



Visão BORRADA

Muitos líderes de negócios ainda não têm uma noção clara do que é qualidade

[Douglas C. Wood]

Muitos profissionais da qualidade notaram que alguns líderes de diversos tipos de empreendimento ainda consideram a qualidade e o desenvolvimento, tópicos separados. Mesmo que esta dinâmica não esteja por toda parte, ela parece ser predominante.

Certamente, não é nesta direção que os profissionais da qualidade têm tentado avançar no decorrer dos anos. Será que a ênfase no aumento dos lucros resultou numa divisão profunda entre desenvolvimento e qualidade? H. James Harrington refletiu sobre o momento em que os profissionais da qualidade focaram na economia de dinheiro, levando a "perda do verdadeiro objetivo da qualidade: melhorar cada vez mais os produtos e serviços".¹

Por que será que a desconexão entre custos, qualidade e negócios persiste? O que impede que os líderes de negócios entendam tal conexão? O que pode ser feito para desfazer os oito mitos da qualidade?

Há alguns aspectos na vida do profissional praticante da qualidade que são muito mais frustrantes do que não estar envolvido nas

atividades de melhoria de um negócio, - isto é, ser desafiado para fazer que algo funcione, em vez de melhorar o sistema. Para os profissionais da qualidade não parece certo que os esforços de melhoria não estejam relacionados ao departamento de garantia da qualidade.

Eles sabem que qualidade e desenvolvimento são sinônimos. A partir de um rico corpo de conhecimento (body of knowledge BoK), eles desenham um apanhado completo e compreensível das ferramentas em prol da melhoria organizacional. Mas por que muitos líderes de negócios não vêem esta conexão?

Lição histórica

A Qualidade nasceu como controle. Para muitas companhias, a qualidade começou simplesmente como uso de ferramentas e técnicas para prevenir que produtos e serviços ruins chegassem até o consumidor. Poucas organizações conscientes tomaram o próximo passo: eliminar as variações e as causas das não-conformidades. Na verdade, produzir a maior parte dos produtos ou serviços de acordo com as especificações dos clientes era a regra que a maior

Anúncio

PROGRESS

parte das empresas seguia. Fazer mais do que isso era considerado perda de tempo e de dinheiro.

Tais práticas persistiram durante e depois da II Guerra Mundial. Para algumas indústrias, a inspeção ainda é o suporte principal da qualidade. Este enfoque leva a dependência de uma inspeção para encontrar e selecionar defeitos dispendiosos.

Na década de 70, fabricantes japoneses voltados para a qualidade tornaram-se competidores das manufaturas de carros americanos. Influências de W. Edward Deming, Joseph M. Juran e Phil Crosby ocasionaram uma mudança da percepção, incluindo gerenciamento total da qualidade (Total Quality Management TQM), no qual a qualidade era tida como serviço de todos.

Profissionais da qualidade estavam ensinando as ferramentas e esperavam que a qualidade voltada para o negócio e para os produtos gerasse bons resultados. Algumas vezes gerou. Mas a idéia de que os assuntos da qualidade não eram somente problemas da manufatura permaneceu.

O TQM (Total Quality Management) desenvolveu programas de melhoria mais avançados como o Seis Sigma. Muitos acreditam que o Seis Sigma se tornou bem sucedido porque a divisão de operações em geral ativava o programa e deliberadamente excluía o corpo de funcionários da qualidade. Similarmente, profissionais da qualidade em geral não falavam a língua da liderança e faltavam-lhes habilidades simples. Muitas vezes eles eram excluídos da mesa mesmo estando junto com outros departamentos.

A ISO 9001 e outros padrões foram desenvolvidos posteriormente para garantir companhias em conformidade com processos básicos da qualidade, os quais em teoria reduziriam os riscos para os clientes e se tornariam um trampolim para melhoria. Todavia, o aspecto da melhoria conforme a ISO 9001 foi limitado e muitas firmas preferiram se firmar num nível mínimo de conformidade.

O custo da qualidade, ou mesmo o custo da qualidade pobre tem sido um conceito suporte da

área por mais de 50 anos. Além disso, a maioria das empresas de médio porte não parecem aplicar tal medida para planejar e melhorar o negócio. O Seis Sigma não incorpora o custo da qualidade, assim como cada projeto deve incluir um retorno ou cálculo do retorno de investimento. Enquanto um enfoque numa medição projeto por projeto não fornece o valor de uma medida compreensível e global dos custos da qualidade, os projetos de melhoria estão bem servidos quando o valor financeiro destes é medido.

O atual mundo da qualidade

Hoje em dia, há uma enorme diversidade no pensamento da qualidade. Muitos enfoques foram desenvolvidos, centenas de livros escritos e incontáveis idéias misturadas.

A qualidade se espalhou por culturas fora dos EUA e do Japão. A ISO 9001 se firmou em países da Europa e de outras partes do globo e alguns prêmios nacionais da qualidade forneceram às empresas o mapa da mina para a excelência de organizações em muitos países.

Idaias geradas antes e durante a II Guerra Mundial estão agora vindo à tona para se adaptarem ao novo mundo dos negócios, impulsionadas pela velocidade da internet. Como escreveu Thomas L. Friedman, o mundo é plano. O conhecimento corre mais rápido do que o dinheiro e a informação se espalha numa velocidade incrível².

O campo é rico em oportunidades para melhoramentos nos negócios. Com conceitos da qualidade aparentemente mais acessíveis do que nunca, por que os profissionais da área ainda não estão atingindo os líderes com uma mensagem mais clara sobre a qualidade?

Muitos líderes de negócios são introduzidos a qualidade no mestrado. Diversos programas de mestrado costumam ter uma aula sobre princípios da qualidade ensinados de uma forma generalista e não necessariamente por um especialista no assunto. Talvez, estes futuros líderes estejam sendo apresentados a um excesso de informação sobre a qualidade de forma pobre e mal organizada.

"A ISO 9001 se firmou em países da Europa e de outras partes do globo e alguns prêmios nacionais da qualidade forneceram às empresas o mapa da mina para a excelência de organizações em muitos países"

Mitos

Como nossa história e nosso sistema educacional criaram um abismo entre qualidade e melhoria? Idéias estabelecidas são aquelas ensinadas, mas muitas idéias estabelecidas são como mitos. Leia alguns dos mitos da qualidade, como eles foram construídos e o que de fato ocorre.

1. Qualidade é estritamente referente a assuntos sobre produtos e serviços. O foco na qualidade incide sobre as características do produto ou do serviço, não no processo para construir e disponibilizar um determinado produto ou serviço.

Este mito reforçado por marketing constante induz ao pensamento de que uma maior qualidade se relaciona com custos altíssimos. As definições da qualidade criam uma divergência que se espalha por toda a sociedade e persiste nas reuniões de diretoria.

A realidade: A qualidade duradoura firma-se no processo. Produtos e serviços são efêmeros, trocados freqüentemente por outros novos. Ter um processo com qualidade elevada faz dos produtos e serviços de alta qualidade algo possível.

2. Custo, qualidade e planejamento formam

um triângulo de ferro. Se você melhora um, você torna os outros piores. Se você acredita que alta qualidade significa custos mais altos, você acreditará que estas três medições operam uma contra a outra.

A realidade: Organizações que desempenham bem o programa de qualidade sabem que a adesão ao programa e os custos melhoram na medida em que o processo da qualidade melhora, mas que o inverso não ocorre.

3. Qualidade lida com o controle de riscos. Se o seu orçamento da qualidade é focado somente em inspeções e auditorias isto é verdadeiro. Esta visão surge quando você acredita que as ferramentas da qualidade não desempenham um papel grande na melhoria do negócio. Todos os gerentes têm o objetivo de reduzir riscos e a qualidade é dever de todos. Então, isto leva a conclusão que de que risco e qualidade são ligados.

A realidade: Qualidade e risco estão ligados, mas isto não é uma equação simples. Obstáculos no processo da qualidade freqüentemente ocorrem depois de um evento que um evento perigoso é vivenciado e a inovação surge como necessidade a ser aplicada.

Anúncio

A Qualidade no Passado

Um grande número negócios nos EUA, não nomeados aqui para proteger a identidade, construíram um departamento robusto de garantia da qualidade que promoveu ativamente as ferramentas e métodos da qualidade. A mudança da liderança provocou um olhar crítico às áreas de suporte interno. Devido a excelente forma que os deveres de controle da qualidade foram distribuídos nas áreas operacionais, a liderança determinou que o grupo de garantia da qualidade não era mais necessário e dissolveu o time.

Os resultados do negócio pareciam ser grandes. Economias e reduções eram notadas e direcionadas para a operação de crescimento rápido. Como o grupo de garantia da confiabilidade havia sido dissolvido, algumas tecnologias transformadoras alteraram o *status quo* da firma, e a fusão com um competidor trouxe uma nova cultura.

Programas silenciosos começaram a funcionar. A rotatividade estragou as atividades para garantia da qualidade que eram distribuídas, e não havia mais o grupo de garantia da qualidade para detectar o problema de insipiência, nem o alerta de som. Não havia um corpo de funcionários especializados em garantia da qualidade para treinar novos empregados em qualidade e fundamentos culturais.

O problema silencioso se tornou maior, mas a culpa foi colocada na nova tecnologia, nas fusões e nos processos judiciais. Certamente, as novas tecnologias e fusões foram fatores que causaram per-

As três áreas de custo qualidade são prevenção, análise e erro. Se você inicia pela diminuição de risco, você o verá como um zero sum game=jogo zero a zero. Por exemplo, gastos adicionais em qualidade significam menos operações de melhoria. Se você vê a qualidade como porta de entrada para melhoria, então gastos mais altos como atividades de prevenção mostrarão o ROI (Return on Investment)? através de análise reduzida e custos dos erros. Minha experiência em custo da qualidade mostra que este retorno pode ser alto como 8 para 1: \$8 em redução de erro e análise para cada \$1 em prevenção adicional.

4. Seis Sigma e lean são ótimas ferramentas novas. Qualquer grupo de ferramentas é moda: elas são novas e portanto as melhores que até então se desenvolveu. Por exemplo, Seis Sigma é especial porque conecta melhorias como medidas financeiras.

A realidade: O Seis Sigma mede as ferramentas de engenharia da qualidade, junto com técnicas de

turbações, mas onde estava o processo da qualidade? Os responsáveis pela tocha da qualidade não estavam mais presentes. A liderança mais alta foi substituída, mas isto apenas aumentou o tumulto. A companhia cresceu e a firma começou a perder clientes em seus principais mercados.

Deste dia em diante, os problemas neste negócio continuaram a persistir e não é claro se a companhia irá superar a tempestade. A nova liderança está trabalhando bastante e há uma esperança espalhada de bons resultados, mas os problemas são numerosos. De controle de fornecedores a cobrança de clientes, de marketing de novos produtos a coordenação de relações públicas, problemas abundam.

Este exemplo resume o resultado de adotar uma perspectiva equivocada e fazer da qualidade um serviço de todos. A liderança acredita que o pessoal do operacional apenas aplica as ferramentas da qualidade, então o departamento de garantia da qualidade não será necessário.

Alguns entendidos no assunto, que tem na qualidade uma segunda ocupação, dizem que a solução para estes problemas dos negócios deve estar em produtos melhores e num marketing mais eficiente. Infelizmente, produtos melhores apresentados de forma chamativa aos clientes existentes não ajuda necessariamente a mantê-los se os pagamentos e contas que eles recebem estiverem errados. Cobranças fazem parte de uma porção básica do negócio que está imersa no processo. Se os elementos básicos dos processos não estiverem corretos, o cliente buscará por outras alternativas. D.W.

gerenciamento de projetos numa estrutura de controle e de comando organizado e delega desafios para pessoas com diferentes níveis de habilidade e treinamento. Não há nada de tão novo sobre o lean também. Assim como o Seis Sigma deixa ferramentas estatísticas padronizadas nas mãos das massas, o lean coloca engenharia industrial nas mãos daqueles que estão próximos do trabalho. Não há nada de novo aqui, a não ser o modo de aplicação.

Os esforços para iniciar o lean e o Seis Sigma são os custos da prevenção. As ferramentas atuais usadas pelo Seis Sigma e praticantes lean são as mesmas utilizadas por um corpo de funcionários perito na asserção da qualidade.

5. Escolher um enfoque da qualidade é uma tarefa somente para líderes da diretoria. Líderes tomam as informações sobre a organização e seu ambiente para criar uma visão e promovê-la por toda a organização. Os funcionários acreditam que a responsabilidade de escolher e promover um

enfoque da qualidade é somente de um representante da diretoria e nada será feito até que este líder tome a decisão correta.

A realidade: Frequentemente não encontrado em todos os níveis está o conhecimento sobre como escolher um enfoque da qualidade. É preciso entender o que é requerido por cada programa da qualidade e o que falta para sua organização antes de estabelecer um enfoque. Como não há um padrão claro no ensino da qualidade para líderes, como podemos esperar que diretores estejam aptos a escolher de forma sábia? O que nossos líderes precisam é de informação boa, confiável e os subordinados constituem a melhor fonte (para este tipo de informação).

6. Nenhuma preparação, exceto vontade própria, é necessária para aplicar um programa de melhoria. Se os empregados conhecem o seu trabalho, eles saberão como melhorá-lo. Como consequência, idéias boas surgirão e serão implementadas. A melhoria acontecerá através de erro e acerto. Thomas Edison usava erro e acerto e foi bem sucedido.

A realidade: Para alguns funcionários de certas

organizações faltará requisitos fundamentais (tanto técnicos como habilidades humanas) para aproveitar e desenvolver um enfoque de forma bem sucedida. Enquanto o seu negócio pode e deve ter sucesso mesmo que tenha lacunas em muitos aspectos, este sucesso estará preso e a probabilidade de dar certo será maior, caso você tenha os suportes fundamentais a mão quando você começar. Verdadeiras organizações de classe necessitam anos para chegar ao topo. Um sucesso de um dia para o outro é de fato parte de um processo de mais ou menos oito a dez anos. Por exemplo, leia Jim Collins' *Good to Great*³ ou veja os vencedores do prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, como Boeing.

O que estas companhias estão fazendo nos estágios iniciais? Em geral, muita aprendizagem e planejamento, junto com alguma experimentação. Enquanto a vontade é o combustível, a máquina está presa a uma fundação sólida de conhecimento.

7. Os custos dos programas da qualidade são uma escola velha. O enfoque no custo da qualidade tem pouca capacidade nas atuais organizações. Não há um requisito amplamente divulgado para medir os

Anúncio

custos da qualidade. Medições de custo da qualidade o avaliam considerando o enfoque de sempre olhar a totalidade de todos os custos. Novos enfoques em melhorias, como por exemplo, o Seis Sigma, suplantaram o custo da qualidade.

A realidade: A velha medida chamada "custo da qualidade" deve ser revivida. A frase, entretanto, tem falhas. Nós precisamos chamá-la por um nome que faça sentido hoje em dia. "Finanças para melhoria" é mais apropriado, da mesma forma como estamos usando linguagem financeira para medir os resultados gerais das melhorias num negócio.

Isto não é sobre mudar os métodos de medição da qualidade, mas sim, mudar a maneira como falamos sobre isso. O Seis Sigma não se atem somente aos custos da qualidade, mas é direcionado pelo projeto e as economias não são agregadas. Um processo feito por partes resulta numa melhoria manchada. Muito freqüentemente, o custo global para aplicar o Seis Sigma não é integrado com o programa inteiro da qualidade. Isto ocorre quando funcionário de operações aplica o Seis Sigma e o pessoal da qualidade aplica o controle de qualidade.

O termo custo da qualidade é bem entendido por profissionais da qualidade, mas pode ser confuso para muitos líderes de negócios. Se nós procuramos atingir os líderes de negócios, é preciso falar a linguagem deles.

8. Qualidade é disciplina aprendida no trabalho, não em sala de aula. Para ser um gerenciador da qualidade é preciso saber somente sobre as operações dos produtos. Desde que a qualidade vem do produto e não do processo, as habilidades para o gerenciamento da qualidade não são transferíveis de uma organização para outra. As metodologias da qualidade têm um espaço menor nos programas acadêmicos e o ensino da qualidade pode ser feito com algumas poucas referências históricas dadas por gurus.

A realidade: A debilidade no ensino da qualidade em programas de mestrado deixa as organizações sob os desígnios de conhecimentos internos segmentados. Não há praticamente nenhum diploma em qualidade hoje em dia. Há algumas aulas para estudantes universitários, mas é necessário ter um currículo melhor para se alcançar um melhor nível de educação do que um punhado de referências históricas. O currículo deve apresentar uma conexão entre a qualidade e o ambiente de trabalho, o contexto dos alunos.

Estas falhas na educação superior são sentidas

quando as organizações tentam atingir a excelência. Como os novos graduandos são raramente colocados em situações direcionadas a excelência, não há necessidade de eles se graduarem num mestrado somente sobre qualidade BoK (body of knowledge). É somente depois da graduação e com experiência de trabalho acumulada que a necessidade de se ter essas ferramentas é sentida.

A escolha de aprender e aplicar o Bok (body of knowledge) da qualidade ocorre depois que um problema surge. Com mais ou menos oito a dez anos da curva de desenvolvimento em direção a excelência, não é surpresa que somente algumas organizações visionárias comecem, aprendam, implementem e sejam bem sucedidas em aplicar a verdadeira excelência em seus processos de trabalho.

Inicie o diálogo

Reconhecer mitos e discuti-los num diálogo ativo é uma maneira de evidenciar conceitos equivocados. Nem todas as necessidades de melhoria vão começar no topo. Nós todos podemos fazer diferença na nossa esfera de influência.

Se você ouvir estes mitos sendo perpetuados, ou se você vê ações de melhoria borradas por pessoas que são desviadas por estes mitos, procure entender os mitos e propiciar melhoria. Lembre-se, muitas pessoas que você encontra não entendem o processo da qualidade, sua história e acabam confundidas por alguns destes mitos. O seu conhecimento é a principal alavanca de mudança. •

REFERÊNCIAS:

1. H. James. "Are we going astray?", *Quality Digest*, February 2008, www.qualitydigest.com/feb08/columnists/jharrington.shtml.
2. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.
3. Jim Collins, *Good to Great*, Collins, 2001.

© Tradução autorizada

Traduzido por Marina Lee

Fonte: Revista *Quality Progress*, Julho de 2008, páginas 28 à 33.

DOUGLAS C. WOOD é presidente da Consultoria DC em Overland Park, KS. Ele possui diploma de bacharelado em engenharia industrial no Universidade Western Michigan em Kalamanzo, MI. Wood é certificado em gerenciamento e em engenharia da qualidade, e é membro sênior da ASQ. É autor do Guia Executivo para Entender Programas de Custos da Qualidade, ASQ *Quality Press*, 2007.