



DIVULGAÇÃO/FALCONI

POR NELSON CORDOBA*

*Formado em Química na Universidad Nacional de Colombia e mestre em Administração de Empresas na Universidad del Valle da Colômbia. É consultor de empresas por mais de 20 anos, dos quais 16 na FALCONI, tendo trabalhado antes como consultor na Corporación Calidad da Colômbia, no Centro Nacional de Produtividade da Colômbia e no Centro de Gestión Hospitalaria do país. Foi professor de MBA em universidades na Colômbia, como Valle, Icesi e Andes. Também foi instrutor e avaliador dos prêmios da Qualidade e de Qualidade em saúde no mesmo país.

A PADRONIZAÇÃO É IMPORTANTE?

A resposta à pergunta que intitula este artigo é, aparentemente, muito óbvia, mas vale uma reflexão sobre o assunto. Muitas vezes só lembramos do tema quando vamos passar por uma auditoria de certificação ou temos uma reclamação de um cliente e todos nos mobilizamos em bloco para descobrir onde está o problema.

Na verdade, posso afirmar com muita propriedade que a **padronização é o alicerce para garantir os resultados da organização**. Os bons ou os maus resultados dependem da execução de tarefas executadas por pessoas que estão fazendo trabalho operacional nos processos da cadeia primária da organização e também tarefas dos processos de apoio, como realizar o fechamento de resultados mensal na área financeira. Da boa execução destes trabalhos vamos obter produtos e serviços previsíveis e repetitivos que atendem às necessidades dos clientes. Junto com os acionistas, os clientes fazem parte do público diretamente impactado pelos be-

nefícios da padronização. Enquanto o cliente tem a garantia de uma entrega de qualidade, o acionista está seguro que não tem sobre-custo ao possuir um processo de variabilidade mínima.

Sendo a padronização o alicerce para gerar bons resultados de forma previsível e repetitiva, estamos afirmando implicitamente que esta deve ter como foco, resultados. Tal afirmação não é uma armadilha. Independentemente do setor, do país ou do processo, muitos clientes não têm clareza quanto à verdadeira função da padronização. A padronização é uma atividade sistemática para criar, utilizar e auditar padrões que gerem produtos e serviços de forma repetida e previsível para atender a necessidade dos clientes; sendo uma atividade sistemática, devemos definir quando temos que elaborar e utilizar um padrão e para tal existe uma decisão gerencial muito importante: definir com critérios explícitos quando precisamos ou não elaborar padrões. Por exemplo: quando a tarefa, se mal realizada, pode entregar um produto ou serviço defeituoso, ou com um

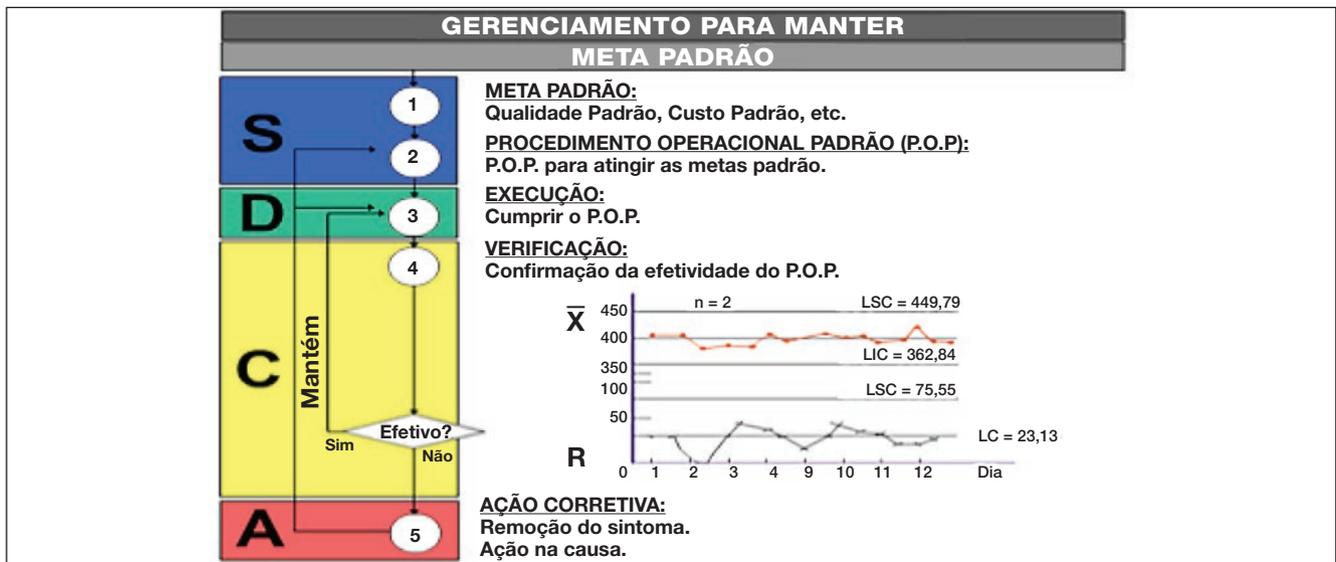


Figura 1. SDCA para manter resultados (Campos)

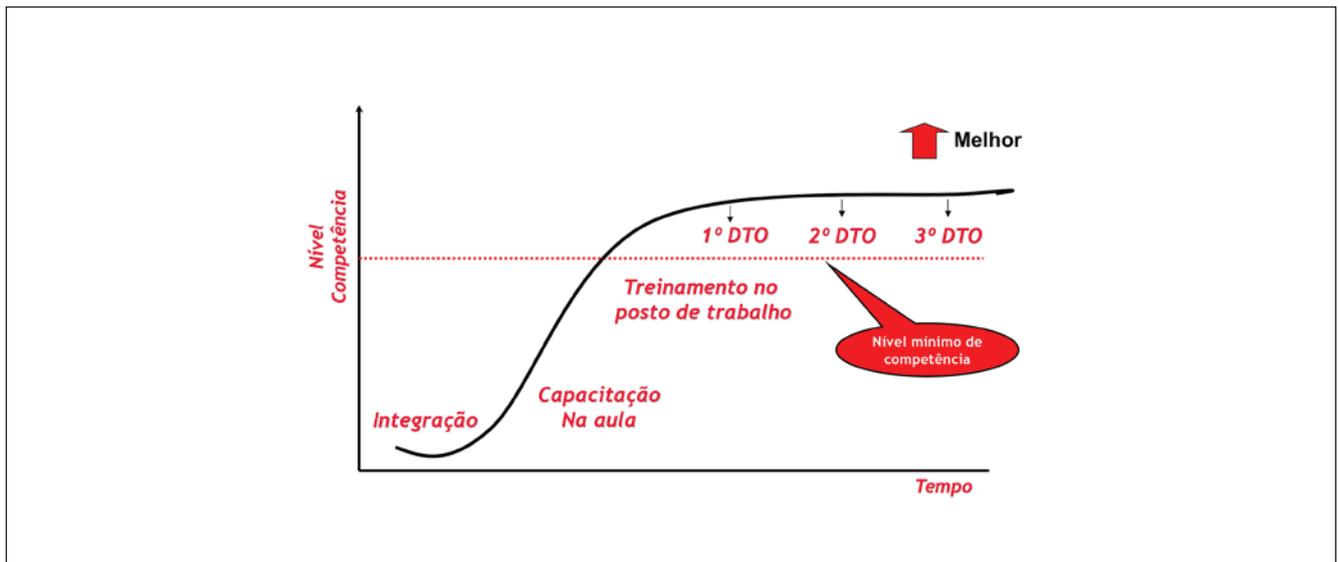


Figura 2. Relação dos Sistemas de Treinamento e DTO para verificar o cumprimento dos POP's (o autor)

sobrecusto, ou se ao ser feita coloca em risco as pessoas ou médio ambiente. Normalmente, para ter clareza de quais tarefas devem ser padronizadas utiliza-se com muita frequência o mapeamento de processos que ajuda o gerente na tomada de decisão de quais tarefas devem ser padronizadas, avaliando com técnicas estatísticas ou com conhecimento de campo o impacto de cada etapa no resultado esperado. Esse mapeamento também ajuda na definição das fronteiras das etapas e zonas de autoridade e responsabilidade.

Temos então padrões de tarefas críticas a serem criados, utilizados e auditados com foco em resultados. A primeira etapa para entrar no **ciclo virtuoso de padronização, denominado de SDCA**, é definir claramente a meta ou especificação a que se pretende chegar. Assim podemos criar os padrões por parte dos envolvidos na execução da tarefa, os chamados procedimentos operacionais padrão (POPs). Esse ponto costuma apresentar muitas falhas, pois não envolver diretamente quem detém o conhecimento de como é feita a tarefa é um erro comum, assim como não definir a didática adequada para cada POP segundo o público-alvo ou operador que vai usá-lo.

O POP, criado e testado, os operadores são treinados e aqui se destaca a importância da função de supervisão. Independente do nome do cargo em cada organização, o supervisor é aquele funcionário que tem a responsabilidade sobre a operação (seja da cadeia primária ou das áreas de apoio), executa o trabalho segundo os POPs, que por ventura até ajudaram a criar. Para se ter sucesso,

devemos treinar e não só educar e capacitar. Isso significa oferecer treinamento no local de trabalho, com um *expert* na tarefa e de forma individual para que cada operador aprenda de forma eficaz. Também aqui é requerida a definição da didática adequada segundo a tecnologia envolvida e o público-alvo.

Treinados os executores da tarefa, o POP passa a ser aplicado no dia a dia. Cabe à supervisão monitorar permanentemente que seja cumprido o padrão mediante diagnóstico de trabalho operacional (DTO), ou sistemas que procuram manter a eficiência do cumprimento do padrão e sua relação com a eficácia (cumprir a especificação). Esse deve ser o cotidiano da operação e da supervisão: executar o trabalho segundo POPs e verificar que estejam gerando bons resultados.

O foco sempre deve estar no resultado. Se uma variável sai de controle, as funções operação e supervisão devem possuir clareza do que é preciso fazer para que o indicador volte a seu rango de controle e é preciso analisar se foi uma anomalia especial ou comum. Portanto, devemos contar com uma boa sistemática de tratamento de anomalias que gere não só produtos e serviços cumprindo especificações definidas, como forneçam também informações úteis ao aumento da produtividade e do controle de processo avançado, com padrões bem elaborados e especificações bem definidas, pessoas treinadas e competentes, controle permanente do cumprimento do padrão e do resultado e sistemas de anomalias que permitam corrigir, se for necessário, tudo de forma integrada para garantir a satisfação do cliente. ■