Com uma boa orientação e uma adequada administração, programa criado pela ITT pode ser implantado dentro de um período médio de um ano

Quatorze passos
para melhorar a qualidade

José Carlos Giordano

A International Telephone Telegraph Corporation (ITT) criou um programa destinado a melhorar a produtividade que lhe proporcionou uma economia considerável, equivalente a seis por cento de suas vendas.

Philip B. Crosby, vice-presidente na época do controle de qualidade da ITT Corp., falou sobre o programa de melhoramento da qualidade, que consta de 14 passos, para conquistar economias importantes.

Crosby declarou que o programa para melhoramento da qualidade usado pela ITT é adaptável e pode ser utilizado por outras companhias. Com uma boa orientação e uma adequada administração, o programa pode ser implantado dentro de um período médio de um ano.

1º passo - Obter o compromisso da gerência

O compromisso da gerência deve ser real e ativo, e integrado numa diretriz da companhia. A diretriz deve expressar claramente as metas do programa (por exemplo, "atuar exatamente segundo os requisitos, ou modificar oficialmente os requisitos de acordo com nossas necessidades e as do cliente").

O compromisso da gerência compreende também o melhoramento organizacional do papel tradicional da qualidade. Em muitas companhias, o pessoal responsável pela qualidade está sob a direção do departamento de fabricação ou de finanças. Na ITT, explica Crosby, esta interrelação foi modificada. A diretriz da companhia declara: "Para garantir a eficiência, a função de qualidade deve ser desempenhada de forma objetiva e imparcial. Assim, o responsável pela função de qualidade, de cada unidade do sistema, deve comunicar-se diretamente com o gerente geral de sua unidade e estar ao mesmo nível organizacional das funções que estão sendo avaliadas, tais como fabricação, engenharia e compras".

2º passo – Criar uma equipe para o melhoramento da qualidade

Uma junta assessora de qualidade deve ser criada para orientar o programa. Esta junta pode ser formada com membros dos departamentos de fabricação. Marketing, compras e engenharia, bem como de qualidade. O diretor responsável pela qualidade não deve ser escolhido para presidente do grupo, para evitar que o programa se transforme em "mais um programa igual aos outros". Ele deve, porém, tornar-se à força motriz para encorajar a junta, enfatizando a importância do programa. A junta assessora de qualidade se certificará de que o programa para melhoramento da qualidade abrange todos os níveis da organização.

3º passo – Criar medidas para avaliação da qualidade

Um dos primeiros fatores a considerar ao estabelecer um programa para melhoramento da qualidade é a criação de medidas para avaliação dos níveis atuais de qualidade. É necessário estabelecer medidas fáceis de interpretar, tais como:

- Percentagem de produtos defeituosos
- Erros por cada unidade de produto
- Erros por cada documento
- Erros por cada operário
- Lotes defeituosos
- Avisos diários sobre alterações feitas pelo departamento de engenharia nos modelos
- Custos de garantia por unidade

Medidas de avaliação do desempenho como estas podem ser utilizadas em todas as operações de uma companhia para avaliar o progresso da qualidade. Devem se estabelecer metas para todas as áreas mensuráveis e afixar tabelas de desempenho em locais apropriados, indicando os resultados reais em relação às metas desejadas para que a pessoa possa verificar seu desempenho.

4º passo – Calcular o custo da qualidade

O departamento de contabilidade deve calcular os custos de desperdícios, reparações, produtos defeituosos, testes de garantia, inspeção e calibragem, e divulgá-los através da organização. Os custos de qualidade devem ser incluídos para que as cifras sejam reais e significativas. As despesas gerais devem então ser comparadas com as vendas, custos de produção, custos de vendas, custos de produção e distribuição, para refletir corretamente o impacto desses valores sobre a empresa.

5º passo – Aumentar o grau de informação sobre qualidade

Tradicionalmente, a qualidade ocupa o terceiro lugar nas prioridades da administração, depois dos custos e dos horários de trabalho. Sete passos destinam-se a aumentar o grau de informação dom impacto da qualidade sobre a organização, para que seu valor real seja estabelecido. A publicidade, Afixação de cartazes e distribuição de panfletos, é o primeiro passo do programa. Em seguida, devem se organizar grupos de qualidade em toda a companhia, a fim de proporcionar idéias para o melhoramento da qualidade. O departamento de produção deve contribuir com pessoal dos vários níveis para a formação destes grupos, visto estarem bem familiarizados com os produtos, podendo assim proporcionar idéias para seu melhoramento. É imprescindível definir as crenças da organização, missão, valores, política.

6º passo – Iniciar ações corretivas

Um programa de ações corretivas deve ser iniciado ao nível mais baixo da organização envolvendo supervisores, engenheiros e operadores de máquinas, por exemplo. Os problemas que não podem ser resolvidos nesses níveis devem ser submetidos aos níveis superiores. As causas dos problemas podem provir de qualquer parte – resultados de inspeção, problemas de operadores, assuntos de contabilidade, etc. O importante é que o problema seja resolvido. Os operários são então encorajados a enfrentar seus problemas conscientes de que a gerência procurará solucioná-los. Conceitos de Comunicação, criatividade e motivação precisam ser claros.

7º passo – Estabelecer um comitê para eliminação de defeitos

O programa para eliminação de defeitos ("zero defects") destina-se a eliminar os problemas crônicos de qualidade. Este conceito difere dos seis passos anteriores pelo fato de considerar o progresso a longo prazo. O conceito de eliminação de defeitos não é um programa motivacional. Seu objetivo é cria dentro da companhia a noção de que é preferível fazer as coisas corretamente, a primeira vez, do que tolerar erros. Um comitê especial estabelece o programa e explica o conceito. Uma evolução é o Seis Sigma.

8º passo – Treinar os supervisores

O conceito de eliminação de defeitos deve ser ensinado em todos os níveis da companhia. Os princípios e as aplicações deste programa devem ser cuidadosamente explicados. Uma vez compreendidas as vantagens do conceito, o programa pode ser implantado. As supervisões podem então ensinar adequadamente o conceito a seus subordinados e administrar o programa. Analogia, experiência e capacitação são bases para o conhecimento

9º passo – Criar o dia da "eliminação"

A celebração do dia da eliminação de defeitos deve ser observada na mesma data em toda a organização. Os empregados devem contribuir com seus melhores esforços para o sucesso do programa. Isto proporciona um ímpeto psicológico que os empregados recordam e procuram satisfazer. Este é o dia em que as atitudes novas devem prevalecer. Um resgate é o 5S's com conotação evoluída.

10º passo – Estabelecer as metas

Todos os empregados que participam no programa devem estabelecer metas de desempenho de qualidade que possam ser alcançadas ao cabo de um, dois, e três meses. Uma vez conseguidos os melhoramentos e alcançadas as metas, eles se sentirão orgulhosos de suas realizações. Isto proporcionará um estímulo, ou um re-

força positivo para a concretização de realizações futuras.

11º PASSO – INICIAR UM SISTEMA PARA ELIMINAÇÃO DAS CAUSAS DOS ERROS (ECE)

Uma vez iniciado o programa para eliminação de defeitos, os participantes terão maior conhecimento dos obstáculos que encontram em seu caminho, ao procurarem alcançar o objetivo do programa. Em seguida, deve se iniciar um sistema ECE para indicar à gerência os problemas específicos que enfrentam os participantes, sobre os quais não tem controle direto. As pessoas não necessitam enumerar as soluções (se não sabem como fazê-lo), apenas os problemas. A administração deve então intervir para corrigir os problemas. Os participantes ficam então conscientes de que a gerência não só conhece seus problemas, como está tentando resolvê-los. Há um link com FMEA e HACCP.

12º PASSO – RECONHECER AS CONTRIBUIÇÕES DOS EMPREGADOS

Os programas de remunerações são agora estabelecidos para se reconhecerem as contribuições feitas pelos empregados sobre o melhoramento da qualidade. Já foi demonstrado que os empregados que mais se distinguiram, normalmente respondem mais favoravelmente ao reconhecimento do que às remunerações monetárias ou outros prêmios. Hoje, é a busca dos valores das responsabilidades éticas e sociais.

13º PASSO – INICIAR AÇÕES CORRETIVAS

A aplicação com sucesso do programa para melhoramento da qualidade em uma unidade da companhia pode beneficiar outras unidades. As juntas administrativas de qualidade destinam-se a estabelecer comunicações e trocar informação sobre qualidade entre os profissionais de uma companhia. Estas pessoas são catalizadoras das funções de melhoramento da qualidade em suas respectivas unidades organizacionais.

14º PASSO – REPETIR OS PASSOS DE 1 A 13

Um programa típico para melhoramento da qualidade como o que acabamos de descrever leva entre 10 a 14 meses para implantar. No final desse período, se muitos participantes mudaram de companhia e foram substituídos por empregados novos, a companhia deve repetir o programa. A repetição torna o programa incessante, é a espiral Kaizen.

Pense nisso!

José Carlos Giordano
JCG Assessoria em Higiene e Qualidade
Diretor e Consultor em Food Safety
umbrellagmp@terra.com.br

E | A