

IMPLANTAÇÃO COOPERATIVA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (01)

José Eustáquio Moreira de Carvalho (02)

SUMARIO

O presente trabalho propõe, à luz da realidade brasileira, uma forma de atuação cooperativa entre profissionais ou entre organizações, para a formação de facilitadores externos e internos para a implantação da Gestão da Qualidade Total, e no que for possível, um modelo básico de trabalho conjunto que possa ser difundido por todo o País. A modalidade de execução escolhida é a de projetos modulares com 20 a 90 participantes cada um, nos locais de conveniência dos beneficiários.

(01) Contribuição técnica a ser apresentada no "I ENCONTRO DA QUALIDADE TOTAL NAS INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGIA E CENTROS DE PESQUISAS" - SAO JOSE DOS CAMPOS, SP - 23 A 25 DE NOVEMBRO DE 1993.

(02) Diretor Geral da QA & T - Consultores Associados Ltda., Brasília, DF.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil, apesar de acumular algumas boas experiências no campo da Qualidade e de registrar sucessos empresariais importantes, ainda está nos primeiros passos na busca da eficiência a nível mais global, tanto em termos regionais quanto em âmbito nacional. Também não se pode esquecer que a nossa infraestrutura para a educação e treinamento não tem ainda, em qualidade e quantidade suficientes, os profissionais necessários para realizar programas que atendam esta necessidade.

A experiência demonstra que esforços concentrados em objetivos e metas de alcance global, sejam a nível das unidades produtivas ou do País como um todo, devem ser direcionados, já no primeiro momento, no sentido de envolver os três principais níveis da pirâmide das organizações: político/estratégico, gerencial e operacional.

Desse modo, projetos bem estruturados em termos sequenciais e buscando selecionar as pessoas adequadas, não só ao processo de implantação dos conhecimentos adquiridos mas, principalmente, ao esforço nacional de multiplicação de experiências, dará, sem dúvida nenhuma, excelentes resultados a médio prazo.

2. PROPOSTA

Treinamento ou Treinamento e Consultoria para a Implantação da Gestão da Qualidade Total

3. MODALIDADE DE EXECUÇÃO

De forma cooperativa, destinado à seguinte clientela:

- grandes corporações e seus principais fornecedores;
- grupos de grandes corporações;
- grupos de pequenas e médias empresas;
- grupos formados entre entidades de classe e seus associados;
- grupo de profissionais.

4. OBJETIVO

Promover, dentro de um universo de 20 a 30 organizações participantes, um trabalho coordenado de treinamento ou de treinamento e consultoria com vistas à formação externa e interna de agentes facilitadores/multiplicadores das técnicas, metodologias e ferramentas da Gestão da Qualidade Total, criando uma base de competência capaz de definir, planejar e implementar programas da Qualidade e, no que for possível, estabelecer um modelo básico de atuação cooperativa nesse campo.

5. BENEFICIARIOS

Inicialmente serão beneficiados de 20 a 90 profissionais ocupantes de cargos de direção, gerência e supervisão.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Além da possibilidade de se ter uma proposta básica de atuação cooperativa no campo da Gestão da Qualidade Total, cada organização participante terá no seu quadro, profissionais capacitados em todos os níveis da pirâmide decisória. No caso de grupos de profissionais, eles terão um nível de conhecimento suficiente para se iniciarem como facilitadores/multiplicadores autônomos.

7. ESTRUTURA OPERACIONAL

Cada projeto está estruturado em três níveis:

- Coordenação: Organização patrocinadora ou líder do projeto;
- Assistência técnica, gerencial e metodológica: QA &T - Consultores Associados Ltda.
- Execução: a cargo das organizações participantes.

Para o fim de gerenciamento de cada projeto, em todos os seus aspectos, será de toda conveniência o estabelecimento de um Comitê de Coordenação com regras de funcionamento e poder de decisão a ser definido pelos representantes das organizações ou pelos profissionais participantes.

8. LOCAL DE EXECUÇÃO

O que for da melhor conveniência dos beneficiários.

9. DURAÇÃO DE CADA PROJETO

Dependendo do número de organizações ou de profissionais participantes, o prazo de execução deverá situar-se entre 2 meses, se apenas treinamento, e de 7 a 13 meses, se treinamento e consultoria..

10. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO

I - Treinamento:

a - Palestra técnica e reunião com a alta direção para apresentação dos principais conceitos, técnicas, ferramentas e metodologias da Gestão da Qualidade Total e discussão da proposta e definição final do escopo do projeto. Duração de 4 horas;

b - Seminário de motivação, conscientização e nivelamento de conceitos, para todos os profissionais, divididos em turmas de 20 a 30 participantes. Duração de 8 horas e será realizado em um único dia para cada turma;

c - Curso básico sobre os principais conceitos, técnicas e metodologias da Gestão da Qualidade Total, para todos os profissionais, divididos em turmas de 20 a 30 participantes. Duração de 24 horas e será ministrado em 3 dias consecutivos para cada turma;

d - Treinamento complementar em disciplinas e técnicas específicas, para todos os profissionais divididos em turmas de 20 a 30 participantes. Os cursos terão duração de 16 horas cada um e serão ministrados em períodos consecutivos. Inicialmente propõe-se os seguintes cursos:

- Melhoria da Qualidade do Indivíduo;
- Treinamento de Treinadores nas 7 Ferramentas Estatísticas para o Controle da Qualidade;

II - Consultoria

A partir desse ponto, apoiado na competência instalada através do treinamento desenvolvido, cada projeto deverá, em princípio, cumprir as seguintes etapas:

e - Diagnóstico da situação atual da Qualidade nas organizações participantes. Para isto consultores conduzirão a aplicação e análise de questionário exaustivo junto a todas as áreas funcionais de cada uma delas;

f - Avaliação inicial de resultados com base no desenvolvimento do treinamento e análise dos questionários aplicados;

g - Definição do sistema a ser implantado em cada organização. Nesta fase será de fundamental importância a participação dos dirigentes e dos demais profissionais treinados nas fases anteriores. Dentre os tópicos a serem definidos, deverão ficar bastante claros os seguintes:

- áreas e processos críticos;
- projetos prioritários;
- necessidades adicionais de treinamento geral ou específico;
- metas e objetivos claros e, sobretudo, alcançáveis;
- prazos para todas as tarefas e atividades;
- calendário de eventos e compromissos;
- indicação de responsáveis pela execução ou gerenciamento de cada evento;
- necessidade de consultoria geral ou específica;

h - Realização de seminário intermediário de avaliação e informação sobre as atividades desenvolvidas até então e apresentar o "Programa da Qualidade" a ser implementado, a partir dali, em cada organização. É fundamental a presença dos dirigentes, dos facilitadores treinados e de toda a força de trabalho.

i - Acompanhamento da execução através de reuniões mensais com os responsáveis pelos diversos eventos/atividades do Programa;

j - Avaliações trimestrais de resultados mediante aplicação de novos questionários e reuniões com os dirigentes, principais executivos das áreas funcionais e responsáveis pelos diversos eventos/atividades do Programa;

k - Seminário anual de avaliação do Programa. Deverá contar com a presença de todos os empregados, dos dirigentes, dos principais executivos das áreas funcionais e dos responsáveis pelos diversos eventos/atividades do Programa.

Nesse contexto, a consultoria será necessária nas etapas (e), (f), (g) e (h) e discutida a sua validade e continuidade para as etapas seguintes.

11. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Face a estrutura modular proposta, o cronograma básico depende da definição do número de organizações por projeto. Ainda assim, para se estabelecer o cronograma definitivo terá de ser considerada a necessidade mínima de 30 dias entre a decisão e o início dos trabalhos.

12. CUSTOS

O custo final de cada projeto dependerá do número de organizações ou de profissionais participantes.

13. PROJETO HIPOTETICO E SEU RESPECTIVO CUSTO

Admitindo-se um projeto que congregue 1 organização líder com 5 profissionais e mais 25 outras organizações com 1 profissional cada uma, teremos a seguinte configuração:

- organizações participantes: 26
- profissionais a serem treinados: 30;
- total de turmas: 1
- duração do projeto: 6 meses
- Custo total: US\$ 60,400.00.

14. CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

Parcela inicial, correspondente a 20% do total, deverá ser paga no ato da assinatura do documento legal acordado para reger cada projeto;

Saldo remanescente, correspondente a 80% do total, deverá ser pago em parcelas iguais e consecutivas, de acordo com o prazo total do projeto, vencendo-se a primeira 30 dias após o pagamento da parcela inicial.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que haja realmente eficácia na execução de projetos dessa natureza, é de suma importância que o processo de seleção se dê, no mínimo, em dois níveis e dentro dos seguintes pressupostos:

Nível I: Seleção das organizações:

1. - Atendimento aos setores produtivos considerados prioritários no contexto das políticas econômica e industrial estabelecidas pelos governos dos três níveis: municipal, estadual e federal;

2. - Dentro de cada setor beneficiado buscar as organizações que tenham alto poder de multiplicação;

3. - Para evitar a caracterização de privilégios e aumentar o poder de multiplicação horizontal, deverá ser evitada a concentração em um número reduzido de setores produtivos.

Nível II: Seleção interna às organizações:

1. - Em cada empresa, selecionar as pessoas chaves que estejam ocupando cargos dentro dos níveis de decisão referidos;

2. - Atendimento às áreas funcionais consideradas prioritárias no contexto das políticas e estratégias de cada organização;

3. - Dentro de cada área prioritária, selecionar os problemas ou processos críticos que devam ser atacados de imediato e cujas soluções sirvam como "efeito demonstração" e fator de motivação dentro da Empresa;

4. - Os futuros facilitadores deverão ser escolhidos entre os profissionais ocupantes de cargos chaves dentro da estrutura organizacional e que tenham ou possam desenvolver habilidades de liderança e de formação de outros facilitadores;

5. - Para evitar a caracterização de privilégios e aumentar o poder de multiplicação horizontal, deverá ser evitada a concentração em uma única área funcional.

16. ABSTRACT

In broad Brazilian reality, this paper proposes a way of cooperative actuation among professionals or organizations to instruct external and internal facilitated men for implantation of Total Quality Management, besides that and within the possibility, a basic model of teamwork that can be spread all over the country. The kind of execution selected was the modular project with 20 to 90 participants each one, to take place at locality of beneficiary men.