



QUALIDADE TOTAL EM NOSSAS VIDAS

Flávio Pinto

A qualidade na empresa

Por muitos anos após a Segunda Guerra Mundial, a qualidade foi vista mais como uma função defensiva do que como uma arma competitiva para utilização no desenvolvimento de novos mercados e no aumento da participação nos mercados já conquistados. Nessa função, a ênfase sobre a qualidade estava no seu controle, que se resumia em reduzir o número de reclamações dos clientes. Como resultado, dava-se maior importância à inspeção (separar o não defeituoso do defeituoso) do que à prevenção. A identificação de produtos defeituosos e seu tratamento (retrabalho) ou disposição (refugo) acarretavam custos. Conseqüentemente, acreditava-se que ad-

quirir uma qualidade melhor seria mais dispendioso.

Hoje, no entanto, é cada vez maior o número de companhias que reconhecem o valor da qualidade como uma arma estratégica ofensiva. Adotando essa estratégia, empresas são capazes tanto de identificar novos nichos de mercado quanto aumentar sua participação nos mercados já conquistados. Guerra salienta:

Essa nova visão amplia o conceito de qualidade como controle para uma abordagem administrativa integrada, a gestão pela qualidade total, que une técnicas fundamentais da administração e esforços de melhorias existentes, aplicando métodos quantitativos e recursos humanos. A gestão

pela qualidade objetiva a melhoria de materiais e serviços oferecidos pelas empresas e de todos os seus processos internos. (2002, p. 62)

Uma filosofia básica na aquisição da excelência de produtos/processos é o conceito de melhoria contínua (Kaizen), que promove a melhoria das práticas, visando a eliminar problemas identificados nos processos correntes. Entretanto, as práticas mais conhecidas internacionalmente são os círculos de controle de qualidade (CCQ), organizados na fábrica e fora do horário de trabalho, para dar aos operários as ferramentas analíticas, informações gerenciais e a autoridade que precisam para melhorar a forma como as coisas são feitas.

Os CCQ ou círculos de controle de qualidade foram criados no Japão durante a revolução industrial, para que pudessem contribuir de forma satisfatória nos índices de qualidade almejados pelos dirigentes das grandes, médias e pequenas indústrias, visando a transformar seu parque industrial em *benchmark* no mundo quando o assunto fosse qualidade. Funcionam através de grupos de colegas que, em algum momento de suas atividades laborais ou mesmo

fora do horário de trabalho, reúnem-se no ambiente de trabalho para troca de idéias e informações a respeito de algum projeto que queiram iniciar. A partir daí, traçam-se planos baseados em uma técnica japonesa chamada PDCA¹ que tem como função direcionar todo o trabalho.

Por conciliar aspectos técnicos e humanos, os CCQ respondem às necessidades organizacionais e pessoais e se tornam uma força transformadora para se democratizar o conhecimento.

Segundo Ishikawa, não existe qualidade total sem círculos de controle de qualidade e não existe círculo de controle de qualidade sem qualidade total. Ishikawa salienta ainda que uma das premissas básicas para se iniciar as atividades de CCQ numa empresa é que o programa de qualidade total esteja sendo implantado. Nas melhores empresas, esses círculos de qualidade espalham-se por toda parte, da diretoria aos operários, em programas coletivos de controle total de qualidade.

O programa de CCQ, quando percebido pelos dirigentes de uma empresa como um banco de oportunidades, tanto para o empregado

¹ PDCA é um dos instrumentos gerenciais mais importantes, pois permite um contínuo aprendizado das práticas de gestão. Compõe-se das quatro fases básicas do controle: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e atuar corretivamente (*action*).

quanto para o empregador, torna-se uma poderosa arma de avanço para ambas as partes. Porém, Ishikawa (1993) avisa que “as atividades dos círculos de CQ que são consistentes com a natureza humana podem ser bem-sucedidas em qualquer lugar do mundo e espelham a capacidade do presidente e dos administradores intermediários” (1993, p. 143).

Contudo, os CCQ, que parecem práticas básicas, não são o primeiro passo. O primeiro passo deve ser o movimento dos 5S e sua ênfase num ambiente de trabalho limpo e bem organizado. Sem isso, é impossível diagnosticar os problemas. Sem procedimentos operacionais bem definidos e adotados da forma consistente, é impossível dizer o que está certo e o que está errado. Sem o movimento dos 5S, de nada valerão as outras campanhas e inovações inventadas para melhorar as condições de trabalho e criar produtos superiores, já que ele equivale ao “jardim de infância” da qualidade total.

O que é o movimento dos 5S? Para Osada (1996), o movimento 5S é basicamente a determinação de organizar o local de trabalho, mantê-lo arrumado e limpo, manter condições padronizadas e a disciplina necessária para se realizar um bom trabalho. Entretanto, Campos (1994) acredita que o programa não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de con-

duzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. Para Campos, os 5S visam a mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. Já para Silva (1994), o “5S equivale ao jardim de infância da qualidade total (...), portanto é preciso introduzi-lo tendo sempre como referência os empregados mais humildes, visando a promover o seu crescimento como seres humanos”.

O 5S é um programa para todas as pessoas da empresa. Não se pode dizer apenas aos operários da fábrica que implementem os 5S. A gerência também tem de fazer sua parte. O programa deve ser implementado *top-down*, ou seja, liderado pela alta administração da empresa e tem por objetivo melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores de uma organização – além de promover grandes resultados – por meio da prática dos cinco sentidos.

Apesar de cada senso enfatizar aspectos, alguns podem interagir no processo de implantação. Dessa forma, os três primeiros desenvolvem-se quase simultaneamente. O quarto senso significa a manutenção dos três primeiros e a promoção do enfoque preventivo de saúde. O quinto senso representa o exercício contínuo de todos os S, promovendo o aprimoramento das pessoas e, conseqüentemente, das organizações.

Senso de utilização (*seiri*)

É saber separar tudo aquilo que é necessário do que não é necessário. Evitar guardar lixo ou materiais desnecessários e ter o cuidado de não jogar fora nenhum documento e/ou material que depois poderá ser útil. Mantendo o necessário no lugar de trabalho, selecionando-o e combatendo o desperdício, você ganhará tempo, diminuirá o risco de acidentes, além de eliminar o que é inútil e desnecessário, liberando espaço e facilitando a organização, gerando economia.

Senso de ordenação (*seiton*)

Colocando cada coisa no seu devido lugar, será muito mais fácil encontrar o que se precisa, sem perda de tempo. Melhorando a disposição dos móveis, máquinas e equipamentos, para facilitar o fluxo das atividades das pessoas, mantendo cada objeto no local adequado, além de identificá-los, evitando estoque no local de trabalho, diminuirá o risco de acidentes, proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável e confortável. O desperdício de tempo e de material é assim reduzido, permitindo encontrar documentos, materiais, ferramentas, equipamentos e outros objetos com mais facilidade.

Senso de limpeza (*seisou*)

É conservar o ambiente de trabalho, equipamentos, aces-

sórios e material em geral sempre limpos. "Local limpo não é o que mais se limpa, mas o que menos se suja". O ambiente será mais agradável somente se se evitar produzir lixo desnecessário, jogando-o nas lixeiras e limpando o que está sujo. Além disso, isso criará mais disposição e possibilitará maior controle sobre os materiais de trabalho.

Senso de saúde (*seiketsu*)

É zelar pela saúde física e mental, procurando viver de forma tranqüila, sem irritações a todo momento, e adquirindo hábitos saudáveis, como não beber nem fumar. Cuidar da higiene pessoal, relacionando-se cordial e positivamente com as pessoas, seguir os procedimentos de segurança para garantir a integridade física, a qualidade e a produtividade manterá o equilíbrio físico e mental, evitando acidentes, preservando a saúde, reduzindo o risco de contaminações, aumentando o rendimento e a produtividade no dia-a-dia, criando um clima de confiança, amizade e solidariedade entre todos os envolvidos.

Senso de autodisciplina (*shitsuke*)

É comprometer-se consigo mesmo, com os colegas e com seu emprego, procurando exercer todos os outros sentidos, melhorando não só seu desempenho e satisfazendo-se com os resultados, mas também me-

lhorando sua qualidade de vida. É não desanimar com uma postura prejudicial a você mesmo. Esse é considerado o mais importante dos S, já que é a continuação de todos eles.

A qualidade em nossas vidas

Percebe-se com clareza que esse conceito é facilmente aplicável em nosso cotidiano (na escola, no trabalho, no condomínio, na comunidade ou até mesmo em casa), propiciando maior qualidade de vida e melhores resultados para todos os envolvidos. Costa, Pena, Boschi (1996) consideram os 5S fundamentais à vida humana, pois são uma filosofia profunda de prática simples e promovem o crescimento contínuo das pessoas. Silva (1994) reitera:

“Na empresa, na escola, no lar e na vida em comunidade em geral, a prática dos conceitos do 5S é absolutamente fundamental para a criação de um ambiente onde haja qualidade de vida” (1994, p. 17).

Há uma série de hábitos e pequenas coisas que realizamos no dia-a-dia para fazer com que nossas vidas corram com mais tranquilidade. São o que podemos chamar de habilidades rotineiras. Por exemplo, cumprimentamos as pessoas. Lavamos a louça após as refeições. Guar-

damos os garfos, facas e colheres. Limpamos a casa. Temos aventais, lenços, toalhas, vassouras e outras coisas que nos ajudam na limpeza. Acumulamos uma fortuna em bons hábitos e inovações úteis relacionadas à higiene. Lutamos para manter a ventilação em bom estado, para que o chão e o madeirame da casa não apodreçam.

Não pode haver retrocesso. O sucesso precisa ser consolidado e as conquistas alcançadas devem ser recompensadas a cada estágio. Ao mesmo tempo, as pessoas precisam compreender que é preciso um esforço adicional para manter o sucesso. Uma limpeza geral não é suficiente. É preciso manter o ambiente de trabalho arrumado todos os dias da semana, todas as semanas do ano. Silva (1994) alerta:

“A longo prazo, somente uma profunda mudança de estilo administrativo garantirá uma profunda mudança comportamental dos empregados. Os resultados de curto prazo poderão mostrar-se totalmente ilusórios” (1994, p. 42).

O sucesso não vem por acaso. O esforço e a dedicação são pré-requisitos fundamentais para o seu alcance nesse programa, que promove o crescimento do ser humano em iniciativa, criatividade e respeito. Com ele inúmeras organizações já viram seus resultados melhorarem

significativamente, assim como a qualidade de vida de seus colaboradores.

Se pararmos para pensar, perceberemos que lavar os pratos após as refeições e limpar as coisas quando estão sujas são práticas dos 5S que parecem fáceis. Mas é mais complicado quando deixamos a louça suja um tempo e a sujeira gruda. É esse o pensamento a ser levado a todos e com todos. Não vamos deixar que a sujeira grude para então limpá-la.

Concluindo, é preciso salientar que o programa 5S é simples. Entretanto, toda mudança de cultura é complicada e requer dedicação e esforço de todos os envolvidos, pois “ser simples é a coisa mais difícil do mundo”.

Referências

- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- COSTA, Rosane Marques Crespo; PENA, Solange Mara do Nascimento; BOSCHI, Celisa Mirtes. *Como praticar o 5S na escola*. Belo Horizonte: QFCO, 1996.
- GUERRA, Renata de Souza. *Gestão do conhecimento e gestão pela qualidade*. Belo Horizonte: C/Arte, 2002.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OSADA, Takasho. *5S cinco pontos-chaves para o ambiente da qualidade total*. São Paulo: Imam, 1996.
- SILVA, João Martins da. *5S: o ambiente da qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
-

Flávio Pinto é formado em Administração de Empresas e está cursando Ciências Contábeis na FACE/FUMEC.
