

Os 10 mandamentos da qualidade

É necessário adotar novos valores e atitudes; conheça os princípios da gestão pela qualidade e comece a mudar

1-Total satisfação dos clientes

Na estrutura tradicional da empresa, quase sempre os clientes são colocados como receptores passivos dos produtos e serviços oferecidos. Normalmente, são atendidos por pessoas com a menor capacidade de decisão dentro da empresa. Não raro, são vistos como aqueles que perturbam a rotina da empresa. Qualidade Total inverte esse quadro e coloca o cliente como a pessoa mais importante para a organização. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário.

- . Atendimento ao cliente
- . Conhecimento do cliente
- . Avaliação sistemática do cliente
- . Parceria com o cliente
- . Superação de expectativa
- . Comparação de desempenho com os concorrentes

A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade, força em torno da qual a empresa deve gravitar. Afinal, os clientes são a própria razão de existência de uma empresa. Saber como eles avaliam os produtos ou serviços que lhes são oferecidos é o primeiro passo.

A empresa que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma as impressões colhidas dos clientes em indicadores de seu grau de satisfação, como se fosse um termômetro. Assim, é possível avaliar a introdução de inovações, aperfeiçoamentos, ter a direção, enfim, para as mudanças.

O "diálogo" com o cliente permite que a empresa busque a excelência no atendimento. Mas deve ir além: prever suas necessidades e superar expectativas. A gestão pela qualidade assegura a satisfação do cliente final e de todos aqueles que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

2-Gerência participativa

É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o "efeito sinergia", onde o todo é maior que a soma das partes.

- . Incentivo à manifestação de idéias e opiniões
- . Compartilhamento de informações
- . Participação nas decisões
- . Estímulo à formação de Times da Qualidade
- . Atitudes do gerente: liderança para orientar e facilitar

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

A participação, muitas vezes, não ocorre porque:

- nunca foi solicitada;

- por desconhecimento dos processos da empresa, sua linha de negócios e seus clientes;
- por falta de técnicas adequadas para análise e solução de problemas.

É preciso eliminar o medo. E ouvir sempre o que pensam os subordinados. É preciso estimular a formação dos Times da Qualidade, com o objetivo de resolver problemas que afetam metas de trabalho.

O sentido da gestão participativa ultrapassa as fronteiras da empresa, amplia a interação com seus clientes diretos, fornecedores, acionistas, controladores, sindicatos e comunidade.

3-Desenvolvimento dos recursos humanos

É possível ter o máximo controle sobre os empregados, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam em seu trabalho.

- . Valorização do ser humano
- . Capacitação para o trabalho
- . Educação
- . Motivação no trabalho
- . Satisfação com o trabalho

As pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações produtivas. Nela, passam a maior parte do tempo útil de suas vidas, onde buscam não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar suas aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e de trabalho do ser humano. Ignorá-las é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, "ao tanto faz como tanto fez", clima exatamente contrário ao espírito da Qualidade Total, que tem como base a participação e o aperfeiçoamento dos recursos humanos.

Uma nova postura dos empregados, em relação ao trabalho que desenvolvem nas empresas, com atitudes e comportamento positivos, pode ser alcançada a partir de:

- conhecimento por parte de cada um da missão do negócio e das metas da empresa;
- aproveitamento dos conhecimentos, técnicas e experiência dos empregados;
- investimento em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas.

4 - Constância de propósitos

A adoção de novos valores, dentro da empresa, é processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível.

- . Persistência
- . Continuidade
- . Coerência nas atitudes e práticas
- . Planejamento estratégico
- . Alinhamento
- . Convergência de ações

O papel da administração é fundamental no acatamento e na prática dos princípios da Qualidade Total. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução. A prioridade de qualquer projeto, dentro da empresa, é sempre determinada pelas atitudes e cobranças dos dirigentes.

A definição de propósitos através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações.

5-Aperfeiçoamento contínuo

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento levam a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes. Cabe à empresa se antecipar a

essas novas necessidades.

- . Predisposição para melhorias
- . Inovações
- . Fixação de novas metas (desafios)
- . Uso de novas tecnologias
- . Utilização de indicadores de desempenho

Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade – com o contínuo aperfeiçoamento– é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil que conquista, a cada dia, novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços colocados no mercado.

Nessa nova ordem, onde o consumidor fala mais alto, não há espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma "cultura" de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a empresa oferece mais do que lhe é cobrado, ao superar as expectativas e ganhar a admiração dos clientes.

Para não perder espaço no setor onde atua, garantir e ampliar seu mercado, a empresa deve estar sempre atenta:

- ao permanente questionamento de suas ações;
- à busca de inovações nos produtos, serviços e processos;
- à criatividade e à flexibilidade de atuação;
- à análise de desempenho com a concorrência;
- à ousadia de propor e assumir novos desafios;
- à capacidade de incorporar novas tecnologias.

São estes os caminhos para a excelência em tudo que se faz. Mas é bom lembrar que é mais fácil melhorar o que pode ser medido. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente para depois compará-la com outras situações onde as melhorias se inovações introduzidas possam ser avaliadas.

6-Gerência de processos

A gerência de processos, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, como veremos, propicia queda de barreiras entre as diversas áreas da empresa, eliminação de feudos e promoção de maior integração na empresa.

- . Cadeia cliente-fornecedor
- . Mensuração através de indicadores
- . Integração de processos

A empresa pode ser vista como um grande processo que tem como finalidade (missão) atender às necessidades dos seus clientes/usuários, através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados, através de seus recursos humanos e tecnológicos.

O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. Os vários processos se interligam formando várias cadeias cliente-fornecedor. A partir do cliente externo, os processos vão se comunicando: o anterior é o fornecedor; o seguinte, cliente.

Numa fábrica de sapatos, por exemplo, quem corta o couro é fornecedor de quem o costura (cliente) que, por sua vez, passa a ser fornecedor de quem executa a próxima etapa da fabricação do produto.

Gerenciar processo significa: planejar, desenvolver, executar, controlar e agir corretivamente. Para que seja possível acompanhar, controlar e avaliar, é indispensável que cada processo tenha indicadores que possam mensurar aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia).

7-Delegação

O melhor controle que se pode ter da empresa é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um que dela faz parte.

- . Descentralização
- . Autonomia para tomada de decisão
- . Decisão onde está a ação
- . Respaldo para ações delegadas

Onipresença, onisciência e onipotência. Só com os três atributos divinos, seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro de sua organização: relacionar-se diretamente com o cliente, com todos eles, em todas as situações. Como quase sempre isso é impossível, a saída é delegar competência. Só assim a empresa poderá ter o melhor relacionamento com sua clientela e dela retirar aquelas informações imprescindíveis ao aperfeiçoamento da qualidade (em todos os setores), ao desenvolvimento de novos produtos/serviços e até mesmo à criação de novos negócios. Mas delegar apenas não basta. É necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade. Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento, no entanto, não pode ser embaraço à solução das situações imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina sua aproximação ou rejeição à empresa.

Elemento facilitador do ato de delegar é o conhecimento, por parte de todos na organização, dos princípios pelos quais se deve pautar. A delegação parece ser muito mais fácil nas pequenas empresas. Mas cuidado: isso pode ser ilusão. É preciso ser competente para delegar e para receber a delegação.

8-Disseminação de informações

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais.

- . Conhecimento do negócio, missão, propósito, estratégia e planos
- . Troca de informações com o meio exterior
- . Sistema interno de difusão das informações
- . Credibilidade da informação
- . Fluxo de informações rápido e constante
- . Transparência da organização

A participação coletiva na definição dos objetivos da empresa é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representando contexto da empresa.

A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, como já vimos, é imprescindível. Além de levantar suas necessidades e expectativas, é importante transmitir a eles a idéia de missão da empresa, seus objetivos, produtos e serviços. Os processos de comunicação devem ser ágeis, seletivos, precisos e confiáveis. Devem permitir a transparência da empresa junto a seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade.

9-Garantia da qualidade

A base da garantia da Qualidade está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos que, testados, passaram por fase de estabilização e tornaram-se rotina.

- . Ações sistemáticas e planejadas
- . Estabilidade dos processos e rotinas
- . Confiabilidade-certificação
- . Formalização do processo
- . Garantia da qualidade em serviços

A formalização dos processos estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, isto é, permitir rastreabilidade (identificação do caminho percorrido desde a origem). Organizada e acessível, a documentação da garantia da qualidade permitirá:

- . controle de projetos e documentos;
- . histórico das relações com fornecedores;
- . registro de inspeções, testes de produtos;
- . ações corretivas, manuseio e armazenagem, embalagem, distribuição e auditoria.

O registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto no mercado. Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente nos casos em que são consumidos instantaneamente, acertar de primeira é fundamental. A garantia da qualidade desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos, cadeia cliente-fornecedor, com aplicação do conjunto de indicadores correspondentes.

10-Não-aceitação de erros

O padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de "zero defeito". Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

- . Não se conformar com o erro
- . Definição do certo
- . Atitude preventiva
- . Custo da qualidade

Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como "o certo". Esta noção deve nascer de um acordo entre empresa e clientes, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los.

O erro é mais oneroso quanto mais cedo aparece no processo. Um erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento.

Os custos da não-qualidade são, tradicionalmente, decorrentes de:

- . falhas internas ocorridas antes do produto/serviço chegar ao consumidor;
- . falhas externas detectadas após o recebimento pelo consumidor;
- . inspeção - associados ao trabalho de inspetores;
- . prevenção - associados às ações preventivas

Fonte:

Editoria: CADERNO ESPECIAL Página: 4;5

Edição: Nacional Tamanho: G 2131

Observações: QUALIDADE TOTAL; 1º FASCÍCULO; SEBRAE; FOLHA DE S. PAULO

Data: 13/03/94