

Conversão à qualidade

Otimizar resultados via qualidade na produção exige muito mais do que treinar ou convencer pessoas

FRANCISCO R. BITTENCOURT

O foco do processo de gestão de pessoas – o indivíduo, com suas incoerências, indecisões, determinações, características e estilos – faz dele um tema extremamente complexo.

Na agroindústria temos uma estrutura voltada para o segmento terciário, com modelos de gestão compatíveis com o segmento primário. É um campo vasto para exercitar percepções, opções de trabalho e para testar a eficácia de nossos instrumentos de ação.

QUALIDADE: INTEGRANDO A PERSONALIDADE

Há alguns anos, a coordenação de um trabalho de desenvolvimento comportamental, parte integrante de um programa de qualidade total em empresa no interior da Bahia – empresa com atuação no segmento industrial, mas com forte fundamentação no segmento agroflorestal, no qual se adotava a metodologia do "jogo de negócios" –, trouxe uma experiência inesquecível.

O público-alvo era composto por auxiliares de produção, recrutados no campo – pessoal da caatinga, como eram chamados –, que haviam sido



transformados em operadores de máquinas; indivíduos com pouca base de educação formal, semi-alfabetizados, com atividade na etapa final do processo produtivo, que envolvia produção de papel em bobinas gigantes, com alto índice de exportação.

Em resumo, o treinamento consistia em produzir peças para um suposto cliente (o jogo possuía uma estrutura específica) e o essencial era que todos os participantes entendessem, ou melhor, internalizassem os conceitos básicos de qualidade para o cliente.

Ao final de uma das etapas, quando deveriam entender o que seria a qualidade a partir de suas atitudes e comportamentos pessoais, um dos participantes me chamou e disse algo que nunca mais esqueci:

— Professor, quer dizer que quando eu empurro a bobina de papel, da máquina para o caminhão – o que era feito em trilhos especiais –, e deixo na bobina a marca de meus dedos sujos, e quando essa bobina chega lá no estrangeiro e o gringo não quer pagar porque ela não tem qualidade, isso é qualidade?

Ante a resposta afirmativa, ele olhou para sua mão (enorme, por sinal) e disse:

— Que p... mão importante, tem que estar sempre limpa.

O episódio mostrou que os processos de qualidade devem ser internalizados, entendidos, assumidos, para que se tornem um componente integrante da realidade das pessoas envolvidas com processos produtivos.

Modelo que impressiona

Há nos modelos de gestão contemporâneos um que impressiona mais. Ele consta do livro *From the ground up*, de Edward Lawler III, publicado pela Jossey Bass, em 1996. O princípio defendido por Lawler estabelece que "você tem o desempenho que você paga".

A partir desse raciocínio, o autor estabelece algumas premissas, perfeitamente aplicáveis em qualquer segmento produtivo – a indústria, a propriedade, a residência, o trabalho.

- ciando o crescimento – dos indivíduos e do negócio –, a coesão e o renascimento;
- as organizações começam timidamente com pequenas inovações e progridem para uma dimensão em que introduzem sistemas, estruturas, onde a descentralização (delegação e *empowerment*) e a liderança pessoal são percebidas por meio de todos os fenômenos praticados;
- qualquer organização produtiva deve ser entendida como sistema ou lugar onde as pessoas possam desenvolver experiências de crescimento, equilibrando o poder entre intelecto e anseios pessoais com o poder da intuição e do amor, o que se traduz por gostar do que faz.

Os processos de qualidade devem ser internalizados, entendidos, assumidos, para que se tornem um componente integrante da realidade das pessoas envolvidas com processos produtivos.

Algumas das premissas levantadas pelo autor, acredito que realistas e objetivas, estão aqui listadas:

- cada indivíduo envolvido no processo produtivo deve ter consciência do valor que agrega ao resultado final por sua atuação, suas atitudes e seu comportamento;
- a própria organização – propriedade, indústria, loja, atividade produtiva – é o diferencial competitivo, com sua estrutura, suas políticas, regras, sua linha de atuação no âmbito de negócio;
- os objetivos estratégicos da organização devem ser entendidos como padrões a serem tomados como base da ação produtiva, em que todos se comprometem obrigatoriamente com o resultado final e a essência do negócio;
- a visão das organizações, seja qual for o nível em que atuem como unidades econômicas, deve ser revista, já que a importância social de seu papel depende dos conceitos de qualidade envolvidos;
- os líderes dessas organizações produtivas devem se entender como administradores integrados, gerente da transformação".

Palavra de especialista

As mudanças do mundo contemporâneo podem afetar nosso dia-a-dia de muitos modos. Podemos sequer conhecer seu perfil, assim como podemos conhecê-las bem, embora estejam totalmente fora de nosso controle; podem ser conhecidas e passíveis de serem administradas em seus efeitos sobre nossa realidade – ou, de outro modo, depender inteiramente de cada indivíduo envolvido em seus processos. No caso que nos interessa, esses processos serão os produtivos, de fundamento e controle de qualidade.

Um dos especialistas mais respeitados na década de 80, Oleg Greshner, da Johnson & Johnson, afirmou certa vez que "você só influencia programas de qualidade em processos produtivos quando leva para sua vida pessoal todos os parâmetros que regem esses processos: ao levar a qualidade para seu dia-a-dia, você se torna um agente da transformação".

Pode-se afirmar que qualidade é processo, produto, atitude, comportamento; qualidade é filosofia e paradigma. Considerando a contemporaneidade e seu traço competitivo – "o mundo é mau", como diz um professor de *marketing* da FGV –, podemos mesmo afirmar que hoje a qualidade ganhou *status* de premissa. Mas seu caráter impreciso e abrangente vai além das definições.

Qualidade é uma formidável fonte de vantagem competitiva no mundo de hoje; é abstrata, sem vida própria, indefinida. Qualidade não pode ser definida com precisão, mas é aspecto relevante em um produto ou serviço; é sentida ou observável, mas não claramente descritível, porque é subjetiva e não há como conceituá-la com clareza, pois um conceito não lograria organizar todos os pontos de vista e opiniões sobre a questão.

Qualidade é um conceito definitivo, imutável. Qualidade é um requisito mínimo de funcionamento e ao mesmo tempo é classe ou categoria de um produto. É a capacidade de fazer um produto ou serviço corresponder a seu projeto. Qualidade é um departamento ou setor que deve cuidar unicamente da... qualidade.

As muitas faces da qualidade

Meu contato profissional com o setor rural sempre teve foco no desenvolvimento da consciência do associativismo e no coletivismo. Venho desenvolvendo há alguns anos trabalhos de desenvolvimento de lideranças sindicais rurais e aperfeiçoamento das relações de trabalho no segmento rural – relações produtivas de trabalho –, além de desenvolver negociadores no segmento rural. Além disso venho aplicando programas de qualidade de liderança em indústrias ligadas ao segmento rural.

Em todas essas atividades, o que é qualidade? A resposta é múltipla, porque ela é conhecimento dos objetivos reais; das prioridades efetivas; dos interesses reais em jogo. Além disso, é comprometimento com resultados; com o foco do negócio – seja ele sin-

dicalismo, relações produtivas de trabalho, liderança no meio rural, administração e gestão da propriedade, corporativismo, associativismo, representatividade rural.

A internalização do papel de agente de transformação do meio rural é parte da qualidade. Também é qualidade a consciência de fazer parte de um grupo seleto de formadores de opinião, líderes, e de adotar como premissa as atitudes e comportamentos de qualidade, que assim deixam de ser as conseqüências de um processo. O entendimento do papel econômico e social da atividade rural, em todos os seus focos, também faz parte da qualidade.

Eleger um lugar no sistema

No sistema produtivo todos desempenham um papel, tal como atores em um palco. Compete a cada um, neste teatro vital, optar por identificar-se com um Paulo Autran, uma Fernanda Montenegro, com um Lawrence Olivier ou com algum desses atores ou atrizes de cujo nome sequer conseguimos lembrar.

Como disse Greshner, os princípios de qualidade só persistem quando os levamos para nossa vida pessoal.

Por se tratar de um conjunto de fundamentos a serem assumidos como filosofia, é difícil segmentar a qualidade. Imaginemos a qualidade parcial; e aí? O quanto, o que não é qualidade compromete o todo?

Qualidade pressupõe comprometimento; envolve o todo no sistema; gera interdependência. Qualidade considera a atitude, o comportamento, a mudança; significa um elo consistente que inclui todos e cada um dos participantes do processo.

A partir desse princípio, a expressão qualidade total parece expressar uma redundância. Se na soma 2 + 2 = 4 o primeiro 2 não se compromete com o que representa (2), como garantir o resultado?

Mas qualidade total não é uma redundância. Não há um modo mais eficaz de representar a qualidade, porque:

- um sistema de garantia de qualidade tem por obrigação disciplinar, coordenar, supervisionar e controlar a estratégia da qualidade fixada pela alta administração;
- é preciso que se estabeleça um sistema organizacional que dê suporte às medidas técnicas e administrativas que permitam organizar e implementar um programa de garantia da qualidade.
- a garantia da qualidade (qualidade assegurada) é um conjunto de atividades desenvolvidas para assegurar continuamente ao cliente que os produtos ou serviços que ele recebe estão de acordo com as especificações prefixadas;
- a garantia da qualidade é um conjunto de atividades desenvolvidas com o firme propósito de fornecer a todos os interessados as evidências para estabelecimento da confiança de que o exercício da qualidade está sendo realmente feito;
- a garantia da qualidade é o conjunto de todas as atividades planejadas e sistemáticas necessárias para garantir e assegurar que uma estrutura, um sistema, um equipamento ou um componente terá um desempenho satisfatório quando em serviço.

Fases e etapas

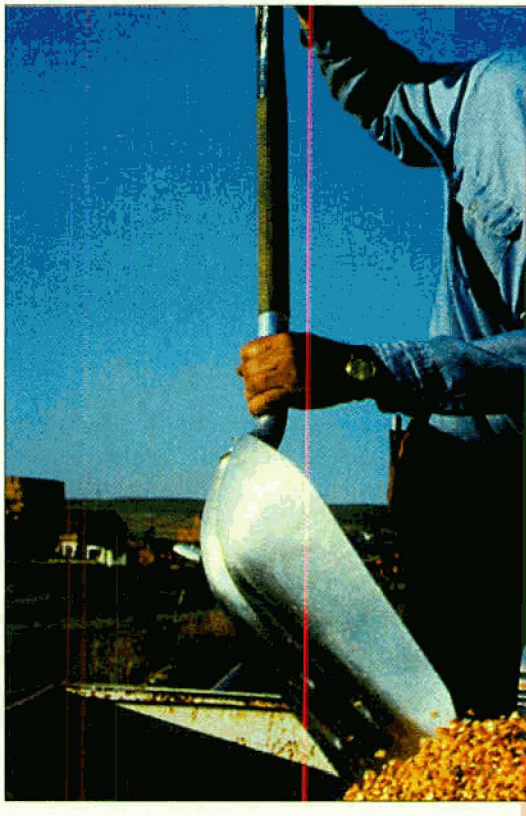
A garantia da qualidade é etapa de um processo que consiste em cinco fases: conhecer, controlar, prevenir, normalizar e garantir.

Essas fases contêm sete estágios: inspeção, informação, controle corretivo, controle preventivo, controle da qualidade, normalização e garantia da qualidade. Corrigidas, as falhas eventuais passarão a ser evitadas, prevenidas e sua ocorrência não se repetirá.

A garantia da qualidade como sistema precisa:

- de um conjunto de códigos, normas, especificações, métodos, processos de trabalho e outros preceitos normativos que sejam aceitos por tradição e/ou consenso;
- da implementação de um controle físico da qualidade, ou seja, do controle de qualidade propriamente dito, que deve ser praticado por pessoal treinado, apto a acompanhar as operações, avaliá-las e corrigi-las;
- da documentação resultante da organização do controle;
- de uma supervisão que garanta a adequada utilização desses códigos,

Qualquer organização produtiva deve ser entendida como sistema ou lugar onde as pessoas possam desenvolver experiências de crescimento, equilibrando o poder entre intelecto e anseios pessoais com o poder da intuição e do amor, o que se traduz por gostar do que faz.



normas e processos pelos operadores e pelo controle de qualidade.

Recursos que garantem a qualidade

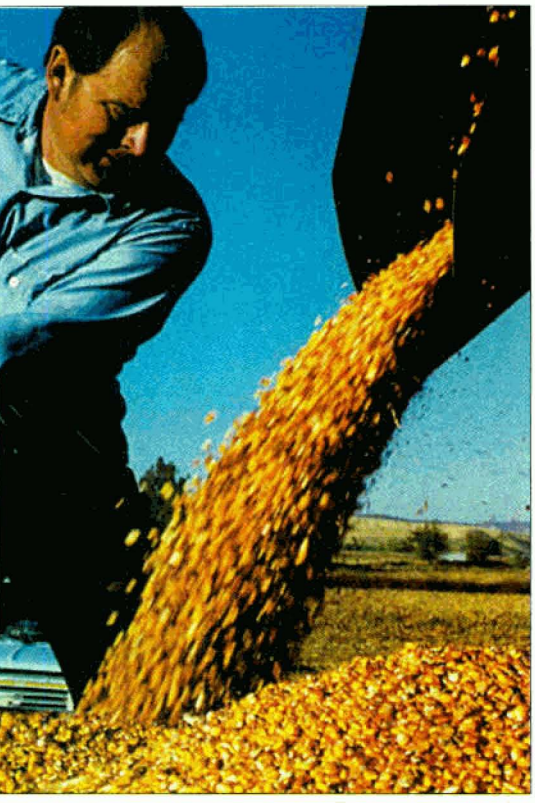
Tudo isso posto, alguns recursos podem facilitar o desenvolvimento de um sistema de garantia da qualidade. Um deles é conhecer o perfil dominante existente dentro do modelo de gestão da propriedade, o qual pode ser:

- neutro – ninguém se preocupa com o resultado;
- diretivo – somente os gestores se preocupam com o resultado;
- integrado – todos se comprometem com o resultado;
- político – todos se preocupam com a imagem externa, sem, necessariamente, comprometer-se com o resultado;
- protetor – tudo se tenta resolver sem que os reais conflitos apareçam.

Em seguida, antes de pensar no sistema de qualidade, definir o conjunto de responsabilidades – obrigações, e não tarefas – de cada um dos componentes do efetivo da propriedade.

A partir da definição das responsabilidades, elaborar os componentes do processo de execução – tarefas – relativos a cada uma das responsabilidades anotadas. Determinar, com cada elemento produtivo, fatores facilitadores e dificultadores da consecução de resultados, em relação a cada responsabilidade.

Qualidade pressupõe comprometimento; envolve o todo no sistema; gera interdependência. Qualidade considera a atitude, o comportamento, a mudança; significa um elo consistente que inclui todos e cada um dos participantes do processo.



É preciso ainda identificar recursos – mecânicos, materiais, tecnológicos – que permitam a execução eficiente das tarefas rumo aos resultados; estabelecer padrões de qualidade para cada uma das tarefas e resultados desejados; determinar mecanismos de aferição de desempenho para cada tarefa e responsabilidade, de forma a que todos os executores envolvidos conheçam seus parâmetros e possam trabalhar em nível de autocorreção.

Determinar: objetivos estratégicos – da propriedade; táticos – das áreas de gestão; operacionais – das responsabilidades; metas – quantificá-los, negociando, com cada membro produtivo, os números e valores envolvidos.

Outro recurso eficaz é elaborar um documento (manual é uma palavra jurássica, mas que identifica realmente a que me refiro), no sentido de gerar um padrão, norma, regulamento a ser seguido. Também se recomenda desenvolver programas de treinamento e aperfeiçoamento, de forma a que todos entendam e internalizem os novos componentes da cultura da estrutura organizacional.

Estabelecer *contratos* de trabalho para que os bons resultados possam ser reconhecidos e recompensados e os maus resultados possam ser responsabilizados e/ou punidos, se for o caso. Lembrar-se de que a nova lógica das organizações produtivas é, segundo Edward Lawler III, "você tem o desempenho que você paga".

Qualidade *versus* utopia

O episódio do operador de máquina, citado na introdução deste texto, ilustra a afirmação de que a internalização da qualidade passa pela necessidade de nos sentirmos instrumentos ativos, verdadeiros agentes de transformação dos processos nos quais nos envolvemos.

Sem esse processo de absorção dos conceitos e das exigências dos sistemas de qualidade, torna-se impossível implantar programas coletivos visando à melhoria de resultados ou a otimização de recursos, a minimização de custos ou a maximização de lucros. Sem essa variável, tudo isso é utopia.

Na agroindústria, como em todo e qualquer processo produtivo contemporâneo, com traços efetivos de competitividade, é fundamental que todos os envolvidos sejam incorporados em contratos formais de consecução de resultados, onde a qualidade, a efetividade – eficiência e eficácia associadas – sejam a tônica, para que as pessoas vejam os objetivos como variável de reconhecimento, os resultados como fonte de oportunidades e os lucros como espaço para participação.

Francisco Rage Bittencourt é consultor empresarial e professor da Fundação Getulio Vargas.