

Dez anos de evolução empresarial e das consultorias

[Oceano Zacharias]

Lembro que há algum tempo declarei a esta revista que a função de um consultor é conhecer, cada vez mais, os assuntos pertinentes à sua área e, principalmente, colocá-los em prática, o que é uma das vantagens oferecidas pela profissão. “Complementa-me ainda mais quando percebo que, durante nosso trabalho, os gerentes, os diretores e os demais profissionais estão evoluindo e crescendo em conhecimento e prática, agregando valor ao seu dia-a-dia”.

E foi isso que ocorreu com a gestão da qualidade que evoluiu da inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade, a gerência da qualidade total, para a satisfação do cliente e a melhoria contínua de produtos e processos, que deverão se tornar eternos tendo em vista sua racionalidade econômica e a contribuição para o aumento da capacidade competitiva das empresas.

Nossa função, como profissionais atuantes em consultoria empresarial, será fazer com que a Gestão trabalhe a favor dos gerentes e não contra, como se vê por aí, e que as implementações da qualidade passem a ter uma abordagem mais específica quanto aos princípios da Liderança e da Melhoria e Medições. Quanto à liderança, o pessoal da alta administração ainda vai acreditar que ter uma liderança treinada para ser competente e voltada à missão é fundamental para a competitividade. Quanto à melhoria e medições, tem faltado método estatístico nas medições: apenas são feitas as medidas que são aceitas pela diretoria e pelas entidades certificadoras. Nos próximos anos, espero que entendam que medir com base na estatística faz toda uma diferença na melhoria da qualidade e na redução dos custos internos, em consequência, gerando ganhos reais para a empresa.

Duas outras coisas que acredito: a implantação do Planejamento nas empresas como um todo e não apenas na produção, mas abrangendo também o comercial que é muito deficitário neste assunto, e a estruturação cuidadosa do mecanismo de custeio da empresa para que sejam tomadas decisões mais rápidas (e corretas) e, é claro, sobre o que, como e por quanto vender. Para uma empresa certificada com a ISO 9001:2008 será mais

fácil fazer estes trabalhos, incorporando-os ao sistema de gestão. Desta forma a certificação passa a ser ferramenta verdadeira de apoio à gestão da empresa.

Sabemos no entanto que isto não se aplica à maioria das empresas, mesmo as certificadas. Por quê? Porque o Sistema de Gestão da Qualidade implantado não é fortemente alinhado ao Plano de Negócios da empresa. E quem são os culpados? São três os grupos culpados desta situação: consultores, empresários e organismos certificadores. Consultores entre aspas — na verdade profissionais que transitam pelo mercado em busca de trabalhos eventuais até encontrarem um emprego digno —, gabando-se de uma ou duas experiências passadas, e de um ou dois livros lidos, e com isto implantam sistemas sem visão holística da gestão do negócio. Empresários que pagam para ter rapidamente o certificado, e que contratam só pelo preço — como se tivessem comprando mercadoria em supermercados — e não pelo valor, isto é, pelo retorno do investimento. Alguns organismos certificadores que ainda têm auditores com visão formalista, estreita ou incompleta de um sistema de gestão ou com formação deficitária em processos ou, pior ainda, sem correlacionar o Sistema ao negócio da empresa.

Se resolvidos estes pontos nos próximos anos, teremos sistemas de gestão contribuindo fortemente com a competitividade interna das organizações, agregando valor e diminuindo custos internos. Somente assim será vencido o paradigma de grande parte de empresas certificadas dizerem que nunca colheram resultados, somente tiveram despesas, trabalhos e papeladas e não conseguiram fazer com que o sistema de gestão que elas possuem efetivamente funcionar.

Enfim, a qualidade deve se manifestar de forma diferenciada conforme o ramo, o tipo de empresa e sua própria cultura — para algumas iniciando pela consolidação do Programa 5S, para outras pela evolução da 9001 com vistas à 9004, seja a versão 2000 como na nova. Mas para todas vale o entendimento de que Competitividade está cada vez mais atrelada a uma sólida base de Qualidade, evoluindo-se assim da gestão da qualidade para a qualidade da gestão.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial - qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® - www.quality.eng.br