

A qualidade como instrumento de gestão para a competitividade II – O ciclo PDCA

José Alberto Pacheco Vieira

Professor do
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia

Neste artigo aborda-se o emprego da ferramenta PDCA (do inglês, *Plan, Do, Check, Action*) na gestão para a competitividade, complementando o anterior, publicado na edição 216 da Embanews, em que se discutiu o papel das pessoas.

O que é um problema da qualidade? É uma situação indesejada, efetivamente constatada, analisada e dimensionada por meio de dados e informações confiáveis e coerentes, que ocorre nas interfaces fornecedor / cliente interno ou empresa / seu cliente externo.

Para iniciar uma discussão sobre esse assunto, costumo formular aos meus alunos e aos participantes de cursos e palestras a questão: quanto são dois e três? As diversas respostas que recebo são: 5; 6; 23; 32 e outras baseadas na tentativa e erro. Eu as considero erradas porque, para mim, o resultado correto é 8. É claro que induzo os participantes ao erro por apresentar o problema de maneira nem um pouco definida. Se o meu problema tivesse sido corretamente formulado, a resposta seria 2^3 .

É dessa maneira que se comportam os processos no cotidiano das empresas. Situações indesejáveis, como os problemas da qualidade, são freqüentes, desafiadoras e nem sempre são bem formuladas ou equacionadas. Dos envolvidos é exigido, portanto, o pleno conhecimento das variáveis que influenciam a consecução do produto ou do serviço.

Um problema da qualidade não pode ser solucionado por tentativa e erro. É preciso equacioná-lo e buscar um nível de compreensão da situação existente que permita definir objetivos numéricos a serem atingidos dentro das condições operacionais da empresa.

O método “tentativa e erro” causa desconforto às pessoas, interferências indevidas nas variáveis do processo e frustração. As conseqüências são claras: acomodação e aceitação da convivência com uma situação ruim que, depois de algum tempo, passa a ser considerada comum.

Uma vez constatado que o método da tentativa e erro é inadequado, o passo seguinte natural consiste em inspecionar operações e produtos para se ter certeza do correto atendimento das expectativas do cliente. Inspeccionar, entretanto, não agrega valor ao produto. Ao contrário, aumenta seu custo e, no limite, reduz a produtividade e a competitividade da empresa.

Diante dessa situação insatisfatória, os especialistas desenvolveram e as empresas encarregaram-se de disseminar ferramentas para equacionar corretamente um problema da qualidade, definir as ações corretivas necessárias para a eliminação e prevenção de reincidência. Em outras palavras, essas

ferramentas permitem monitorar e controlar as variáveis do processo, em vez de simplesmente inspecioná-lo. Com isso, reduzem-se custos, melhora-se a produtividade e aumenta-se a competitividade da empresa.

Para que isso seja possível, é importante aprender com o processo e entender quais são e como se apresentam suas variações naturais (impossíveis de serem explicadas e introduzidas pelas chamadas causas comuns, inerentes a ele) e as não naturais (passíveis de identificação, que são introduzidas nas características importantes do produto ou do serviço pelas chamadas causas especiais de variação). Em síntese, aumenta-se a competência da empresa.

Soluções com base no aprendizado são obtidas pelo chamado pensamento estatístico, que se contrapõe ao método da tentativa e erro. Elas necessitam da atuação em equipe na busca estruturada da identificação, nas variáveis do processo, das causas das disfunções observadas no produto ou no serviço. É fundamental, nesse processo, o planejamento - etapa P do ciclo PDCA – que permita a coleta de dados e informações confiáveis e a sua análise criteriosa.

Para coletar e organizar dados, várias ferramentas podem ser utilizadas, entre as quais: Folha de Verificação para a Coleta de Dados e Informações; Pareto; Histograma; Gráficos de Controle; Diagrama de Correlação; Estratificação para a organização dos dados e informações coletadas; Diagrama Causa-Efeito; *Brainstorming*; Método KJ ou outras desenvolvidas para uso em situações específicas.

Um cuidado importante a ser tomado é o de que todas as pessoas envolvidas no processo conheçam a essência contida no uso das ferramentas da qualidade, para se evitar sua aplicação de maneira incorreta. É importante lembrar que, “para o inexperiente com um martelo na mão, tudo tem a aparência de prego”.

A fase D (*Do*) do PDCA, que corresponde ao desenvolvimento das atividades planejadas (*Plan*), será tão efetiva quanto tiver sido o planejamento.

Finalmente, há que se avaliarem (*Check*) as atividades executadas (*Do*) considerando os objetivos e metas estabelecidos. Se esses objetivos forem atingidos, deve-se, na fase seguinte (*action*), consolidar os resultados obtidos, caso contrário, utiliza-se esse aparente insucesso como forma de aprendizado, relacionando-o à necessidade de melhoria no planejamento. De qualquer maneira, a competência profissional aumenta e as condições de trabalho melhoram.

Em resumo, o emprego correto da ferramenta PDCA nas indústrias fabricantes e usuárias de embalagem contribuirá para o aumento da sua competitividade.