

COMBATE AO DESPERDÍCIO: DESAFIO PARA A GESTÃO PÚBLICA

Em pleno século XXI é cada vez mais forte a preocupação com o desenvolvimento sustentável e com a economia de recursos materiais e humanos. Infelizmente, a população como um todo ainda não tomou consciência da importância de um consumo consciente seja em nossa casa, seja na organização. O presente artigo traz alguns aspectos importantes do desperdício que ocorre nas organizações. Conhecer o problema é a melhor forma de reajustar a direção.

É comum culparmos as pessoas pelo desperdício, seja em nossa casa, seja no trabalho ou na comunidade em que vivemos. Entretanto as pesquisas revelam que é o problema do desperdício não está nas pessoas, mas sim no processo, responsável por 90% ou mais de todo o desperdício e oportunidades perdidas pela organização. Em vez de responsabilizar as pessoas pelos problemas do processo, os gestores da organização devem convocar seus colaboradores para ajudar a identificar e eliminar o problema.

As pessoas envolvidas no processo devem perceber que é do interesse de todos compartilhar os conhecimentos sobre a melhor maneira de realizar um determinado trabalho. É preciso que todos compreendam que se o aperfeiçoamento contínuo é um objetivo da organização devemos aprender os métodos mais eficientes e eficazes com as pessoas que estão praticando esses métodos.

É preciso construir na organização uma cultura que faça com que as pessoas se sintam parte integrante de uma equipe e que essa é a maneira mais eficaz de utilizar integralmente o tempo, a energia física e a capacidade mental. Conway (1996, p.03) conceitua o desperdício como sendo: “a diferença entre a forma como as coisas são feitas agora e a forma como elas

Combate ao Desperdício

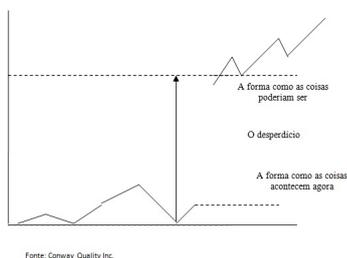
Escrito por Jose Claudio Rocha
Seg, 26 de Novembro de 2012 00:00

poderiam ser feitas, se tudo fosse perfeito – nenhum erro, preocupação, problemas ou complexidades”. Ele vai mais adiante quando afirma que:

O segredo da qualidade está no fato de a eliminação do desperdício em um processo melhorar automaticamente a qualidade resultante dele. Reduzindo os problemas e variações em um processo, estabilizando-o produzindo aquilo que o cliente deseja, você pode atingir um nível de qualidade alto e consistente e um baixo custo.” (1996:3).

Na figura a seguir apresentamos o gráfico do desperdício segundo conway:

FIGURA 01 – GRÁFICO DESPERDÍCIO NAS ORGANIZAÇÕES



Combate ao Desperdício

Escrito por Jose Claudio Rocha
Seg, 26 de Novembro de 2012 00:00

Fonte: Conway Quality Inc.

Considerando essa formulação podemos dizer que o desperdício ocorre em quatro formas principais. As organizações desperdiçam materiais, capital, tempo e oportunidades que poderiam significar um melhor atendimento a sua clientela e seu fortalecimento.

Tradicionalmente, as organizações concentram-se no desperdício de materiais e capital. Pouca ou nenhuma atenção é dada ao desperdício do tempo e da capacidade mental e física das pessoas, sem observar que aí reside boa parte dos problemas da organização.

O desperdício, nestes casos, pode ser tão grande a ponto de representar de 20% a 50% do faturamento de uma empresa ou do orçamento de uma organização, e é uma das causas principais da perda de competitividade.

Boas relações humanas ajudam a evitar o maior de todos os desperdícios – o desperdício de talento humano. As pessoas trabalham de modo eficaz quando percebem que é do próprio interesse trabalhar deste modo. Solicitar suas idéias e mostrar respeito por elas aumenta a auto-estima. A criatividade nas organizações é um valor que vem se tornando cada vez mais escasso. Isso porque os talentos são desperdiçados em virtude de sistemas gerenciais defasados que não permitem a expressão daqueles que atuam no processo.

A criatividade deve ser estimulada, buscando continuamente a informação sobre tudo o que acontece. Apenas para confirmar que a criatividade é um potencial a ser explorado à sua volta e dentro das organizações vejamos o que pessoas criativas e pensadores escreveram sobre o assunto:

Combate ao Desperdício

Escrito por Jose Claudio Rocha
Seg, 26 de Novembro de 2012 00:00

as pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e quando não as encontram. As criam” (Bernard Shaw – filósofo); “ minhas invenções são fruto de 1% de inspiração e 99% de transpiração” (Thomas Edison – inventor); “ as mentes são como os pára-quadras: só funcionam se estiverem abertas” (Ruth Noller – pesquisador); As boas idéias vêm do inconsciente. Pa que uma idéia seja relevante o inconsciente precisa estar bem informado “(David Oglivy – publicitário).

A criação de um ambiente de respeito à criatividade das pessoas nos parece fundamental. Relações humanas em aperfeiçoamento contínuo exige toda uma transformação. A atitude de falar em termo de “nós” reconhece que os líderes, os trabalhadores, os fornecedores e clientes são todos parte do mesmo sistema, com o mesmo objetivo, que é a melhora continua para produzir, a baixo custo, produtos e serviços de qualidade que os clientes desejam e precisam.

Por outro lado, todo desperdício em última análise, tem origem no trabalho e nos processos usados para realizá-lo. Em outras palavras, o desperdício resulta em que organizações trabalham e como elas realizam este trabalho. Todas as formas de trabalho produzem desperdício – trabalho realizado por coisas tais como máquinas, processos químicos, computadores e energia. Bem como aqueles realizados por pessoas.

A eliminação do desperdício exige um conhecimento detalhado do trabalho em si, o tipo de conhecimento que é detido pelas pessoas que operam o processo e por aqueles que planejam como o processo deve ser executado. Assim sendo, as organizações devem convocar a ajuda de todas as pessoas com conhecimento, para identificar, quantificar e eliminar o desperdício.

Quando eliminarmos o desperdício do processo, quase todo o restante terá valor para o cliente, e será, portanto, trabalho com valor agregado real. As organizações, sejam públicas ou privadas, precisam se esforçar constantemente para aumentar o percentual das atividades que agregam valor, enquanto melhoram o processo de realizar o trabalho.

Combate ao Desperdício

Escrito por Jose Claudio Rocha
Seg, 26 de Novembro de 2012 00:00

As organizações devem programar as operações e alocar pessoal de tal forma que este tenha atividades com valor agregado a fazer durante todo o expediente. Embora isto seja difícil de realizar, não fazê-lo constitui uma das maiores causas de desperdício. Se as pessoas não têm trabalho com valor agregado a executar, elas descobrirão alguma coisa como que preencher o tempo.

No que diz respeito aos clientes e fornecedores, a missão básica de qualquer organização viável precisa ser satisfazer os clientes. Satisfazer os clientes exige comunicação para entender suas vontades e necessidades. As organizações mais bem-sucedidas também antecipam o que os clientes vão querer no futuro e fazem melhorias contínuas, tendo o cliente em vista.

A produção de bens e serviços com qualidade exige que os fornecedores também trabalhem da nova maneira. A organização precisa se comunicar bem com os seus fornecedores e educa-los acerca das necessidades da organização. A melhor ferramenta de marketing disponível é fornecer a baixo custo um produto ou serviço com a alta qualidade que o cliente deseja e custos baixos. Isto significa a utilização dos recursos, que são por definição economicamente escassos, da melhor maneira possível, visando a redução dos custos de produção.

Em resumo, a qualidade nas organizações é função do processo. Para melhorar a qualidade de um produto ou de um serviço, é preciso que se melhorem os processos que produzem e dão apoio ao produto ou serviço. Esta realização exige um esforço contínuo para identificar, quantificar e eliminar o desperdício em todos os processos de trabalho. A eliminação do desperdício, com certeza, melhora a qualidade e consistência do produto ou serviço produzido e permite que um maior número de pessoas tenham acesso ao produto.

Nunca é demais lembrar que, em nossa sociedade moderna onde muitas pessoas ainda não têm acesso aos bens e serviços de primeira necessidade e preciso que o desperdício de recursos, sejam eles humanos ou materiais, seja combatido por todos os membros da organização.

Combate ao Desperdício

Escrito por Jose Claudio Rocha
Seg, 26 de Novembro de 2012 00:00

Bibliografia Consultada:

CONWAY, William. Caçadores de desperdício: um companheiro de bolso para busca da qualidade da produtividade. Qualitymark Editora. 1996.

DEMING, Edwards W.. a Revolução na Administração, Marques Saraiva, 1990.

SCHOLTES, Peter.. Qualidade – Como usar equipes para melhorar a qualidade, Qualitymark Editora, 1992.