

PROPOSTA DE TREINAMENTO EM QUALIDADE TOTAL, CENTRADA NAS PESSOAS, EM DESENVOLVIMENTO NO CENTRO DE PESQUISAS DA PETROBRÁS (01)

Paulo Cesar Cunha (02)
Hilton Almeida (02)
Heitor Araújo Filho (02)

SUMÁRIO

A Qualidade Total tem sido, freqüentemente, relacionada à capacidade de um serviço ou produto satisfazer aos clientes. No caso da PETROBRÁS, satisfazer seus consumidores, acionistas e a sociedade de um modo geral.

Este trabalho apresenta a filosofia, a implantação e as primeiras observações - obtidas com o treinamento de cerca de 500 pessoas, no Centro de Pesquisas (CENPES) da PETROBRÁS - de um projeto para a Qualidade Total que completa a satisfação dos clientes a partir da satisfação de quem faz.

(01) Contribuição técnica a ser apresentada no "I Encontro da Qualidade Total nas Indústrias de Alta Tecnologia e Centros de Pesquisas" - São José dos Campos - SP - 23 a 25 de novembro de 1993.

(02) Engenheiros do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. M. de Mello (CENPES)

1. HISTÓRICO

A atenção com a qualidade pode ser encontrada, desde a criação da PETROBRÁS, nos esforços voltados para a nacionalização de equipamentos para sua área industrial. Naquela época, o principal problema a ser resolvido era atingir um nível de qualidade que garantisse à Companhia segurança operacional.

A história da qualidade na PETROBRÁS tem como um marco o estabelecimento, em 1978, pelo Serviço de Engenharia (SEGEN) das primeiras rotinas para controle de qualidade em empreendimentos de construção e montagem¹. Estas rotinas formaram o embrião do futuro Sistema de Controle da Qualidade do SEGEN. O sistema evoluiu da visão de controle para a de Garantia da Qualidade e se expandiu para materiais e equipamentos. Em 1985, o SEGEN passou a solicitar das firmas de consultoria a adoção de um sistema de qualidade na elaboração de projetos de detalhamento¹.

Nesta mesma época, o Centro de Pesquisas da PETROBRÁS (CENPES) iniciou um projeto para definir um Sistema de Garantia da Qualidade para pesquisa na área industrial. Deste projeto resultou a recomendação da implantação de programas de qualidade na Companhia, sob a coordenação do Serviço de Planejamento (SERPLAN)¹.

A criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) incentivou o processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total (GQT) na PETROBRÁS, em 1990 por interesse de alguns órgãos e de forma esparsa. Em fevereiro de 1991, a direção da Companhia criou a função de Coordenador da Qualidade, dentro da Superintendência de Meio Ambiente, Qualidade e Segurança Industrial (SUSEMA), com o objetivo de integrar, sistematizar e ampliar os esforços já existentes. Podemos identificar como ponto inicial desta nova fase o seminário do professor Vicente Falconi para a alta gerência da PETROBRÁS sobre a GQT, em julho de 1991².

Como desdobramento deste seminário, a PETROBRÁS firmou convênio com a Fundação Cristiano Ottoni para o treinamento de cerca de 1000 empregados, dentro da filosofia pregada pelo professor Falconi. O passo seguinte foi a formação de multiplicadores para atender a

crescente demanda e para descentralizar o treinamento por todas as unidades da Companhia².

Ao mesmo tempo, foram deflagradas ações de conscientização corporativa e setorial, e para promover a troca de experiências entre os diversos órgãos com os encontros regionais dos coordenadores².

A partir de 1993, foi iniciado o diagnóstico de toda a Companhia, com base nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), mapeando o estágio em que cada órgão se encontra na implementação da GQT².

De uma forma ou de outra, entretanto, as ações ligadas à qualidade na PETROBRÁS, pelo menos até 1991, estiveram voltadas para fora, isto é, a Companhia estabelecia critérios de qualidade para seus fornecedores, e, ela mesma, comportava-se como uma consumidora. Internamente, apenas o que se conhece como qualidade intrínseca era buscado - o que aparece claramente na excelência técnica de nossos trabalhos -, negligenciando-se aspectos como cliente, custo, prazo etc.

O treinamento para a qualidade acompanhou o mesmo percurso. Assim, a capacitação inicial destinava-se ao Controle de Qualidade, restringindo-se, portanto, ao treinamento de habilidades para inspeção. Posteriormente, a Garantia da Qualidade, criou a necessidade de educar para atitudes proativas na busca da Qualidade.

O terceiro momento, que ora vivemos - o da Gestão pela Qualidade Total (GQT) -, impõe mudanças de valores e, por conseqüência, da própria cultura, pois a GQT é, em essência, um amplo processo organizacional orientado para o consumidor³. As mudanças necessárias incluem uma nova visão do cliente, um compromisso com a valorização do ser humano, uma orientação efetiva para custos e grande envolvimento gerencial³.

2. A PROPOSTA

Ensinar o que se pode aprender:
viver, conviver...
Aprender o que não se pode ensinar:
Ser.

O desenvolvimento da pessoa, através da educação, tanto no aspecto do crescimento cognitivo como cultural, é fundamental para o desenvolvimento tecnológico. Segundo Moreno⁴, a desvinculação destes dois desenvolvimentos - pessoal e tecnológico - provoca impactos sociais e enfraquecimento da estrutura de valores, que levam à queda de motivação, produtividade e da qualidade dos produtos, serviços e da vida.

O desenvolvimento da pessoa deve buscar reverter nossa cultura individualista para uma solidária, voltada para a ação comunitária, o trabalho em equipe, gerando uma visão de cidadão. Aprender a trabalhar com as outras pessoas, pois "juntos somos infinitamente mais..."⁵. A totalidade do homem consiste na combinação do "eu" e do "tu"⁶.

A educação a que nos referimos é um processo que dura a vida inteira, um caminho para a evolução, o crescimento e a transformação pessoal. Isoladamente, não opera mudanças, pois precisa estar estreitamente ligada ao social, ao político, ao tecnológico e ao econômico.

Assim, o modelo educacional proposto deve contemplar reflexões que levem ao desenvolvimento do ser crítico, consciente, capaz de discernir e sair da individualidade egoísta para um patamar social que também respeite as particularidades do indivíduo e o prepare para o exercício pleno da cidadania.

Uma educação que, à lógica e à racionalidade, tão bem desenvolvidas na cultura ocidental, acrescente a intuição - maneira de conectar o homem consigo mesmo, com sua sabedoria. Somar a intuição aos fatos e aos dados.

Devemos trabalhar a flexibilidade, por um lado desenvolvendo a capacidade de aceitar mudanças, sem resistir por resistir, ou por

medo. Por outro, diminuindo nossas tendências maniqueístas que impedem uma visão integradora capaz de contemplar o todo.

Devemos, também, despertar uma atitude criativa, trabalhando bloqueios e condicionamentos, de forma a permitir a liberação do potencial de cada um. Discutir que erro zero só pode ser o alvo quando se tem um trabalho já rotineiro, mas não nas situações de inovação, onde ousadia e coragem são fundamentais e o risco é inerente. Não se trata de querer errar, mas, para a educação, erro é investimento.

Para atender aos novos conceitos de integração e totalidade, exigidos pela GQT, e dado que as escolas não estão, até o momento, preparadas para incluí-los em seu ensino básico, as organizações passam a ter - e devem assumir - um papel decisivo nesse processo educacional.

O cenário proporcionado pelo trabalho viabiliza o laço social do indivíduo, por intermédio das relações com o ambiente, a sociedade e todos os parceiros de nossa produção e de nossos processos. Este cenário pode ser meio e fim de um projeto de educação em todos os planos da vida: mental, emocional, físico e - por que não? - espiritual.

Baseado nestas premissas, imaginamos um programa educacional, dentro do programa de treinamento em GQT, que liga o desenvolvimento pessoal com o nosso negócio: a missão da PETROBRÁS, em seus aspectos tecnológicos, políticos, sociais e econômicos.

As bases da proposta, que - nunca é demais repetir - parte da satisfação de quem faz para a obtenção da satisfação dos demais parceiros, são:

- 1) o crescimento do empregado, o desenvolvimento de seu potencial como pessoa, ligado a um programa educacional;
- 2) o trabalho em equipe, pois ninguém pode tanto quanto todos juntos; e
- 3) ser útil à sociedade, levando o resultado do trabalho a contribuir para o bem comum - no nosso caso, cumprir com envolvimento e comprometimento a missão da PETROBRÁS.

A proposta global do curso de GQT do CENPES pode ser visualizada na figura 1. A Empresa é considerada um organismo vivo onde todas as partes estão interligadas. Os clientes são vistos como parceiros: os acionistas, os consumidores e a comunidade.

Outros aspectos desta figura devem ser considerados. A qualidade de vida e o clima da organização são fatores que influenciam e condicionam esta proposta. A cultura organizacional e os valores - em destaque a ética - fazem parte da base de todo o processo. Em adição, qualidade intrínseca, menores custos, valor agregado, prazo de atendimento, preocupação com o meio ambiente e a segurança, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento social, preservação do conhecimento, transmissão de valores, comunicação, imagem, marketing e a melhoria contínua são fatores indispensáveis para a proposta de Gerência pela Qualidade Total.

Esta proposta pode ser, também, resumida em quatorze Ps da Qualidade: Pessoa, Produto, Processo, Participação, Plenitude, Paixão, Parceria, Propósito, Postura, Persistência, Prazer, Prática, Planejamento e Percepção. Parafraseando Fernando Pessoa, podemos afirmar que "o realista descobre a realidade. O romântico a cria...". Devemos ousar somar estes dois aspectos em uma proposta de Qualidade Total.

3. AS PRIMEIRAS OBSERVAÇÕES

Trabalho é o nome da magia
que remove obstáculos.
E, se o coração guiar
cada um dos seus passos,
e você acreditar que pode,
poderemos,
porque juntos somos
infinitamente mais!

adaptado de
Geraldo Eustáquio de Souza

A maneira de tornar pública - e testar - a filosofia do crescimento pessoal foi inserir esses conceitos como um dos módulos do curso da PETROBRÁS para a implantação da GQT aplicado no CENPES.

O módulo foi denominado "Desenvolvimento das Pessoas". Vários temas são abordados com o objetivo de resgatar, da memória de cada um - por meio de técnicas de relaxamento, da música, da pintura e do desenho, da literatura infantil e da poesia -, reflexões acerca de emoções, sentimentos, intuição, percepção e criatividade.

No início do módulo, para atrair os participantes para o clima pretendido, é proposto um exercício de relaxamento, que utiliza a técnica junguiana de meditação ativa, durante cinco minutos. Tem sido possível observar uma reação de descontração e a criação de um ambiente agradável após este exercício, o que é confirmado pelas avaliações feitas ao fim do curso.

A partir desse primeiro movimento, apresentamos a questão de falarmos sobre qualidade sem discutirmos qualidade de vida. As reflexões propostas giram em torno de "o que é qualidade de vida?", "qual a qualidade de vida que você se dá?", "como nós vivemos os processos e os resultados nas nossas vidas?". Pode ser claramente percebido que o levantamento de tais perguntas traz um certo desconforto para todos. Solicitamos, então, que estas reflexões acompanhem a todos durante a semana do curso.

Para propiciar uma participação maior, e também aumentar a interação, que serão a tônica do módulo, os participantes são convidados a falar sobre valores. Sobre os valores mais importantes nas suas vidas e o que cada um deles significa. Normalmente falamos

de amor, paz, harmonia, saúde, liberdade, respeito, amizade, família, honestidade, dignidade, lealdade etc. Ao fim do debate, às vezes acalorado, nos perguntamos o que temos feito, na prática do dia a dia, por estes valores tão importantes. De novo, nos confrontamos com um razoável desconforto.

Em seguida, encaminhamos o debate para a distância entre nosso conhecimento, nossa sabedoria e as dificuldades para praticarmos o que sabemos. Exploramos as formas de funcionamento do ser humano, a nível de pensamento, ação e emoção. São levantados temas como racionalidade, tecnologia, reducionismo, fragmentação, intuição, divisões dos hemisférios cerebrais e uma breve visão histórica da formação do pensamento ocidental.

Este segmento tem fácil aceitação, pois o grupo percebe a proposta de somar - ao invés de excluir - à racionalidade a intuição, a criticidade, as emoções e os sentimentos, aspectos freqüentemente negligenciados por nossa cultura.

Na seqüência, são realizados vários exercícios de ampliação da percepção, enfocando, primordialmente, as diversas facetas de cada realidade e as diferentes visões que cada indivíduo pode ter de cada uma delas. São utilizados, para este fim, frases, imagens e livros infantis. Este é um momento de grande descontração e surpresa, pela forma com que o assunto é abordado.

O trabalho da emoção segue-se naturalmente, empregando-se trechos de letras de músicas, poesias e pensamentos. Todos ficamos bastante surpresos, ao descobrirmos, em músicas tão conhecidas, quanta novidade existe. Os temas de mais apelo são o amor, sentimentos, o "ir à luta", filosofias e o pensamento holístico. Este momento é o ápice do módulo, facilmente diagnosticado pelos comentários, envolvimento, descontração e, principalmente, pelos brilhos nos olhos.

Retornando a um dos temas da literatura infantil, que pergunta "por que o domingo passa mais rápido que os outros dias, se o número de horas é o mesmo?", falamos de prazer, satisfação, liberdade e sobre fazer o que se gosta. É discutida a visão maniqueísta prazer versus trabalho e enfatizada a necessidade do prazer e da satisfação

de quem faz, para podermos levar, através do trabalho, satisfação às outras pessoas.

As questões teóricas são facilmente equacionadas, no discurso, situando o prazer no trabalho em resultados como reconhecimento, bom ambiente, status, aplicação dos produtos desenvolvidos, sem atentar para o prazer no processo destinado a alcançar estes mesmos resultados. Daí, ao solicitarmos às pessoas propostas de ações práticas de mudança de atitude visando a satisfação no processo do trabalho, colhemos um profundo silêncio.

A forma de quebrar este impasse tem sido retornar aos valores explicitados no início do encontro: tomar atitudes no trabalho voltadas para a inclusão, neste ambiente, dos valores tão importantes para cada um, como o amor, a harmonia, a ética, a compreensão, o respeito etc.

Ao nos encaminharmos para o fecho do trabalho, propomos a visão de qualidade baseada em três aspectos fundamentais descritos no capítulo anterior: 1) crescer como ser humano, para realização do seu potencial; 2) aliar-se a outros indivíduos, vencendo o egocentrismo e 3) produzir, mirando o bem comum e sendo útil à sociedade.

Estas observações foram obtidas através do treinamento de cerca de 500 pessoas nos cursos de GQT no CENPES.

A TRAINING PROPOSAL FOR TQM, BASED ON THE HUMAN SATISFACTION,
IN DEVELOPMENT AT THE PETROBRÁS RESEARCH CENTER*

Paulo Cesar Cunha ¹
Hilton Almeida ¹
Heitor Araújo Filho ¹

ABSTRACT

Total Quality has been, frequently, related with the capacity of a service, or a product, to satisfy its clients. In PETROBRÁS's case, to satisfy its customers, its share holders and the society at all.

This paper presents a philosophy, an implementation and the first results of a training project for the TQM that concerns the clients satisfaction, beginning with the pleasure of the workers.

* Paper submitted to the I Encontro de Qualidade Total em Indústrias de Alta Tecnologia e Centros de Pesquisas.

¹ Engenheiros do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. M. de Mello (CENPES)

REFERÊNCIAS

1. MIRAGAYA, J.G.C. - "Barreiras e facilitadores para a implantação da Qualidade na Superintendência de Engenharia Básica do CENPES", Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ, março de 1993.
2. MOREIRA, J.C. -entrevista ao Jornal TRANSFORMANDO, CENPES, v 1, n 1, maio de 1993.
3. FEIGENBAUM, A.V. - palestra proferida no 45º Congresso da American Society for Quality Control (ASQC), maio de 1991.
4. MORENO, L.C. - "Do Treinamento à Educação Permanente nas Organizações", Treinamento & Desenvolvimento, Rio de Janeiro, junho de 1993, ano 6, p 11.
5. SOUZA, G.E. - poesia
6. JUNG, C.G. - in: CARVALHO, E. - "O Pensamento Vivo de Jung", Martin Claret, São Paulo, 1986.



FIGURA 1