



Melhoria contínua, a busca da excelência

Luciano Raizer Moura

Toda empresa visa crescer, ampliar seu negócio, gerando mais e melhores resultados. Essa é a tendência natural e desejável. Faz em parte da cultura empreendedora a ampliação dos negócios, o aumento das vendas e do patrimônio. Empresa que não deseja crescer, certamente fechará suas portas, pois os concorrentes serão mais fortes e dominarão o mercado. O crescimento da empresa depende, basicamente, de três aspectos: mercado, capacidade de investimento e competência. Considerando que exista a demanda e capacidade de investimento, para crescer a empresa precisa estar preparada. Crescimento sem competência não se sustenta. É necessário que a empresa tenha uma forma de gestão que propicie o crescimento, e isso requer atitude de melhoria contínua.

Ocorre que as empresas, em geral, estão muito preocupadas com os problemas rotineiros, de sobrevivência, e não se dedicam muito à promoção da melhoria. O dinamismo dos negócios faz com que os gestores tenham pouco tempo para análise de resultados e definição de melhorias e inovação. Essa atitude coloca em risco a busca da excelência pela empresa.

O conceito de melhoria contínua

Fazer cada vez melhor o que já é bem feito é a preocupação básica da melhoria contínua. As atividades executadas pelas empresas devem ser analisadas constantemente pela sua equipe, que também deve verificar se os resultados são satisfatórios e se é possível melhorar. Deve-se ter atenção sobre os produtos e também sobre os processos. A melhoria ocorre de maneira gradual, no dia-a-dia, com a participação das equipes que fazem sugestões de pequenas e graduais melhorias nos processos. Pode também ocorrer de modo mais intenso, com mudanças relevantes.

Sem medição não há melhoria

As oportunidades de melhoria são identificadas pela medição de produtos e processos em toda a empresa. Devem ser definidas as variáveis de medição e uma forma adequada de apropriação de dados para geração de indicadores. Somente com parâmetros confiáveis é possível identificar oportunidades de melhoria. Se não medir, não controla, se não controlar, não gerencia. Portanto, sem medição não há melhoria, pois não há como verificar se o processo está sob controle ou não, identificando a ocorrência de problemas para serem solucionados. E também não há como comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas

Como promover a melhoria contínua

A empresa deve obter informações sobre os processos e produtos e analisar os resultados obtidos. Muitas vezes não existem dados para serem analisados, e a melhoria ocorre de modo fortuito. Outras vezes existem os dados, e o que falta é a análise para tomada de decisões. A norma ISO 9001:2000 define, em seu item 8.4, que seja feita análise de dados para identificação de oportunidades de melhorias. Esses dados analisados devem servir de entradas para a análise crítica da Direção, quando serão tomadas decisões para melhoria da eficácia do sistema da qualidade.

A melhoria deve ser promovida por toda a empresa, devendo haver uma organização para isso. Devem existir dados e informações levantados pela equipe que precisam ser analisados para a tomada de decisão. Para promover a melhoria contínua a empresa deve:

- Medir os resultados dos processos e do negócio
- Definir metas para os indicadores usados
- Analisar os dados e informações das medições
- Definir ações de melhoria baseada nas análises e medições
- Incentivar idéias e sugestões das equipes

Solucionar problemas para melhorar a empresa

Como definição de metas para os indicadores usados, é possível identificar os problemas da empresa. Problema, na concepção da Qualidade Total, é definido como resultado indesejado dos processos. Assim, se um processo gasta mais recursos do que o definido, gasta mais tempo do que o programado, gera um grande índice de produtos não-conformes ou muitas reclamações dos clientes, existem problemas. A solução dos mesmos é uma forma de promover a melhoria contínua da empresa.

Nada é tão bom que não possa ser melhorado

Se não existirem problemas e se o processo estiver sob controle, existe a condição de melhoria do desempenho pela definição de ações que visem fazer melhor com menos. Podem ser definidas outras e mais ousadas metas para os processos, visando uma maior produtividade. Fazer mais com menos é o princípio básico do aumento da produtividade. Para isso é necessário ter a visão e determinação de definir desafios e metas para melhorar o desempenho da empresa. Pode ser feito, por exemplo, pela análise de custos e definição de metas de redução dos mesmos. Pode-se pensar em aumentar a capacidade de produção, reduzir prazos e fazer produtos melhores para aumento da satisfação dos clientes.

A cultura da melhoria

A melhoria deve ser promovida pela empresa para fazer parte da sua cultura. Essa decisão deve ser definida pela Direção, que tem

papel importante em buscar a melhoria como princípio básico. Fazer melhor é a base para ser mais competitivo. Melhoria requer organização, métodos que envolvem a definição de objetivos e metas, medição e análise de resultados, análise de informações e, principalmente, decisões. A melhoria contínua é um fundamento da gestão da qualidade, e muitas vezes esquecida. É comum uma empresa certificar-se ISO 9000 ou Prodfor e, anos depois, não ter promovido qualquer melhoria. O propósito é fazer uso do Sistema de Gestão da Qualidade cada vez mais para promover a melhoria contínua. A direção da melhoria é a sonhada excelência que traduz o sentido de sucesso empresarial. ■



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.



COMANDO HIDRÁULICO PARKER



MOTOR HIDRÁULICO PARKER



BOMBA HIDRÁULICA DE PALHETAS
DENISON HYDRAULICS

Hesidral, credibilidade e segurança

Parcerias de Resultado



Hesidral, comercializando uma linha completa de componentes e sistemas hidráulicos para usuários de máquinas e equipamentos no segmento industrial e mobil.

Distribuidor autorizado

Parker
Mobile Hydraulics

DENISON Hydraulics

Commercial
Hydraulics

HESIDRAL
Representação Oficial Hidráulica Ltda

www.hesidral.com.br

Rua Torquato Ayres de, Quilômetro 12, nº 12, São Diego - CEP 20184-209
Bairro - EB - Tel/Fax: (21) 3341-2200 / 3041-2214
E-mail: hesidral@hesidral.com.br

Rua Verdes, Nº 225 - Vila Paris - CEP: 32079-000 - Contagem - MG
Tel/Fax: (51) 3865-5340 - E-mail: hesidral.com.br