

## Receita de sucesso para a boa gestão das empresas - sistema, conhecimento e atitude

Luciano Raizer Moura<sup>1</sup>

Gerenciar uma empresa não é tarefa fácil. Fazer com que tudo aconteça, de modo certo, com cliente satisfeito e gerando resultados requer mais que esforço e dedicação. É preciso dotar a empresa de uma boa gestão. Muitas empresas acham que apenas por serem certificadas ISO 9000 ou Prodfor é suficiente. Se o Sistema de gestão da Qualidade (SGQ), definido por essas normas, não for bem entendido e ainda não for praticado de forma correta, pode ser um ledor engano e até mesmo uma frustração. Observa-se que em algumas empresas o SGQ é um instrumento muito útil, que promoveu uma verdadeira revolução na empresa, fazendo com que a mesma crescesse e alcançasse grande sucesso. Para muitas empresas, no entanto, o SGQ é tido como burocracia, algo que dificulta e atrapalha o bom andamento das atividades.

Como é possível isso, um mesmo conceito, regido por uma mesma norma internacional adotada em centenas de países, aplicadas por cerca de um milhão de empresas em todo o mundo, ser amada e odiada ao mesmo tempo? Depende de como cada empresa faz uso da mesma. Existem alguns elementos básicos que são de grande importância entender, e fazer acontecer, para que a empresa tenha bom uso da gestão da qualidade e possa obter o sucesso no gerenciamento de suas atividades. Esses elementos básicos são: o sistema em si, o conhecimento e a atitude das pessoas, que serão abordados a seguir.

**Sistema** é o instrumento, a parte formal que define as regras, os métodos de trabalhos e os meios de controle. Não estamos falando de *softwares* e sim de organização. Deve ser documentado sendo apresentado em forma do Manual da Qualidade, Procedimentos, Instruções e Registros. O sistema é composto por processos (atividades que transformam entradas em saídas, agregando valor), pelas políticas (que são as diretrizes que orientam a atuação das pessoas), procedimentos (que são formas especificadas de realização dos processos) e os meios de controle, composto por registros e indicadores que permitem a análise de resultados. Sem um sistema estabelecido, cada colaborador faz as suas próprias regras e nem sempre são interessantes à empresa e vira uma grande bagunça. Não há como organizar uma empresa sem regras, sem um sistema de gestão.

**Conhecimento** significa o entendimento pelas pessoas dos métodos de trabalho e meios de controles definidos no sistema. Para isso é preciso que as pessoas sejam treinadas, orientadas. Além de levantar as necessidades de competências requeridas para o desenvolvimento das pessoas e realizar treinamentos formais, é necessário treina-las também nos métodos e regras estabelecidos no sistema de gestão. A melhor forma de fazer isso é o chefe treinando os colaboradores usando os procedimentos e manuais do SGQ. Simplesmente gerar a documentação e não treinar, não faz as coisas acontecerem. O papel não executa nada na empresa. Quem executa são as pessoas, sendo para isso, necessário que recebam treinamentos e orientações. O papel tem a informação que precisa ser absorvida pelas pessoas para virar conhecimento.

---

<sup>1</sup> 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.

**Atitude** é o fazer pelas pessoas. Como dito, são elas que realizam as atividades dos processos da empresa, seguindo os procedimentos. Mesmo treinadas e com conhecimento, se não quiserem, não estiverem motivadas, nada acontece na empresa. Além do sistema, além do conhecimento, é necessário a atitude das pessoas para realizar as atividades e alcançar os resultados. A liderança ajuda e influencia bastante a boa atitude dos colaboradores, além de um clima organizacional favorável, onde as pessoas se sintam bem, respeitadas e valorizadas. A boa gestão tem um lado humano, que precisa ser considerado. Lidar com pessoas requer habilidade, não é tarefa fácil, mas faz a diferença.

Essa é a receita básica do sucesso de muitas empresas que se certificaram e tem sucesso com isso. Fazem o sistema agir para alcançar os resultados de seus interesses. Apenas fazer a papelada, ter o SGQ organizado adianta muito pouco. Ter o sistema e não treinar as pessoas é investir e não obter o resultado esperado. Ter um bom sistema, com pessoas treinadas e conhecedores do como fazer, deve ser complementado com o “querer fazer” das pessoas. Assim, nos acercamos de todas as condições para dotar a empresa de uma boa gestão e obter os resultados esperados.

Um detalhe importante é que essa realidade deve ser construída, pois não está pronta e acabada. A determinação de seus líderes para construir essa nova realidade deve começar com o exemplo, decidindo pela organização do sistema, respeitando e usando esse sistema, participando dos treinamentos e, mais importante, dispondo de todo o seu entusiasmo para aplicar a gestão da Qualidade na empresa. Cabe a liderança fazer a Qualidade acontecer na empresa. Essa é uma receita de sucesso das empresas de Qualidade com “Q” maiúsculo.