

MARKETING 17
Quando a
controvérsia provoca
agitação — e quando
não

**DEFENDA SEU
ESTUDO 18**
Pistas sexuais táteis
predispõem mais as
mulheres a assumir
riscos

CAMPO DE VISÃO 20
Que palavras
populares revelam
prioridades de
administração

Radars

Novas ideias, pesquisa em progresso



ORGANIZAÇÕES

Criando uma cultura da qualidade

Incentivos financeiros não reduzem os erros. Os funcionários devem ser apaixonados pela eliminação dos erros.

Ashwin Srinivasan e Bryan Kurey

Em muitas indústrias, a qualidade nunca foi tão importante como agora. Novas tecnologias permitiram que os consumidores pudessem procurar e comparar uma infinidade de produtos no mundo todo. Qualquer pessoa pode clicar e encontrar dados objetivos, compilados por especialistas de organizações como *Consumer Reports* e J.D. Power e ler avaliações postadas *online* por usuários de *sites* como Amazon. Todas estas fontes fornecem um sistema de advertência prévio que alerta o público sobre problemas da qualidade. E quando os consumidores estão descontentes com um produto ou serviço podem usar as redes sociais para expor seu descontentamento. Pesquisas mostram que 26% dos consumidores afirmam já ter usado mídia social para divulgar reclamações sobre uma empresa ou produtos. E esse assunto não se limita ao espaço do consumidor — 75% dos clientes B2B afirmam que, ao tomar suas decisões de compra, recorrem à propaganda boca a boca, incluindo redes sociais.

Mas, da mesma forma que a margem de erro das companhias diminuiu, a probabilidade de erro aumentou. Em muitos setores, o tempo dos ciclos está sendo reduzido. Durante a recuperação da Grande Recessão, ganhos de produtividade superaram o crescimento de empregos e os funcionários relataram ter se esforçado para atender à demanda.

Como resultado dessas pressões, os executivos precisam encontrar uma nova abordagem para a qualidade — que vá além das tradicionais ferramentas de “gestão da qualidade total” dos últimos 25 anos. Durante dois anos a CEB realizou pesquisas para explorar como as empresas podem criar uma cultura na qual os funcionários “vivam” a qualidade o tempo todo — onde sejam obcecados pela qualidade como um valor pessoal, em vez de simplesmente obedecer a uma ordem superior. Definimos uma “verdadeira cultura da qualidade” como um ambiente no qual os funcionários não só seguem padrões da qualidade, mas também constantemente veem outras pessoas executando ações focadas na qualidade, ouvem outros falando da qualidade e sentem a qualidade à sua volta.

Entrevistamos líderes da área da qualidade de mais de 60 corporações multinacionais, realizamos uma revisão profunda de pesquisas acadêmicas e de profissionais da área e pesquisamos mais de 850 funcionários de uma série de funções e setores em todos os níveis de senioridade. Uma boa parte dos resultados nos surpreendeu. E o que é mais interessante, muitas das estratégias tradicionais usadas para melhorar a qualidade — incentivos financeiros, treinamento e compartilhamento das melhores práticas, por exemplo — tiveram pouco efeito. Ao contrário, descobrimos empresas que adotam uma abordagem básica conduzida por profissionais do mesmo nível ou pares, desenvolvem uma cultura da qualidade na qual os funcionários cometem menos erros — e com isso as empresas economizam tempo e dinheiro.

Além das regras

O que incute qualidade na cultura de uma empresa? E exatamente como a organização se beneficia? Estas questões são fundamentais para nossa pesquisa sobre “cultura da qualidade”.

Uma minoria de funcionários que pesquisamos acredita que sua empresa foi bem-sucedida em tornar a qualidade um valor central. Aproximadamente 60% afirmaram que trabalham num ambiente onde

não há cultura da qualidade, principalmente quando empresas similares estão indo “além do necessário”. Empresas sem cultura da qualidade estão perdendo vantagens significativas. Funcionários que avaliaram a qualidade de sua empresa no quintil superior relataram cometer 46% menos erros nas atividades diárias que funcionários de empresas que se encontram no quintil inferior. Em nossas pesquisas, funcionários relataram que, em média, levam duas horas para corrigir um erro. Admitindo uma remuneração de US\$ 42,55 por hora (a média para empresas clientes da CEB), uma empresa no quintil inferior com 26.300 funcionários (uma contagem aproximada) gasta cerca de US\$ 774 milhões por ano consertando erros, muitos deles evitáveis — US\$ 350 milhões a mais que as empresas situadas no quintil superior. Embora as cifras variem conforme a indústria ou a empresa, existe um princípio básico: para cada cinco mil funcionários, que passam do quintil inferior para o superior a empresa economiza US\$ 76 milhões anualmente.

Nós também estudamos ações para melhorar a qualidade em oito categorias diferentes e realizamos análise de regressão para entender a relação entre essas ações e a avaliação dos funcionários sobre o rigor com que a empresa foca a qualidade. Descobrimos que há pouca ou praticamente nenhuma relação entre o uso

Uma empresa com uma cultura precariamente desenvolvida gasta anualmente para consertar erros, em média,

US\$ 350 MILHÕES

a mais que uma empresa com uma cultura da qualidade altamente desenvolvida.

de ferramentas-padrão e a consecução de uma cultura da qualidade. Não estamos sugerindo que empresas abandonem essas ferramentas, mas devem usá-las para apoiar medidas da qualidade baseadas em regras, e não como uma muleta para uma verdadeira cultura da qualidade.

Identificamos quatro fatores que orientam a qualidade como um valor cultural: ênfase na liderança, mensagem de credibilidade, envolvimento de pares e controle pelos funcionários dos itens da qualidade. Nossa pesquisa indicou que esses quatro itens poderiam ser muito mais aprimorados pelas empresas. Quase metade dos funcionários pesquisados relatou ênfase insuficiente da liderança para a qualidade, e somente 10% acreditaram na mensagem da qualidade da empresa. Somente 38% relataram altos níveis de envolvimento de pares, enquanto 20% afirmaram que sua empresa tinha incutido neles um senso de autoridade e de posse em relação aos resultados da qualidade.

Identificamos ações claras que podem ajudar as empresas a melhorar cada uma das quatro áreas.

Manter ênfase da liderança na qualidade. Mesmo quando os executivos são bem-intencionados, frequentemente há uma grande distância entre o que dizem e o que fazem. Como consequência, os funcionários recebem mensagens confusas sobre a verdadeira importância da qualidade.

Seagate, um provedor de soluções para armazenamento de mídia de US\$ 14 bilhões, utiliza uma série de mecanismos de engajamento da liderança para ajudar os executivos a identificar inconsistências entre suas ações ou decisões e a cultura ideal da empresa. Os líderes da companhia começaram definindo claramente uma cultura ideal e os comportamentos necessários para atingi-la. A seguir, as equipes da qualidade e de RH compararam suas definições de “cultura ideal” com as observações dos funcionários. O resultado foi que algumas áreas precisavam melhorar. Os líderes então participaram de *workshops* que os ajudaram a identificar comportamentos que estavam impedindo o atingimento da meta estabelecida. Simulações tornaram as lições aprendidas

OS QUATRO PRINCÍPIOS BÁSICOS DA QUALIDADE

Em nossa pesquisa examinamos ferramentas comumente usadas para sensibilizar os funcionários sobre a qualidade, incluindo treinamento, compartilhamento das melhores práticas e incentivos financeiros. Concluímos que, na verdade, apenas quatro atributos prognosticam uma cultura da qualidade:

Ênfase na liderança

Executivos aprendem que qualidade é uma prioridade da liderança.

Executivos são coerentes com o próprio discurso da qualidade.

Ao avaliar os funcionários, os chefes enfatizam a importância da qualidade.

Mensagem de credibilidade

Mensagens são comunicadas por fontes dignas de confiança.

Funcionários descobrem que as comunicações são dirigidas diretamente a eles.

Mensagens são consistentes e fáceis de entender.

Envolvimento de pares

A maioria dos funcionários é orientada por uma forte rede de pares.

Rotineiramente os pares elegem a qualidade como um tópico para discutir em equipe.

Como participantes de um time esportivo, os pares são corresponsáveis.

Posse pelos empregados

Entendem como a qualidade se ajusta ao seu trabalho.

São autorizados a tomar decisões sobre qualidade.

Sentem-se à vontade para manifestar sua preocupação sobre violações da qualidade e desafiar diretrizes que depreciem a qualidade.

no *workshop* concretas e memoráveis.

Mostrando aos líderes a distância entre o estado atual e o esperado de sua cultura, a Seagate criou conscientização e adesão. “A participação dos executivos foi o fator mais importante que propiciou a mudança de cultura”, revelou um executivo sênior da área de desenvolvimento. “A liderança tem mostrado entusiasmo e comprometimento que aos poucos se alastrou pela organização”. Embora a empresa não compartilhe seus dados, ela afirma que as métricas da qualidade têm avançado desde que o programa começou — e espera que as conquistas continuem.

Garantir mensagem de credibilidade. Muitas empresas promovem enfaticamente mensagens sobre a importância da qualidade — mas seus esforços serão em vão se as mensagens não forem dignas de crédito. A Diageo, empresa de bebidas cujas marcas incluem Johnnie Walker, Crown Royal e Tanqueray, tem tido sucesso com mensagens confiáveis. Enfrentando o desafio de ter 21 mil funcionários em diferentes locais, a Diageo identificou quatro segmentos distintos de funcionários baseados no que direciona a atividade e criou mensagens da qualidade talhadas para cada grupo. Ela reconheceu que alguns funcionários responderam melhor a mensagens que enfatizavam, por exemplo, redução do custo e esforço para produzir mercadorias sem defeito, enquanto outros mencionam mais a ênfase na satisfação do cliente. Os executivos escolheram a campanha que acreditavam ser mais atraente para o local onde atuavam e essa customização refletiu positivamente na repercussão das mensagens da empresa.

Líderes inteligentes percebem que

mensagens sobre qualidade, como qualquer campanha, precisam ser renovadas ao longo do tempo. Executivos devem testar mensagens regularmente com seus funcionários e usar *feedback* para garantir que continuem relevantes.

Encorajar o envolvimento de pares. Estimular o engajamento de pares é uma atitude que envolve um equilíbrio delicado. Se, por um lado, os líderes se envolvem demais na orquestração, o impacto e a autenticidade sofrem, mas se, por outro lado, demonstrarem pouca atenção, perdem oportunidades importantes.

Uma organização que criou redes de pares eficientes é a HGST (ex-Hitachi Global Storage Technologies), uma empresa da Western Digital. Ela emprega pressão social positiva para encorajar os funcionários a produzir iniciativas da qualidade. A empresa expõe as ideias dos funcionários em pôsteres num saguão de grande circulação, como um lembrete de que todos na empresa devem trabalhar pela qualidade. Executivos avaliam publicamente os projetos dos funcionários para melhoria da qualidade, destacando não só o impacto nos negócios, mas também critérios mais sutis como entusiasmo do participante. A HGST também organiza “competições da qualidade” amistosas que, para estimular ideias, enfatizam mais o orgulho coletivo que recompensas financeiras.

Aumentar a autoridade e posse pelos funcionários. Uma das características determinantes de uma organização com uma verdadeira cultura da qualidade é que os funcionários são livres para julgar situações que fogem às regras. É muito importante fornecer o nível certo de orientação.

Se excessivo, reprime a criatividade e o poder de escolha; se escasso demais, confunde os funcionários sobre sua autoridade para tomar decisões e levá-las adiante.

A Wrigley, conhecida como fabricante de goma de mascar, redigiu as diretrizes “qualidade em ação” para ajudar os funcionários a entender as expectativas da empresa. Ela toma muito cuidado para aplicar as diretrizes somente a uma lista curta, mas crítica, de oportunidades de melhoria — mais ou menos 12 “mandamentos da qualidade” que cada divisão tem a responsabilidade de cumprir diariamente — e esforçar-se por transparência e enquanto evita microadministração.

As ações específicas necessárias para ajudar uma organização a mudar de um ambiente da qualidade baseado em regras para uma verdadeira cultura da qualidade pode diferir de uma empresa para outra, mas o primeiro passo do processo é sempre o mesmo: executivos precisam decidir se vale a pena adotar uma cultura da qualidade. Nossa pesquisa demonstrou inequivocamente que vale a pena. Uma cultura da qualidade requer que os funcionários sejam talentosos e tomem decisões em áreas altamente ambíguas, mas críticas, enquanto os leva a refletir mais profundamente sobre riscos e resultados de suas ações. Num ambiente em que a tolerância dos clientes aos problemas da qualidade está diminuindo, uma empresa que adotar a qualidade como um valor central disporá de vantagem competitiva significativa. ♡

HBR Reprint F1404A-P

 Ashwin Srinivasan é diretor de gestão e Bryan Kurey diretor sênior da CEB.