

A Qualidade e o ser humano

Prof. Oceano Zacharias

Não existe mais lugar para o exercício da autoridade distanciado das equipes de trabalho. A rapidez das adaptações exige maior agilidade no processo decisório e no trabalho em equipe, portanto maior proximidade entre os elementos da gerência e os operacionais. O dirigente está sendo obrigado a repensar sua organização, inclusive o trabalho e a forma como ele vem sendo realizado ao longo do tempo.

A questão é de caráter mundial: como administrar a empresa num contexto em que as variáveis principais são as dúvidas e as ameaças representadas pelo binômio competição x sobrevivência? Fazer frente a produtos de melhor qualidade e preço competitivo implicam grandes mudanças. Mudanças caracterizadas pelo aperfeiçoamento da qualidade do que se produz para a reconquista do mercado.

O grande desafio enfrentado pelas empresas está em manter as pessoas interessadas, motivadas, envolvidas e totalmente compromissada com o próprio autodesenvolvimento e com a consciência de que só se produz com qualidade quando há interesse real, quando as pessoas estiverem bem adaptadas e felizes, realizando o que gostam e sabem fazer. Não se trata de simplesmente dizer NÃO à Avaliação de Desempenho, vista como tradicional, mas de dizer SIM ao Gerenciamento do Desempenho como uma alternativa gerencial de incremento à sinergia organizacional, concebido e ajustado ao momento atual.

Administrar a eficiência do ser humano no trabalho implica em gerenciá-lo como fenômeno dinâmico, permanente, produto do empenho de cada um, de sua identificação com o que executa e de como aproveita as condições em que realiza, e o que é de sua responsabilidade realizar. Significa incrementar a cultura organizacional com um clima de confiança em que as pessoas sintam prazer em estar. Trata-se de eliminar os mecanismos que fomentam a inferioridade de uns em relação aos outros, e acreditar que pessoas são, efetivamente, o principal recurso e grande vetor para as organizações.

A Direção deve estar atenta aos critérios de seleção do pessoal, e se estão realmente sendo seguidos: trazer bons estagiários para projetos específicos, fomentar a troca de funções internamente: e investir em pessoas que valorizam o aprendizado contínuo e sua prática, em detrimento das que enaltecem tais "benefícios" adicionais, com visão míope e momentânea, sem crescimento para ambas as partes. Trata-se, dessa forma, de cultivar uma atenção permanente e contínua no acompanhamento do desempenho das pessoas, de manter e conferir os compromissos assumidos, gerenciando o tempo através de ações concretas e os resultados das pessoas no trabalho. Enfim, de resgatar o respeito e a valorização do profissional que trabalha, através da adoção de uma filosofia e prática de procedimentos que propiciem estímulo constante, aperfeiçoamento e satisfação contínuos das pessoas no exercício do seu dia-a-dia, contribuindo sobremaneira com a qualidade de suas vidas, o que com certeza determina o sucesso da qualidade e da produtividade de uma empresa, com responsabilidade social.

Quando pensamos em qualidade, a primeira imagem que nos vem à mente é a de um bom produto ou de um serviço que nos é oferecido. Isto porque como clientes exigimos o melhor - mas, enquanto fornecedores: como fazer para oferecermos produtos e serviços considerados de alta qualidade? Se a resposta a esta importante questão merece ser profunda e completa, por outro lado há uma característica extremamente simples em todas as empresas que oferecem produtos e serviços de elevada qualidade: o comprometimento.

Qualidade nasce de uma atitude: a postura essencialmente profissional em todas as etapas do trabalho, de todas as pessoas que formam aquela organização - dos diretores, passando pelos gerentes e chegando ao corpo operacional. Na diretoria, os caminhos para o crescimento podem ser vários: capacidade, talento, sorte, oportunidade, estratégia etc., mas o fator fundamental para se

alcançar e manter o sucesso é o real comprometimento dos principais executivos com a Qualidade - mola-mestra de toda organização que almeja mais do que a sobrevivência: Sucesso. Este comprometimento na sua amplitude maior denomina-se Qualidade por abranger além da produção, os fornecedores, parceiros e principalmente os funcionários. Não basta, portanto, à diretoria dizer-se envolvida com a qualidade, solicitando que a mantenham informada de todos trabalhos e problemas: precisa estar comprometida - e isto é bem diferente. Comprometer-se neste caso é ser locomotiva do processo, com atitudes que não deixem dúvidas quanto aos objetivos e desafios a serem alcançados. A ausência de comprometimento da direção é facilmente percebida por todos da organização - e aí a qualidade passa a ser apenas tema de reunião.

No caso da gerência, o compromisso da liderança é estímulo constante e contagiante para que cada colaborador - seja na área administrativa, comercial, de projeto ou da produção - possa se sentir seguro, ciente de sua capacidade de interferir no processo, tendo sua parcela de responsabilidade na qualidade produzida, resultado da valorização e confiança que lhe são atribuídos. A gerência deve encarar a empresa como um complexo interativo em que cada funcionário é muito importante para a conquista da qualidade e, conseqüentemente, da produtividade. O resultado será uma empresa com aspectos absolutamente inéditos ao lado de soluções muito simples e originais, fruto do entusiasmo criado pela participação de todos.

Para os funcionários, comprometimento com o trabalho advém do respeito que a pessoa tem pelo próprio trabalho. Pessoas que têm orgulho pelo que fazem, produzem com qualidade. Infelizmente muitos funcionários trabalham com baixa qualidade por acreditarem que assim estão se vingando do salário que entendem ser baixo - pura ignorância! Ao optarem por este equivocado caminho, entram numa via sem saída, num ciclo vicioso que oscila entre trabalharem mal porque acreditam estar mal remunerados, e será mal remunerado porque trabalham mal. Cabe ao funcionário dar o primeiro passo para estancar este vicioso ciclo. O funcionário não precisa estar comprometido com a empresa, mas obrigatoriamente tem que estar comprometido com seu trabalho!

O grande mestre Kaoru Ishikawa assim sintetizou este assunto: "A Qualidade nasce de uma conceituação diferente da vida, de uma atitude diferente ante o trabalho. Nasce, em primeiro lugar, do respeito por si próprio, e a partir daí ela se projeta ao meio ambiente mais próximo. A Qualidade nasce da necessidade do ser humano de fazer bem, por amor e por dignidade, e não apenas por obrigação ou preço".

Comprometimento

Pense nisto: padrões elevados de qualidade somente serão obtidos através do comprometimento de todos os profissionais que compõem a empresa! Para você ter uma idéia, eu estava fazendo um diagnóstico em uma empresa quando, no final do dia, um dos diretores comentava comigo que estavam passando por dificuldades, que as vendas estavam reduzidas e que os melhores funcionários tinham ido embora - enfim, o clima organizacional estava muito ruim, as pessoas estavam desmotivadas.

Embora eu já tivesse formado minha opinião a respeito da situação, perguntei-lhe o que ele pensava a respeito. Não poderia ter havido outra resposta. Ele me disse: "Eu e meus sócios fundamos esta empresa há 30 anos e sempre fizemos as coisas do mesmo jeito e sempre deu certo. De uns anos para cá o mercado não mais dá valor à qualidade dos produtos como os nossos, não paga o preço que a gente pede e os funcionários não têm mais aquele comprometimento com a empresa - é só atrasar salários uma semana que o pessoal reclama. Os bons tempos acabaram".

A partir desta resposta, dia a você leitor: os bons tempos não acabaram. Os tempos mudaram! Os tais bons tempos acabaram para as empresas e os profissionais que se estagnaram nas suas vidas. Os bons tempos acabaram para as empresas que hoje agem como agiam há dez ou 20 anos. São empresas que ainda acreditam que o cliente é freguês, que o preço é definido por quem vende e que o funcionário é um profissional desacoplado do seu lado humano. Os tempos mudaram!

Antes se passavam décadas para que um novo produto substituísse o outro, para que um novo modelo de carro fosse lançado, para que uma nova teoria fosse colocada em prática, para que um novo remédio fosse apresentado aos pacientes - e tudo isto com oferta abaixo da possível demanda. Hoje, além das mudanças ocorrerem com uma velocidade frenética, como nunca antes acontecia, têm-se muito mais ofertas do que demanda. A empresa tem de aprender a trabalhar nesta nova condição. Uma organização aprende quando todos que foram aprendem - a diretoria, a gerência e todos os funcionários. São aprendizados distintos para cada nível da organização.

Cabe à diretoria entender também a importância da Responsabilidade Social na gestão da empresa. O mercado compra e confia nas organizações com gestão auto-sustentável - que são aquelas que evidenciam preocupação com seus funcionários, clientes, fornecedores e com o meio-ambiente. Estas empresas se dão muito bem porque tem menor risco de crédito (e com isto pagam menos juros), tem confiabilidade dos fornecedores (e com isto pagam a prazos maiores), recebem confiança do mercado (e assim os clientes compram) e magnetizam os profissionais (e com isto são cobiçadas pelos bons profissionais do mercado, muito dispostos a irem nela trabalhar).

Quanto à gerência, cabe aprender que a qualidade e a produtividade dos produtos e serviços oferecidos (e aí se incluem pontualidade de entrega, rapidez no atendimento, redução dos custos operacionais para dar margem de negociação ao comercial etc.), são coisas sérias. Não se brinca em serviço! A gerência deve implantar metodologias voltadas ao planejamento dos departamentos da empresa, criar formas inteligentes de racionalização de custos e controle de desperdícios (principalmente o desperdício de tempo: pois é o único recurso não recuperável!), e estabelecer critérios de recrutamento e seleção para que somente bons profissionais sejam admitidos.

Aos demais funcionários da organização cabem aprender que o comprometimento ao próprio trabalho é condição indispensável para sua evolução profissional, porém não é suficiente. Além do comprometimento, os funcionários devem evoluir continuamente na sua atividade profissional. Evoluir significa aprender cada vez mais sobre sua atividade (profissão). Acredite, sem nenhuma dúvida: vencerão os melhores - e apenas estes.

Não importa - seja por convicção, interesse ou conveniência: ou a empresa como um todo aprende e evolui, ou morrerá. Mas atenção! Tem que pôr em prática, porque apenas aprender de nada valerá!

Interessante um conceito que muitas pessoas erroneamente ainda têm: se alguém está ganhando dinheiro é porque tem gente perdendo. Não é verdade! Era assim num passado muito distante em que os recursos eram extremamente escassos e a riqueza do mundo aumentava muito pouco ao longo dos séculos.

Após a Idade Média e com a Revolução Industrial a riqueza do mundo começou a crescer mais rapidamente, até que agora nos séc. XX e XXI este crescimento passou a ser tão intenso que uma só década já se nota a diferença. Agora já não faz mais sentido aquela crença de que se alguém ganha, alguém perde. Hoje, portanto, é possível a um empreendedor ganhar mais do que ele ganhava no passado e nem por isso está tirando de outrem - pelo contrário, ele pode fazer com que a sociedade como um todo também ganhe. Veja por que.

A maioria dos empreendedores é aquele tipo de pessoa que acredita num novo trabalho ou negócio sem dispor de grandes somas de dinheiro, apenas de uma crença e uma força de vontade muito fortes - e vai à luta. Têm os empreendedores de "vão solo": profissionais que trabalham como autônomos ou como funcionários numa empresa e que acreditam que desenvolverão uma nova carreira, novos caminhos. Há os que lutarão num novo negócio, ou ampliarão o que já fazem. Independentemente de serem de um estilo ou de outro. E começam a crescer. Os que estiverem num novo negócio precisarão de mais pessoas - e assim vai se formando uma empresa. O destino que este empreendedor dará à sua organização depende muito da personalidade dele e dos seus valores interiores. O empreendedor reconhecido como socialmente responsável tem algumas características bem definidas:

- Extrema preocupação com a qualidade dos seus produtos e serviços - Estamos num momento macroeconômico em que a oferta de produtos é muitas vezes maior que a demanda.

Nessas condições produtos com preços semelhantes têm como diferencial o comparativo denominado qualidade. Empreendedores inteligentes têm um forte apego a este dado.

- Foco no cliente - Este foco não é passional, e sim de caráter racional. Ele sabe que o sucesso do seu negócio está nas mãos do seu cliente. Sendo um bom empreendedor, sua meta será suas vendas - não apenas no momento presente, mas saber garanti-la no futuro. E para isto há somente um único caminho: entender e oferecer ao mercado o que ele quer comprar.

- Socialmente responsável - O empreendedor socialmente responsável é aquele que faz com que as pessoas da sua empresa evoluam como pessoas e como profissionais, sob três aspectos. Primeiro: manterá as pessoas que trabalham com ele motivadas e felizes - com isto não haverá alto turnover, contratações intermináveis, treinamentos sem fim, formação de profissionais para a concorrência, etc. Segundo: profissionais assim são comprometidos com o que fazem, e fazem com qualidade (aliás, só para lembrar, a qualidade é construída exclusivamente por pessoas - sem exceção!); nenhuma empresa oferece produtos ou serviços com qualidade se as pessoas que lá trabalham não estiverem comprometidas. Terceiro: ganha, por fim, o próprio empreendedor por que sua empresa evolui; agora importante entender que esta evolução que inicialmente era a meta, tornou-se consequência! Uma meta é um objetivo previamente traçado, mas que para ser atingido deve-se ter um planejamento e um plano de ações - aí o objetivo torna-se "milagrosamente" consequência.

Meus caros leitores: a essência deste texto está em entender as enormes distâncias existentes entre: estar empregado e ser funcionário, entre estar comprometido com a empresa e estar comprometido com seu trabalho, entre estar gerente e ser gerente, entre estar diretor e ser executivo, entre ser dono de empresa e ser empresário - espero que você fique sempre com as segundas opções!

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