

Qualidade e produtividade merecem muito mais esforço e atenção

Quality and productivity are deserving more efforts and attention
 Calidad y productividad merecen mucho más esfuerzo y atención

Há cerca de duas décadas o Brasil mergulhou, com alguma determinação, nos problemas de qualidade e produtividade industriais. Inicialmente, algumas empresas pioneiras passaram a adotar círculos da qualidade, *just-in-time*, controle estatístico de processo, controle total de qualidade, manutenção produtiva total, etc.

Logo no início dos anos 90, surgiu o PBQP- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Surgiram também as premiações nacionais (PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade) e regionais, como o bem sucedido PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Mais recentemente, enorme ênfase foi dada à certificação ISO 9000, e algumas milhares de empresas brasileiras já obtiveram o atestado para seu Sistema da Qualidade.

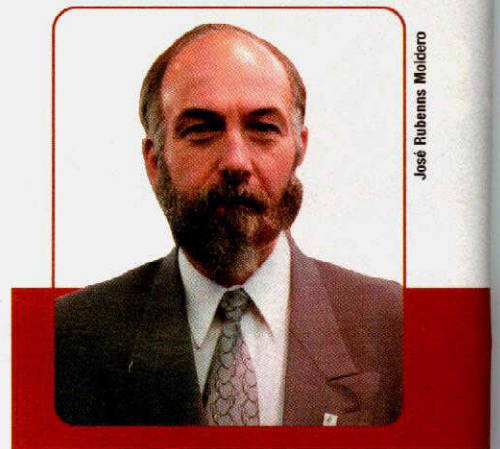
Por tudo isso, tenho regularmente escutado líderes industriais e políticos afirmarem que temos o problema da qualidade resolvido, que o Brasil já se equipara aos líderes mundiais nas práticas de gestão da qualidade. Entretanto, na minha opinião, o problema da qualidade nunca foi ou será resolvido, até porque é dinâmico e sem fim. Além disso, apesar de todos os nossos esforços, estamos muito longe mesmo do que é necessário em qualidade e produtividade para a competitividade continuada da nossa indústria.

Para termos um referencial da qualidade dos produtos brasileiros, basta nos concentrarmos a olhar o nosso dia-a-dia, com os produtos e serviços que nos são oferecidos. Será que estamos tão contentes e somos tão bem atendidos que podemos acreditar que a qualidade no Brasil já é algo perfeitamente associado às nossas práticas

produtivas e de serviços? É uma tarefa, no mínimo, complexa querer ter empresas industriais navegando qualidade em termos de primeiro mundo e ter como colaboradores operacionais muitas pessoas que, ao chegarem em suas casas, vivem a realidade do terceiro mundo, com as dificuldades inerentes às necessidades básicas não completamente atendidas.

Qualidade é um problema de todos, e que pode ser trabalhado conjunta e isoladamente, ao mesmo tempo. Nossa indústria brasileira de celulose e papel tem mais de 200 fábricas, a maioria de pequeno e médio portes, entre 30 a 100 t/d de produção. Isso sem contar as convertedoras menores. Uma grande maioria delas está ainda afastada dos programas de qualidade e produtividade, por inércia própria, desconhecimento ou falta de compromisso das lideranças. Para muitas delas, uma melhor gestão, objetivando organização, limpeza e melhoria da qualidade, traria enormes resultados em diminuição de custos e desperdícios. Por falar em desperdícios, esse é um problema crônico, não apenas dos pequenos e sem programas de qualidade, mas inclusive dos que, com orgulho, acenam seus certificados ISO 9000 e 14000.

Incrédulos 2% da madeira que entra em uma fábrica de celulose vira serragem que custa dinheiro para ser descartada ou é queimada em caldeiras de biomassa que paga pela tonelada do combustível biomassa muito menos que a fábrica de celulose paga pelos cavacos para celulose. Passem, entre 15 a 25% do peso de papel branco produzido na maioria das fábricas precisam voltar ao repolpeador por problemas de quebras, refilos, formatos, manuseio e qualidade intrínseca! Isso acontece



José Ribbens Molidero

Por Celso Foelkel

inclusive em fábricas modernas de grande porte com suas máquinas sofisticadas, modernas e velozes. O refugo é fibra já refinada e seca, ao qual se agregaram valores de energia, químicos e trabalho. É também papel reciclado, com menor resistência que a fibra virgem. Resultado? Todas as fábricas de papel trabalham com reciclado, quer admitam ou não, já que o refugo ou aparas internas são o seu próprio reciclado. Quantidades variadas de refugo afetam a estabilidade da qualidade do produto final a ser vendido, a produtividade e a qualidade dos efluentes, além de ocupar a máquina com capacidade ociosa, devido ao reciclo desnecessário.

Vamos agora dar uma olhada nas fábricas de papelão ondulado e caixas de papelão. Refugos na proporção de 20 até 40% podem ser notados em algumas fábricas. São refugos de corte das caixas, refugos de caixas ou papéis defeituosos ou devoluções dos clientes insatisfeitos. Para papéis higiênicos, é incrível e até constrangedor ver a quantidade de rolinhos e até enormes bobinas que voltam ao repolpeador! Refugo é matéria-prima à qual agregamos insumos, trabalho, energia e outros custos e depois descartamos. Logo, é um desperdício desperdiçar tudo isso! Todo desperdício e todo gargalo de processo acabam gerando "concessões" por parte do fabricante, concessões estas que afetam a qualidade dos produtos e do meio ambiente. E daí? Será que ninguém tenta quebrar esse paradigma de que isso é normal, sempre foi assim, etc.? Há muito mesmo a ganhar por todos. Não é apenas evi-

Celso Foelkel - Presidente da ABTCP e docente da Universidade Federal de Santa Maria-RS. E-mail: foelkel@pro.via-rs.com.br

tando o desperdício, melhorando o uso das matérias-primas. É também economizando no aspecto ambiental, já que todo processo mal operado ou engenheirado gera lixo, que demanda tratamento e custos.

Veja só o que acontece com as mini-fábricas baseadas no uso de papel reciclado. A preparação da massa, limpeza, des-tintamento, etc. gera uma borra de cor acinzentada, conhecida por lodo, que equivale a 25-35% do peso da matéria-prima adquirida. Até hoje, todos se questionam o que fazer com isso. Esse é tipicamente um problema para ser resolvido em conjunto. Achar uma destinação econômica não me parece problema tão insolúvel. Falta ação, vontade ou visão de coletivo para o aumento da margem de lucro!

Outro ponto sempre mal compreendido é a visão de produtividade. Cada vez mais as empresas estão criando "relógios" para medir produtividade das máquinas, das pessoas, dos processos, etc. Temos até mesmo uma nova doença empresarial, chamada "indicadorite", cujos sintomas são externados por centenas de indicadores espalhados por toda parte, sem que as pessoas envolvidas consigam guardar em suas memórias os seus compromissos numéricos a alcançar como metas. Indicadores vitais, de responsabilidade de todos na organização, são coisas que acabam no esquecimento, tamanha é a carga complicada de administração dos muitos relógios de medição nas áreas. Produtividade é sempre uma relação entre duas coisas. Exemplo: toneladas de papel produzidas por homem-hora de pessoas diretamente envolvidas em sua produção. Para melhorar a produtividade, temos duas maneiras: aumentar o numerador ou diminuir o denominador. Os gerentes remanescentes atuais, pressionados pelo reducionismo da "encantadora e charmosa política de redução de custos" fazem o mais fácil. Cortam pessoas, atuando no denominador. Poucos atuam no numerador, pois significa mais esforço, criatividade e até mesmo capital. Na maioria das vezes são esquecidas as análises de benefícios/custos e são descartadas

idéias ou ações que teriam *payback* de poucos dias ou meses.

Produtividade também tem um limite, conforme o desenho do equipamento, sua idade tecnológica, as matérias-primas usadas, etc. Em muitos casos, não há mais gordura a ser tirada ou não é possível tirar leite de pedra da forma como o trabalho é executado. Muitas vezes para aumentar a produtividade temos de quebrar alguns paradigmas, mudando a forma de fazer as coisas ou investindo em mudanças de máquinas ou processos. Os programas de qualidade e produtividade ajudam bastante para que isso aconteça, pois focam na geração de idéias pelos colaboradores. Para qualidade total há que se ter motivação das pes-

“Entre 15 a 25% do peso de papel branco produzido na maioria das fábricas precisam voltar ao repolpeador por problemas de quebras, refilos, formatos, manuseio e qualidade intrínseca!”

soas, para que elas ofereçam suas contribuições e de uma forma que elas sejam bem-aceitas pelas gerências detentoras do poder e não rechaçadas ou colocadas em um armário hermético para sempre.

O lado humano, psicossocial é a força motriz, pois são as pessoas que constituem as organizações. Mudadas as pessoas, muda-se com certeza a empresa. Logo, *downsizing*, ameaças, gestão pelo temor e outras formas primitivas de gestão acabam por desmotivar as pessoas. Com isso, os programas de qualidade e produtividade sofrem. Entendo que, às vezes, é necessário atuar no denominador da equação de produtividade do trabalho, até por causa da sobrevivência futura da empresa. Es-

ses casos deveriam ser as exceções e não a regra primeira, atitude essa que não é privilégio só da indústria brasileira.

Valc a pena mencionar que as empresas mais evoluídas em gestão da qualidade já se orgulham de ver que a qualidade está inserida definitivamente na avaliação de excelência empresarial. As formas de avaliação da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade não falam em critérios de qualidade e produtividade, mas em critérios de excelência. Eles são na verdade critérios de gestão da empresa, em que, em todos eles, qualidade insere-se para favorecer e facilitar o alcance de resultados empresariais. Avaliar qualidade organizacional hoje não se faz mais apenas com indicadores que mostram proporções de produtos aceitos ou rejeitados ou com indicadores de eficiências operacionais das máquinas. Nem se faz só com medições de toneladas de produtos produzidos por trabalhador ou com milhares de formigas liquidadas por quilograma de nosso mais amado formicida.

Medir qualidade hoje consiste em uma avaliação da excelência da empresa em todas as suas vertentes organizacionais, tais como foco no cliente; resultados da empresa; visão de futuro, estratégias e planos organizacionais; liderança e papel dos administradores; valorização das pessoas; gestão das informações e dos conhecimentos; gestão dos processos e suas interfaces; gestão financeira; responsabilidade social e interação comunitária; foco na rapidez, agilidade, aprendizado contínuo e na medição de indicadores-chave para o sucesso empresarial. Para que isso seja alcançado é preciso um alto envolvimento de todos, uma enorme sensibilização e, principalmente, uma postura pró-ativa e automotivada das pessoas da empresa. Será que estamos sabendo valorizá-las e conseguindo sua fidelidade a esses compromissos e posturas? Será que pedir que agreguem valor ao acionista não é uma linguagem não muito sábia para pedir que ajudem a construir a excelência da empresa, o que resultará como consequência no valor que os acionistas querem que seja agregado? ▲