

O show não pode parar

Luciano Raizer Moura



Quando uma empresa é certificada, seja pelo Prodfor ou ISO 9000, tudo é festa. Muitas comemoram, parabenizam a equipe pelo esforço e pela conquista da certificação, divulgam aos clientes, fazem logomarca, reproduzem e distribuem cópias do certificado, anunciam na mídia, fazem vídeo, folder, pintam nos carros, entre tantas outras formas de comunicação da nova conquista. Essas manifestações de satisfação são normais, plausíveis e louváveis. Afinal, a certificação ainda representa um diferencial e distingue as empresas entre certificadas e não certificadas, ou melhor, as qualificadas e as não qualificadas.

Passada a euforia inicial, vem a realidade da manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Aquelas não conformidades apontadas na auditoria precisam ser eliminadas, fazendo análise de causas e realizando ação corretiva. Existe um programa de auditoria interna que precisa ser cumprido. Os treinamentos devem ser realizados. A documentação tem que ser revisada, atualizada, corrigida, distribuída e divulgada para uso. Tem pesquisa de satisfação de clientes para fazer. Não se pode comprar itens críticos de fornecedores não qualificados. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis, lembra? Os instrumentos devem ser calibrados. Devem ser feitos planos e programas de produção etc., etc. E não se esqueça de gerar os registros, pois a norma exige (e o auditor também).

Você deve estar pensando: manter o Sistema da Qualidade dá um trabalho! Bem, na verdade a empresa para ser organizada exige esforço, disciplina e vontade. Como o SGQ representa a organização da empresa, não basta conquistar a certificação, é preciso manter o sistema vivo e a empresa organizada. Existe uma máxima que diz: manter-se campeão é mais difícil que sagrar-se campeão.

Por que parou, parou por que?

Muitas empresas se lembram do SGQ na véspera da auditoria. Isso mesmo. Após a certificação se esquecem do SGQ e se dão conta apenas que ele existe quando recebem a notificação da auditoria periódica. Como não fizeram nada, tentam ganhar tempo solicitando o adiamento da auditoria para tentar “arrumar a casa”. Se o SGQ não ajuda a empresa e se constitui como um peso era melhor não ter sido certificado.

As empresas param o SGQ por motivos diferentes. Um alega que perderam um elemento chave da organização, como o RD (aquele que faz tudo em nome da Direção), ou a saída de um sócio. Outro motivo comum é a perda de contratos, queda do nível de serviço. Na verdade o sistema foi paralisado porque ele existe apenas no papel e não foi absorvido pela cultura da empresa. Como exige a realização de atividades relacionadas à organização, que a empresa, em especial sua liderança não dá valor, as pessoas acabam por não realizar o que é necessário. Assim o sistema para e retomá-lo dá muito mais trabalho. Muitas empresas não conseguem.

Um fator sintomático é quando a Direção diz “deixa isso” ou “faz isso depois” (isso é o SGQ). O que me impressiona é que justamente quem tem a responsabilidade de manter “isso” funcionando é, muitas vezes, o primeiro a estimular que pare. O pior é quando a justificativa é “temos que atender o cliente, produzir”.

O que acontece quando o sistema pára?

Aparentemente nada. A empresa continua a operar, a atender seus clientes, porém, deixam de ser realizadas as atividades de gerenciamento e apoio. Registros não são gerados, não havendo informação sobre fatos ocorridos. Treinamentos são adiados porque a empresa não pode parar. Auditorias são postergadas. Reuniões

de análise crítica deixam de ser feitas. Reclamações de clientes não são registradas e também não são tratadas.

Quando o SGQ pára, a empresa pára também algumas práticas gerenciais essenciais. Imagine perder um contrato importante porque as reclamações do cliente não foram tratadas! Isso porque não foram registradas, pois o sistema estava parado. Imagina se a empresa começa a ficar no vermelho, porque estava com alto índice de retrabalho ou produto não conforme. Como o sistema parou, deixaram de ser feitas medições importantes e, conseqüentemente, perdeu-se o controle da produção. Em outra situação, se as auditorias não são mais realizadas, não se verifica se as atividades dos processos estão sendo realizadas como deveriam e, como conseqüência, muitas práticas indevidas passam a ser realidade. A empresa perde o controle geral de suas atividades. Quando o sistema pára, a empresa está começando a parar.

Como manter o sistema vivo

Sem dúvida alguma esse é um papel indelegável da Direção. A norma ISO 9001:2000, e também o SGQF do Prodfor, estipula que a empresa deve não apenas estabelecer e implementar o SGQ, mas também manter e, além disso, melhorar continuamente. Define ainda que a Direção deve assegurar a integridade do Sistema. É, portanto, papel da Direção da empresa fazer com que o SGQ se mantenha vivo, dando o exemplo para a empresa na realização das atividades previstas.

Um instrumento que a Direção dispõe e de grande importância para a manutenção do SGQ está na realização das análises críticas. De preferência com a participação dos gestores principais na avaliação das atividades realizadas. Se o sistema parou, na primeira análise crítica esse fato é identificado e as cobranças e decisões podem ser feitas no sentido de retomar as



suas atividades. Mas se a análise crítica não é feita, não se pode verificar se o SGQ está operando e se é útil para a empresa.

Além do exemplo da liderança e realização de análises críticas, deve-se ter atenção sobre outros pontos essenciais como a atuação do RD – Representante da Direção, que exerce o importante papel de gestor do SGQ. Um outro ponto é a realização de auditorias internas que permitem fazer

uma radiografia do sistema e da sua continuidade. O sistema como um todo é necessário que seja mantido (por isso o nome “sistema”), mas esses três pontos são essenciais para assegurar que esteja vivo: realização de análises críticas, o gerenciamento pelo RD e a realização de auditorias internas. Permitem retomar as atividades caso estejam paralisadas.

O SGQ deve ser entendido como instrumento de gestão

Um sistema da qualidade é considerado como “maduro”, isto é, consistente, quando está totalmente integrado à empresa. Suas atividades são realizadas normalmente e rotineiramente da mesma forma que as atividades operacionais. Por isso que muitas vezes se diz que documentar o SGQ é fácil, o difícil é fazer o papel ser verdade, ser praticado pelas pessoas que fazem acontecer.

Não há sentido em diferenciar as atividades da empresa das atividades da qualidade. O SGQ existe para que a empresa alcance seus objetivos, seja de produção, satisfação de clientes ou resultados financeiros. Se o SGQ vai bem é sinal de que a empresa tem instrumentos e meios para também estar bem. Se a empresa passa por alguma dificuldade o SGQ pode ser bastante útil na busca de soluções para seus problemas.

Por isso, antes de abandonar o SGQ da sua empresa, que deu tanto trabalho para ser organizado e implementado, entenda que ele “vivo” pode ser de grande valia. Além de ajudar a sua empresa a ser mais bem gerenciada, evita a constrangedo-

ra situação de perder o certificado e ver o nome de sua empresa sendo divulgada como não qualificada. Prevenir, ou melhor, manter é muito melhor que remediar. ■



Luciano Raizer Moura
Coordenação Executiva do Prodfor,
doutorando e mestre em Engenharia de
Produção pela USP, professor do Centro
Tecnológico da UFES – CSTM, e diretor da
Raizer Moura Consultoria.
luciano@raizermoura.com.br

ALUGUE UM CARRO



*Primeira Locadora de Veículos
do Espírito Santo
com Selo de Qualidade*



*13 Anos Trabalhando com
Credibilidade e Confiança*

RESERVAS (27)

Matriz: **3226-8522**

Vitória: **3227-6464**

Vila Velha: **3289-5352**

e-mail: reservas@ranking-locacao.com.br
site: www.ranking-locacao.com.br