

PRÊMIO JOVEM CIENTISTA

O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

TRABALHO: "O DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS
HUMANOS NA BUSCA DA PERPETUAÇÃO
DA QUALIDADE".

AUTOR: JUAREZ CAVALCANTI BEZERRA

ENDEREÇO: Av. Santa Cruz, 1.157/Aptº 1.004
98.900-SANTA ROSA-RS.
Fone: (055) 512.32.86

ÍNDICE

- . INTRODUÇÃO
- . AXIOMAS
- . DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE (GENÉRICO)
- . DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS
(EXPERIÊNCIAS INOVADORAS)
- . CONCLUSÃO

As experiências aqui relatadas foram obtidas através de práticas para o desenvolvimento da Qualidade na Empresa MAXION S/A - Divisão Agrícola - Santa Rosa/Rio Grande do Sul.

Ingressei na Empresa em 1973 e hoje, passadas quase duas décadas, é notória a evolução que se deu nos nossos produtos, a ponto de sermos os líderes nos mercados em que atuamos.

Esta liderança é constantemente ameaçada (graças a Deus), o que nos faz aplicarmos alternativas inovadoras na busca da perpetuação da Qualidade, pois entendemos que só assim poderemos sobreviver e crescer.

A principal parte deste trabalho é o relato das práticas no desenvolvimento das pessoas (um elo importantíssimo para o Gerenciamento da Qualidade), inclusive com experiências de mudanças radicais na forma de Treinar, Orientar e Motivar (TOM).

Para melhor compreensão deste novo sistema, o trabalho será apresentado em três partes:

1ª Parte - OS AXIOMAS

Descreverei com poucas palavras o que pregamos para os nossos funcionários sobre os nossos princípios, crenças e premissas da Qualidade, do lucro, da forma, da força e das mudanças.

2ª Parte - O DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE

Abordaremos de forma genérica, o nosso sistema global da Qualidade.

3ª Parte - O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Serão detalhadas algumas práticas no desenvolvimento dos recursos humanos. É nesta parte que estão as idéias inovadoras, que me habilitam a participar do PRÊMIO JOVEM CIENTISTA.

Saliento também que a participação neste excelente evento não é apenas com o intuito dos prêmios e sim pela chance que tenho de ajudar o nosso País, se estas idéias forem divulgadas e praticadas.

1ª Parte - OS AXIOMAS

A QUALIDADE

- . Qualidade não é uma medalha que possa se pendurar na parede e guardar para sempre, depois de tê-la conquistado. A Qualidade é antes um caminho e não um objetivo. Garantir a Qualidade é como atirar em alvo móvel, pois, tudo muda, frequentemente e rapidamente.

O LUCRO

- . O Lucro é a medida final da nossa eficácia no pleno atendimento das necessidades reveladas e não-reveladas dos clientes. Os Lucros são necessários para que a empresa sobreviva e cresça.

A FORÇA

- . A origem de nossa força está em nosso pessoal. Eles são a Fonte que produz nossa inteligência empresarial e o Fator que determina nossa reputação e vitalidade. A participação e o trabalho em equipe formam o núcleo de nossos valores humanos.

A FORMA

- . A Forma como desempenhamos nossa Missão rumo à perpetuação da Qualidade é tão importante quanto a própria Missão.

A MUDANÇA

- . A Mudança deve ser encarada como uma companheira inseparável.

O PLANEJAMENTO DA MUDANÇA

- . Toda e qualquer mudança deve acontecer baseando-se num plano, nunca por acaso.

AS FASES DA MUDANÇA

- . A primeira fase da mudança é o desenvolvimento da convicção.
A segunda fase é o compromisso.
A terceira fase é a mudança.

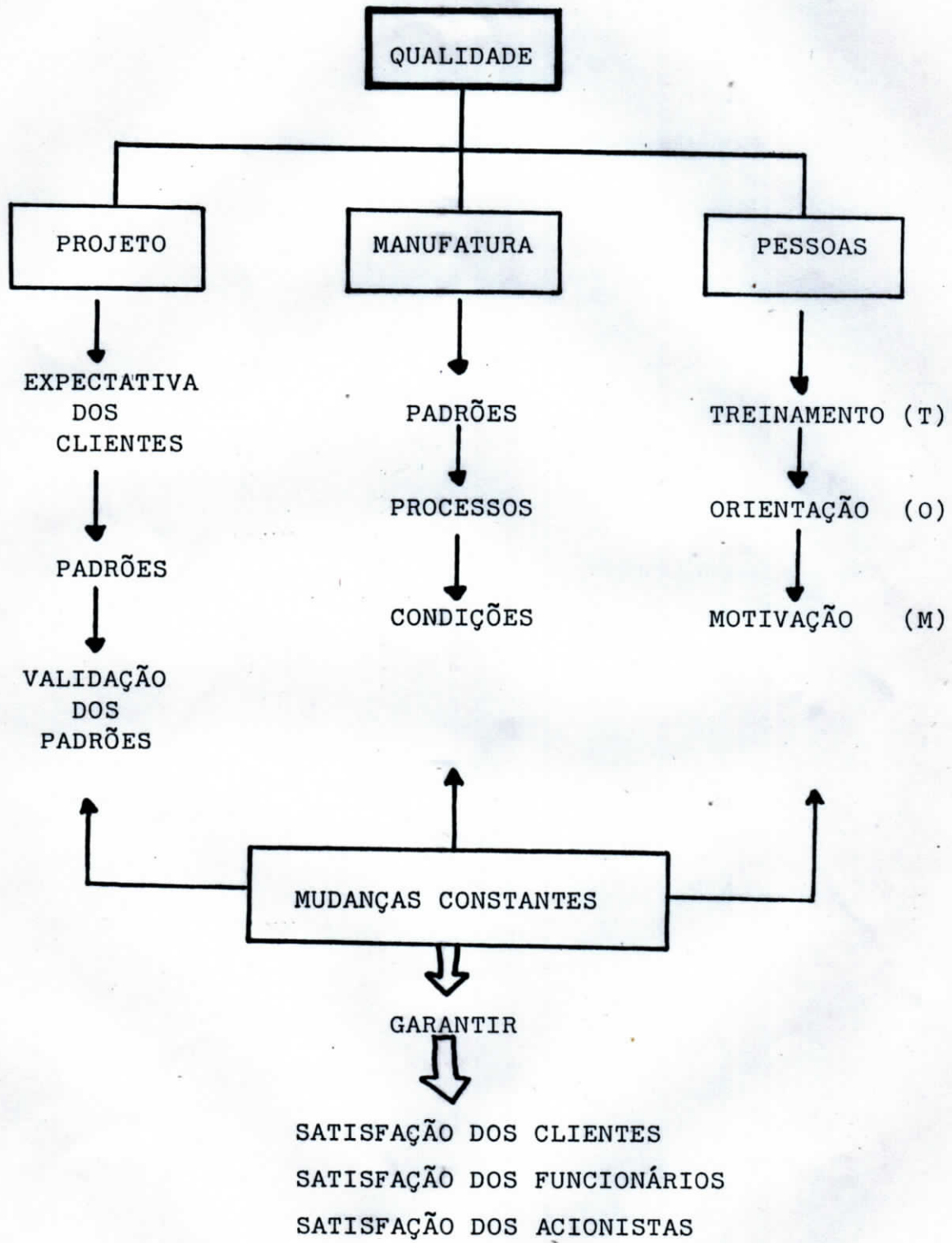
"NUNCA PODEMOS INVERTER ESTA ORDEM"

1º) Convicção.

2º) Compromisso.

3º) Mudança.

2ª Parte - O DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE



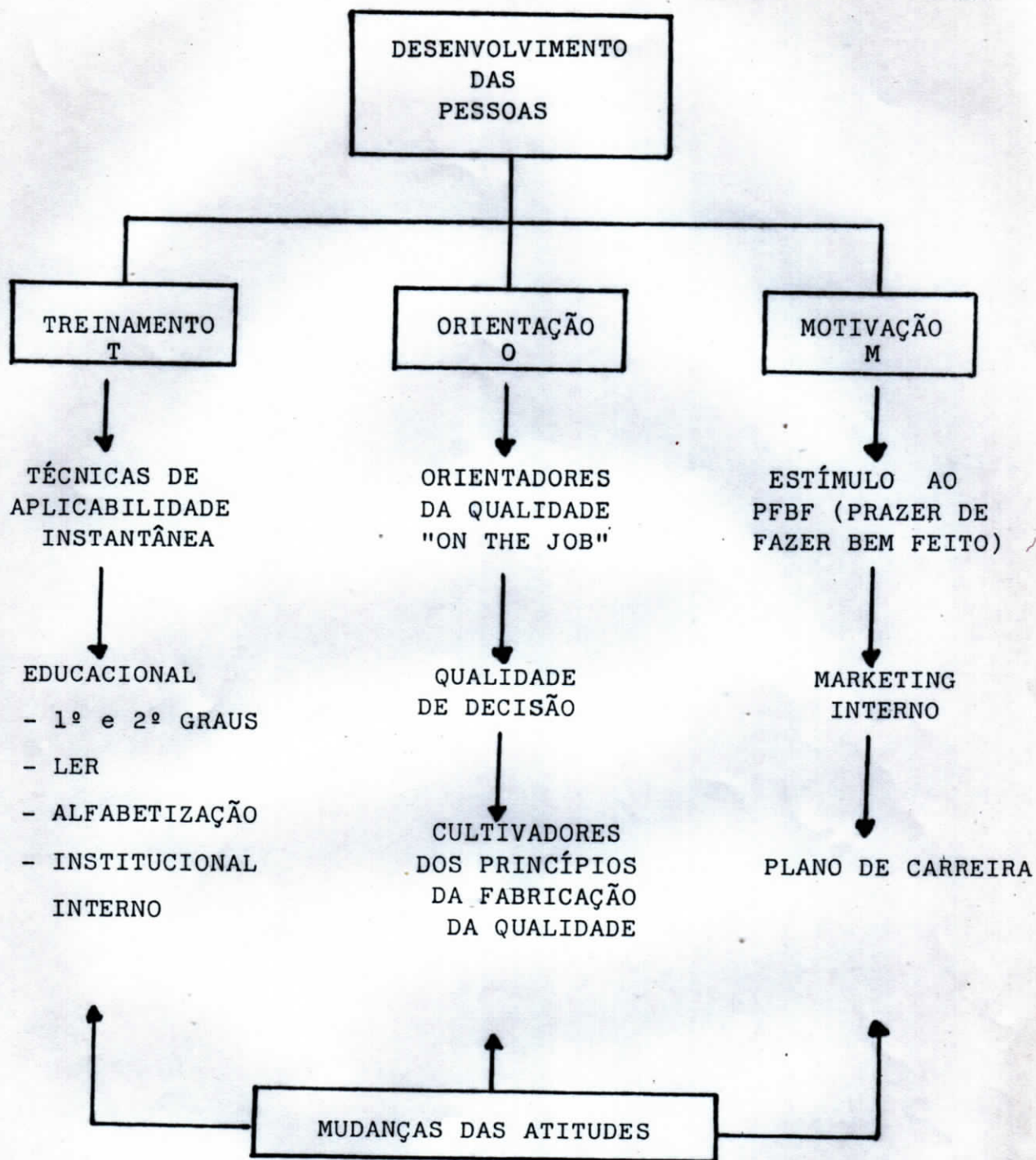
Para atendermos plenamente as necessidades reveladas e não-reveladas dos nossos clientes, fizemos em meados de 1985 uma mudança administrativa na nossa Organização. Esta reestruturação aproximou as Áreas de Projeto e Manufatura, das pessoas que fazem o trabalho.

Esta aproximação trouxe resultados positivos, pois a Área de Projetos desenvolveu técnicas para traduzir fielmente as expectativas dos clientes em padrões. Após, estes padrões são exaustivamente testados para validá-los e, em conjunto com a Área de Manufatura, desenvolve os processos e adequa as condições para que a fabricação seja realizada em conformidade com os padrões. O mais importante desta "revolução" é que as pessoas que fazem o trabalho, ganharam a chance de participar em todas as fases deste processo, que muda frequentemente e rapidamente, pois as necessidades dos clientes se modificam a cada dia que passa e, por consequência, muda os padrões, os processos e as condições.

Dentro deste ambiente orgânico as pessoas são importantíssimas, pois são elas que vão dar o TOM que vai impor o ritmo para o desenvolvimento da Qualidade. Não adianta apenas investir em alta tecnologia - temos que investir também nas pessoas. Esta é a parte que apresentarei as inovações e as idéias que estão em prática, sendo que tudo começou quando provei para a direção da Empresa que:

"Não dá para separar a Qualidade do nosso negócio, da Qualidade das pessoas que fazem o nosso negócio".

3ª Parte - O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS



GARANTIR:

- . PARTICIPAÇÃO DE TODOS
- . ELIMINAÇÃO SUMÁRIA DO EFEITO COSMÉTICO
- . DISCIPLINA

A reestruturação citada suscintamente na parte 2, promoveu também uma mudança radical na forma de Gerenciar a Qualidade, ou seja, ao invés de inspecionar a qualidade, começamos a fabricar a Qualidade.

Explicando melhor:

No passado, o sistema usado era o da inspeção: alguém realizava uma tarefa e outro inspecionava, para verificar se os padrões determinados foram respeitados. Inclusive imaginávamos que para melhorar a Qualidade, bastava aumentar o número de inspetores (pura ilusão...).

Com a mudança, a Qualidade começou a ser fabricada, ou seja, a mesma pessoa que executa a tarefa, avalia se está conforme os padrões.

O Departamento do Controle da Qualidade foi drasticamente alterado, passando a denominar-se Engenharia da Qualidade, com funções de Assessoria, Orientação e auditoria.

Neste contexto, ficou evidente que deveríamos criar um sistema eficaz para desenvolver as pessoas e nesta missão eu estou comprometido há mais de cinco anos, e as idéias implementadas, bem como os resultados, passarei a descrever atrelando com conceitos e analogias, para uma melhor compreensão.

"O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS"

A primeira parte para o desenvolvimento das pessoas é o treinamento técnico, e é aqui que começam as inovações, pois o Treinamento que está sendo praticado é basicamente sobre Técnicas da Aplicabilidade Instantânea (TAI), ou seja, as pessoas que são instruídas, automaticamente praticam ao chegar no local de trabalho, pois as matérias ministradas são estruturadas com materiais e exemplos dos próprios trabalhos executados pelos funcionários. Nestes treinamentos não abordamos teorias complexas e/ou informações acadêmicas, que com certeza iriam complicar a assimilação e fatalmente iria desmotivar as pessoas.

Exemplo: No TAI (Treinamento de Aplicabilidade Instantânea) sobre metrologia, usamos os desenhos, instrumentos e peças fabricadas no dia-a-dia da produção.

Existem vários TAI's em desenvolvimento na nossa Empresa, abrangendo todos os processos, desde o corte da matéria prima até a montagem final dos produtos.

Além do treinamento TAI, estamos também treinando a parte educacional, com um programa intenso de Alfabetização, primeiro e segundo graus e Institucional Interno.

Os instrutores são os próprios Supervisores, que foram preparados para esta missão e com isso, conseqüentemente estamos também melhorando o relacionamento entre chefe e subordinado, transformando o papel do antigo CHEFE = JUIZ, para CHEFE = TREINADOR.

Porém só treinar não resolve o problema do nosso país. Temos que orientar as pessoas no seu local de trabalho.

A grande inovação do meu sistema de Gerenciar a Qualidade, foi a criação do Orientador da Qualidade (OQ), atuando no piso da fábrica.

Explicando melhor:

"Qualquer pai que venha ensinar o seu filho a nadar, com certeza não vai abandoná-lo na piscina logo após ele aprender a dar as primeiras braçadas".

Os Orientadores da Qualidade tem a função exclusiva de orientar e estimular as pessoas a porem em prática os conhecimentos adquiridos nos treinamentos TAI's.

Instituímos os Orientadores da Qualidade em todos os processos e atualmente existem, estrategicamente distribuídos no piso da fábrica, cinco OQ, sendo:

- . Um para o Setor de Corte/Estamparia.
- . Um para o Setor de Usinagem.
- . Um para o Setor de Solda.
- : Um para o setor de Pintura.
- . Um para o setor de Montagem.

Os resultados obtidos foram surpreendentes, a ponto de eliminar, por exemplo, os problemas ocasionados por peças mal soldadas, resultando numa economia para a Empresa, que evitou de gastar aproximadamente US\$ 200.000 em garantias, num período de doze meses.

Os Orientadores da Qualidade (OQ), além de assessorar os funcionários a se desenvolverem, ajudam as pessoas a decidirem quando devem parar ou continuar um processo, e também são os principais agricultores que cultivam os princípios da Qualidade Fabricada.

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE FABRICADA:

- . Fazer certo desde a primeira vez.
- . Auto-controle.
- . Aversão aos desperdícios.
- . Melhorias constantes.
- . O cliente em primeiro lugar.
- . Processos flexíveis e integrados.
- . Segurança, organização e limpeza.

Treinar e Orientar também não é o suficiente para mudarmos as atitudes das pessoas. É preciso motivar.

A motivação é um assunto polêmico, que vem sendo muito discutido desde o início deste século. Existem verdadeiras enciclopédias, com fórmulas e receitas de como fazer para motivar os funcionários. Se... "peneiramos" as teorias desde o tempo do inesquecível Charles Chaplin, até os dias atuais (SEIYU ARAI), vamos perceber que motivar é simplesmente dar motivos.

Um dos requisitos básicos para motivarmos os trabalhadores rumo à Qualidade Fabricada, é despertar dentro deles o Prazer de Fazer Bem Feito (PFBF). Atenção: isto não quer dizer que atualmente no Brasil, não motivamos as pessoas a fazer certo; pelo contrário, estamos despendendo muita energia com este intuito. Infelizmente o que a maioria das empresa não fazem ainda é dar motivos para as pessoas sentirem o prazer.

Explicando melhor:

Um trabalhador pode estar supertreinado, superferramentado, superinstrumentalizado; se não tiver motivos para ter o "PFBF", dificilmente conseguirá manter a Qualidade.

Vejamos o exemplo de dirigir um veículo:

- a) O trabalhador (motorista) tem o domínio total do processo, inclusive com a plena consciência das responsabilidades sobre eventuais falhas (que na maioria das vezes tem consequências desastrosas).
- b) Tem total autonomia para atuar no processo (freios, câmbio, volante, embreagem, etc...).
- c) Também dispõe de recursos visuais para informá-lo durante o processo, de como ele está trabalhando (velocímetro, tacômetro).
- d) E mais... os padrões determinados por lei são expostos ostensivamente durante e ao longo do processo (placas de sinalização).

e) O incrível é que mesmo com campanhas motivacionais dramáticas e aplicação de multas pesadas, é raro encontrarmos motoristas que estejam dentro dos padrões. Isto explica-se pela inexistência de motivos que estimulem o prazer de dirigir dentro das normas de trânsito. Se fizermos uma estatística, no mínimo oitenta e cinco por cento das raras pessoas que não ultrapassam os limites de velocidade, são sobreviventes de acidentes graves, com perda de familiares. Neste caso, o motivo que os fazem "dirigir na linha" não é o prazer e sim o medo.

Dar motivos para as pessoas sentirem Prazer em Fazer Bem Feito (PFBF), é um complemento da orientação profissional. Inclusive podemos afirmar que, bem explorado, se constituirá num combustível eficaz, que nos conduzirá para a perpetuação da Qualidade Fabricada.

Existem várias formas de excitar o "PFBF". Uma delas, por sinal excelente, é o marketing interno.

O "PFBF" pode e deve ser estimulado em qualquer tipo de atividade, inclusive naquelas "penosas". Porém, é imprescindível atrelar com os resultados da Empresa, pois é óbvio que se os nossos Acionistas não permanecerem satisfeitos, corremos o risco de em pouco tempo não termos mais o que fazer e tudo estará perdido.

Dentro deste enfoque de motivar, é imprescindível desenvolver o sentido de finalidade que os trabalhadores perderam com a evolução dos tempos.

Isto começou há muito tempo atrás... Lá... nos tempos onde o trabalho era realizado basicamente por métodos artesanais. O artesão, naquela época, manufaturava um produto do início ao fim, ou seja, desde a obtenção da matéria prima, até a entrega ao consumidor. Ele atuava em todas as fases do processo de tal forma que o resultado final inevitavelmente atendia os desejos e necessidades dos clientes. O grande problema era a produtividade muito baixa e por consequência, um produto caro. Tão caro que em muitos casos, nem o próprio artesão podia utilizá-lo.

Com o passar dos tempos, a Revolução Industrial (que foi extremamente necessária), segmentou os processos de tal forma que as pessoas perderam o Sentido da Finalidade e, por consequência, a Qualidade regrediu drasticamente. E mais... os trabalhadores eram "jogados" na fábrica, sem qualquer instrução sobre a finalidade do trabalho e, na maioria das vezes, programados por fichas de computador, previamente elaboradas por técnicos de processos.

Estes técnicos de processos não tinham a real visão do piso de fábrica, porém ditavam a regra do jogo, e é aí que nasciam e germinavam as perdas, sendo que o principal desperdício era o não aproveitamento do talento criativo das pessoas.

Em meados do ano de 1985, fizemos uma mudança radical neste sistema. Dissolvemos as engenharias de Processo dentro da fábrica, junto aos operários, e os resultados foram excelentes.

Este casamento entre Engenheiros e os funcionários que efetivamente fazem o trabalho, não tem chances de divórcio, pois constatamos que ninguém conhece melhor o trabalho do que o próprio homem que faz o trabalho.

Este novo ambiente proporcionou para que os trabalhadores assimilassem o sentido de finalidade, pois a cada mudança de processo, a cada melhoria praticada, eles estão presentes, inclusive com visitas aos usuários dos produtos para avaliar "in loco" o grau de satisfação dos clientes.

Dar motivos para as pessoas sentirem prazer do seu trabalho exige também a celebração dos acertos. Uma orquestra funciona muito bem porque cada integrante sabe exatamente o seu papel. Ele foi treinado e desenvolvido a ponto de perceber e auto-corrigir-se quando sair fora do TOM. Mesmo assim, existe a figura do Orientador (Mestre). A cada trabalho executado (Concerto Musical), os ouvintes batem palmas. Se não fossem as palmas, com certeza não teríamos mais orquestras.

É assim no trabalho e em qualquer atividade. As pessoas gostam de serem apreciadas e elogiadas quando fazem bem feito, e por incrível que pareça, nós só celebramos os erros.

Divulgar dentro da fábrica os acertos, as melhorias (Marketing Interno), também se constitui num poderoso instrumento para alcançarmos a excelência em Qualidade. Os ótimos resultados que já obtivemos com esta prática, nos motiva a continuar investindo no reconhecimento do talento criativo dos nossos trabalhadores.

Atrelando a esta parte da motivação, foi estruturado um Plano de Carreira Profissional. Este programa é transparente, ou seja, todo funcionário, independentemente do tipo de atividade, está ciente que a sua dedicação e esforço na busca dos treinamentos oferecidos pela Empresa é fator importante para o seu desenvolvimento pessoal.

O desenvolvimento das pessoas é parte fundamental para a perpetuação da Qualidade. Independentemente do tipo de negócio, os resultados que já obtivemos prova que este caminho vai nos levar não apenas a satisfazer os nossos clientes, mas principalmente a construir uma Qualidade de vida melhor para as nossas pessoas.

CONCLUSÃO

O Gerenciamento da Qualidade requer uma mudança de postura e das atitudes das pessoas. Para isso, temos que garantir que todas as pessoas possam participar do desenvolvimento sem excluir ninguém, nem mesmo os Líderes Sindicais. Temos que garantir também a eliminação sumária do efeito cosmético, ou seja, o discurso diferente da prática. Infelizmente este "vírus cosmético" tem se empregado dentro das Empresas e se não formos duros na eliminação das fontes geradoras, é provável que em pouco tempo tudo estará perdido.

É imprescindível também garantir a disciplina, pois sem ela, nada funciona.

O Brasil tem as maiores reservas de matéria-prima do mundo. É também muito rico em recursos humanos. Antes de iniciar a modernização dos processos para utilizarmos melhor a matéria-prima, temos que desenvolver as pessoas.

A nossa geração tem a chance de não apenas adaptar-se às mudanças, mas de criar as mudanças que construirão a evolução econômica do nosso país.