadas a prestação de serviços de usinagem para terceiros e também produzem produtos automotivos de sua própria fabricação. Estes produtos próprios são responsáveis por cerca de 65% do faturamento total da empresa e é vendido em rede nacional de distribuidores.

Com a empresa Galáxia em crescimento e a prefeitura de Curitiba apoiando o pequeno empresário houve a instalação fabril na Cidade Industrial de Curitiba e com a estratégia para seu crescimento a empresa retorna para si própria todo o lucro obtido, gerando assim reinvestimento em máquinas, equipamentos e em mão de obra. Situado em uma área de aproximadamente 20.000 m² e uma construção próxima de 70% desta área, a empresa conta com um excelente parque de máquinas, avançados sistemas auxiliares de produção, estrutura física que se adapta aos remanejamentos necessários e rápidos. Conta

com aproximadamente 450 funcionários e com setores de fábrica que trabalham 24 horas do dia, revezando-se em 3 turnos.

Contando com um faturamento anual de R\$ 50 milhões, situada numa região estratégica (para os dias de hoje) entre os mercados em plena expansão, e trabalhando em parcerias com vários clientes, a empresa Galáxia Ltda. está um passo adiante de seus concorrentes externos diretos, mas sua sobrevivência para um futuro muito próximo depende da visão sistêmica da globalização e da velocidade com que assimila as mudanças requeridas pelo mercado.

- A Empresa conquistando mercados

A empresa está se estruturando para ser uma indústria enxuta e produtiva e está apostando na qualidade de seus funcionários e na estratégia de seu dono. A competitividade está baseada nas freqüentes aquisições de máquinas e instrumentos, no treinamento de funcionários, no prazo de entrega do produto ao cliente, na assistência técnica imediata, na aplicação de seu lucro redirecionado para o crescimento da empresa e na situação geográfica em relação ao grande mercado consumidor.

Com a ISO 9002 e a QS 9000 muitas funções sofreram acréscimo de atividades ou as atividades ficaram mais complexas devido aos resultados e metas que os trabalhos devem atingir. A estrutura enxuta se observa quando os funcionários estão trabalhando sob condições de uma equipe e não como um grande grupo de pessoas recebendo ordens e sendo vigiados ou controlados.

O desafio de hoje é : porque se temos bons profissionais individualmente, quando se forma um grupo de trabalho a sinergia do grupo é sempre menor que

a soma das energias individuais? A resposta está no fato de que somos todos educados e instruídos para vencermos na vida, em crer que tudo só depende nós, então porque essa tal de equipe? Nas trocas de informações as pessoas não estão se despidendo de sua força de trabalho mas aproveitando para se desenvolverem como receptores de novos conhecimentos, da troca de experiência de vida e participar da melhor forma de se criar ou executar algo: duas cabeças (ou mais) pensam melhor que uma.

A evolução do Sistema da Qualidade na empresa vêm permitindo que se conheçam os pontos de não-conformidades, seus pontos mais críticos, as oscilações dos problemas por produtos ou por períodos e principalmente no fortalecimento do trabalho em equipe onde frequentemente as ações sobre determinados problemas devem ser tomadas na decisão de um grupo que enfoca estes problemas por vários ângulos.

Pretende-se chegar e demonstrar ao final do desenvolvimento deste projeto que não é uma equipe “contratada temporariamente” que fará a transformação de uma empresa com problemas multifacetados, na empresa comprometida com as exigências de mercado, hoje globalizados.

Os problemas ocorrem em todos os departamentos e setores da empresa, desde informações que chegam a um departamento e não são passados aos departamentos envolvidos no processo, passando por problemas de controle de entrada e saída de produtos (estoque descontrolado); mantendo colaboradores sob proteção familiar ou até clientelismo. Tais evidências colocam em relevo a falta de profissionalismo e outras vezes até o conformismo da situação quando o problema maior é o da diversidade cultural entre os colaboradores do mesmo departamento ou entre outros departamentos.

A intenção deste trabalho é obter resultados específicos que possam contribuir para a mudança comportamental das pessoas demonstrando assim que as mesmas não são conseguidas por normas descritas em papéis e sim pelo contato direto, pessoa a pessoa, para que a transformação para o comprometimento com o trabalho se desenvolva naturalmente entre todos os colaboradores.

Embora este projeto tenha sido desenvolvido dentro de uma empresa industrial, de porte moderado, as causas e conseqüências dos problemas encontrados internamente são comuns a todas as ramificações de atividades onde mais de uma pessoa trabalhe conjuntamente para o mesmo fim. Descreve-se assim, o enfoque bidirecional, ou seja, o que o aluno aprenderá na práxis deste trabalho e o que a empresa passará a conhecer acerca dos seus problemas quando visualizados de modo crítico e registrados pelo próprio agente do sistema.

- Aluno

Durante um ano inteiro (1997) tivemos (o grupo de pessoas do Curso da Qualidade e Produtividade) aulas, palestras, discussões, trabalhos, troca de experiências, convivência social e lições de vida para crescermos profissionalmente e como um ser que faz parte da transformação que tanto o nosso país necessita.

Através do confronto de todos os sistemas teóricos enfatizados no curso e a realidade do dia a dia na empresa vejo que a maior importância, do projeto, é reagir primeiramente como o mercado vê e de que profissional se sobressairá sobre os demais concorrentes, e, que como uma semente previamente

preparada, eu seja um agente de mudanças e incentivos aos colaboradores com que tenho contato.

- A Empresa

Aprendi que há problemas gerais em todos os níveis, e que cada nível superior ao outro, é responsável para absorver e solucionar os problemas que a este chegam. Cada departamento proporciona à diretoria geral um prospecto de uma situação referente aos serviços executados e à executar, prazos, entregas e virtual melhorias. Este trabalho proporcionará à empresa oportunidades de um entendimento dos problemas de base do departamento de produção e sua respectiva solução posicionará “verdadeiramente” a empresa na categoria de certificação ISO e QS 9000 e esta melhoria contínua estará sendo verificada mês a mês e não por gráficos enganosos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir uma revisão teórico-empírica acerca da problemática do presente estudo.
- Proceder uma leitura e um diagnóstico contextual da empresa e dos seus determinantes culturais, sociais e políticos.
- Analisar a cultura, os valores e o clima existente na organização que desenvolve um Programa de Qualidade.
- Sugerir, com base nos resultados alcançados as recomendações que se fizerem necessárias.

1.3 METODOLOGIA

Todo este projeto foi executado levando-se em conta o fator de que sou um funcionário do departamento da Garantia da Qualidade e que não vejo as transformações e melhorias acontecerem do modo como foi planejado e nem da forma que a execução deve ser conduzida.

Como levantamento complementar de informações além dos dados documentados, foram usados procedimentos de entrevistas com os colaboradores de base (piso de fábrica), coordenadores, supervisores e gerentes. Todos os funcionários foram antecipadamente esclarecidos com que objetivos as informações estavam sendo levantadas.

Não foi abordado o tema de sugestões, pois, o entendimento restrito de determinado problema ou de determinado setor por uma pessoa sem a visão global da empresa, iria sugerir que os problemas não estão interligados com todos os demais e sim que tudo seria facilmente acertado, se os problemas fossem vistos somente do lado dos funcionários.

Todas as descrições aqui relatadas foram fielmente transcritas através de conversas de todos os níveis de funcionários. As informações obtidas em cada entrevista ou observação não foram questionadas nas entrevistas futuras e nem houve antecipação ao quadro a que se desejava atingir.

1.4 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

O conceito da qualidade deve ser entendido de forma mais ampla, pois, além de incluir a qualidade de nossos trabalhos, compreende a qualidade do

pessoal e de sua vida na companhia. Implica ter elevados padrões técnicos e em rigorosos padrões éticos e estéticos. Pressupõe relações de alto nível com os clientes, associados e fornecedores, assim como dos profissionais da organização entre si. Exige que procuremos fazer sempre de nossas empresas algo melhor que são e que empenhemos em contribuir para a sociedade onde vivemos.

Um número cada vez maior de organizações envolve gerentes e trabalhadores de linha na engenharia do processo e no replanejamento do processo. À medida que a força de trabalho se torna cada vez mais instruída e poderosa e espera mais de seu futuro, tanto a satisfação no trabalho como a produtividade aumentam.

A necessidade de que os interesses da administração e dos trabalhadores sejam idênticos é de vital importância para que se atinja uma produtividade alta e para o sucesso a longo prazo de uma organização.

Qualidade de vida: dinheiro, realizar-se no trabalho, sentir-se útil, ter tempo para a família, diálogo no trabalho, ter saúde.

Qualidade de vida no trabalho: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais, orgulho pelo trabalho realizado, vida emocional satisfatória, auto-estima, equilíbrio entre trabalho e lazer, horários e condição de trabalho sensatos, oportunidades e perspectivas de carreira, possibilidades de uso do potencial, respeito aos direitos, justiça nas recompensas.

Cultura organizacional: características que identificam qual é a cultura de uma empresa – formalidade ou informalidade no tratamento; a altura das divisórias; bloqueio no acesso à diretoria; o prestígio a determinadas áreas ou funções; a distribuição de parte dos lucros apenas para os níveis gerenciais;

restaurantes e cardápios diferenciados; valores desiguais para diárias de viagens; garagem privativa para os níveis gerenciais.

Insatisfação com o salário: não é justo que as pessoas da produção ganhem 10 ou 20 vezes menos do que o salário médio da empresa se ambas asseguram a qualidade final do produto.

Quando a inabilidade do líder se deve ao desconhecimento de ferramentas gerenciais efetivas, o prognóstico é mais otimista. Através de programas práticos de treinamento e desenvolvimento, muitos líderes aperfeiçoam o seu estilo gerencial e se tornem mais aceitos e eficazes na condução da equipe.

O processo de mudança nas organizações: é historicamente tenso e controvertido, gerando conflitos, afetando o clima organizacional e a qualidade de vida. Aqueles que propõem as mudanças sentem-se motivados enquanto os demais, menos informados e mobilizados, sentem medo, desconfiança, resistem ou temem conseqüências negativas.

Revolução Cultural: quanto mais uma organização esclarece, comunica e executa sua missão, visão e valores, mais fácil se torna atrair pessoas que compartilhem crenças e desejos semelhantes. Embora a remuneração seja geralmente um motivador fraco, há outras coisas que tendem a incentivar, inspirar e ativar as pessoas.

Por exemplo, as pessoas são motivadas por fazer parte de uma equipe, por contribuir para uma realização expressiva, por receber compensações, por ser tratada de forma justa, por receber reconhecimento pelos resultados obtidos, por agregar valor às vidas de outros, por ser comunicada e por se sentir importante.

A maioria desses fatores são humanos e se aplica a todos os tipos de públicos e interesse de uma organização.

Portanto o encontro das formas de pensar pode não ser um entendimento harmonioso entre a administração e a mão-de-obra, mas pode ser a criação de um ambiente em que as necessidades básicas e de alto nível sejam abordados da maneira que leve a uma maior satisfação.

Controle da Qualidade: é um processo científico de medições, um conjunto de estatísticas que avaliam a conformidade do trabalho mediante a amostragem de seu fluxo. Sua intenção é permitir que os operadores meçam continuamente o trabalho em processo para que não sejam produzidos resultados não-conformes.

Garantia da Qualidade é uma disciplina de trabalho, um conjunto de procedimentos que documentam aquilo que as pessoas devem fazer. A intenção é organizar as informações para poder construir a rota que o trabalho deve seguir. Infelizmente, muitos líderes são levados a acreditar que a instalação de um sistema de garantia da qualidade cuidará da qualidade.

Gestão pela Qualidade é uma filosofia, um conjunto de conceitos que determinam o estilo e a política de gestão da organização. É a corporação que moral e fisicamente sustenta tudo.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A indústria de autopeças está numa corrida contra o tempo. Quem quiser continuar fornecendo para as três grandes montadoras americanas, a General Motors, a Ford e a Chrysler, vai ter de adotar o Sistema de Qualidade QS 9000, criado pelos magos das três irmãs. O prazo para conseguir o Certificado é diferente em cada uma delas, mas a exigência é a mesma: sem QS 9000 não há negócio.

No âmbito internacional, o uso das normas apresenta uma vantagem decisiva. Se um país exporta seus produtos em conformidade com as normas aprovadas internacionalmente, possui um excelente argumento para vendas, que é a comparação com produtos oriundos de países concorrentes. Caso contrário, este processo torna-se muito difícil, se as normas do país comprador diferirem daquelas do país fornecedor.

No âmbito nacional, constata-se que nas empresas são empenhados esforços permanentes para reduzir custos enquanto se procura manter ou melhorar a qualidade para obter um projeto e produção mais econômicos.

A norma se faz presente na fabricação de produtos e na transferência de tecnologia, através de informações codificadas. É aplicável na melhoria da qualidade de vida, através, por exemplo, de normas relativas à saúde, segurança e preservação do meio ambiente.

As normas podem ser classificadas em quatro classes:

- **Nível Internacional:** normas como as da *International Organization for Standardization (ISO)* e *International Eletrotechnical Commission (IEC)*, resultantes da cooperação e acordo entre determinado número de nações com interesses comuns.
- **Nível Regional:** normas estabelecidas por um limitado grupo de países de um mesmo continente, para benefício mútuo. São exemplos, Comitê Europeu de Normalização (CEN), Comissão Panamericana de Normas Técnicas (COPANT), Comitê Mercosul de Normalização (CMN).
- **Nível Nacional:** normas editadas, após consenso dos interessados num país, por uma organização nacional de normas que seja reconhecida como autoridade no respectivo país. Exemplos: ABNT (Brasil), AFNOR (França), ANSI (EUA), DIN (Alemanha), JISC (Japão), CAS (China).
- **Nível de Empresa:** são normas estabelecidas por empresas ou grupos empresariais.

A garantia da qualidade existe para manter as "tábuas da lei", estruturar o conhecimento e os procedimentos de maneira inteligente e concreta. Não se trata apenas de um cartório de registro que acumularia camadas sucessivas de procedimentos e obrigações, mas um sistema ativo e estruturado de planos de certificação, normas, procedimentos e know-how (TEBOUL, 1991, p. 115).

A atividade de certificação resulta em claros benefícios para a sociedade nos seguintes aspectos: para os consumidores – a melhoria da imagem da empresa, auxiliando na identificação de produtos que atendam as normas específicas, estabelecendo, por conseqüência, parâmetros para decisão de compras complementares ao custo; para os fornecedores – melhoria das relações comerciais, elevando e demonstrando de forma independente a qualidade de

produtos e serviços perante os diversos mercados, aumentando a sua competitividade e possibilitando a utilização de novas estratégias de marketing. Adicionalmente, permite às empresas exportadoras superar barreiras técnicas em outros mercados.

Em razão da credibilidade e do rigoroso processo para a certificação, os fornecedores aprovados obtêm do mercado a confiança nos produtos e serviços certificados, evitando a multiplicação de inspeções e avaliações de clientes.

Todas as empresas, independente do seu segmento, de sua atividade, do seu porte e mesmo da localização geográfica, estão sujeitas direta ou indiretamente às regras de competição do mercado.

Para isso é fácil entender e concordar que as empresas devem ofertar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Afinal eles pagam pelos produtos ou serviços adquiridos, garantindo o faturamento da empresa.

As empresas se encontram num contexto amplo de competição. Além de seus concorrentes diretos, eles ainda estão sujeitos às pressões de novos concorrentes, novas empresas que passaram a atuar no mesmo ramo de negócio, os fornecedores, os clientes e ainda as substituições aos produtos que ofertam.

A história do capitalismo brasileiro, até a abertura do mercado internacional do começo dos anos 90, é a história do risco quase zero. Empresas protegidas, mercado fechado, consumidor sem opções. A cultura anti-risco das corporações transmitiu-se, inevitavelmente, às pessoas que trabalhavam nessas organizações. As empresas brasileiras foram obrigadas a adquirir a cultura do risco, até porque não havia outra alternativa.

Na fase de iniciação da Certificação, os funcionários abraçam a nova realidade de seu trabalho diário e seus novos relacionamentos. Em essência, tornaram-se parte integral do novo ambiente. Os funcionários se sentem como se estivessem emergido de uma escura caverna para a luz do dia. Entendem as razões e estão comprometidos com a mudança.

Uma importante parte ao lidar com a fase de iniciação é envolver os funcionários no processo. As mudanças, têm que ser percebidas como alguma coisa acontecendo entre eles e não acontecendo para eles.

Na maior parte do tempo estamos convencendo as pessoas que a mudança será melhor. Em vez disso, devemos tentar impulsioná-las para dentro do processo visionário. Para isso, estratégias gerenciais eficazes requerem a solidificação de novas estruturas, ajudando os funcionários a se adaptar, oferecendo as habilidades necessárias e reconhecendo o progresso na transição do velho para o novo. Recomenda-se algumas ações:

- envolver os funcionários na criação do futuro;
- comunicar a nova visão e o que é necessário para a sua obtenção;
- conduzir o treinamento de habilidades necessárias para ajudar os funcionários a atender às expectativas;
- desenvolver novos rituais para o reconhecimento e a comunicação de sucessos;
- celebrar pequenas vitórias com frequência, reportando os resultados para dar encorajamento e construir confiança.

Segundo FERNANDES, “não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão conduzi-los não tem qualidade de vida no trabalho” (1996, p. 13).

O que importa hoje, acima de tudo, é o trabalho em equipe. O que se valoriza é o conjunto. O que vale é a multiplicação das competências. Num mundo em constante mutação, aprender a pensar tornou-se bem mais relevante do que ser adestrado em uma nova técnica de administração.

Essencial é saber lidar com pessoas, formar um time, ser um solucionador de problemas, inovar, criar e ter bom humor.

Falar inglês, ser formado numa boa escola, ter bons conhecimentos da área em que trabalha, manter as atitudes corretas, superar metas, tudo isso é indispensável. Também não adianta apenas ser uma pessoa que saiba tomar decisões certas no meio de um bando de incompetentes e indecisos. É inútil brilhar sozinho. Quem se vê nessa situação provavelmente está trabalhando numa organização a caminho da falência. Em uma empresa que está desorganizada são visíveis alguns fatores que apontam contra o seu sucesso, exemplos : atrasos na entrega dos pedidos, as perdas de produtividade, as decisões erradas, a dificuldade de relacionamento entre os colaboradores e desperdício de materiais, etc.

Quando se fala em sistema de trabalho, a documentação necessária recebe o nome de procedimentos. Procedimentos documentados são a base para garantir a existência de um sistema de trabalho cujo objetivo é a qualidade. Não há como garantir qualidade a um cliente sem provar (via procedimentos e registros) que os processos de trabalho são corretamente organizados.

Procedimentos de trabalho estabelecem principalmente o que fazer e como fazer, podendo também definir quando fazer e como fazer. Seu objetivo é facilitar a execução do trabalho e prevenir a ocorrência de problemas.

Os procedimentos não servem apenas como roteiro operacional ou como garantia de uniformidade da maneira de fazer as coisas. Eles também constituem o registro da tecnologia utilizada nos processos de trabalho e servem como ferramenta de treinamento para os novos funcionários.

“O auditor pode possuir uma pilha de fórmulas e check lists, mas sem o conhecimento baseado em experiência, ele não conduzirá bem a sua função (...) Auditorias devem ser usadas para promover a qualidade não para inspecionar” (ISHIKAWA citado por CAMPOS, 1992, p. 116).

Exemplo de uma empresa modelo quanto à Certificação : Philips do Brasil Ltda.

Auditoria de recertificação ISO 9002, no mês de outubro/97 pelo BVQI do Brasil Sociedade Certificadora Ltda. com não-conformidade zero – esse foi um dos resultados obtidos pela Philips do Brasil Ltda., por meio de sua Divisão Lighting, localizada em Mauá, SP. É a resposta da motivação de todos.

Para sustentar o crescimento e as inovações tecnológicas oferecidas por seus produtos, a Philips investiu na modernização e na ampliação da produção de componentes eletrônicos. Pela primeira vez na história da empresa, numa gestão brasileira, a empresa continuará na sua política que alinhava investimentos e tecnologia. A Philips vem aplicando no Brasil recursos da ordem de 130 milhões de dólares anuais desde 1990, e pretende em seu plano estratégico direcionar, até o ano 2000, outros 600 milhões de dólares para atividades locais e a abertura de novas áreas de negócios, com foco para a multimídia.

Diante de tantas ações a Philips sempre esteve atenta à uma cultura voltada para a qualidade. E bem antes do advento da ISO ela contava com todo um sistema de documentação e processos voltados para a qualidade.

O processo de qualidade da Divisão, entretanto, foi implantado com um rigoroso controle passo a passo, para sempre poder agregar valor e com foco no cliente. Um exemplo são os Grupos de Melhorias orientados para possibilitar ganhos às pessoas, ao sistema da qualidade, à empresa e ao cliente. Com essa visão, a Philips está vivendo o segundo ano de um novo processo de Grupos de Melhoria. Para isso criou, em nível mundial, o *Quality Improvement Competition* (QIC), que é uma competição interna entre times de qualidade das diferentes unidades de iluminação (quase 100 no mundo todo).

No QIC os grupos são formados de forma espontânea ou por indicação de alguma necessidade da empresa. Eles identificam oportunidades de melhoria e devem ser multidisciplinares, atuando em várias funções e diferentes departamentos. O objetivo é buscar melhorias nas fábricas, tendo como ferramentas as Técnicas de Solução de Problemas. O funcionário não tem benefício financeiro, mas há possibilidades de viajar por vários países, além de mostrar o que o Grupo está fazendo pela organização.

Depois da classificação na fábrica, parte-se para a classificação em nível Brasil e aí se escolhem três times. Esses são os melhores do Brasil e irão se encontrar num país que a matriz determina. Na primeira fase é um país da América Latina. Dessa forma, no ano de 1996 foram à Jamaica cerca de 30 pessoas. Daí sai o campeão que vai à etapa mundial. Em 97 a reunião aconteceu em Istambul, com 11 times, sendo quatro da Europa, três da Ásia, dois da América do Norte e um do Brasil. O vencedor foi o time brasileiro com o projeto 6 sigma.

O 6 sigma foi elaborado por funcionários das áreas de Qualidade e Produção resultando numa redução dos PPMs de falhas (Partes Por Milhão) atingindo um resultado muito melhor do que havia sido proposto anteriormente.

O fator humano tem tido especial atenção da empresa. Busca-se a formação do funcionário para habilitá-lo não somente na área técnica, mas acima de tudo buscando sua valorização humana. A pretenção da *Philips Lighting* é que o funcionário sinta felicidade ao levantar e ir ao trabalho. O gerente geral diz que já estão perto disso. O absenteísmo era da ordem de 12% em 1992 e hoje está abaixo dos 0,2%.

Esse é o retorno obtido com o investimento na qualidade do produto e também das pessoas.

Como diz Pierre JOCOUC, diretor do Departamento de Controle de Qualidade, na Renault: "A Renault não vende 8.000 carros por dia, mas vende 8.000 vezes o mesmo carro" (*apud* TEBOUL, 1991, p. 115).

Determinadas organizações estabelecem práticas que criam nos gerentes a ilusão de poder absoluto, que lhes dá o direito de desconsiderar idéias diferentes das suas, sem sequer avaliar as possibilidades vantajosas ou arriscadas da proposta. Impõem diversas determinações, além de ordens verbais contraditórias, cujo efeito gera confusão, deixando os funcionários indecisos. Em razão disto os subordinados vão se sentindo sem espaço, frustrados, desvalorizados e evitam discordar, sugerir ou ousar.

Este tipo de situação sinaliza um ambiente de trabalho caracterizado pela dificuldade em se tratar de imediato os problemas emergentes, instalando-se o hábito de mascarar a realidade para quem tem poder de decisão. Desavisados sobre as consequências desta postura, muitos gerentes acreditam que a

agressividade e o comportamento imprevisível são formas de gerar respeito e mostrar o status do cargo.

Como imaginar uma empresa destas falando em qualidade total? Primeiro será necessário corrigir os disparates e absurdos, introduzir valores e crenças que redirecionem a conduta destes gerentes, especialmente a atitude de respeito às pessoas, independentemente do nível hierárquico ocupado.

Qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam (...) E utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo consigam desenvolver a empresa (CARNEIRO citado por FERNANDES, 1996, p. 38).

Ainda são freqüentes as posturas competitivas entre pessoas e departamentos. A disputa pela obtenção de recursos, de privilégios, de *status* leva determinadas instituições a conviver com conflitos interpessoais e com disputas entre unidades que deveriam somar esforços. Os perfis mais característicos são: os que só pensam em vencer; não abrem mão do seu ponto de vista; tendência em apontar erros do outro como forma de autovalorização.

Reverter este cenário requer aproximar áreas funcionais e envolvê-las no conhecimento da realidade das demais e na identificação de como a atuação pessoal ou de sua área afeta e é afetada pelas demais.

Os modelos de gestão de pessoas têm enfatizado cada vez mais o envolvimento e o compromisso como fatores essenciais para a qualidade e a produtividade. Isto requer a presença de lideranças que se constituam em bons modelos de conduta facilitadora, capazes de argumentar a favor das mudanças quer no relato de experiências bem sucedidas, quer destacando oportunidades, propondo desafios, comportando-se com entusiasmo e cooperação.

A falta de compromisso da direção, as barreiras entre os departamentos, o peso logístico-hierárquico farão com que todas as tentativas de aperfeiçoamento da qualidade continuem segmentadas, com um pouco de criação de círculos de qualidade aqui, criação de métodos estatísticos ali. A mudança não poderá dar certo sem uma visão de conjunto e uma pilotagem através da qualidade, a partir do nível superior (TEBOUL, 1991, p. 81).

Para minimizar a distância entre a conhecimento disponível e as possibilidades de acesso a ele, no mínimo três medidas precisam ser mantidas pela empresa:

1. o treinamento e a preparação que assegurem a incorporação de novos conhecimentos e habilidades;
2. projetos de autodesenvolvimento que facilitem a compreensão e a melhoria das reações aos processos de mudanças;
3. atividades permanentes de conscientização e sensibilização.

2.1 PONTOS QUE EXIGEM BASES CULTURAIS QUE NÃO SÃO PRATICADOS NA MAIORIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Terminar a dependência com a inspeção final, exigindo evidências da qualidade durante todo o processo, constitui um desafio, uma vez que a empresa brasileira acostumou-se à inspeção final, deixando o erro e o desperdício percorrerem grande parte do processo produtivo.

Melhorar constantemente os sistemas requer mudar a mentalidade usual em achar que “em time que está ganhando não se mexe”. Muitas empresas entusiasmadas com resultados passados acomodam-se e não se empenham em melhorias. Tornam-se desatualizadas e não se mostram competitivas quando o seu negócio enfrenta uma concorrência séria e profissionalizada, atenta às demandas do cliente, à modernização e à otimização de procedimentos.

Instituir o treinamento como prática permanente constitui a saída para o desenvolvimento e integração das pessoas. A grande dificuldade na empresa brasileira tem sido a manutenção aos programas, uma vez que nem sempre as lideranças priorizam esta atividade. Interrompem os participantes de cursos e eventos, impedem que os mais ocupados e envolvidos em questões estratégicas se ausentem do trabalho para atividades de aperfeiçoamento. Esta mentalidade de curto prazo torna os profissionais desatualizados, envolvidos apenas com a rotina, sem possibilidades de abrir os horizontes e se interagirem com os colegas, enxergar a empresa como um todo.

Instituir a liderança sinaliza o valor do papel de pessoas capazes de mobilizar as equipes rumo aos objetivos. Ainda é comum a prática da escolha de chefias por reconhecimento do esforço, sem considerar as habilidades e atitudes que compõem o perfil de um líder.

Eliminar as cotas numéricas e implantar o propósito da qualidade requer estabelecer indicadores de quantidade a ser produzida, mas sempre considerando a qualidade do que está sendo feito. A responsabilidade com esta postura é indispensável, uma vez que nos períodos de pico muitos líderes toleram defeitos, exigem pressa, desmontando o compromisso com a qualidade. Julgar sensatamente, responsabilidade e constância contribuem para manter o foco na qualidade e não só na quantidade.

No trabalho, viver com qualidade decorre de reconhecimento dos direitos e responsabilidades, da contribuição social, do orgulho pelo que se faz.

2.2 UMA TENTATIVA DE DIAGNOSTICAR A SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A necessidade de uma empresa em vencer a concorrência para a sua prosperidade ou sobrevivência faz com que, na dependência exclusiva de seus funcionários, da gerência aos operadores e auxiliares, todos executem as tarefas o mais eficazmente possível.

O retorno ou investimento na empresa só é possível quando : os serviços são coordenadamente executados, os retrabalhos chegam perto do nível zero, não há tempo nem matéria prima desperdiçada fora de níveis aceitáveis.

“Um número crescente de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que eles podem fazer. Não fazer nada custa mais caro” (MOLLER, 1987, p. 3).

A sinergia é máxima quando todos falam a mesma língua ou lutam pelos mesmos ideais mas ela atinge valores negativos quando a concorrência faz de uns os vencedores e a outros os incapacitados ou vencidos. As melhorias vêm do comprometimento que se têm da ação mútua empresa-empregado.

A qualidade desejada deve estar sempre esclarecida e divulgada entre todos, pois já diz o ditado (e é verdade) que uma maçã podre contamina toda uma caixa em muito pouco tempo.

Então a luta é: se tiver que ser feito algo, que seja bem feito para se fazer uma vez só; reduzir os desperdícios; agilizar os meios produtivos para as necessidades do cliente; reduzir os custos e aumentar a produtividade e fortalecer os laços empresa-família.

Surgem as resistências, as críticas, os conflitos, resultando em desgaste para os programas de inovação. Se salientam os fatores: a adoção de modelos de

repercussão internacional sem as adequações necessárias à cultura da organização, ao estilo de liderança, às características das equipes de trabalho; a inabilidade na condução dos processos de mudança, para lidar com as resistências e estimular o envolvimento; o risco de envolver nas mudanças apenas um grupo de eleitos; a falta de um líder forte capaz de gerenciar de forma adequada pessoas e processos; a necessidade de visão empresarial; as barreiras do segundo escalão.

2.3 MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS – SEUS DESAFIOS

O mercado altamente comprador, certificando ao empresário a estabilidade em seu negócio e que melhorias são luxos desnecessários; a prática de preços altos não estimula o controle de custos, permitindo a convivência com altos índices de retrabalho e desperdícios; os conflitos entre os antigos e os novos onde os novos são taxados de inexperientes e suas idéias consideradas como sonho e os novos acham os velhos já superados.

Apesar da queda da inflação e do aumento do poder de compra, os programas sociais ainda são lentos e o desemprego se amplia. A globalização da economia e a conseqüente exigência de competitividade aumentarão o dinamismo do mercado e exigirão maior qualificação profissional.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

3.1 FATOS E ASPECTOS RELEVANTES DESTE PROJETO

A necessidade de posicionar a empresa dentro dos conceitos da Qualidade Global, ou seja, obter certificação ISO 9000 e após QS 9000, fez com que a própria organização se situasse no centro da teia que foi tecida por imposição das formas de agir, não por aprendizado, mas posto por um carrossel chefe que só levava como fator determinante que o que se escreveria deveria ser facilmente entendido.

Em uma situação sem precedentes, algumas pessoas (muito pouco pelo corpo da organização) deixaram de suas atribuições rotineiras ao exercício de suas funções e se uniram ao objetivo, nítido e logo ali, de fazer a mágica da transformação do ser humano que sempre errou em um ser que se auto-corrige, não fazendo esta transformação com moldes de uma nova cultura, ensinando novos conceitos, aplicando e ensinando o caminho para as melhorias, primeiramente puxando-os pela mão, a seguir andar ao seu lado e após esta jornada, que não é curta, mostrar-lhes o caminho para serem seguidos pelas próprias pernas.

“Faça com que os outros verifiquem seu próprio trabalho, assim você não terá que fazê-lo. Verifique seu próprio trabalho, assim os outros não terão que verificá-lo” (MOLLER, 1987, p. 92).

Um grupo preparado, esculpiu uma máscara na empresa, onde a empresa certificadora vistoria apenas os retoques que nunca devem ser esquecidos, mas isto já é há muito ensinado aos moldadores desta máscara, e o certificado vem como uma luva à mão que o aguarda.

Mas algum tempo já se passou, as pessoas têm funções correspondentes a seus cargos, e como tudo o que foi feito foi imposto, o corpo já estava na moda, o carro chefe já não é atuante como antes, o declínio da qualidade veio, ou seja, os erros que não foram banidos da natureza do ser, voltaram a acontecer, pois a cultura para a qualidade não foi sequer atacada. O problema hoje é: mesmo com a certificação, não temos o controle para sequer contermos as não-conformidades e não há nenhuma previsão a curto prazo para chegarmos à prevenção das mesmas ou outras não-conformidades.

A ISO é incompleta com relação ao que seja efetivamente uma empresa com produtos e serviços de qualidade.

A ISO está longe de garantir o passaporte da qualidade de uma empresa.

Ela cobre somente parte de uma organização, estando fora de sua atuação toda a parte de comportamento humano, desde um chão de fábrica limpo até formas de atendimento e relacionamento com o cliente. Por isso a importância da necessidade de mudança cultural, desde o operador do piso de fábrica até toda a corporação gerencial.

Para alcançar uma organização com qualidade, é necessário seu principal dirigente realmente querer e ter persistência e paciência para fazê-lo, independente de eventuais efeitos publicitários e comerciais.

Os resultados da implantação desta filosofia é parte da sobrevivência do negócio.

As descrições subseqüentes são transcrições das opiniões de um elevado número de colaboradores da empresa no qual puderam se expressar objetivamente, sem se inibir ao assunto abordado, pois seus nomes não fazem parte destes dados, ou registros.

Vários clientes estão deixando de comprar os serviços da empresa porque o custo para este serviço foi inflado com a compra de muitas máquinas e houve muitas não-conformidades dos produtos oferecidos aos clientes, os quais ficam insatisfeitos pois o atraso nas programações afetam diretamente o consumidor final.

Os supervisores não estão comprometidos e nem envolvidos na solução dos problemas. Os relacionamentos entre os supervisores são divergentes, uns se espelham no "senhor" das ordens, outros são omissos aos problemas e há os que respondem sim mas na verdade significam "não me comprometam". Isso faz com que a harmonia entre eles esteja distanciada pelas diferentes culturas, não só para a administração mas também para o lado profissional.

Os colaboradores são mesclados quanto ao profissionalismo, uns só trabalham quando os supervisores ou coordenadores estão por perto, outros sabem e executam suas tarefas com iniciativa própria.

A diretoria da empresa altera datas de trabalho, horários de compensações indiscriminadamente quando bem entende, não sendo discutidos assuntos com os funcionários. E, pior ainda, é que não existe uma comissão de fábrica e o representante do sindicato não usa ou não tem força política ou iniciativa de assumir frente a estes descasos da empresa.

A empresa fornece um plano de saúde aos funcionários e seus familiares mas mantém equipamentos de segurança deteriorados como por exemplo, luvas remendadas, furadas e de baixa qualidade; estacionamento sem manutenção (todo esburacado); alimentação desregulada quanto a variedade de nutrientes.

A Gerência da produção é a mesma da Garantia da Qualidade, logo, quando há cortes de investimentos ou de funcionários, o pessoal da qualidade, como é de apoio (para a visão da administração), são os primeiros a serem lembrados. O caminho (custos) para a eliminação de problemas são encurtados optando por uma solução a baixo custo, mas muitas vezes, o que parecia ser fácil ficou muito complicado.

A empresa, aqui falando de 90% de todos os colaboradores, não sabem o que é ISO e muito menos QS e não há preocupação em levar a todos a filosofia de trabalho para se atingir a qualidade desejada. Hoje estamos oferecendo ao mercado os produtos que são aceitos por eles, porque, entre tantos desacertos, há concorrentes que apresentam erros mais críticos para os clientes que estes ainda optam por nossos serviços e produtos.

O dono da empresa está presente quase todos os dias na empresa, faz questão de vistar todos os contratos de compras, vendas, admissões, recursos de pequeno custo, mas não visualiza sua empresa globalmente, observando o desperdício, não têm supervisores que vestem a camisa da empresa como se fosse sua para se tirar o máximo de proveito absorvendo menos recursos. Os agentes de mudanças são cortados nas famosas reuniões de supervisores, onde, quem ameaça o conforto geral é posto em risco de demissão.

Para a conquista da certificação ISO foram prometidos benefícios como por exemplo uma cesta básica, mas só não disseram que se o funcionário que se atrasar mais de 15 minutos no mês (do horário de entrada no serviço) perde o direito de receber a cesta básica. O emprego e o salário estariam de certa forma garantidos e as melhorias viriam como consequência natural. Pois bem, conseguiu-se a ISO e a QS e o resultado é o desemprego batendo às portas da empresa.

Os equipamentos de proteção individuais são distribuídos a todos mas não há o hábito de serem usados e nem há alguma campanha de prevenção a acidentes. Os crachás de identificação só tem uma função exigida, que é o código de barras na qual, é registrado pelo relógio-ponto a entrada e saída do funcionário na empresa. As pessoas assim não se conhecem pelos nomes e sim pelos apelidos, no qual não há preocupação da empresa em questionar este assunto.

Se a empresa se preocupasse em conhecer as pessoas que trabalham nela, a qualidade teria um salto muito significativo. As melhorias aconteceriam se a empresa agisse sistematicamente em incentivos e qualidade no trabalho.

Quase todas as pessoas se preocupam em fazer a sua parte no trabalho, isto quando conseguem eficientemente, e não se preocupam ou dão as costas ao trabalho do companheiro do mesmo ou de outro setor. Há rivalidades ou desavenças entre vários funcionários por razões particulares, profissionais, culturais ou por acontecimentos esportivos. Uns não abrem mão de seu modo de ser, outros não são bons profissionais

mas seus superiores não têm capacidade de diferenciar o certo ou o errado dos acontecimentos, ficando em cima do muro.

Não existe um controle de valores desperdiçados entre matéria prima desperdiçada, hora máquina parada ou em retrabalho dos produtos e do tempo para se executar muitas das tarefas diárias. Os valores agregados são em maior parte estimados e não estão atualmente conseguindo competir com o mercado concorrente.

Há supervisores que estão no cargo devido ao longo período de trabalho na empresa, no qual foram a eles delegados esta função sem se preocuparem (a direção e os gerentes) se estas pessoas estão capacitadas ou se precisavam de treinamentos para corresponder ao desejado. Nos anúncios dos jornais falam-se em profissionais para liderança com curso superior, conhecimentos de língua estrangeira e fluente, domínio da informática, gestores voltados para os recursos humanos. Mas o que temos aqui? Supervisores que conhecem algumas máquinas, "chefes" que dão broncas nos operadores, responsabilidades que não são cobrados dos supervisores e funcionários que são contratados pelo menor salário exigido e não pela experiência comprovada.

Os gráficos de não-conformidades são manipulados quando estes acusam período de descontrole da produção, sendo maquiados, forçando uma situação para um baixo mostrador, quando o inverso é que é a verdade. O desperdício está muito alto e não há um controle "real" ou eficaz para ser apontado uma solução.

O departamento da Garantia da Qualidade está sendo mostrado de forma equivocada, mostrado a todos os funcionários da empresa e aos visitantes e/ou empresários que visitam a empresa devido ao fato de muitas pessoas de outras atividades usarem o mesmo uniforme referencial aos colaboradores da qualidade. Os japoneses e alemães que visitaram a empresa se surpreenderam com a quantidade de pessoas pertencentes ao quadro de funcionários da Garantia da Qualidade. A questão: por quê a empresa trabalha com um número de funcionários da G.Q. com o dobro ou o triplo de pessoas necessárias? Mas a resposta é: não são todos do mesmo departamento, há operadores de máquina com este uniforme, monitor de produção, processistas, supervisores, pessoal da manutenção; todos querendo ser "comparados" com a importância a que se deveria dar à Gestão da Qualidade. Desculpas tardias não apagam a primeira impressão que se têm, mesmo com o melhor dos argumentos, quando eles existem.

Houveram muitas promessas de melhorias, e aqui eu me refiro sempre primeiramente em salários porque quem ganha menos que o suficiente

para se subsistir moralmente como um pai de família ou no preparo de uma profissão digna ou nos estudos, não pode e nem consegue pensar em melhorias que estão ocorrendo à sua volta, como um setor mais limpo e organizado, uma melhoria no refeitório e na própria alimentação e também pouco se importa com sua própria segurança. Não há uma definição, “nem clara nem escura” das categorias funcionais e salariais, do plano de cargos e da metodologia para as promoções dentro da empresa.

Bons profissionais já saíram da empresa optando pelas melhores ofertas do mercado e esta imigração tende a continuar por todos os departamentos. Não que a empresa deva agradar a todos, mas é necessário que ela mostre que as decisões sobre cargos e salários são feitas com justiça e capacidade, não por amizade, companheirismo ou parentesco.

A Auditoria para a QS 9000 teve também itens auditados da certificação ISO 9000, onde as não-conformidades foram preciosamente tratadas apenas como observações e dado os créditos para a empresa, já que esta se demonstrou estar atenta à solução imediata de todas as ocorrências. Mas não deixaremos de mencionar que nos dois dias que antecederam a auditoria da QS 9000 muitos “treinamentos” foram programados, e executados.

Nos dias da auditoria também houve muitas “preparações” dos funcionários que deveriam “aprender” em minutos, tudo o que se leva meses de aprendizado, isto quando fossem feitos de forma natural e eficiente. Os treinamentos, por obrigatoriedade, são constantes, mas não são pré-avaliados e nem são avaliados as pessoas após estes treinamentos, mas o que vale mesmo aqui é o registro dos funcionários que recebem os treinamentos.

Conseguimos a certificação QS 9000, muito mais pelo profundo relacionamento entre o auditor e o grupo gerencial da empresa do que pela “vida” da qualidade da empresa. Foi acreditando e observando o empenho deste grupo de pessoas que a Certificação foi obtida.

Parabéns a todos, principalmente à este grupo selecto que teve o papel de absorvedor e solucionador das não-conformidades ou da intenção de delinear a empresa rumo ao padrão da qualidade exigida globalmente.

Tudo estaria bem se não fossem dois acontecimentos que considero marcantes: um é a economia globalizada no país, que se retraiu a níveis preocupantes, gerando pouco consumo no mercado e provocando demissões de funcionários, como se este fosse o método mais rápido de se eliminar custos. O outro fator é o da situação nos departamentos internos da empresa; eles continuam sendo degradados ferozmente pela batalha das desigualdades, começando por desníveis salariais tão absurdos que jamais uma auditoria neste sentido seria autorizada.

Nos treinamentos, em teoria, tudo tinha que ser documentado conforme os procedimentos do manual da qualidade mas o que ocorre aqui é que os documentos têm menos importância que a falta de um funcionário, pois a produção não pode ser parada pela falta de um papel. Ou seja, escreve-se uma coisa e se faz outra.

Aqui se usa o velho truque da máscara, que quando as datas de manutenção ou certificação estão chegando, tudo deve estar funcionando como nos papéis, há cobranças em todos os sentidos, portanto, não há o compromisso de estar em dia com a visão para a qualidade. Hoje estamos ISO mas não somos uma empresa ISO. Amanhã estaremos em QS mas seguramente não seremos QS.

As pessoas assumem compromissos por assumirem uma posição frente a uma resposta, mas não há um comprometimento com o grupo à sua volta pois muitas informações em comum não seguem a todos os níveis ou até mesmo não são questionados se outras pessoas necessitam de tais informações.

Se temos ISO e QS porque é que estamos com o dissabor das irregularidades e não-conformidades até de certa forma exagerados? Nós estamos num ambiente onde os desníveis salariais são absurdos mas quando um funcionário que está ganhando menos (ou pouco) vai conversar sobre aumento salarial, ele recebe a resposta de que ele aceitou trabalhar ganhando determinado salário.

Alguns cargos foram ocupados por indicação (pois esta é uma empresa familiar), logo, mesmo depois de tantas cabeçadas, nos mesmos erros, a situação dos protegidos continua a mesma. Quando o problema é a falta de qualidade, os "chefes" sempre indagam se os funcionários foram treinados para isso, sem se olharem ao espelho e observarem que quem define os treinamentos são eles.

Muitas das ações entre departamentos não andam quando é um simples funcionário que solicita um serviço a um chefe de outro departamento porque há o chefe que não se coloca ao nível de subordinados. As respostas são dadas com descaso ou ironia, e o que se escuta é que o jeito dele é assim mesmo.

A Auditoria de certificação para a QS 9000 é, ou normalmente é realizada pela empresa certificadora por dois funcionários e pelo período de cinco dias consecutivos. Devido a acordos com a empresa certificadora, que foi a mesma da certificação ISO 9002, foi possível a redução de dois auditores para apenas um e da duração de cinco dias para apenas três dias. Não

está declarado o real motivo destes acordos mas propositalmente os benefícios são superiores aos prejuízos ou fatores negativos.

Alguns funcionários recebem tarefas um tanto arcaicas. É normal encontrar os operadores de máquinas passarem boa parte do tempo lixando ou rasqueteando peças. Isso é um descaso ou incompetência de supervisores e pessoal da engenharia que não fazem a opção de melhorar ou trocar as ferramentas que não produzem um produto com a qualidade desejada.

A empresa está se programando para uma redução de 30% de seu quadro de funcionários. São cerca de 135 pessoas que estarão desempregadas até o final de julho e este quadro é diretamente associado a má administração. A empresa não consegue trabalhar com preços competitivos do mercado porque existe um batalhão de supervisores e demais cargos apadrinhados, com altos salários, que inflam o custo da empresa, sem estas pessoas colaborarem para a melhoria da qualidade.

A entrada na empresa é livre pois não se exige nenhuma identificação e os guardas, que são de uma empresa contratada, também não fazem questão de cumprimentar quem está chegando para o trabalho. Uma pessoa que já trabalhou na empresa pode entrar e sair pela portaria que ela não será barrada.

Há preparadores de máquinas que se utilizam de computadores e desenhos e devido ao contato direto com as máquinas seu guarda-pó está todo manchado de graxa. A empresa deveria se preocupar também com isso pois para um visitante ou cliente que observa estes detalhes não ficamos com boa imagem. E não é culpa do funcionário pois a resposta é que não tem outra roupa no momento e é para ir usando a mesma. Aí o tempo vai passando e a situação continua a mesma.

A empresa, embora divulgue uma política de qualidade enfocando alta tecnologia e produtos a baixo custo, não tem diretrizes voltadas para a qualidade. A qualidade é esbarrada na premissa de que o volume de produção é que traz o faturamento para a empresa. Prova disto é que toda melhoria que os funcionários da Garantia da Qualidade encaminham para a engenharia são analisados como custos para o produto. O setor da qualidade é visto só como apoio, sem poder de comando para a tomada de decisões. Para a qualidade não ser atuante o contra ataque da gerência é manter os salários do pessoal da qualidade abaixo do salário dos operadores de máquinas, assim o funcionário da qualidade passa seus dias fazendo só o que ele é mandado fazer, não se comprometendo com sua real função, que é a busca da melhoria contínua.

Gradativamente, de março a julho de 98, as vendas de produtos e serviços foram diminuindo e chegou-se a 50% do volume das máquinas paradas por falta de produtos para usinagem. Isto está associado a perda de clientes para os concorrentes por dois motivos: o preço alto que a empresa coloca para seus produtos e serviços afastando antigos e novos clientes e o alto índice de reclamações dos clientes, sempre observados pelas não-conformidades registradas nos gráficos internos da fábrica.

A saída para esta derrota da empresa foi a venda de 40% da empresa para uma organização americana que trará uma nova linha de produtos para o mercado. Isto deve ocorrer entre agosto e setembro de 98.

A redução do quadro de funcionários tem que ser efetuada pela crise que a empresa está enfrentando mas há dois pontos a se ressaltar: primeiro – a quantidade de supervisores inoperantes não vai diminuir pois todos estão entrelaçados com os erros das gerências. O segundo ponto é que há funcionários

que não desempenham sua função conforme o que foi estabelecido, chegando atrasado, repetem erros mas a supervisão não barra este modo de agir. Quando têm de ser avaliados quem deve ser dispensado eles avaliam se as pessoas têm problemas fora da empresa. Exemplo: um funcionário que é casado e tem um filho mas a esposa também trabalha, mesmo que ele seja um bom funcionário, ele é dispensado porque aquele que é um mal funcionário é casado, tem três filhos para criar e a mulher não trabalha. Outro critério é que se a pessoa é solteira, ela também será a primeira a ser dispensada, pois não tem a responsabilidade sobre a criação de filhos, não levando em consideração se tem pais ou irmãos que necessitem de parte deste salário.

Finalmente uma das conclusões é a seguinte: nada do que se aprende nas escolas está sendo aplicado nesta empresa. Ou seja, falar é uma coisa, fazer é outra.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto teve por objetivo apontar a ponta do “iceberg” que é a administração voltada para a produção e que vive omitindo o lado humano da qualidade.

Toda a descrição deste projeto se, ao ser lido por milhões de funcionários de todos os tipos de organizações, irá se confrontar com a inigualável semelhança entre seu emprego e este projeto. E não será novidade se um estudo personalizado for feito e chegar-se a uma conclusão de que todos os Diretores (donos) têm como meta simplesmente o retorno financeiro, apelando para os abusos do poder, onde, mantendo um grupo de pessoas a um baixo nível, eles, os donos, serão idolatrados como alguém que venceu na vida, sentindo-se como um deus no Olimpo. E que quando uma crise chegar, que rolem as cabeças porque um funcionário parece ser apenas um número, na maioria dos casos.

Procurou-se transmitir nestas páginas que não basta só o governo diminuir impostos ou isentar os serviços de certas taxas para se observar uma melhoria de vida do trabalhador. Os “generais” das empresas devem abrir mão de parte de seus lucros e aplicar na filosofia de que um funcionário feliz em casa é muito mais produtivo na empresa.

Defendo a sindicalização de todos os funcionários e de todas as empresas, para que com toda a força de trabalho unida, as melhorias possam ser mais facilmente atingidas.

É oportuno declarar aqui que já estive no lado de lá do problema, ou seja, fui um empreendedor que mantinha um funcionário com dignidade e confiança, e me sentia humano com isso sendo totalmente retribuído nas exigências que fazia.

Com coragem de fazer todos os tipos de indagações a todos os funcionários da empresa, e de todos os níveis hierárquicos, construí para mim, um objetivo de vida dentro de uma futura organização.

A verdade está lá fora e só adentrará na organização se for pela porta principal e for aberta pelo senhor da casa.

*“É quase impossível ensinar,
é quase impossível não se aprender”.*

5 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

a) Recomendação:

- Realizar uma auditoria dentro da área de recursos humanos especificamente para os gerentes e supervisores verificando se a capacitação profissional e sua respectiva gestão está adequada para uma organização que responde a uma certificação ISO e QS.
- Implantar urgentemente o plano de cargos e salários da organização e divulgá-los com instruções para cada ascensão funcional, e executar o realinhamento salarial de cada departamento que houver desequilíbrio entre o qualificado e o “protegido”.
- Adotar um sistema retroativo de análise, isto é, os funcionários do nível hierárquico inferior recebem as tarefas à executar mas também após a execução do serviço devem receber o grau de conformidade atingida, sendo reconhecido com méritos de agradecimentos ou reorientados para determinadas melhorias quando este o necessitar.
- Montar uma estrutura para a organização que faça os treinamentos necessários com avaliações antes e depois das instruções. Aplicar cada vez

mais treinamentos interdepartamentais onde um colaborador terá oportunidade de se relacionar melhor com seu colega de empresa e através da amizade atingir níveis mais produtivos. É necessário que as programações de treinamentos sejam no máximo de seis em seis meses pois a política de hoje, que é anual, está demais atrasada para as mudanças globais que acontecem diariamente.

- Realinhar os serviços para a qualidade direcionada ao indivíduo e não mais para os papéis. A primeira etapa que é a certificação foi atingida. A seguinte, sem perda de tempo, é o desenvolvimento dos funcionários que se identificam com as metas e objetivos da organização. Esta etapa é diferenciada dos treinamentos porque para um funcionário executar uma tarefa a que não é habilitado, o primeiro passo é treiná-lo para isso. O desenvolvimento, sempre contínuo, é direcionado para os que têm qualificação e executam com habilidades suas tarefas.

b) Sugestões

PLANO DE IMPLANTAÇÃO: De imediato é fundamental identificar se o Diretor (dono da empresa) está orientado ou se vê na necessidade de que seus funcionários devam trabalhar no sistema de Gestão pela Qualidade Total. As certificações não abrirão portas ao mercado e sim não os eliminará de imediato da concorrência com moldes nas exigências globalizadas.

Com os recursos designados, o primeiro passo é um grupo de auditores externos mapearem, ou diagnosticarem, nos gerentes e supervisores suas ações

positivas e negativas, isto é, se eles respondem ao processo atual e evolutivo das necessidades da empresa. Com os que permanecerem na organização e com os novos contratados, todos deverão se comprometer e envolver com as metas e objetivos da empresa, cientes de seu papel na empresa e recebendo dela os benefícios e incentivos de uma grande organização.

Partindo agora desta etapa, os gerentes e supervisores assumindo suas responsabilidades e respondendo por elas, os funcionários abaixo deles serão guiados para a melhoria contínua, isto é, trabalharão com objetivos de aumentar a produtividade e sempre melhorando na qualidade.

RECURSOS: O custo das certificações técnicas continua sendo confidencial na empresa, infere-se fato que não parece existir por parte da alta administração interesse em qualificar o potencial humano dos funcionários para uma melhoria progressiva do Programa de Qualidade.

RESULTADOS ESPERADOS: As exigências dos clientes cumpridas e expectativas superadas; redução dos custos de usinagem eliminando desperdícios de matéria-prima, hora-máquina e tempo parado; redução dos índices de reclamações e não-conformidades; conquista de uma propaganda "boca a boca" que tenderá a uma entrada de novos clientes para a empresa. E uma vida mais sadia para os funcionários que se sempre reconhecidos, retribuem com melhores serviços para a organização.

RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS: A organização está separada em facções com gerentes e supervisores se degladiando com outros gerentes e

supervisores. Entre os do mesmo grupo há a calma e entendimentos, entre os rivais há as má colocações e problemas interdepartamentais.

Se o plano de implantação for claramente ou mesmo superficialmente explicados, haverá informações úteis unilaterais ou divergências entre os grupos ou até adulteração de dados para os estudos em questão.

Então, a melhor decisão é a do Diretor da empresa ocultar o objetivo final e propagar o trabalho dos auditores como um estudo de reengenharia no sistema de qualidade, dentro da filosofia de que o serviço de um não precisa ser verificado pelo outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDI, Maria Amalia. Você faz a diferença? **Exame**, São Paulo, v. 31, n. 5, p. 34-43, fev. 1998.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. [S.l.] : Dunya, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TCQ - Controle da qualidade total**. São Paulo : Bloch Ed., 1992.
- CROSBY, Philip B. Resolve pouco manter os registros. **Banas**, São Paulo, n. 65, p. 10-11, out. 1997.
- DECKER, Diane C. ; BELOHLAN, James A. Os novos desafios para as chefias. **Banas**, São Paulo, n. 61, p. 11-14, jun. 1997.
- DIRÓZ, Sílvia. Na Phillips, só rendem os 100%. **Banas**, São Paulo, n. 67, p. 30-33, dez. 1997.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**. [S.l.] : Casa da Qualidade, 1996.
- HARRIS, Michel C. Como conquistar valor na era da informação. **Banas**, São Paulo, n. 67, p. 8-14, dez. 1997.
- LEON, Gustavo Ponce de. Em busca da qualidade mundial. **Banas**, São Paulo, n. 65, p. 46-58, out. 1997.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo : Pioneira, 1987.
- RIBEIRO, Arnaldo P. A qualidade não deve ficar na moldura. **Banas**, São Paulo, n. 65, p. 80-82, out. 1997.
- SCULLY, John P. GQT e a natureza humana : indo além dos enganos organizacionais. **Banas**, São Paulo, n. 56, p. 9-12, jan. 1997.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. São Paulo : Qualitymark, 1991.