

O maior mito da qualidade

"Se o procedimento está escrito, a
qualidade está garantida."

Esse é o maior mito da gestão da
qualidade. E ele custa caro para as
empresas que acreditam nele.



Por que documento não garante **resultado**

A ilusão do papel perfeito

Você pode ter:

- Procedimentos impecáveis
- Instruções detalhadas
- Registros completos
- Certificações na parede

E ainda assim ter qualidade ruim

Porque qualidade não acontece no documento.

Ela acontece no momento da **decisão**.



Onde a qualidade **realmente** nasce

Na linha de produção

Quando o operador decide se aquela peça pode passar ou não

No atendimento

Quando o atendente escolhe como resolver o problema do cliente

Na aprovação

Quando o gestor decide aceitar ou rejeitar uma proposta

No dia a dia

Em cada micro escolha que as pessoas fazem a cada minuto

Qualidade nasce nas **decisões individuais** que acontecem milhares de vezes por dia na sua empresa.

Decisão pequena, impacto **grande**



O operador apressado

Pula uma etapa do checklist "só dessa vez" para ganhar 2 minutos.
Resultado: lote inteiro com defeito detectado pelo cliente.



O supervisor atento

Para a linha ao notar uma pequena variação no padrão. Descobre problema na matéria-prima antes de produzir 10 mil peças defeituosas.

A diferença entre esses cenários? Não foi o procedimento. Foi a decisão que cada pessoa tomou naquele momento.

Qualidade no **dia a dia**

Qualidade não é um evento especial. É o que acontece quando ninguém está olhando.

Cenário 1: Compras

Fornecedor habitual está em falta. O comprador decide:

- Esperar o fornecedor aprovado (atrasa produção)?
- Comprar de um novo sem qualificar (risco de qualidade)?
- Buscar alternativa já aprovada (mais caro)?

Essa decisão define a qualidade do produto final.

Cenário 2: Produção

Máquina apresenta ruído diferente. O operador decide:

- Parar e chamar manutenção (perde meta)?
- Continuar produzindo (pode quebrar peças)?
- Reduzir velocidade e monitorar (compromisso)?

Não existe procedimento que cubra todos os cenários.

Quando o papel vira **desculpa**



Frases que você já ouviu:

- "Eu segui o procedimento à risca"
- "Está tudo documentado, não é minha culpa"
- "O registro está preenchido corretamente"
- "A auditoria aprovou, então está certo"

O problema dessas frases? Elas escondem a **falta de responsabilidade** por trás da conformidade.

Exemplo real: procedimento perfeito, resultado **ruim**

Situação: Empresa tinha procedimento detalhado de inspeção final, com checklist de 47 itens.

1

O que estava no papel

Procedimento impecável, aprovado por consultoria, validado por auditor, com fotos ilustrativas e critérios claros.

2

O que acontecia na prática

Inspetores levavam 8 minutos para preencher o checklist. Meta de produção exigia inspeção a cada 3 minutos.

3

A decisão que tomaram

Começaram a preencher o checklist "de memória" no final do turno, marcando tudo como conforme sem inspecionar de fato.

4

O resultado

Índice de devolução por defeito aumentou 340% em 3 meses. Cliente principal ameaçou romper contrato.

O erro não foi o **processo**

O procedimento estava **tecnicamente**
correto

O problema foi que o procedimento foi criado por quem não entendia a realidade operacional.

O que faltou

- Entender o tempo real disponível
- Envolver quem executa no desenho
- Testar na prática antes de aprovar
- Considerar a pressão por produtividade

O que sobrou

- Um documento bonito
- Conformidade formal
- Registros preenchidos
- E zero qualidade real

Foi a **decisão**

Em algum momento, alguém decidiu:

Priorizar aparência sobre realidade

Criar um procedimento que "ficasse bonito" na auditoria, sem testar se era executável.

Ignorar o feedback da equipe

Operadores avisaram que era impossível seguir.
Gestão disse "tem que cumprir".

Aceitar a gambiarra silenciosa

Todo mundo sabia que os checklists eram preenchidos no final. Ninguém questionou.

**Essas decisões criaram a não-qualidade.
Não o procedimento em si.**



Pressa, atalho e **improviso**

As três palavras que destroem qualidade todos os dias.

Pressa

"Não dá tempo de fazer direito, a entrega é amanhã"

A pressa faz você pular etapas, ignorar sinais de alerta e aprovar o que deveria ser rejeitado.

Atalho

"Dessa vez eu faço diferente, é mais rápido"

O atalho funciona 9 vezes. Na 10ª, gera o defeito que custa 100 vezes mais do que o tempo economizado.

Improviso

"A gente dá um jeito, sempre deu certo"

O improviso constante significa que você não tem processo. Tem sorte. E sorte acaba.



0 custo invisível da má **decisão**

Quando alguém toma uma decisão errada por pressa, atalho ou improviso:



Retrabalho

Fazer a mesma coisa 3 vezes até sair certo

Desperdício

De material, tempo e capacidade produtiva



Devolução

Produto defeituoso que volta do cliente

Confiança

Do cliente que não volta nunca mais

Esses custos não aparecem em nenhum relatório. Mas drenam o resultado da empresa silenciosamente.

Decisão sob **pressão**

A qualidade é testada nos momentos de pressão. E é exatamente nesses momentos que ela costuma falhar.



Pressão por prazo

"Cliente precisa para amanhã, não tem como refazer"

Decisão: liberar produto com pequeno defeito "aceitável". **Resultado:** reclamação formal e perda de credibilidade.



Pressão por meta

"Faltam 50 peças para bater o bônus do mês"

Decisão: forçar aprovação de itens limítrofes. **Resultado:** índice de devolução dobra no mês seguinte.



Pressão por custo

"Essa matéria-prima é 30% mais barata"

Decisão: substituir sem testar adequadamente. **Resultado:** problemas em campo custam 10x a economia inicial.

Quem decide sem **dado**

Decisão por achismo

"Eu acho que está bom"

"Parece que funciona"

"Nunca deu problema antes"

"Não precisa medir, eu conheço"

Decisão baseada em evidência

"Os dados mostram que..."

"O histórico indica que..."

"A medição confirma que..."

"O teste validou que..."

A diferença entre qualidade boa e ruim está na qualidade das decisões.
E a qualidade das decisões depende da qualidade das informações.

Qualidade como responsabilidade **individual**

Não existe "setor de qualidade" que garanta qualidade sozinho.



Cada operador

É responsável pela qualidade do que produz, não apenas por preencher o checklist.



Cada inspetor

É responsável por aprovar apenas o que realmente está conforme, não por bater meta de aprovação.



Cada comprador

É responsável pela qualidade do que adquire, não apenas por conseguir o menor preço.



Cada vendedor

É responsável por prometer apenas o que a empresa pode entregar, não apenas por fechar a venda.

Qualidade é o resultado de milhares de decisões individuais acontecendo simultaneamente na empresa.

O papel do líder nisso

- **Criar clareza nos critérios**

As pessoas precisam saber exatamente o que é aceitável e o que não é. Ambiguidade gera decisões ruins.

- **Dar autonomia com responsabilidade**

Permitir que as pessoas decidam, mas deixar claro que responderão pelas consequências dessas decisões.

- **Recompensar boas decisões**

Reconhecer quando alguém parou a linha para evitar um problema, mesmo que tenha atrasado a produção.

- **Não punir quem decide certo**

Se a pessoa seguiu o critério correto e ainda assim houve problema, o erro está no critério, não na pessoa.

- **Remover pressões contraditórias**

Não dá para cobrar qualidade e produtividade com metas incompatíveis. As pessoas vão escolher uma.



O papel do **auditor** nisso

Auditor tradicional

- Verifica se o documento existe
- Confere se o registro está preenchido
- Valida se a assinatura está presente
- Aprova se tudo está "conforme"

Resultado: Empresa com papéis bonitos e qualidade ruim.

Auditor que entende de decisão

- Investiga se o processo funciona na prática
- Questiona decisões que foram tomadas
- Identifica pressões que levam a atalhos
- Expõe contradições entre metas e recursos

Resultado: Empresa que melhora de verdade.

Como auditar decisões, não **papéis**

Perguntas que um auditor deveria fazer:

01

Sobre o processo

"Me mostra como você faz isso no dia a dia. Não o que está escrito, mas como você realmente faz."

03

Sobre as pressões

"O que te impede de seguir o procedimento exatamente como está escrito? Falta tempo? Recurso? Informação?"

05

Sobre a realidade

"Me conta de uma vez que você teve que improvisar porque o procedimento não cobria a situação. Como decidiu?"

02

Sobre as decisões

"Quando você tem dúvida se pode aprovar, o que você usa para decidir? Como você sabe se está certo?"

04

Sobre as consequências

"O que acontece se você parar a linha porque achou que tinha algo errado? Você é apoiado ou questionado?"

Mudança de chave **mental**

De documentos para decisões

Quando você entende que qualidade vem de decisões, você passa a ver:

- **Momentos críticos** onde as pessoas têm que escolher entre fazer certo e fazer rápido
- **Dilemas ocultos** que os procedimentos não resolvem e as pessoas improvisam sozinhas
- **Pressões invisíveis** que empurram pessoas boas a tomar decisões ruins
- **Critérios ambíguos** que fazem cada pessoa interpretar "qualidade" de um jeito

E quando você vê isso, você pode finalmente **fazer algo a respeito.**



Resumo **prático**

1. Documento não garante qualidade

Ele apenas define o que deveria acontecer. Qualidade acontece quando as pessoas decidem seguir.

2. Decisão é o momento da verdade

É quando alguém escolhe entre fazer certo ou fazer rápido, entre padrão e atalho, entre qualidade e quantidade.

3. Pressão destrói boas intenções

Pressa, metas incompatíveis e falta de recursos fazem pessoas boas tomarem decisões ruins.

4. Dados melhoram decisões

Achismo gera inconsistência. Evidência gera previsibilidade.

5. Qualidade é responsabilidade de todos

Cada pessoa que toma uma decisão é responsável pela qualidade. Não apenas o "setor de qualidade".

Próxima aula

Mentalidade de auditor: ver além do óbvio

Vamos aprender a identificar os sinais invisíveis que revelam a qualidade real de uma operação — aqueles que nenhum documento mostra.