

OS ALTOS CUSTOS DO RETRABALHO

WHITELEY, Richard. Os altos custos do retrabalho. INFOBUSINESS, JUN, 1999.

RESUMO: Um dos indicadores de maior desperdício nas empresas é o retrabalho. Uma pesquisa da IBM indica que o custo do retrabalho é 50 vezes maior do que o trabalho que sai certo na primeira vez. O artigo analisa que existe uma diferença entre cortar desperdício e custos e apresenta ainda umas dicas que podem orientar as empresas a evitar o desperdício.

PALAVRAS-CHAVE: Custo – Desperdício – Administração do Tempo – Retrabalho.

Não existem problemas crônicos numa organização. Quando uma falha se repete mais de uma vez, isso se chama má administração. Em geral, a raiz do problema não está na disposição de as pessoas resolverem a questão, mas no processo usado para solucioná-la. Não há desperdício mais trágico do que o retrabalho. Uma pesquisa da IBM indica que o custo do retrabalho é 50 vezes maior do que o trabalho que sai certo na primeira vez.

O problema é que nem sempre o desperdício é encarado da forma correta. Há uma grande diferença entre cortar desperdícios e custos. Quando um executivo pede para que todos os subordinados cortem custos em 10% está afirmando publicamente que não tem a menor idéia de como nem o que agrega valor em sua organização. Além da gordura, o seu ato estará cortando os preciosos músculos que conquistam e conservam seus clientes.

A verdade é que há muito desperdício a ser cortado. Hoje a média equivale a algo entre 20% e 40% das receitas líquidas das organizações. O valor parece alto, mas, se considerarmos todas as atividades, insumos e horas trabalhadas que não agregam qualquer valor ao serviço ou produto final da empresa, fica mais fácil de visualizá-lo. Sem falar em refugos de produção ou estoques intermediários no chão da fábrica, imagine todos aqueles relatórios e memorando que nunca foram lidos, ou grupos de trabalho cujas análises foram engavetadas...

Para se ter um bom mapa dos desperdícios de uma organização, é preciso começar de trás para frente. Dar a partida medindo a qualidade do relacionamento que sua empresa tem com seus clientes. Conhecer suas aspirações, suas reclamações e irritações secretas. Só então é hora de falar em desperdícios, tendo em vista o que o seu consumidor necessita.

De maneira geral, processos que não sejam voltados à realização desses desejos são desnecessários. No caso do departamento de vendas, por exemplo, é normal que o parâmetro de qualidade e eficiência para medir o desempenho do vendedor seja o número de visitas que ele faz ao cliente. Obviamente, com esse critério ele procurará dar conta do maior número de visitas, encurtando-as ao máximo. Talvez deixando em cada cliente apenas o seu cartão.

Isso é desperdício. O desempenho deveria ser aferido pela satisfação obtida com essas visitas. Se está disponível quando o cliente necessita de sua presença, se dispõe das informações necessárias, se suas promessas podem ser cumpridas. Aí se mede a eficiência.

Algumas dicas podem orientar a sua empresa a evitar o desperdício:

- assegure que os clientes determinem os padrões de qualidade a serem seguidos;
- trate todas as atividades como um processo;
- incorpore parâmetros de qualidade desde o início;
- aperfeiçoe seus processos continuamente;
- resolva os problemas e falhas baseando-se em fatos e dados;
- envolva todos os seus funcionários nesse desafio;
- seja um líder comprometido e ativo.

Por fim, compartilhe com toda a organização as descobertas positivas, distribuindo conhecimento e know-how por toda a organização.

Richard Whiteley é vice-chairman e co-fundador da The Forum Corporation, que implementa programas de customer-focused quality em organizações no mundo todo