

Comportamentos Gerenciais para Implantação da Norma de Qualidade - uma Análise para Certificação Vda 6.3

José Eduardo de Oliveira Almeida
eduardo.almeida@modecenter.com.br
UNESP

Jorge Muniz Jr.
jorgemuniz@feg.unesp.br
UNESP

Resumo: O objetivo é descrever a relação entre os comportamentos esperados das lideranças e os requisitos estabelecidos para cumprimento da norma, identificando quais são os comportamentos que mais influenciam no estabelecimento dos padrões de qualidade exigidos pela norma VDA 6.3. Esta análise visa priorizar os comportamentos por ordem de importância para dar sustentação as ações de implantação da cultura necessária ao estabelecimento da norma. Para que se possa estabelecer as competências de gestão e realizar a integração entre elas e as competências necessárias para integrar a norma, é preciso bem entender as competências da própria organização e como são praticadas na rotina organizacional. Saber interpretar o clima organizacional e o quanto ele interfere na qualidade de vida das pessoas da organização é fundamental para estabelecer uma integração equilibrada entre os conceitos de liderança praticados e os conceitos relacionados à norma. Isso define uma nova forma de gestão fundamentada na norma VDA, respeitando os valores e princípios da organização, com funcionários motivados com boa qualidade de vida.

Palavras Chave: Qualidade - Comportamento - Liderança - Certificação -

1. INTRODUÇÃO

Uma das dificuldades gerenciais é a falta de preparo para lidar com o aspecto humano. Essa deficiência de gerir pessoas é resultado do despreparo de profissionais para atuar em cargos estratégicos (gestores, supervisores, gerentes, líderes ou chefes), que tem como função principal guiar e ser referência aos seus colaboradores.

As empresas buscam metas e objetivos, na maioria das vezes traduzido em lucro. Inovar e melhorar os resultados é uma responsabilidade dos gestores, para isso, saber delegar e comandar tem um papel importante. Quando o gestor despreparado delega autoridade com deficiência, acaba se tornando centralizador e autoritário, delega mas não instrui. Esse comportamento compromete sua equipe e qualidade do trabalho, resultando em desgastes e prejuízos entre os colaboradores.

Líder origina do alemão *La Dan* que significa condutor, a princípio líderes eram guias que conduziam grupos de pessoas de um povoado a outro através de trilhas, o líder era responsável por todos, cabia a ele orientar o grupo para que todos caminhassem no ritmo correto, incentivando os vagarosos e ao mesmo tempo não desgastando os mais rápidos (CHIAVENATO, 2009).

As empresas se guiam por normas de qualidade. Existem diversas normas ISO 9000:2008, TS 16949 (automotivo), IEC (elétrica - eletrônica) e a ITU (telecomunicações) e VDA. A VDA em especial é legal por causa disso.

A implantação e manutenção de normas tem papel importante. Neste contexto, uma questão importante é: quais são os comportamentos importantes para a implantação de normas e engajamento das pessoas?

Num cenário que os recursos humanos são importantes para as empresas a atenção aos comportamentos tem um papel representativo na agenda gerencial. Segundo Kazmier (1973), *a função de gerir envolve a orientação dos esforços dos subordinados na obtenção de metas da firma.*

Este artigo objetiva indicar a relação de itens da norma VDA 6.3 com comportamentos gerenciais esperados. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de artigos.

Entender a ligação entre a manutenção do sistema de qualidade e o papel do comportamento da liderança na gestão de pessoas é importante para alcançar níveis competitivos. A implantação do sistema de qualidade passa pela forma que as pessoas são lideradas dentro das organizações e estabelecimento de uma cultura de qualidade.

Segundo Patti, Fok e Hartman (2004) gerentes e funcionários da linha diferem em várias características individuais e fundamentais e é esperado que venham a reagir de forma diferente na implementação da Sistema da Qualidade. Encontrar o equilíbrio entre liderança, funcionários de linha e sistema de qualidade exige desenvolver procedimentos de aplicação de normas na própria rotina de trabalho e os líderes bem treinados, com competências adequadas são os promotores da mudança necessária à implantação da norma VDA 6.3.

Este trabalho está estruturado em quatro seções, começa com a descrição VDA, discute os comportamentos, conclusões e a revisão teórica detalhada no apêndice que demonstra a tabulação dos artigos analisados.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a descrição da VDA e sua relação com os comportamentos esperados dos líderes.

2.1. Verband Der Automobilindustrie Associação dos Construtores de Automóveis - VDA 6.3

Qualidade tem como premissa a correta adequação ao uso, este conceito pode ser considerado como moderno. Em outra análise corresponde em atender desejos e aspirações de quem se destina o produto ou serviço.

Segundo Juran (1999), as atividades em empresas que asseguram a qualidade podem ser agrupadas em três processos; o planejamento da qualidade, o controle de qualidade e a melhoria da qualidade. Considerando estes três aspectos, precisamos agregar os aspectos; econômicos, desempenho, segurança e como interage com o consumidor.

O conceito básico de qualidade explorado aqui se refere ao que é mais apropriado ao uso que se destina, isso significa que pode existir algo melhor ou mais caro, mas que neste caso não são determinantes na escolha.

A qualidade existe desde que as civilizações começaram a existir, os primeiros produtos manufaturados passavam por testes básicos, para conhecer suas capacidades no atendimento às suas especificações. O conceito de qualidade foi sendo cada vez mais exigido e teve seu ponto crucial na revolução industrial, juntamente com conceitos de padronização e produção em série. O controle de qualidade evoluiu substancialmente com a incorporação de conceitos estatísticos. Ao final do século XX a qualidade já estava estabelecida como absolutamente indispensável.

A VDA 6.3 uma norma direcionada para o processo de fabricação e sua aplicação permite que o processo tenha níveis de qualidade aperfeiçoados.

Uma característica da norma VDA 6.3 é estabelecer condutas de qualidade, que provocam comportamentos padronizados favorecendo a gestão dos processos. Com processos bem definidos, a obtenção de resultados se torna rotina no dia a dia da organização. O gestor passa a ter um novo papel, muito mais importante e que agrega mais valor à sua função.

Os processos bem definidos segundo os padrões da norma VDA 6.3 permitem às pessoas maior garantia de sucesso em seu trabalho, com isso o gestor que antes precisava “tomar conta” do processo passa a interagir com a equipe para a garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A norma quando avaliada por um ângulo tecnocrata é reconhecida como uma obrigação, como uma exigência do cliente, que atrapalha o andamento das atividades e portanto não é bem-vista em alguns casos. Já uma visão moderna de gestão considera que a norma contribui para agregar valor ao produto ou serviço. Uma norma que é aplicada de fato e passa a ser parte da cultura da organização se transforma em um sistema autossustentável de produção, onde os recursos podem ser bem alocados gerando melhorias constantes, inovação e qualidade percebida pelo cliente. A norma é um mecanismo de padronização, onde cada produto oferecido apresenta as mesmas características que foram especificadas no escopo do cliente.

2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Ao analisar a importância do papel que o gestor exerce na organização; vamos entender o que é competência e porque trabalha-las. Segundo Zarifian (1994) competência refere-se à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho ser responsável e ser reconhecido por isso.

Esse colaborador ao gerir pessoas precisa ter adquirido muito mais do que só conhecimento técnico, a organização deve aprofundar suas competências e desenvolve-las.

Segundo Almeida, Muniz Jr. e Costa (2014) indica fatores para contribuir com a manutenção da norma, entre eles: O compromisso de gestão superior está relacionado com o apoio dado pela liderança no processo de implementação. Em termos de qualidade a liderança envolve esforços da gestão superior como exemplo para integrar a melhoria da qualidade dentro do planejamento estratégico e através de toda a organização, além disso, eles promovem os valores de qualidade nas práticas de trabalho. Isso indica que a liderança é fundamental para o sucesso de qualquer esforço relacionado a mudança de cultura de uma organização. Sem a liderança da alta administração, o comportamento das pessoas tende a ser relutante em mudar.

O RH tem um papel muito importante para essa transformação, pois são eles que irão analisar as necessidades, treinar e desenvolver esses indivíduos. No dicionário Aurélio competência significa: "Capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade".

Além de dar todo o suporte necessário à equipe de pessoas que está gerindo também é função do gestor da área resolver conflitos entre funcionários devido a relacionamento interpessoal, problemas decorrentes, entre outros; e para resolver problemas o gestor deve contemplar de competências necessárias para aplicar quando houver necessidade, pois nunca se sabe quando se vai solucionar problemas complexos, por isso os gerentes devem estar sempre preparados.

Segundo Zarifian (1997) competência refere-se à capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho ser responsável e ser reconhecido por isso.

Segundo Motta (1991), considera que a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer, de obter resultados. O aprendizado gerencial é o processo pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores e fortalece sua capacidade de análise de problemas, indicando como competências gerenciais importantes envolvendo quatro dimensões básicas:

Tabela 1: Dimensões básicas de competências gerenciais (Motta 1991)

Cognitiva	Habilidade de compreender o particular por meio do conhecimento do geral
Analítica	Habilidade de saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas
Comportamental	Habilidade de adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente;
Ação	Denota a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional.

Segundo Durand (1998) "hoje os gerentes e as empresas procuram transformar recursos ativos em lucro". E como fazer isso? Desenvolvendo as competências de seus ativos mais importante, as pessoas, e mais ainda os "guias" dessas pessoas que realizam as atividades do empreendimento.

3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Liderar é buscar ser mais cuidadoso com as pessoas, entender que cada indivíduo possui um lado social, psicológico, organizacional e também biológico; é criar um ambiente

de trabalho onde todos se sintam bem, com vontade de voltar no dia seguinte, não apenas pelo salário ou pelas obrigações, mas porque gostam do que fazem e de onde fazem.

Análise dos comportamentos das lideranças na organização comparando com as atitudes necessárias em relação a implantação da norma e principalmente na manutenção dos princípios estabelecidos por ela. Leitura de artigos relacionados às diversas normas de qualidade, suas relações e particularidades na implantação. Entrevistas em campo no processo de implantação observando o impacto da mudança de cultura envolvida. Análise comparativa dos resultados entre empresas certificadas e empresas não certificadas.

O quadro 1 posiciona os comportamentos dos gestores relacionando-os itens descritos na norma. Isso representa dizer, que suas ações interferem de forma direta nos resultados de qualidade esperados pela aplicação da norma. Esta consideração reforça a necessidade de preparação de gestores através de treinamentos específicos e condicionamentos voltados a aplicação da norma.

Cada item da norma exige comportamentos da equipe de trabalho que devem ser monitorados pelo gestor durante sua atividade pessoal, comunicar, treinar, ambientar, prover recurso, acompanhar e incentivar são comportamentos necessários aos gestores para que a norma possa ser estabelecida de maneira sustentável. Estes comportamentos são necessários para criar um clima favorável aos membros da equipe para que suas ações, de respeito à norma, sejam sistemáticas e rotineiras.

Cabe então que a alta direção se baseie nos comportamentos descritos na tabela, para fazer a gestão da média gerência no caminho da manutenção da norma. A tabela apresentada pode ser utilizada como base para a elaboração de um programa de treinamento para a média liderança e posteriormente como guia para o plano de treinamento de todos os funcionários da organização.

Quadro 1: Comportamento dos gestores em relação à norma VDA 6.3

Comportamento esperado da liderança: Comunicar quais as responsabilidades de cada um, delegar com responsabilidade as ações de acompanhamento e monitoramento.	
Norma	Descrição
6.1.1	Foram transmitidas tarefas de responsabilidade aos funcionários para monitorar a qualidade do produto/processo?
6.1.2	Foram transmitidas tarefas importantes aos funcionários, em relação aos equipamentos de fabricação/campo periférico de fabricação?
Comportamento esperado da liderança: prover treinamento adequado, reciclagem e acompanhamento do desenvolvimento individual da equipe	
6.1.3	O pessoal encontra-se apto a assumir as tarefas e a sua qualificação vem sendo mantida?
Comportamento esperado da liderança: Atua como coaching buscando preparar substitutos	
6.1.4	Existe um plano de designação do pessoal com regulamentação das substituições?
6.4.6	São estipuladas metas tanto para o produto como para o processo, existindo um controle que verifica se estas são atingidas?
Comportamento esperado da liderança: Criar ambiente propício à realização das atividades da equipe	
6.1.5	Instrumentos para elevar a motivação dos colaboradores estão sendo aplicados?
6.2.3	Os locais de trabalho e ensaios estão adequados as exigências?

6.2.5	Estão disponíveis os meios auxiliares necessários para os trabalhos de ajuste?
6.2.1	As exigências de qualidade específicas ao produto estão garantidas com os equipamentos de fabricação/ferramentas utilizados?
6.2.2	As exigências de qualidade podem ser monitoradas de forma eficiente durante a fabricação em série, com equipamentos de medição e ensaios utilizados?
Comportamento esperado da liderança: Rigor no cumprimento dos procedimentos, acompanhamento das atividades dos liderados	
6.2.4	As especificações relevantes estão descritas de forma completa nos documentos de fabricação e ensaios, e estão sendo seguidas?
6.2.6	É feita a liberação do início de produção e são registrados os dados de regulagem e os desvios?
6.2.7	As ações corretivas necessárias são tomadas dentro do prazo estipulado, testando-se eficácia de tais ações?
Comportamento esperado da liderança: Treinar a equipe para realizar suas atividades com excelência e rigor.	
6.3.1	As quantidades/tamanho de lotes de produção estão definidas de acordo com a demanda; elas são encaminhadas, de forma direcionada, para a próxima fase de operação?
6.3.2	Produtos/componentes são estocados convenientemente; os meios de transporte/equipamentos para embalagem estão definidos de acordo com as características específicas dos produtos/componentes?
6.3.3	Peças refugadas, de reparo e de ajuste, restos operacionais internos são separadas sistematicamente e identificadas?
6.3.5	As ferramentas, equipamentos e meios de ensaio são armazenados de forma apropriada?
Comportamento esperado da liderança: Estabelece procedimentos de rastreabilidade e faz cumprir os procedimentos necessários de forma sistemática na sua equipe	
6.3.4	O fluxo de material e peças está seguro contra mistura/troca e a rastreabilidade está garantida?
Comportamento esperado da liderança: Prepara as condições de registro, cuida da documentação e avalia os registros e monitora processos	
6.4.1	Os dados da qualidade e processo são registrados de forma abrangente para que possam ser avaliados?
6.4.2	Os dados de qualidade e processo são analisados estatisticamente; programas de melhoria vêm sendo iniciados a partir destes?
6.4.3	Em caso de desvios das exigências do produto e processo são analisadas as causas e tomadas medidas corretivas?
Comportamento esperado da liderança: Incentiva que os processos sejam auditados, busca analisar os resultados e provoca os planos de ação	
6.4.4	Os produtos e processos são regularmente auditados?
6.4.5	Os produtos e processos estão sujeitos à melhoria contínua?

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que a liderança tem papel importante na implantação da norma VDA 6.3. Este papel é exercido por meio do comportamento dos gestores.

Gerentes e funcionários da linha diferem em várias características individuais e fundamentais e é lógico esperar que venham a reagir de forma diferente na implementação do Sistema da Qualidade. Isso contribui para a tomada de decisão buscando a mudança de postura da liderança sabendo da necessidade de investimento em treinamento.

O papel dos gestores é fundamental para obtenção do engajamento dos funcionários de linha, bem como na manutenção da motivação para obtenção da certificação e manutenção do padrão estabelecido pela norma de qualidade.

O convívio constante entre gestores e funcionários determina um relacionamento muito próximo que é determinante para obtenção do rigor necessário à implantação e manutenção da norma. A hierarquização dos comportamentos gerenciais em relação aos itens da norma proposta neste trabalho é uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão para estabelecer os planos de ações definidos no processo de implantação da norma.

5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; JUNIOR, J.; COSTA, A. Critical Factors to Quality Management System Implementation, Proceedings of the 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: O capital humano das organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DURAND, T.; Formas de incompetência. In: Anais IV Conferência Internacional sobre Gestão de Competências-base. Oslo: Escola Norueguesa de Administração, 1998.

JURAN, J.M.; RILEY, J. F. O processo de melhoria da qualidade. New York, NY: McGraw Hill, 1999.

KAZMIER, L. Princípios da gerência. Uma revisão programada, Rio de Janeiro, ed. América, 1973.

PATTI, A.; FOK, L.; HARTMAN S. Differences between managers and line employees in a quality management environment. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 22, 2004, pp. 214- 230.

ZARIFIAN, P. Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. Gestão & Produção, v. 4, n. 1, p. 76-87, 1997.

MOTTA, P. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Record, 1991.