

Gerenciamento eficaz do Sistema da Qualidade

Luciano Raizer Moura

Durante a organização e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, o SGQ, a empresa está imbuída da conquista da certificação e é natural que todos os colaboradores se dediquem ao máximo a esse objetivo. Uma vez certificada, muitas empresas se esquecem que o SGQ precisa ser mantido e gerenciado. Infelizmente esse esquecimento pode levar a perda do certificado e, o que é pior, a empresa deixa também de ter um sistema apropriado para gerenciamento de suas atividades.

Como manter o SGQ vivo e atuante de modo eficaz é um desafio que requer dedicação, disciplina e principalmente comprometimento da direção da empresa. Existem alguns pontos essenciais que a empresa deve estar atenta para gerenciar o SGQ: os produtos e processos devem ser monitorados; medir a satisfação do cliente, realizar auditorias internas; gerar informações para análise e, principalmente, a direção deve analisar criticamente os resultados obtidos. Outros elementos do SGQ são também importantes e deve-se dedicar atenção como treinamento da equipe, definição dos métodos de trabalho e planejamento. Mas do ponto de vista do gerenciamento do SGQ essas atividades permitem o controle do mesmo e a tomada de decisões para manutenção e melhoria contínua.

Monitoramento de produtos e processos

O SGQ pressupõe a identificação de processos, definição de interação dos mesmos, a elaboração dos métodos de trabalho e definição dos meios de controle. As pessoas responsáveis devem ser treinadas para executar as atividades dos processos conforme definido nos procedimentos. Mas, para que tudo isso funcione adequadamente, deve haver o monitoramento. A norma ISO 9001:2000 define em seus itens 8.2.3 e 8.2.4 como fazer a medição e monitoramento de processos e produtos. O ponto chave está no acompanhamento dos resultados de cada processo e, para isso, é necessário que sejam feitos os registros. Vale a máxima: sem registro não há controle, sem controle não há gerenciamento.

Satisfação de clientes

Perguntaram-me certa vez porque deveria ser feita medição da satisfação do cliente. A resposta é simples: o objetivo principal da empresa deve ser o atendimento às expectativas e necessidades do cliente. Esse é o ponto fundamental da gestão da qualidade, atender o cliente. Sem medição, como saberemos se o cliente foi bem atendido ou não? A norma ISO 9001:2000 define em seu item 8.2.1 como fazer a medição da “percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos dos clientes”. Veja que o cliente deve perceber se o atendemos adequadamente. Medir a satisfação não é tratar reclamação. Temos que perguntar ao cliente se ele foi bem atendido, seja por meio de pesquisa, entrevista, ligação, ou o meio mais apropriado.

Auditorias internas

Acredite: auditorias, sejam internas ou externas, são oportunidades de melhorias. Não devem ser encaradas como fiscalização, mas como verificação se o SGQ está sendo implementado conforme definido. Impressiona-me o fato de algumas empresas darem o tratamento burocrático e mínimo a essa importante atividade. As auditorias devem ser periódicas, realizadas por auditores bem preparados e analisadas criticamente. Auditorias mais frequentes proporcionam melhores resultados, identificam não conformidades que, tratadas com ações corretivas proporcionam a melhoria do SGQ.

Análise de dados

O SGQ gera muitos dados, sejam relacionados a realização das atividades dos processos ou do próprio Sistema da Qualidade. Esses dados são relacionados a fatos isolados e precisam ser tratados para gerar informação. A informação permite a análise e a definição de correções e melhorias. Como exemplo, um formulário de pesquisa da satisfação de um cliente tem dados da opinião desse cliente. Se positiva, não significa que a empresa é excelente. Se negativa também não significa que tudo está ruim. Temos que analisar o contexto. Ao tratar todos

os formulários de satisfação de clientes de um determinado período, teremos uma visão do percentual que está satisfeito ou insatisfeito. O item 8.4 da norma ISO 9001:2000, sobre análise de dados, indica que devem ser tratados os dados registrados relacionados a: satisfação de clientes, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e produtos incluindo oportunidades de ação preventivas; e sobre fornecedores. Esses dados tratados viram importante informação para análise crítica pela direção. Ao invés de deixar esses dados perdidos, organize em forma de um relatório de análise de dados, periódico.

Análise crítica do SGQ

É papel indelegável da direção a análise crítica do SGQ. Os resultados gerados, apresentados, por exemplo, no relatório de análise de dados, devem ser analisados para verificar se atendem aos propósitos da empresa. Para muitos dirigentes desinformados essa atividade tem sido um martírio ou mesmo não realizada por não perceberem a sua importância. Ao invés de fazer análises a cada ano, antes da auditoria externa, faça de modo periódico a cada mês ou bimestre. Aproveite para analisar aos resultados operacionais, os financeiros, os planos de investimento entre outros. Faça da análise crítica o ponto maior de gerenciamento da empresa e não uma atividade diminuta para atender a norma. Empresas que sabem tirar proveito do SGQ realizam reuniões de análise crítica periódicas, envolvendo a presença de gestores. Esse é o verdadeiro sentido da análise crítica.

Como consequência do bom gerenciamento do SGQ, podem ser identificadas, definidas e planejadas ações corretivas, ações preventivas

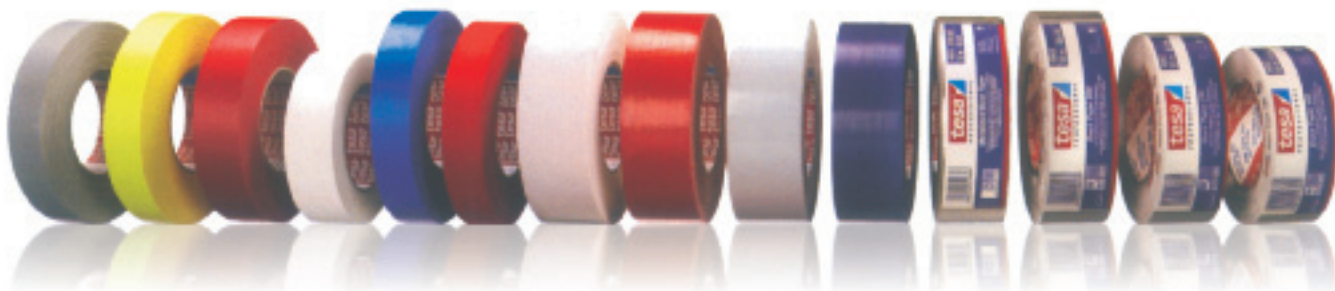
e ações de melhoria. Essas ações implementadas e eficazes permitem a correção de falhas e a melhoria contínua. Com isso, não estamos apenas fazendo o que a norma manda ou algo para agradar ao auditor. Estamos de fato gerenciando a empresa, suas atividades e resultados. O SGQ deve ser entendido como um meio, um instrumento a ser usado para que a empresa alcance seus objetivos. Monitorar processos, medir a satisfação de clientes, realizar auditorias e fazer análise crítica são atividades essenciais do bom gerenciamento do SGQ. Fazer isso de modo organizado e periódico permite a empresa identificar falhas, corrigir e melhorar a sua atuação. Esse é o princípio do bom gerenciamento. Caso contrário o SGQ vira um entrave, uma burocracia sem fim e pesadela a cada auditoria externa. Fazer do limão uma limonada significa usar o SGQ para gerenciamento da empresa. Esse é o seu objetivo principal, ajudar a empresa a ser cada vez melhor. ■



Luciano Raizer Moura

Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela USP, Professor do Centro Tecnológico da Ufes/CSTM, Diretor da Raizer Moura Consultoria e Coordenador Executivo do Prodfor.

Essa tropa é de elite.



A tesa é um dos maiores fabricantes de fitas adesivas do mundo. Nossos produtos demonstram elevada qualidade e estão regularmente sujeitos a rigorosos controles de qualidade. Seja qual for a sua necessidade, a tesa tem uma solução.

Os produtos tesa, no Espírito Santo, você encontra na Drin Distribuidora.

Tel/Fax: (27) 3391 2211 | (27) 3339 5566
drinfitas@terra.com.br
Rua Henrique Moscoso, 1274 - Loja 3
Centro - Vila Velha/ES

Drin
Distribuidora LTDA.

tesa
FITAS ADESIVAS.