

QUEM FAZ A QUALIDADE DO PRODUTO É O PRESIDENTE DA EMPRESA

Ao contrário do que se imagina quem faz a qualidade de uma empresa não é o gerente da qualidade, mas sim seu é o seu presidente.

WILSON MÍCCOLI, PhD

Hoje em dia ainda é muito comum nas indústrias no Brasil, haver um entendimento que o gerente da qualidade de uma empresa seria o responsável pela qualidade. E da mesma forma, que o controle da qualidade seria importante para que se garanta a qualidade do produto da empresa. Pois são meras falácias que se mantêm vivas nas indústrias brasileiras desde o século XIX.

Ouçó a todo o momento, mesmo em um país que se apresenta como candidato a primeiro mundo, várias notícias de indústrias que perderam milhões por problemas de qualidade. Com devoluções, com multas contratuais por desvios que causaram a cessação dos lucros do cliente.

Os melhores exemplos de empresas de sucesso com a qualidade, sempre demonstraram ter a frente executivos que habilmente souberam fixar metas. Mas mais competentes ainda, os executivos que foram hábeis em desdobrar tais metas a seu corpo gerencial e que da mesma forma, foram competentes em acompanhar a evolução dos resultados de forma austera e sistemática.

O Brasil ainda padece da síndrome dos gabinetes, onde os executivos gerenciam seus processos a distancia, de seus gabinetes charmosos, confortáveis, com os mais modernos móveis e sistemas de ar condicionado.

Também ouço nos bastidores diretivos das indústrias, que se deve delegar, mas até que ponto se deve delegar?

Do processo competente de desdobramento de metas, vem o acompanhamento adequado, verificando se as medidas definidas foram ou não eficazes, se foram suficientes ou não para atingir as metas desdobradas. E se não foram, que medidas seriam ainda necessárias para se pudesse encontrar o rumo dos melhores resultados. A melhor forma de acompanhamento é poder atribuir períodos curtos de controle, como por exemplo, no mês, acompanhar semanalmente, ou no máximo quinzenalmente. Quem estabelece acompanhamentos mensais, certamente não terá mais tempos para fazer nada que possa mudar o rumo dos resultados.

O processo de desdobramento de metas deve ser um processo vertical, onde a soma das metas desdobradas deve atingir a meta principal. Mas, para se possa obter um sistema que trabalhe em harmonia é necessário que haja diversos alinhamentos horizontais, para que o

sucesso de uma área não se torne o obstáculo da outra. Como exemplo, podemos citar indústrias onde o setor de compras pode fazer a maiores economias, sem, porém, estabelecer parâmetros da qualidade de componentes e serviços presta ausência de alinhamentos horizontais vai provocar certamente o surgimento de conflitos funcionais.

A qualidade em uma indústria deve ser o objeto de ser realizada somente uma vez, ou seja, ser produzida.

Controlar a qualidade em vez de produzi-la é simplesmente separar produtos bons dos defeituosos. Não é possível o controle do que ainda não foi produzido. O que não foi produzido com qualidade da primeira vez, só pode ser excluído e essa exclusão sempre será objeto de prejuízo na indústria.

Portanto, presidentes de indústrias de sucesso, com produtos de alta qualidade, normalmente se posiciona a frente com grande constância de propósitos¹, e lidera o processo na direção que deseja. Os fracassos são normalmente atribuídos erroneamente a insucessos dos níveis mais baixos, onde a organização navegou sem direção, sem o devido acompanhamento.

Produzir a própria qualidade² é ainda o mais barato dos métodos de produção. Para isso deve-se investir na capacitação e no autocontrole de cada operação industrial e administrativa, objetivando prever o que seriam erros que viriam a prejudicar o processo.

Assumir uma postura de rejeição absoluta a erros cria um sentimento de responsabilidade no quadro de colaboradores da indústria, buscando sempre iniciativas de melhoria contínua, onde se busca freneticamente melhorar nas próximas horas, o que se produziu nas últimas horas.

A qualidade de um produto em uma indústria será sempre uma questão gerencial, mas não tecnológico. O processo de reação, para o que já aconteceu e o de proação, para aquilo que possa acontecer. Cada gestor deve ser responsável por uma parcela dos problemas de qualidade da indústria. O gerente da qualidade deverá coordenar procedimentos e resultados obtidos das ações de cada área.

Uma gestão equilibrada, participativa, austera, utilizando instrumentos simples, tratados com disciplina será sempre a chave de um produto de qualidade.

Wilson Míccoli, PhD integra o time da Cronos Quality, é consultor, professor e acumula grande experiência em gestão de processos industriais.

¹ DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

² MÍCCOLI, W. *Produzindo a Própria Qualidade – A realidade das indústrias no Brasil*. Salto: Schoba, 2011.