

ESTUDO DE CASO - LES0778 - GESTÃO DA QUALIDADE

Empresa A

Empresa de origem alemã, localizada na região de Campinas, pertencente ao setor automobilístico, instalada no Brasil desde 1996, contando com um quadro de 800 funcionários e faturamento anual na ordem de R\$ 285 milhões. Sua produção atende às principais montadoras de automóveis, dentre elas General Motors, Volkswagen, Peugeot, Citroën, Ford, Toyota, Honda e Mercedes, fornecendo itens para fabricação de veículos como chassis, eixos, pára-choques e sistemas de escapamento.

Sistema da qualidade ISO 9001

A empresa possui o certificado ISO 9000 desde 1997, e a adequação do certificado para as novas exigências da ISO 9001:2000 ocorreu no ano de 2002, juntamente com a adoção da recomendação técnica ISO/TS 16949, contando apenas com a participação do grupo responsável pela qualidade e sistema de gestão da qualidade da própria organização para os processos de certificação e de manutenção da norma.

Os gestores da área da qualidade consideram que as principais iniciativas quanto à gestão da qualidade emergiram após a primeira certificação ISO 9000, uma vez que nesse mesmo período a empresa passou a ampliar o número de produtos fabricados, conquistando novos clientes dentro do segmento automobilístico. Assim, as principais iniciativas rumo à gestão da qualidade foram oriundas de um contexto evolucionário que a organização sofreu desde o início das atividades na empresa em 1996.

A certificação da norma ISO 9001 e a ISO/TS 16949 é considerada por essa empresa como uma iniciativa que auxiliou o processo de expansão dentro do mercado nacional. Sua implantação pode ser considerada tanto como uma resposta às exigências dos clientes, visando à manutenção dos existentes e à expansão em relação a futuros negócios, quanto, principalmente, uma necessidade interna da organização.

A implantação de um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9000 e sua manutenção em 2002 (ISO 9001:2000) foram as principais ações tomadas pela empresa frente ao crescente número de negócios que a mesma vinha e vem realizando nos últimos anos.

A nova abordagem da ISO 9001:2000 introduziu nessa organização o modelo de gestão baseado por processos, até então não realizado pela mesma. Esse modelo auxiliou a empresa a organizar e planejar ações que visam à melhoria dos processos.

O mapeamento dos processos e o planejamento de ações de melhoria auxiliaram a empresa a obter significativos resultados quanto à redução de custos de fabricação, a organização e melhoria do ambiente de trabalho e, principalmente, um excelente relacionamento com o cliente por meio da criação de um canal de comunicação direto, oferecendo um alto de interação, sendo fonte de grandes oportunidades de melhoria conforme detalhado na próxima seção.

Melhoria Contínua

As atividades que visam à melhoria passaram a ser praticadas de forma planejada e estruturadas após a gestão baseada por processos, instituída pela abordagem da ISO 9001.

É possível evidenciar a melhoria contínua por meio da conjunção de algumas ferramentas e métodos utilizados pela empresa e detalhados a seguir:

- Programa “Fique de Olho na Qualidade”: visa conscientizar todos os funcionários quanto à importância da qualidade dos produtos da empresa, motivando a detecção de falhas, além de promover o entendimento da relação fornecedor e cliente interno e externo. Nesse programa, todos os membros da organização são envolvidos na solução de problemas. Os funcionários, que atuam em diferentes processos, promovem ações de melhoria juntamente com as áreas técnicas da empresa, cabendo ao setor de qualidade a medição do problema e dos resultados que a melhoria promoveu. Dessa forma, existe a interação de todas as áreas da produção: chão de fábrica, supervisão, áreas técnicas (engenharia e manutenção) e qualidade.
- Programa “BOVIS”: sigla de origem alemã que se refere a um programa de melhoria que premia ações isoladas ou em grupo de funcionários que promovam a melhoria dos processos, trazendo redução de custos e/ou maior satisfação do cliente.
- “Farol do cliente”: procedimento realizado na empresa cliente para o monitoramento sistemático da satisfação e acompanhamento de possíveis não-conformidades. O principal agente dessa abordagem é um funcionário residente no cliente que acompanha o processo no qual o produto da empresa é utilizado. Um papel importante que este residente realiza é a divulgação dentro de sua empresa da “voz do cliente”, por meio de reuniões periódicas entre este funcionário e os membros internos da organização, promovendo interação empresa-cliente, além do desenvolvimento de melhorias.
- Programa de Melhoria Oito Disciplinas (8D): método para resolução de problemas dos processos que, além de realizar a divulgação dos sucessos e fracassos obtidos das ações para todos os envolvidos, habilita a aprendizagem individual e organizacional por meio do envolvimento e divulgação da informação.
- Programa de melhoria kaizen: realizado sistematicamente, promove a integração dos funcionários de diferentes áreas da empresa, fomentando o debate, a troca de informações, o senso crítico, além da aprendizagem de cada indivíduo em direção a um objetivo comum: a melhoria dos processos.

Todos os métodos acima citados para a melhoria dos processos são centralizados, quanto à gestão, coordenação, análise e formação de base de dados, no setor de qualidade. Dessa forma, o gerente de qualidade é ao mesmo tempo o gerente de melhoria contínua, que responde pelo andamento de todas estas iniciativas.

Para a formação de funcionários capacitados a desenvolver iniciativas de melhoria, a empresa apresenta um modelo de desenvolvimento de competências denominado 360°, composto pelas seguintes rotinas (REIS, 2003):

- ✓ Avaliação dos funcionários pelo seu superior imediato, por um representante de seu cliente imediato (interno ou externo) e por um funcionário que trabalhe em conjunto com o indivíduo em questão;
- ✓ Avaliação das informações obtidas na etapa anterior pelo pessoal de Recursos Humanos;

- ✓ Definição de um programa de desenvolvimento pessoal, composto de uma série de iniciativas como treinamento, rotação de cargo, visita a clientes ou fornecedores entre outras.

É possível identificar nessa organização todas as etapas do ciclo PDCA, assim, a empresa planeja seus processos, realiza ações por meio desses, verifica possíveis desvios e falhas e age sobre esses por meio da utilização dos instrumentos de melhoria descritos anteriormente e pela constante revisão de seus processos.

Empresa B

Empresa de origem francesa, localizada na região do Vale do Paraíba, instalada no Brasil desde 1999, atendendo o setor automobilístico, contando com um quadro de 190 funcionários e faturamento anual na ordem de R\$ 80 milhões.

A função produção dessa empresa fabrica o sistema de escape de automóveis, atendendo atualmente três clientes: Peugeot, Renault e General Motors.

Sistema da qualidade ISO 9001:2000

A empresa possui o sistema da qualidade ISO 9000 há oito anos, quando houve a primeira certificação baseada na versão de 1994. A revisão da norma para o modelo ISO 9001:2000 e a implantação da ISO/TS 16949 foram efetuadas no ano de 2002, contando apenas com os funcionários da própria organização para a realização dessa certificação.

A implantação da fábrica no Brasil e a implementação do sistema da qualidade baseado na norma ISO 9000:1994 ocorreram quase que simultaneamente, por questões corporativas advindas da matriz francesa.

Dessa forma, a motivação que levou essa empresa a estruturar um sistema da qualidade baseado na norma ISO 9000 deve-se a questões internas, sendo uma diretriz que é desdobrada a qualquer filial da organização, não ocorrendo influência direta dos clientes, no caso da planta instalada no Brasil.

Até o ano de 2002, quando ocorreu a revisão da norma para a nova versão, poucas iniciativas de melhoria ocorriam nos processos, sendo caracterizada a gestão das reclamações dos clientes, no qual a empresa reagia às falhas identificadas pelos clientes.

A melhoria dos processos foi considerada pelos entrevistados como a principal dificuldade que a organização sofreu para efetuar a revisão da norma baseada na versão 2000 devido ao caráter reativo que a empresa estava acostumada a exercer, sendo esse aspecto uma característica do próprio escopo da antiga revisão da norma, baseado no controle dos processos e gestão das reclamações dos clientes. As principais dificuldades quanto à adequação à nova abordagem da norma foram:

- A cultura de resistência à mudança apresentada pela maioria dos funcionários;
- A ausência de um sistema de gerenciamento da melhoria contínua;
- A falta de estruturação de um sistema de medição de desempenho;
- A ausência de um histórico de ações de melhoria anteriores.

As principais dificuldades salientadas quanto à adequação à norma ISO 9001:2000 foram relativas à condução da melhoria dos processos. Embora a empresa já possuísse, antes da revisão da norma, uma estrutura baseada em processos mapeados, não havia uma coordenação e estímulo de ações que visassem a melhoria destes processos. Contudo, a empresa vem se mobilizando, após a revisão da norma, a fim de estruturar seus programas de melhoria contínua, sendo estas iniciativas relatadas na próxima seção:

Os gestores destacam as seguintes contribuições conquistadas por meio da ISO 9001:

- ✓ Padronização dos processos por meio de documentação e instruções de trabalho;
- ✓ Redução de refugos;
- ✓ Redução do número de clientes insatisfeitos;
- ✓ Conscientização de todos os funcionários quanto à necessidade de envolvimento e realização de ações que visem à melhoria dos processos.

Dessa forma, a norma ISO 9001:2000 pode ser considerada um instrumento que está promovendo a melhoria organizacional de longo prazo, sendo que desde sua instituição na empresa ela vem reformulando os hábitos dos indivíduos, além de procedimentos organizacionais, favorecendo seu desenvolvimento.

Melhoria Contínua

A melhoria contínua dos processos pode ser considerada uma ação que foi impulsionada pela implementação da norma ISO 9001:2000. Mesmo havendo a certificação ISO 9000 baseada em revisões anteriores, a melhoria somente foi efetivamente conduzida nessa empresa após a introdução da abordagem da nova revisão.

Após a revisão da norma, a organização mobilizou-se a fim de coordenar e gerenciar as ações de melhoria dos processos e, para isso, criou um departamento denominado Production System Efficiency – PSE – que possui a missão de gerenciar as atividades de melhoria contínua dos processos da empresa.

Este departamento da organização pode ser considerado um setor de atividades kaizen permanente, possuindo as seguintes características:

- Presença de um gerente para o departamento: “gerente de melhoria contínua”;
- Somente o gerente é funcionário fixo deste departamento que planeja e coordena as ações de melhoria da empresa;
- O gerente do PSE possui a autonomia para formar equipes de melhoria de acordo com a necessidade que tais atividades envolvam;
- As ações de melhoria do PSE raramente são de grande porte, envolvendo pequeno aporte financeiro e funcionários de diferentes funções;
- Após o término das ações de melhoria em determinado processo, o grupo é destituído.

Uma forma de organização da produção que emergiu juntamente com o PSE foram os Grupos Autônomos de Produção – GAPs. Por meio de sua instituição, a função produção foi dividida em duas áreas principais:

- Conformação do escapamento, também denominada curvatura;
- Soldagem do escapamento

A adoção dos GAPs permitiu o maior envolvimento dos funcionários com seus processos, além do maior desenvolvimento de competências dos indivíduos nos processos, permitindo também a polivalência dos mesmos.

Esta forma de organização da produção permite ao gerente do PSE contar com funcionários com maior conhecimento em relação aos problemas e às potenciais melhorias em relação ao seu processo de atuação.

A principal atividade de melhoria que o PSE vem desenvolvendo é o programa de redução dos tempos de setup, implantação de just in time nos GAPs, estruturação do Kanban nos GAPs, padronização do trabalho por meio de instruções técnicas, definição e melhoria do sequenciamento de produção e participação na implantação da Manutenção Produtiva Total – TPM.

Um programa de melhoria promovido internamente nos GAPs é o “Quick Response Quality Control” – QRQC – ou “Controle de Qualidade de Resposta Rápida”, que promove ações de melhoria e correção dos processos no momento da identificação da oportunidade ou do desvio, abordando os seguintes fatores: objeto de melhoria, problema identificado, causa do problema, ação a ser tomada, responsável pela ação e prazo para conclusão da melhoria.

O programa “Idéias & Melhorias” e “Colaborador Livre para Inovar e Criar” – CLIC – são instrumentos que estimulam a participação e o envolvimento dos funcionários operacionais com sugestões que promovam a melhoria, alimentando o PSE de atividades que este julgue de relevante importância para a empresa.

A empresa também possui um funcionário residente nos clientes, ou seja, a “voz do cliente”, que atua numa postura mais reativa quanto à prática da melhoria, agindo na solução de problemas identificados nos processos produtivos dos clientes. Este funcionário não é explorado no sentido de interagir com funcionários internos à empresa a fim de explorar eventuais oportunidades em relação aos clientes.