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.

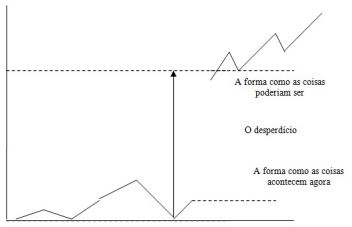
É preciso construir na organização uma cultura que faça com que as pessoas se sintam parte integrante de uma equipe e que essa é a maneira mais eficaz de utilizar integralmente o tempo, a energia física e a capacidade mental. Conway (1996, p.03) conceitua o desperdício como sendo: “a diferença entre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

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



Fonte: Conway Quality Inc.

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:

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-quedas: 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.

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.

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.