

5 Conclusão

Assim como na organização analisada neste estudo, o número de corporações no Brasil e no exterior que vêm buscando elevar os padrões de qualidade de seus produtos, serviços e processos através da implementação do Seis Sigma é crescente. Com esta estratégia, as empresas normalmente buscam ir mais além do que seus competidores seriam capazes de oferecer em matéria de qualidade percebida pelos clientes.

Por este e outros motivos, o Seis Sigma veio ao logo dos anos ganhando popularidade, alavancando a venda de livros sobre casos de sucesso, suscitando a curiosidade sobre o seu valor para as organizações e trazendo à tona questões tais como a de quais são aspectos críticos em torno da implementação desta abordagem em uma organização? Os objetivos propostos neste estudo estão associados diretamente a esta questão, e ganham em importância devido ao fato de serem raras as pesquisas desta natureza dedicadas à realidade brasileira e ao setor de serviços.

Visando cumprir objetivos intermediários da pesquisa, foi feita a descrição e a análise dos principais elementos do método, ilustrando também, de uma forma simples, o que representam os *Green Belts* e os *Black Belts* e a função importante que eles desempenham, não somente por conduzir a parte metodológica dos projetos Seis Sigma, mas por serem multiplicadores da filosofia dentro da organização. Boa parte do Capítulo 2 foi dedicada à caracterização da filosofia Seis Sigma, a mostrar como, quando e porque ela nasceu e também à descrição dos princípios do método DMAIC e suas características.

A questão fundamental da pesquisa, isto é, quais aspectos facilitam ou dificultam a implementação de uma abordagem Seis Sigma em uma organização de serviços, teve neste estudo respostas que encontraram respaldo da literatura sobre qualidade e mudança e também outras respostas menos abordadas por essa mesma literatura.

A análise dos aspectos relacionados à implementação do Seis Sigma sob o ângulo da gestão da mudança muitas vezes foi a responsável por criar novas

interpretações dos problemas já conhecidos e talvez tenha sido uma das maiores contribuições da presente pesquisa.

Antes de tudo, cumpre ressaltar que a maioria dos entrevistados compartilha a opinião de que o Seis Sigma ainda não é uma filosofia totalmente implementada no Grupo Telemar. Foi percebido junto aos membros da organização que o programa seria considerado totalmente implementado se estivesse acessível a todas pessoas de todas as áreas da empresa e se estivesse integrado à cultura da organização, o que, para elas e na visão do pesquisador, não é uma realidade ainda. Para que isto ocorra, alguns fatores apontados na presente pesquisa precisam ser desenvolvidos.

Com relação ao que facilita ou dificulta a implementação da abordagem Seis Sigma, a revisão da literatura e a análise da série de entrevistas reuniu uma seleção diversificada de fatores. Inicialmente, propôs-se analisar o conjunto de fatores que indicassem a motivação da organização para iniciar a mudança.

Dentro desse grupo de fatores que retratam a motivação da organização para buscar o Seis Sigma, verificou-se que o alinhamento da mudança com o modelo de gestão vigente e com a estratégia da empresa teve representatividade na visão dos entrevistados. A percepção que o alinhamento do Seis Sigma com a estratégia e com o modelo de gestão contribuiu para a implementação do programa é evidente no discurso dos indivíduos que ocupam cargos gerenciais, entretanto é menos percebido pelos indivíduos da base da organização. Vale ressaltar que, na visão de alguns entrevistados, o Seis Sigma não é conhecido por boa parte da organização e não é compreendido por muitos dentre aqueles que dizem conhecê-lo.

No decorrer da análise das entrevistas, pôde-se pensar que, no campo conceitual, o Seis Sigma tem um forte potencial de complementaridade tanto em relação à estratégia quanto em relação ao modelo de gestão da empresa. Entretanto, no campo prático, ainda parece estar longe de realizar este potencial, uma vez que o Seis Sigma não faz parte da cultura da organização, segundo as opiniões colhidas nas entrevistas. Tal reflexão sugere que, se por um lado a idéia do programa está aderente às diretrizes da empresa, por outro lado um esforço adicional deve ser despendido para que esta aderência passe para o campo prático, sendo percebida na cultura da organização e estando presente no dia a dia das pessoas.

Ainda com relação ao conjunto de fatores que motivaram a organização a adotar o Seis Sigma, o modismo também teve destaque nas entrevistas realizadas. O modismo foi descrito por alguns como um fator que motivou a

mudança e que, ao mesmo tempo, foi incapaz de torná-la sustentada. Nas entrevistas ficou aparente, principalmente por parte dos indivíduos da base da organização, que há iniciativas e programas corporativos que são lançados e não têm continuidade, ou que se perdem o longo do tempo por serem modismos passageiros. Houve, dentre os entrevistados, aqueles que incluíram o Seis Sigma neste grupo de programas com estas características.

Apesar de ser caracterizado por alguns como modismo, o Seis Sigma continua vivo na organização pelo quarto ano desde o seu início, após passar por uma série de modificações. Talvez isto demonstre que, embora citados por alguns entrevistados, o modismo e a influência de outras organizações não tenham tido um peso tão grande na decisão de se implementar o programa. Talvez a questão política, citada brevemente por um dos entrevistados, tenha tido maior influência nesta decisão. A influência de alguns membros da organização, sem dúvida, é fator determinante na decisão de iniciar e manter um ciclo de mudança como o da implementação do Seis Sigma, e este aspecto político tem menor exposição para as pessoas da base.

Outros aspectos motivadores da implementação do Seis Sigma foram o esgotamento das ferramentas usuais de solução de problemas e planos de ação frente à complexidade dos problemas vivenciados pela organização e o desejo de elevar a satisfação dos clientes. De acordo com a literatura, a satisfação do cliente é um fator crucial da abordagem Seis Sigma e os entrevistados demonstram não reconhecer que o Seis Sigma e a satisfação do cliente tenham uma ligação clara e direta. Uma sugestão de estratégia para a evolução do programa pode ser justamente a de estabelecer esta conexão e mostrar com maior ênfase como esta abordagem da qualidade pode trazer benefícios para os clientes e conseqüentemente para a própria organização.

Após investigar os fatores que motivaram a organização a iniciar a mudança, foi conduzida a análise mais profunda sobre os aspectos que facilitam e os aspectos que dificultam a mudança. Com base no conteúdo das entrevistas, pôde-se chegar a conclusões interessantes e sugestões para outras organizações que estejam engajadas em processos de mudança semelhantes bem como para a própria organização estudada.

Os fatores revelados e investigados nesta pesquisa foram a comunicação, a divulgação de resultados, a cultura organizacional, a relação entre o indivíduo e o processo de mudança, o papel dos gerentes intermediários, as resistências à mudança, o comprometimento da alta administração, a seleção e a priorização dos projetos e o alinhamento destes com a estratégia da empresa, a seleção e

treinamento das pessoas, o tamanho da organização, o ambiente de constantes mudanças e o fato de tratar-se de uma empresa de serviços.

A análise destes fatores indicou que cada um pode ter simultaneamente aspectos que facilitam e outros que dificultam o processo de mudança. E para permitir a compreensão de todos os fatores levantados, as principais características analisadas foram representadas no Quadro 7 e sintetizadas na Figura 9.

Quadro 7: Fatores que facilitam e dificultam a implementação do Seis Sigma

Aspecto	Facilidades que representa	Dificuldades que representa
Comunicação	Gestão adequada da comunicação é capaz de motivar a participação dos indivíduos e capaz de sustentar o processo de mudança	Comunicação focada apenas nos gerentes e diretores, a ausência oportunidade para que os indivíduos dêem <i>feedback</i> sobre o programa, a pouca intensidade e pouca permeabilidade da divulgação do programa em todos os níveis da organização criam níveis de conhecimento heterogêneos sobre o Seis Sigma e dificultam a construção social da mudança.
Divulgação de resultados	A realização de eventos que marquem a divulgação de resultados e o reconhecimento dos times de projeto funciona como combustível para o programa Seis Sigma	A fraca divulgação dos benefícios obtidos com os projetos já concluídos dificulta a “venda” interna do programa, além de contagiar aqueles que tem a postura de meros observadores

Aspecto	Facilidades que representa	Dificuldades que representa
Cultura organizacional		▪ Conflito entre a cultura de curto prazo da empresa e o tempo de duração dos projetos na abordagem Seis Sigma e o conflito entre o agir com rapidez (considerado mais importante) e o pensamento analítico são barreiras para a implementação.
O indivíduo e o processo de mudança	▪ O conhecimento adquirido com os treinamentos e a prática dos projetos contribui para o crescimento profissional e para motivação dos indivíduos e fazer com que as pessoas se interessem pelo programa.	▪ Falta de oportunidade para os interessados se candidatarem ao programa causa frustrações e a falta de apoio dos gestores e dos pares provoca sentimentos de discriminação e isolamento
Papel dos gerentes intermediários	▪ Aqueles que compreendem como o Seis Sigma pode contribuir para o negócio e para eles mesmos desempenham o papel de agente de mudança e de disseminador do programa, apesar das pressões da organização.	▪ Os que não entendem como o Seis Sigma pode ajudá-los e à empresa, o percebem como uma burocracia a mais e são resistentes ▪ Os gerentes têm dificuldade de atuar como agentes da mudança pelo não engajamento dos seus pares, superiores e subordinados

Aspecto	Facilidades que representa	Dificuldades que representa
Resistências à mudança	Há pessoas que superam as fases iniciais do ciclo de mudança e se tornam proativas. Nesse sentido, as experiências positivas são fundamentais para a superação do ceticismo inicial natural.	- Desconhecimento e medo do método e principalmente da estatística causa receio e aversão às mudanças. - Alguns gestores não aceitam “interferência” em suas áreas ou a introdução de novos métodos com receio de perda de poder ou status e com receio de serem julgados incompetentes
Comprometimento da alta administração	- Alto envolvimento e patrocínio por parte do principal executivo da organização são fundamentais para a sustentação do Seis Sigma. - Alguns membros da diretoria que apóiam o programa têm em suas áreas um maior desenvolvimento de projetos que por sua vez alavanca o programa como um todo.	Alguns membros da diretoria que não apóiam o programa têm em suas áreas um menor desenvolvimento de projetos. O apoio não unânime por parte dos diretores não é bom para o programa pois não permite que todos na empresa tenham as mesmas oportunidades, tanto de desenvolvimento de projetos quanto de aprendizagem.

Aspecto	Facilidades que representa	Dificuldades que representa
Seleção e priorização dos projetos e alinhamento destes com a estratégia da empresa	▪ A preocupação da coordenação do programa em selecionar projetos alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e a alocação dos melhores recursos e pessoas aos projetos de maior importância facilitam a implementação do Seis Sigma.	▪ A não formalização dos critérios para seleção dos projetos possibilita a condução de projetos não prioritários para a organização, o que enfraquece politicamente o programa dentro da empresa.
Seleção e treinamento das pessoas	▪ O nível técnico da equipe responsável pelo treinamento dos multiplicadores do Seis Sigma, a customização do material de treinamento para as situações reais da empresa, o rigor metodológico do treinamento e do acompanhamento dos projetos, e a seleção de pessoas que tenham o perfil de multiplicador do Seis Sigma e que tenham habilidade no relacionamento interpessoal são importantes para o avanço do programa. ▪ A definição dos critérios de seleção de pessoas incluindo provas de lógica e raciocínio analítico e avaliação do perfil psicológico dos candidatos têm grande valor.	▪ Seleção de pessoas que não se enquadraram no perfil de multiplicador do Seis Sigma e a pouca compreensão dos objetivos do treinamento por parte de alguns gestores ocasionando a falta de dedicação de tempo dos multiplicadores aos projetos Seis Sigma são armadilhas que devem ser evitadas. ▪ Critério de seleção baseado na indicação do gestor, treinamento essencialmente técnico, enquanto os problemas práticos também têm caráter comportamental e alta rotatividade dos gestores e dos multiplicadores são prejudiciais ao Seis Sigma.

Aspecto	Facilidades que representa	Dificuldades que representa
Tamanho da organização		Organização com grande número de funcionários em diversas regiões do país dificulta a disseminação do programa
Ambiente de constantes mudanças		Constantes mudanças de grande porte concentram as energias da força de trabalho e tornam demais processos de transformação menos importantes
Empresa de serviços		Elementos subjetivos em maior quantidade que em empresas industriais dificultam a mensuração de defeitos e de resultados

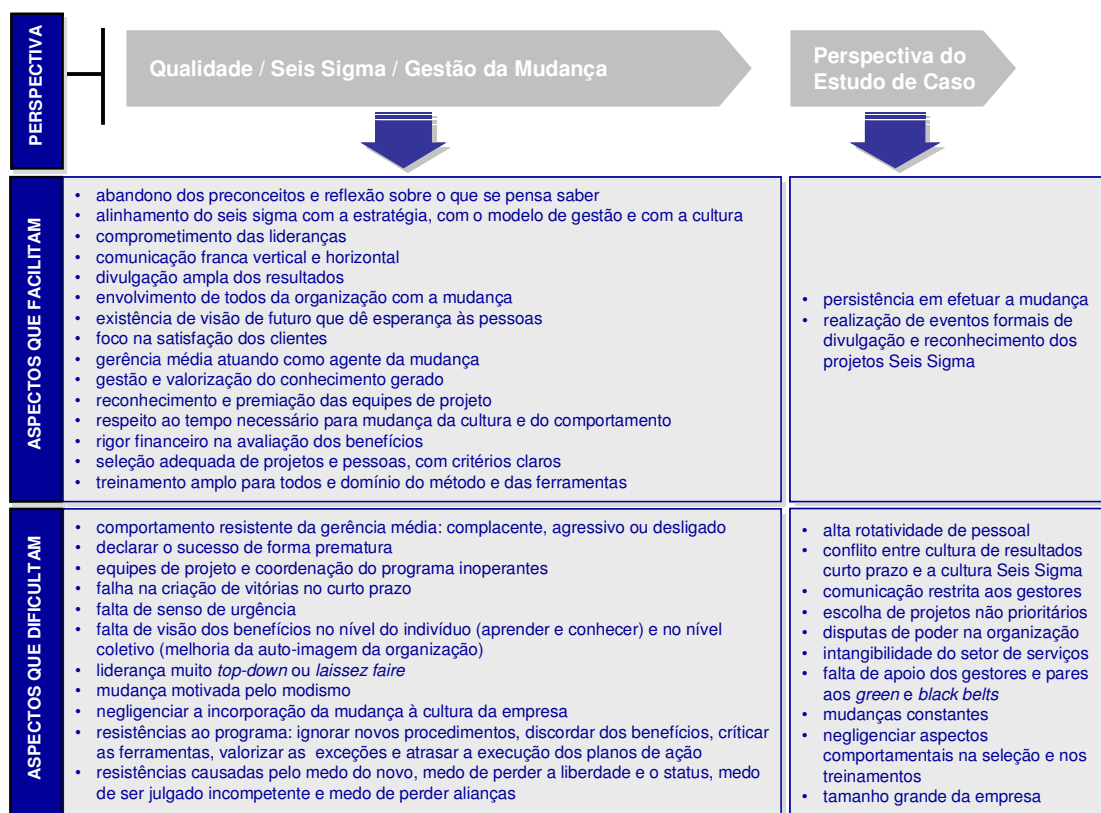


Figura 9: Quadro conceitual de referência atualizado (Elaborado pelo autor)

Observe-se que a Figura 9 corresponde à complementação dos fatores apontados pelo referencial teórico, como influenciadores do processo de implementação do Seis Sigma, os quais haviam sido apresentados na Figura 4, Capítulo 2.

Na Figura 9 e no Quadro 7, tais fatores são detalhados em termos da facilidades e dificuldades encontradas na experiência do Grupo Telemar, os quais podem servir como referência para outras empresas que se proponham a viver este processo, em complemento ao que é apontado na literatura sobre o tema.

O Seis Sigma tem sido visto por muitos como uma ferramenta técnica para resolução de problemas e redução de defeitos. Entretanto, com base na natureza dos aspectos que facilitam ou dificultam a implementação dessa abordagem em uma organização de serviços, percebe-se que o Seis Sigma vai além disso e envolve um processo de transformação de caráter social, cultural e até mesmo no âmbito individual dentro de cada organização.

Uma conclusão para o caso em análise é de que não houve ainda uma mudança significativa na cultura organizacional a ponto de poder se afirmar que o Seis Sigma está implementado na organização, e talvez este momento somente aconteça no longo prazo, podendo levar de cinco a dez anos.

Observou-se ao longo da pesquisa que há um sentimento positivo em relação à metodologia, uma vez que já é reconhecido pelas pessoas o fato de que a organização vem se utilizando cada vez mais de dados e análises estruturadas para a tomada de decisões e futuramente alguma mudança comportamental poderá ser alcançada quando o processo de divulgação do programa estiver mais bem desenvolvido e o reconhecimento dos projetos bem sucedidos for mais freqüente.

Certamente a implementação de uma abordagem de qualidade como o Seis Sigma em uma organização do porte do Grupo Telemar sofre a interferência positiva e negativa das muitas outras mudanças vividas por uma empresa que atua num mercado tão competitivo quanto o mercado de telefonia no Brasil e que exige muita flexibilidade e capacidade de adaptação dos *players*.

A experiência do Grupo pesquisado traz contribuições relevantes para outras organizações que estejam em fase inicial ou mais avançada de implementação do Seis Sigma, uma vez que demonstra que o Seis Sigma não sobrevive e não cresce se for encarado apenas como uma ferramenta da qualidade que usa a estatística em profusão ou um programa de qualidade da moda dos livros de administração. O caso em questão pôde não somente rebater este pensamento, mas também apresentar os elementos que possibilitam e que dificultam construção social da mudança proposta quando uma organização se lança em busca da filosofia Seis Sigma. E esta construção social é o desafio maior para que a mudança seja sustentada e duradoura.

Em uma organização em que as questões culturais e comportamentais, tais como o foco no curto prazo, as disputas de poder e as constantes mudanças, constituem seu maior desafio, a filosofia da qualidade e o Seis Sigma encontram dificuldades para se consolidar. Ao encarar o Seis Sigma como uma ferramenta técnica para obtenção de resultados, a organização distancia o programa das suas questões fundamentais uma vez que não conseguirá resolver os seus problemas comportamentais e culturais com uma ferramenta técnica.

O presente estudo não esgota a temática da mudança com foco na qualidade e em Seis Sigma e não se pretende que seus resultados sejam comprovadamente generalizáveis para todas as organizações, mas sim que

sejam úteis como referência para empresas envolvidas em processos semelhantes e para pesquisas da mesma natureza.

Embora brevemente citados, não foi objetivo deste estudo abordar os demais programas de mudança organizacional que a empresa analisada vem desenvolvendo ou outros projetos relativos à questão da qualidade. A análise se manteve restrita aos aspectos que trazem impacto à implementação do programa Seis Sigma, não havendo a intenção de se efetuar uma análise exaustiva de fatores tais como a cultura, a estrutura ou a própria estratégia da organização, apesar de tais fatores terem sido reconhecidamente tangenciados ao longo da análise, uma vez que possuem relação com o processo de transformação vivido na empresa.

A título de sugestão para futuras pesquisas, seria interessante que outros estudos se dedicassem a desenvolver um levantamento quantitativo da influência que os fatores que afetam a implementação do Seis Sigma em uma empresa de serviços ou ainda a entender a relação entre o Seis Sigma e as outras abordagens da qualidade, como o gerenciamento de projetos. Outra sugestão seria ampliar a análise realizada para outras empresas do mesmo setor ou ampliar o estudo para empresas de outros setores, diferentes de telefonia. Estes estudos permitiriam comparar os resultados encontrados em cada tipo de empresa e relacioná-los com aspectos estruturais internos ou externos vividos em cada uma das organizações.

Finalmente, os resultados do presente estudo mostram o quão ampla pode ser uma mudança intencional, como a introdução de uma abordagem da qualidade e como os aspectos intangíveis como os sentimentos individuais, os relacionamentos entre os indivíduos em toda a organização e a própria construção social da mudança têm influência neste e possivelmente em outros processos de transformação de uma organização complexa e de grande porte.

Por mais técnica que possa parecer a abordagem Seis Sigma, uma vez que é baseada em métricas, estatística e métodos quantitativos, este estudo procurou demonstrar que muitas vezes os aspectos subjetivos e ligados às questões humanas presentes nas organizações precisam ser compreendidos e respeitados para que as verdadeiras mudanças transformadoras aconteçam e que tal abordagem se transforme em filosofia dentro da cultura da empresa.

E não sendo o Seis Sigma mais um modismo da administração, o real valor do sistema de qualidade deveria poder ser avaliado não somente pelo resultado computados aos produtos e serviços, mas também pelos esforços que

seus gerentes, diretores e funcionários da base da pirâmide dedicaram na jornada de sua implementação.