

04/09/2013 - Por que algumas empresas insistem em “correr atrás do prejuízo”?

*Por Enio Feijó**

Boa parte dos nossos líderes empresários e gestores insistem em administrar os negócios como arte e não como ciência. Enxergam os resultados dos processos industriais ou dos serviços como únicos, a partir de uma percepção muito pessoal e cheia de emoção. A definição de ciência, num sentido mais amplo, refere-se ao conhecimento ou prática sistemática adquirida através de métodos científicos, princípios ou leis. A cultura de “apagar incêndios” ou “correr atrás do prejuízo” cria indisciplina administrativa e despadronização dos processos, gerando, por sua vez, mais defeitos e mais retrabalhos, sempre com mais urgência e menos planejamento. É assim que se cria um círculo vicioso. Nesse tipo de ambiente não há espaço para métodos científicos e aquisição de conhecimento.

Existem técnicas e ferramentas para melhoria dos processos e, conseqüentemente, de competitividade que foram exaustivamente testadas e aprovadas nos últimos 30 ou 40 anos. São recursos que impuseram um novo nível de qualidade a produtos e serviços no mercado internacional. Muitos devem se lembrar da investida que a indústria automotiva japonesa fez no maior e mais competitivo mercado do planeta, com produtos de alta qualidade e baixo preço. Não foi à custa de percepção e emoção. Obviamente, houve um esforço coordenado de reconstrução da indústria por parte de órgãos oficiais. Mas, também, foi à custa de muito planejamento, método e capacitação dos colaboradores em ferramentas da qualidade simples e efetivas que as empresas japonesas conseguiram se impor. Com uma força de trabalho capacitada em métodos e técnicas de trabalho, e acreditando nos colaboradores, fica mais fácil melhorar todos os processos produtivos simultaneamente e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Ou seja, todo o negócio ganha um upgrade.

O conjunto de métodos e ferramentas que conseguiu erguer a indústria japonesa no pós-guerra recebeu o nome de Lean Manufacturing (produção enxuta) ou Lean Thinking (pensamento enxuto). Era quase uma filosofia de trabalho, que foi sendo adotada por grandes empresas no mundo todo, com bons resultados. Posteriormente, o mundo industrial e de negócios ganhou outra ferramenta de melhoria de processos: o Six Sigma. Tirando proveito de conceitos de controle estatístico dos processos criados nos anos 30, só que com outra roupagem, essa ferramenta ataca a variabilidade dos processos de forma estatística. Além disso, utiliza de forma bastante intensa a “voz do cliente” como base para medir a eficiência dos processos industriais e de serviços. Mais uma vez, empresas do mundo todo passaram a aplicar essa ferramenta corporativamente, com bom retorno. Com a disseminação dessas ferramentas em grandes empresas, seus fornecedores foram igualmente convencidos a adotá-las para entregar produtos de melhor qualidade, com menor variabilidade e menor custo.

Diante desse quadro, uma dúvida: por que ainda existem empresas que relutam em adotar técnicas e ferramentas científicas? É correta a justificativa de que o ambiente de negócios no Brasil é singular e dificulta a administração científica. Igualmente é correto alegar que as pequenas empresas sofrem com excesso de impostos e falta de recursos financeiros. Ainda assim, é possível aplicar algumas ferramentas e métodos científicos com a finalidade de melhorar a produtividade, reduzir a ocorrência de erros e defeitos, aumentando, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

Muitas empresas podem ter falhado na implementação das ferramentas por acharem que deveriam implantar todas ao mesmo tempo, nos moldes de programas de qualidade e produtividade das grandes organizações. Também pode ter havido falta de acompanhamento e cobrança por parte dos líderes na sua utilização. Mas é fato que as ferramentas de qualidade e produtividade podem sim ser implantadas individualmente – de preferência, começando pelas mais simples e mais efetivas na organização dos postos de trabalho, ou por aquelas que trarão disciplina na análise de problemas de uma maneira geral.

Uma dessas ferramentas de análise é tão simples como perguntar varias vezes “por que” um evento ocorreu, imitando a incansável curiosidade infantil, em busca de porquês que nem sempre os pais têm como justificar. Trata-se dos “5W”, ou “5 Whys”. Além de ajudar na identificação de causas raiz dos problemas industriais ou de serviços, essa ferramenta cria uma disciplina mental, ajudando no processo analítico e na tomada de decisão em qualquer área ou processo da empresa. A falta de método na resolução de problemas leva a ações incorretas que muitas vezes atacam o efeito e não a causa, fazendo com que o problema não seja resolvido. Daí a importância de se esgotar todos os porquês antes de tomar medidas corretivas. Vale lembrar que esse método não busca culpar pessoas, mas encontrar falhas no processo.

Outra ferramenta é tão simples como fazer uma boa limpeza e arrumação em nossos armários, jogando fora tudo o que não se usa e deixando à mostra as coisas que precisamos no dia a dia. Neste caso, falamos do “5S”, que representa cinco palavras no idioma japonês: Seiri (Utilização); Seiton (Organização); Seiso (Limpeza); Seiketsu (Padronização); Shitsuke (Autodisciplina). De novo, é uma ferramenta aplicada por uma equipe na sequência indicada. Por exemplo, não se passa para a fase de limpeza antes de deixar tudo organizado, bem como não se organiza antes de fazer a seleção do que presta e do que não presta – o que acaba criando na equipe o senso de disciplina, além de melhorar as condições de trabalho. Com o ambiente limpo e organizado, fica mais fácil identificar falhas, vazamentos ou matérias primas erradas. Além disso, outros ganhos englobam redução de perda de tempo, redução de despesas, melhor aproveitamento de espaços e redução de acidentes de trabalho.

Já que não conseguimos conhecer bem algo que não podemos medir ou expressar em números, lançamos mão de outro conceito. Afinal, como saber se os nossos investimentos estão sendo valorizados? Só através de números – dos índices da bolsa de valores ou dos fundos de investimento. Mais um exemplo: como os médicos podem dizer se estamos bem de saúde? Só através de medidas da pressão arterial, dos batimentos cardíacos e exames clínicos, entre outros. São números que, quando comparados a medidas-padrão, indicam boa saúde (benchmark). Na produção ou prestação de serviços ocorre o mesmo. A coleta de dados sobre o processo – e plotagem num gráfico ao longo do tempo – mostra como ele está em relação aos limites preestabelecidos. Com isso, o operador terá completa consciência do rendimento do processo, podendo alertar para variações especiais. Essa ferramenta tem o nome de CEP (Controle Estatístico do Processo) – e nos ajuda fazer o monitoramento sem produzir erros ou defeitos. Dependendo da sua aplicação, será uma ferramenta simples ou complexa.

Independentemente do tamanho ou da natureza dos problemas de uma empresa, todas as ferramentas citadas acima e muitas outras estão disponíveis – aguardando apenas que um gestor mais determinado se disponha a conhecer o que elas podem fazer para que ele nunca mais se encontre “correndo atrás do prejuízo” e muito menos “apagando incêndios”.

*Enio Feijó é consultor e especialista em Melhoria Contínua, instrutor do Six Sigma Academy & Company (USA), professor de Gestão da Qualidade do CEA (Centro de Estudos Automotivos), da FEI e FGV. Atuou como diretor de Qualidade e Implementação de Six Sigma na Ford América do Sul e foi diretor e fundador do Six Sigma Institute (Brasil).

PressPágina