

16

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA QUALIDADE

POR QUE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE FALHAM?

16

GESTÃO DA QUALIDADE POR QUE OS PROGRAMAS DE QUALIDADE FALHAM?



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Discutir os principais obstáculos na implantação de um programa ou sistema de qualidade.



COMPETÊNCIAS

Avaliar a efetividade do processo de implantação de um programa ou sistema de qualidade.



HABILIDADES

Verificar os obstáculos que dificultam a implantação de um programa ou sistema de qualidade.

APRESENTAÇÃO

Ao longo de nossas UAs destacamos a filosofia da Gestão da Qualidade Total. Vimos várias metodologias e ferramentas que permitem ao gerente obter a melhoria da qualidade de produtos ou serviços. Na nossa última UA cabe discutir os principais obstáculos na implantação de um programa ou sistema de qualidade. Procuramos responder à questão: Por que os programas de qualidade falham? Vamos relembrar as diretrizes para o sucesso da implantação da Gestão da qualidade para, em seguida, discutir as diretrizes que infelizmente não são respeitadas em algumas empresas brasileiras.

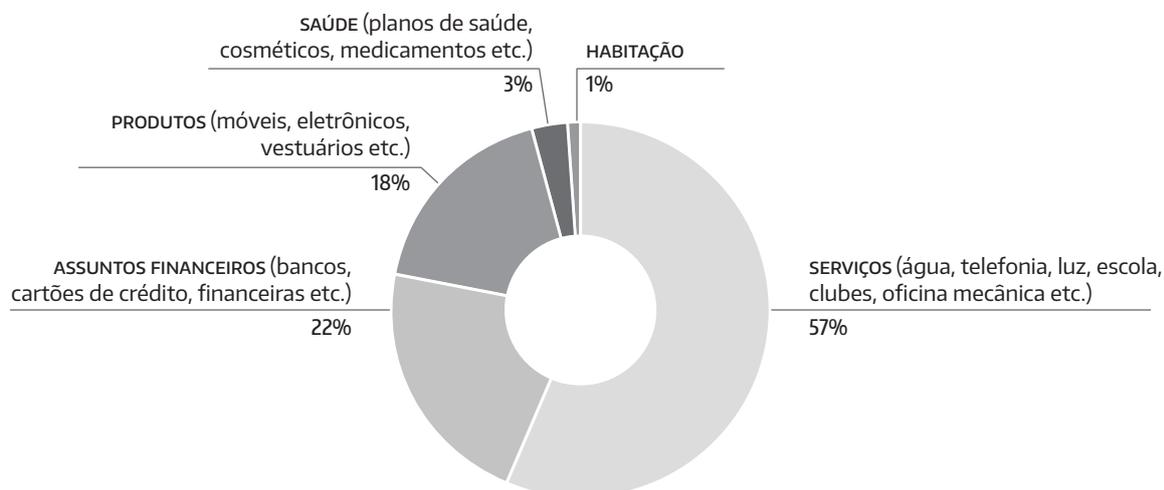
PARA COMEÇAR

Você conhece o site do Procon? Conhece a lista das empresas que receberam mais reclamações?

A lista contém apenas reclamações fundamentadas, ou seja, demandas de consumidores que não foram solucionadas, sendo necessária a abertura de processo administrativo para serem trabalhadas pelo órgão junto aos fornecedores.

O Procon agrupa os fornecedores de um mesmo setor para facilitar a leitura dos dados por parte do consumidor. Veja o gráfico:

Figura 1. Categorias de empresas com o maior número de reclamações.



Por que em pleno século XXI ainda há empresas que ainda tem tantos problemas com os clientes? Ainda não entenderam o que é qualidade? Ainda não conseguiram implantar a Gestão da Qualidade Total? Por quê? É deste assunto que iremos tratar na nossa última UA.

FUNDAMENTOS

INTRODUÇÃO

Já em 1994, logo após a primeira onda de esforços para introdução dos princípios da gestão da qualidade no Brasil e no mundo, Tolovi Jr já tinha material suficiente para escrever o excelente artigo que procura responder o porquê dos programas de qualidade falhar.

Por isso, a meta da nossa UA de hoje é rever os pontos principais desse artigo, confrontando com o que é recomendado pelos autores para a implantação de um programa de qualidade.

O autor nos conta que naquela época já era grande o número de empresas que buscavam introduzir programas de qualidade e várias já haviam obtido as certificações ISO 9000. No entanto, muitos funcionários dessas mesmas empresas queixavam-se:

- Que o programa de qualidade não é bem o que é publicado;
- Que o nível de qualidade melhorou, mas está longe do que poderia ou deveria ser;
- Que na verdade, a direção da empresa não se importa com a qualidade;
- Que o programa só os faz perderem tempo;
- Que o programa não está levando a lugar algum; e outras queixas.

Assim, antes de apresentar os problemas apontados por Tolovi Jr, vamos rever os fatores críticos na implantação da Gestão da Qualidade apontados por Marshall Jr.

1. FATORES CRÍTICOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Marshall Jr (2003), ao implantar um programa de melhoria da qualidade seus responsáveis devem:

- a. Obter o comprometimento da Alta administração;
- b. Envolver as gerências intermediárias;
- c. Incluir ferramentas e métodos de gestão no dia a dia da empresa;

- d. Criar um ambiente favorável à apresentação de sugestões e ideias;
- e. Estimular o trabalho em equipe;
- f. Treinar, capacitar, conscientizar e participar todos os funcionários;
- g. Gerar e divulgar resultados;
- h. Disseminar informações de forma clara e objetiva;
- i. Divulgar e garantir o entendimento das diretrizes e estratégias organizacionais;
- j. Considerar a cultura da organização.

Agora reflita sobre o quanto essas regras são violadas e apontadas Tolovi Jr (1994) como causas para o insucesso dos programas de qualidade:

1.1. NÃO ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Programas de qualidade exigem mudanças comportamentais das pessoas. Isso exige que elas sejam dedicadas e perseverantes. Essas qualidades devem estar presentes em todos, principalmente na alta administração.

Poucos são os dirigentes que se interessam por qualidade de forma verdadeira. Muitos deles se interessam pelo assunto por ser a “última moda”. Não dão exemplo, não participam, eles declaram que lhes faltam tempo.

A alta administração precisa entender:

- Que precisa “gastar tempo” com qualidade ao conversar com funcionários;
- Que no final todos saem ganhando: a empresa, o funcionário, os clientes e a sociedade.

Como vimos na UA sobre os gurus da qualidade, Crosby defendia que deve haver *compromisso da alta Direção*, começando por definir a política da Qualidade da organização.

E Feigenbaum defendia que a qualidade é um instrumento estratégico. O gerente deve se preocupar com todos, desde a alta gerência até os operadores de montagem. O que Deming complementa com o seu 14º princípio: Engaje todos na empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todos.



ATENÇÃO

Programas de qualidade levam tempo para serem implantados porque tratam da mudança do comportamento das pessoas (TOLIVI JR, 1994, p. 7).

1.2. ANSIEDADE POR RESULTADOS

Novamente a falta de entendimento que os programas de qualidade tratam do comportamento das pessoas cria problemas. Para mudar o comportamento, as pessoas precisam de tempo. A ansiedade em colher resultados melhores e a conseqüente frustração no curto prazo levam ao abandono e ao insucesso dos programas de qualidade.

No curto prazo, os resultados são modestos ou podem até serem negativos. Leva tempo para as pessoas desenvolverem novas habilidades e competências. No entanto, se trabalharem com disciplina e perseverança os resultados tendem a melhorar e a soma dos pequenos sucessos pode representar um grande progresso para a organização.

O professor Masaaki Imai enfatiza uma metodologia japonesa conhecida como melhoria contínua ou Kaizen.

De acordo com Imai (1988), Kaizen é uma palavra japonesa que significa melhoria. Um dos princípios desta metodologia é a prioridade dada às pessoas. O esforço principal de melhoria deve vir de uma nova mentalidade e estilo de trabalho das pessoas (orientação pessoal para a qualidade, trabalho em equipe, cultivo da sabedoria, elevação da moral, autodisciplina, círculos de qualidade e prática de sugestões individuais ou de grupo).

Paladini (2009) esclarece que dentro do melhoramento contínuo a melhoria ocorre de maneira evolutiva, permanente e gradativa nos processos existentes.



DICA

Ouvimos, no Japão, frases como “Nosso programa de qualidade está muito no início; só o iniciamos há seis anos! (TOLLOVI JR, 1994, p. 8).

1.3. DESINTERESSE NO NÍVEL GERENCIAL

Muitas vezes o nível gerencial, apesar de saber da importância da qualidade, não se compromete com o programa. Isso é um problema porque o envolvimento do nível gerencial é necessário para a sustentação da prática das novas metodologias.

Programas de qualidade são assuntos sérios que podem frustrar interesses pessoais e alterar o equilíbrio de poder. Portanto, espera-se que a gerência compartilhe as informações.

Você se lembra da nossa UA sobre o estilo brasileiro de administrar? Os gerentes, de acordo com a pesquisa realizada, concentram o poder e, como ter acesso às informações lhes dão poder, eles costumam não

compartilhar as informações. Dá para acreditar num programa de qualidade que não sai da sala do gerente, que ninguém fica sabendo exatamente o que é?



ATENÇÃO

Não basta a vontade do presidente, é preciso que ele tenha suporte de todas as camadas organizacionais, pois mais uma vez, programas de qualidade são programas de envolvimento e comprometimento de pessoas (TOLOVI JR, 1994, p. 9).

1.4. PLANEJAMENTO INADEQUADO

Como implantar uma mudança comportamental e a melhoria contínua, processos que levam um longo tempo sem o devido planejamento?

No entanto, muitas empresas partem diretamente para a execução, sem se preocuparem com o devido planejamento da implantação do programa.

A falta de planejamento pode levar a situações indesejáveis, provocar assim a insegurança e, no fim, o insucesso do empreendimento.

Como um bom aluno, você deve se lembrar dos benefícios do planejamento. Um bom planejamento é a orientação que precisamos para corrigir os desvios.

O planejamento deve definir metas e estratégias como:

- Onde e como se dará o treinamento;
- Como aplicar a metodologia escolhida;
- Qual deve ser a velocidade da implantação;
- Áreas comprometidas com as mudanças;
- Pessoas envolvidas.

E muitas outras.



ATENÇÃO

Não se pode falar de um programa formal de qualidade numa situação de ausência de planejamento! (TOLOVI JR, 1994, p. 9).

1.5. TREINAMENTO PRECÁRIO

Você já imaginou um supervisor de canteiro de obras da construção civil, de repente convocar capatazes, pedreiros e serventes para discutirem os problemas de perda de material na obra como nos Círculos de Controle de Qualidade? Você pode estar pensando: o que esse pessoal pode falar que um engenheiro não saiba? Nada, se você não der o devido treinamento para que eles sejam capazes de, por exemplo, utilizar o diagrama de Ishikawa. Mas, uma vez treinados para resolver problemas, com certeza eles são as pessoas mais indicadas para apontar as causas da perda de material e mais indicadas ainda para se comprometerem com as soluções.

Mas, como Tolovi Jr (1994) diz, muitas empresas abandonam essa importante ferramenta da qualidade com a desculpa de que não funciona. Mas, não percebem que colocam pessoas para discutir problemas sem o devido preparo.

Esquematizar e analisar um problema não são atividades banais. Quando os Círculos de Controle de Qualidade não funcionam na maioria dos casos se dá pela falta de preparação das pessoas.

Para que as ferramentas da qualidade funcionem, é necessário treinamento, se possível visitas a outras empresas e estímulos para que o funcionário invista em seu autodesenvolvimento.

Igualmente importante é que o treinamento seja uma atividade constante na vida dos empregados de todos os níveis hierárquicos.



CONCEITO

O treinamento visa o aperfeiçoamento de desempenho, aumento da produtividade, melhoria das relações interpessoais, prepara os funcionários para as inovações tecnológicas e é fundamental na busca da qualidade.

1.6. FALTA DE APOIO TÉCNICO

Uma das metodologias mais interessantes em Gestão da Qualidade é o Modelo de Boas Práticas de fabricação para preparação de alimentos.

A primeira vista é uma metodologia bem simples, erroneamente, muitas pessoas entendem que basta lavar as mãos que teremos um alimento de boa qualidade, ou seja, que somente isso garante as condições higiênicas de um alimento seguro.

Mas, essa metodologia exige muito mais do que isso. Em primeiro lugar, lavar as mãos exige técnica. Além desse procedimento básico há

outros que não trataremos nesta UA, justamente pelo teor técnico e complexo que engloba.

No entanto, muitas empresas acham que sabem o que fazer e para economizar não contratam um especialista no assunto.

Começar um programa de qualidade sem uma metodologia, somente utilizando uma ferramenta ou outra pode, de acordo com Tolovi Jr, leva ao descrédito um programa bem-intencionado. Depois dessa derrota, fica difícil obter motivação para uma nova empreitada.

Como já dizia Imai (1988), um dos gurus da qualidade, qualidade está associada ao melhoramento contínuo, o kaizen. Melhorias contínuas significam o constante questionar e analisar problemas e para gerenciar esse processo é necessário conhecer técnicas e metodologias.

A saída é contratar um especialista para trabalhar na empresa ou como consultor e, o que seria melhor, desenvolver um funcionário para ser o especialista que auxiliará a todos no uso das metodologias.

1.7. SISTEMA DE REMUNERAÇÃO INCONSISTENTE

Você sabe quanto ganha os três mais bem pagos jogadores que atuam no futebol brasileiro?

Salário mensal em fevereiro/2010:

1. Robinho (Santos): R\$ 1 milhão;
2. Ronaldo Fenômeno (Corinthians): R\$ 700 mil;
3. Adriano (Flamengo) R\$ 380 mil.

Deixa para lá, né! Melhor não pensar nisso.

Então, o Brasil é um campeão de desigualdades, particularmente quando o assunto é a remuneração de profissionais.

Você viu na disciplina de Administração geral que salário não é um fator de motivação, mas sim um fator higiênico (Teoria dos dois fatores de Herzberg). Quando o salário é bom, sozinho não motiva, mas quando é ruim causa grande insatisfação! (Será que é por isso que faltam gols? Deixa para lá, de novo!)

Daí, eu me lembro de uma frase de uma secretária que conheci, quando lhe solicitavam um trabalho melhor: "Tanto por tão pouco!"

Como afirma Tolovi Jr (1994), é preciso estar atento para as incoerências que podem surgir ao se estimular os funcionários a trabalharem com qualidade. Esta é uma competência a mais que deve estar prevista na remuneração.



CONCEITO

O sistema de avaliação e, portanto, o de remuneração, deve estar associado ao programa de qualidade.

Além disso, como os sistemas de qualidade, os sistemas de avaliação devem enfatizar o desempenho da equipe e não o desempenho individual (TOLOVI JR, 1994, p. 10).

1.8. ESCOLHA INADEQUADA DE MULTIPLICADORES

Na gestão da qualidade é necessário ter funcionários que garantam o conhecimento sobre as metodologias e técnicas no longo prazo, dado o seu caráter de melhoria contínua. Essas pessoas são chamadas de multiplicadores.

No entanto, muitas empresas escolhem as pessoas erradas para serem multiplicadores.

Para ser um bom multiplicador é necessário ter um perfil realizador, ser capaz de gerar resultados. Mas, normalmente aquela pessoa que está à toa, ou seja, que não está fazendo nada de produtivo, é quem é escolhida. Isso para não atrapalhar a eficiência de outra, talvez a mais indicada, porém muito ocupada para poder assumir mais um papel.

Além de realizador, o multiplicador também precisa ter bons conhecimentos sobre o funcionamento da empresa e ser uma pessoa comunicativa e simpática.

1.9. DESCUIDO COM A MOTIVAÇÃO

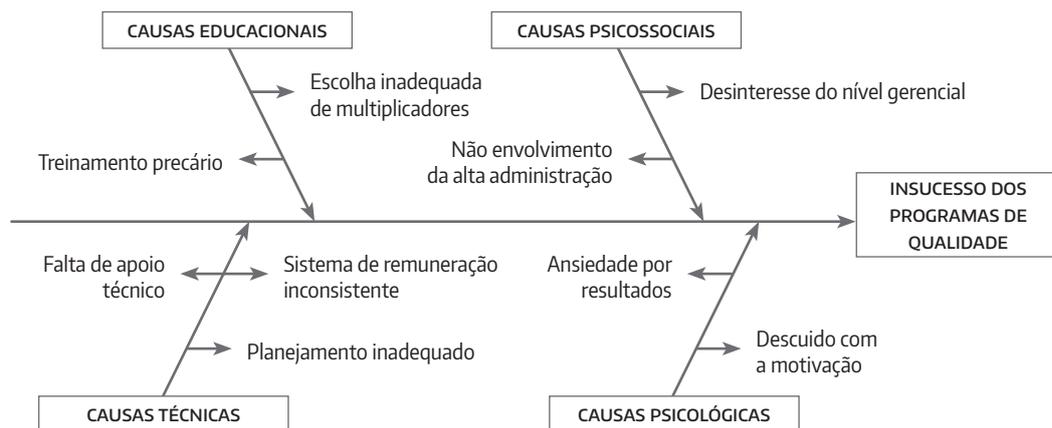
Das Teorias comportamentais também o gerente deve saber que para motivar os funcionários é necessário o reconhecimento pelo resultado obtido. Relembrando, os fatores motivacionais estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional, as necessidades de autoavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

As motivações, atitudes, comportamentos exemplares dos níveis superiores e interesse contínuo pelos resultados do programa são igualmente importantes para a manutenção da motivação dos funcionários para a qualidade.

Em geral, os fracassos na implantação de um programa de qualidade estão associados a um ou mais desses fatores apontados por Tolovi Jr.

Veja na Figura 2 a síntese desses fatores classificados por causas em um diagrama de causa e efeito.

Figura 2. Diagrama de causa e efeito de insucesso dos programas de qualidade.
 Fonte: Adaptado de Tolovi Jr (1994).



PAPO TÉCNICO

Os princípios da Total Quality Management (TQM) são: foco nos clientes; liderança e comprometimento da alta direção; envolvimento e participação da força de trabalho; relacionamento com os fornecedores e parceiros; gestão por processos, gestão por diretrizes; melhoria contínua, de processos, produtos e serviços; e análise de fatos e dados relativos à qualidade.

2. OUTRAS CAUSAS PARA O FRACASSO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE

Além daquelas causas apontadas por Tolovi Jr, há outras citadas pela literatura sobre o assunto como:

- Não definir metas para a qualidade. Como vimos na UA sobre indicadores, não há melhoria da qualidade se não podemos medi-la.
- Falta de oportunidade para os funcionários praticarem o que aprendem em programas de qualidade. O treinamento é um bom fator motivacional desde que a competência adquirida seja utilizada pelo funcionário. E nunca é tarde para lembrar que a liderança participativa é fundamental para a qualidade.
- Copiar metodologia ou técnica de outra empresa. Para que as práticas de qualidade sejam internalizadas na mente dos funcionários, elas precisam surgir do aprendizado e experiência deles.
- Falha na comunicação ascendente. Caixas de sugestões que não são devidamente consideradas e sugestões não implementadas provocam a falta de compromisso dos funcionários.

- Como vimos na nossa UA 5, quando tratamos do estilo brasileiro de administrar, a cultura organizacional é um conjunto de tradições, crenças e hábitos estabelecidos, que podem frustrar a implantação de um programa de qualidade. Nada será realizado se dimensões culturais opostas aos da cultura da qualidade não se alterarem.

Finalmente, se o gerente não entender o que significa valor para o cliente e puder oferecer esse valor de maneira lucrativa, a organização jamais aproveitará os benefícios da Gestão da Qualidade Total e, conseqüentemente, não possuirá vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta nossa última UA foi muito importante porque está baseada na ideia que se sabemos o quê pode dar errado, uma maneira de acertar é exatamente procurar evitar os erros cometidos por tantos outros gerentes.

Aprendemos que as principais causas da falha na implantação de Programas de melhoria da qualidade estão na escassez de recursos financeiros para a correta implantação e o frágil apoio da direção da empresa.

Como gerente você não deve esquecer essa importante informação. Precisa convencer ou estar convencido de que qualidade tem um custo que pode ser traduzido em custo financeiro, no entanto, sua origem está no comportamento das pessoas. Não é à toa, que em nosso curso você estudou as disciplinas de Sociologia das Organizações e Gestão de Pessoas. Porque qualidade começa e termina com os recursos humanos!

De nada adianta o conhecimento de metodologias e técnicas estatísticas se as pessoas não são valorizadas, bem treinadas, bem remuneradas e estejam comprometidas com as metas organizacionais.

Como afirmam Carvalho et al (2005, p. 29): "Pessoas que são realmente líderes alteram a cultura das organizações."

Qualidade é uma questão estratégica porque garante a existência da organização. Mas, depende das pessoas que são responsáveis pela construção consistente de uma cultura da qualidade.

Seja um desses líderes conscientes de que qualidade é uma necessidade para a empresa e um direito do consumidor!



A seguir algumas informações interessantes do artigo intitulado “Implementação de programas de qualidade: um *survey* em empresas de grande porte no Brasil” de Silvia Helena Boarin Pinto, Marly Monteiro de Carvalho e Linda Lee Ho publicado na Revista Gestão & Produção, v. 13, n. 2, p. 191-203, mai.–ago. 2006:

Tabela 1. Percentuais de programas de qualidade presentes em empresas de grande porte.

PROGRAMA DE QUALIDADE	%	PROGRAMA DE QUALIDADE	%
ISO 9001:2000	82,8	ISOTS 16949	13,6
ISO 14000	39,4	ISO OHSAS 18001	9,1
Seis Sigma	23,2	QS 9000	6,6
Gerenciamento por Processos	22,7	Learning Organization (aprendizagem organizacional)	6,1
TQM	15,7		

Tabela 2. Principais motivos para implantação de programas de qualidade.

PRINCIPAIS MOTIVOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE		
ISO 9001:2000	SEIS SIGMA	TQM
“melhorar a qualidade e a produtividade” de seus produtos e serviços (87,8%);	“iniciativa própria para a melhoria da qualidade e da produtividade” (89,1%);	“iniciativa própria para melhorar a qualidade e produtividade” (96,8%);
“exigência de seus clientes” (71,3%);	“imposição das matrizes” (39,1%).	“exigência dos clientes” (51,6%).
“o atendimento à legislação onde está localizada a companhia e o incentivo fiscal em determinadas regiões (por exemplo, a cidade de Manaus, no Amazonas)”.		

Tabela 3. Principais dificuldades encontradas durante a implantação dos programas de qualidade.

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE		
ISO 9001:2000	SEIS SIGMA	TQM
A complexidade das operações realizadas pelas organizações (65,9%);	A disponibilidade dos funcionários para a realização de treinamentos e estudos, dentre outras atividades (45,7%);	A complexidade das operações realizadas pelas organizações (64,5%);
A disponibilidade dos funcionários para a realização de treinamentos, dentre outras atividades (62,2%);	A complexidade das operações realizadas (39,1%);	A escolaridade dos colaboradores (38,4%);
A confecção dos documentos necessários para a certificação (61,6%);	Os treinamentos internos, já que para o Seis Sigma são bem mais complexos do que para os demais programas de qualidade (32,6%);	A confecção dos documentos (35,5%);

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE

ISO 9001:2000	SEIS SIGMA	TQM
A apuração dos gastos e ganhos com o programa (50,0%);	E o manuseio das ferramentas da qualidade (30,4%).	O pessoal interno para a implantação (32,3%);
E o pessoal interno (líderes) disponível para a implantação (48,2%).		E o manuseio das ferramentas da qualidade (29,0%).

“Principais causas do insucesso dos programas de qualidade ISO 9000, Seis Sigma e TQM nas organizações analisadas foram: **a escassez de recursos financeiros para a correta implantação e o frágil apoio da direção da empresa.**”



LEMBRE-SE

Os gerentes ocidentais estão sempre à procura de resultados de curto prazo. Por outro lado, a cultura oriental favorece as decisões de longo prazo. Os orientais acreditam que o sucesso da Gestão da Qualidade Total é obtido somente com muito investimento e em tempo razoavelmente longo.



E AGORA, JOSÉ?

Esta foi a nossa última UA. Você teve a oportunidade de verificar quais são as mais importantes causas do insucesso de programas de qualidade:

1. Não envolvimento da alta direção;
2. Ansiedade por resultados;
3. Desinteresse no nível gerencial;
4. Planejamento inadequado;
5. Treinamento precário;
6. Falta de apoio técnico;
7. Sistema de remuneração inconsistente;

8. Escolha inadequada de multiplicadores;
 9. Descuido com a motivação.
- No papel de gerente procure se lembrar delas e procure evitá-las;
 - Seja um agente de mudanças;
 - Faça tudo o que puder para melhorar nosso país, a organização que o sustenta, sua comunidade, seus amigos, sua família e você.

GLOSSÁRIO

Kaizen: palavra japonesa que significa melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho).

Multiplicadores: funcionários que tem a missão de ensinar, acompanhar e avaliar outros funcionários em determinado programa de treinamento.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, M. M. ET AL. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo.** São Paulo: Imam, 1994.

MARSHALL JUNIOR, I. (COORDENADOR) **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLOVI JUNIOR, J. **Por que os programas de qualidade falham? RAE – Revista de Administração de Empresas.** FGV São Paulo, v. 34, n.6, nov./dez., 1994. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000600002.pdf>. Acesso em set. 2012.