

4

Análise dos Dados

Neste capítulo procura-se inicialmente apresentar dimensões e dados relevantes da empresa estudada e montar um quadro evolutivo do programa Seis Sigma no Grupo Telemar. Em seguida, com base nas entrevistas realizadas com os atores da organização, procurou-se identificar os aspectos que facilitam e os que dificultam a implementação do programa, na percepção desses atores e compará-los com os aspectos relevantes da literatura sobre mudanças e qualidade.

No decorrer da análise das entrevistas são apresentadas também sugestões para o desenvolvimento do programa Seis Sigma na organização investigada, buscando a identificação de aspectos que contribuem para a construção de um quadro de referência útil para as organizações que se engajaram ou pretendem se engajar em processos de transformação desta natureza.

4.1.

A Organização Inserida na Indústria de Telecomunicações e na Sociedade Brasileira

O Grupo Telemar é hoje a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Na indústria de telecomunicações, o Grupo atua nos serviços de telefonia fixa local e de longa distância, telefonia móvel, serviços para Internet, transmissão de dados e imagens e videoconferência, entre outros (www.telemar.com.br/RI, acesso em agosto de 2005).

As origens da empresa remetem ao ano de 1998, quando o Ministério das Comunicações dividiu o sistema Telebrás em doze companhias: três *holdings* das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma *holding* da operadora de longa distância e oito *holdings* das concessionárias da telefonia móvel Banda A. A maior delas era a Tele Norte Leste, transformada em Telemar em abril de 1999.

Os estados que hoje integram sua área de atuação - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima - respondem por 64% do território nacional (www.telemar.com.br/RI, acesso em agosto de 2005).

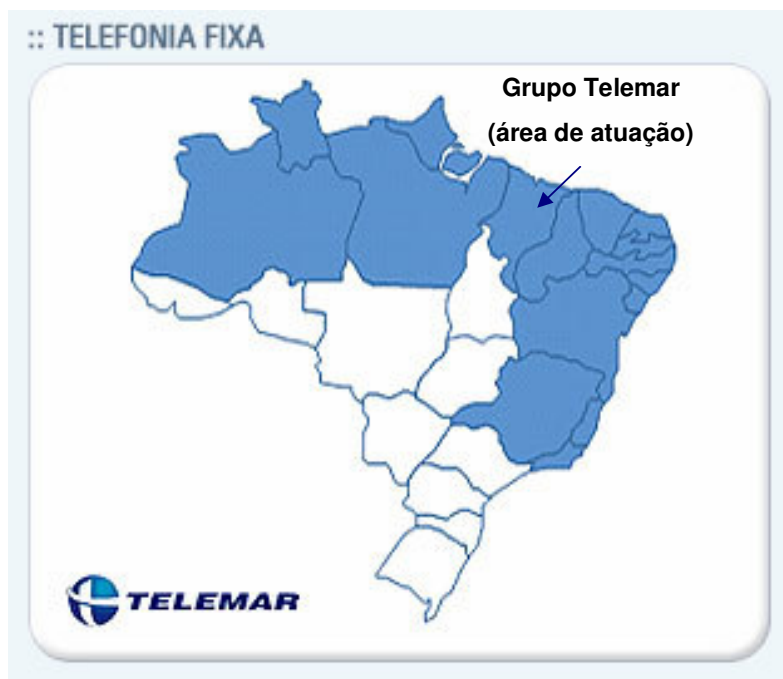


Figura 5: Área de atuação em telefonia fixa (www.telemar.com.br/RI, acesso em agosto de 2005).

Segundo o *website* de relações com investidores do Grupo (www.telemar.com.br/RI, acesso em agosto de 2005), em 2001 a Tele Norte Leste Participações S/A, empresa controladora das 16 companhias estaduais prestadoras de serviços de telefonia fixa, iniciou a reorganização societária dessas empresas, que seria efetivada através da incorporação, pela Telecomunicações do Rio de Janeiro S/A - Telerj, das demais operadoras. Em setembro de 2001, os acionistas da "nova" Telerj aprovaram em assembléia geral extraordinária a mudança do nome da empresa para Telemar Norte Leste S/A e neste mesmo mês a nova empresa fez sua estréia no mercado, com o início de negociação de suas ações na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.

Os contratos de concessão assinados com o Governo Federal autorizam a companhia a prestar serviços de telefonia fixa em dezesseis estados das regiões

Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil, com exceção de uma pequena área do estado de Minas Gerais, onde a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central, que não fazia parte do Sistema Telebrás, continua a operar de forma independente. Os estados da região ocupam uma área de 5,4 milhões de quilômetros quadrados e geram aproximadamente 39% do produto interno bruto do Brasil. Esses estados têm aproximadamente 92 milhões de habitantes, ou 55% da população total do Brasil. Existem na região 102 municípios com população acima de 100 mil habitantes. Em 1998, a renda per capita da região era de aproximadamente US\$ 3.000 por ano, variando de US\$ 1.400 no Estado do Piauí a US\$ 6.330 no estado do Rio de Janeiro (www.telemar.com.br/RJ, acesso em agosto de 2005).

Os serviços de telefonia fixa prestados pela organização compreendem serviços locais, inclusive instalação, assinatura mensal, chamadas locais, ligações a cobrar e serviços complementares, telefones públicos, chamadas de linhas fixas para telefones celulares, serviços de longa distância intra-estaduais nos estados da região, serviços de longa distância interestaduais entre os estados da região, utilização da rede da empresa por parte de outros provedores de serviços de telefonia, serviços de rede de transporte, abrangendo o aluguel de linhas exclusivas digitais e analógicas a clientes corporativos, provedores de serviços de telecomunicações e provedores de serviços na Internet, inclusive a oferta de soluções completas de protocolo de internet e outras soluções de plataforma de dados, serviços de transmissão de dados e outros serviços (www.telemar.com.br/RJ, acesso em agosto de 2005).

Segundo Santos (2001), a entrada do Grupo no mercado de mobilidade se deu em 2002 e superou todas as expectativas nos primeiros meses de operação. O “braço” móvel do Grupo, a Oi, foi a primeira operadora brasileira a utilizar a tecnologia GSM (*Global System Mobile*), que representa cerca de 70% do mercado mundial de telefonia móvel e que permite o acesso à internet rápida, transmissão de dados, músicas e vídeos pelo telefone celular. Em 31 de dezembro de 2004 a empresa já possuía aproximadamente 6,9 milhões de usuários do serviço móvel (relatório anual Tele Norte Leste Participações S.A., 2004).

De acordo com o relatório anual de 2004 do Grupo Telemar a organização tem como objetivo manter e avançar a sua posição de ser uma das companhias líderes no mercado de telecomunicações do Brasil, através da prestação de serviços da mais elevada qualidade para os seus clientes corporativos,

residenciais e móveis. Os elementos estratégicos para o alcance deste objetivo são:

- aumento das receitas através de novos mercados;
- obtenção de sinergia pela convergência dos negócios Fixo e Móvel;
- expansão para novos mercados corporativos;
- avaliação de possível participação na consolidação da indústria de telecomunicações brasileira;
- aumento da eficiência operacional e do nível de qualidade.

Com relação ao elemento estratégico aumento da eficiência operacional e do nível de qualidade, a organização destaca em seu relatório anual de 2004 que vislumbra, através dessa estratégia, maximizar seus resultados e garantir o crescimento sustentado do negócio. Neste sentido, uma série de iniciativas foram adotadas ou estão em andamento visando a redução dos custos e a melhoria da qualidade dos serviços. Dentre estas iniciativas o relatório anual cita:

- padronização dos processos internos;
- terceirização dos serviços de manutenção da rede;
- otimização dos investimentos, com foco nos avanços da qualidade;
- centralização das funções administrativa e financeira, tais como contabilidade, recursos humanos e suprimentos;
- melhoria da estrutura organizacional;
- unificação dos centros de gerência de redes;
- implantação de sistemas de gestão do relacionamento com os clientes

A preocupação com a melhoria dos serviços está evidente na declaração das iniciativas estratégicas do Grupo Telemar. O programa Seis Sigma pode ser visto como uma alavanca importante para esta estratégia declarada.

4.2. Seis Sigma no Grupo Telemar

A história do programa Seis Sigma no Grupo teve início no ano de 2001, três anos após ter sido concluído o processo de privatização das empresas do sistema Telebrás.

Segundo relatos coletados durante as entrevistas de campo, o programa Seis Sigma foi trazido para a organização por um grupo de executivos do estado do Ceará quando a estrutura organizacional da empresa era subdividida em cinco regionais (RJ, MG, BA, PE e CE) e na matriz, situada no Rio de Janeiro. Com o tempo, o programa foi adquirindo maiores proporções e tornou-se um programa corporativo vinculado à diretoria de Gestão e Qualidade.

Durante este processo evolutivo, a empresa passou por mudanças na sua estrutura organizacional que culminaram com o fim das regionais e na concentração dos principais executivos na matriz, no Rio de Janeiro.

Dados levantados pela área de Gestão e Qualidade do Grupo, no ano de 2005, contabilizam desde o início do programa corporativo o total de 429 pessoas treinadas no método Seis Sigma como *Green Belts* ou *Black Belts*. Deste total de pessoas treinadas, 224 não estão mais ligadas ao programa, enquanto 205 continuam vinculados a ele, sendo que apenas 88 tiveram projetos certificados¹.

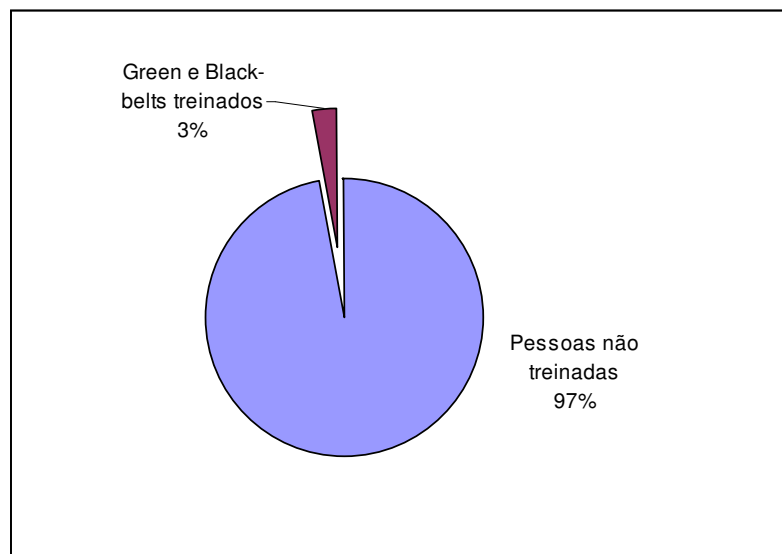


Figura 6: Relação força de trabalho treinada *versus* força de trabalho não treinada no Grupo Telemar

¹ Os *Green Belts* e *Black Belts* são certificados pela instituição que conduz o treinamento em Seis Sigma. A certificação é concedida somente após os projetos terem sido concluídos e o êxito previsto ter sido alcançado ou superado.

Os dados apresentados na Figura 6 mostram que o Grupo Telemar tem 3% da força de trabalho ativa treinada no método Seis Sigma, isto é, *Green Belts* e *Black Belts* formados. Nas organizações que também adotam o Seis Sigma, o mesmo indicador mostra valores superiores aos 3% apresentado pelo Grupo. Estudos apontam que os *Green Belts* e *Black Belts* devem representar aproximadamente 6% da força de trabalho, sendo 1% *Black Belt* e 5% *Green Belt*, ou seja o Grupo Telemar possui a metade do número recomendado de especialistas em Seis Sigma pela literatura (LARSON, 2003; BASU e WRIGHT, 2003; CORONADO e ANTONY, 2002).

Também são válidos, para fins de comparação, casos como o da Motorola na década de 1990, em que cerca de 5 a 10% da força de trabalho era *Black Belt* e boa parte da organização recebia treinamentos mais superficiais (LARSON, 2003).

Outras referências seriam a Air Academy, em que 7% da força de trabalho era *Black Belt* e *Green Belt*, e a Dow Chemicals que tinha 3% de *Black Belts* e 23% do seu pessoal envolvido em alguma iniciativa Seis Sigma (BASU e WRIGHT, 2003).

No Brasil, em organizações do segmento industrial e com histórico de introdução do Seis Sigma também recente, podem ser observados percentuais de pessoas treinadas como *Black Belt* ou *Green Belt* iguais ou superiores ao observado no Grupo Telemar. Uma diferença que deve ser observada entre o programa Seis Sigma na Telemar e em outras organizações está no treinamento dos demais funcionários que não são *Green Belts* e *Black Belts*. Nos casos da implementação do programa na Motorola, Air Academy, Dow Chemicals e na própria General Eletric, houve uma grande preocupação com o treinamento de toda a força de trabalho em todos os níveis da organização. É comum nas empresas que adotam a filosofia Seis Sigma a realização de treinamentos para os *champions* dos projetos, de treinamentos básicos nas ferramentas estatísticas e ferramentas da qualidade para as equipes operacionais e de cursos de formação de *White Belts* e *Yellow Belts* que serão membros das equipes de projeto Seis Sigma. O Grupo Telemar não desenvolveu estas iniciativas.

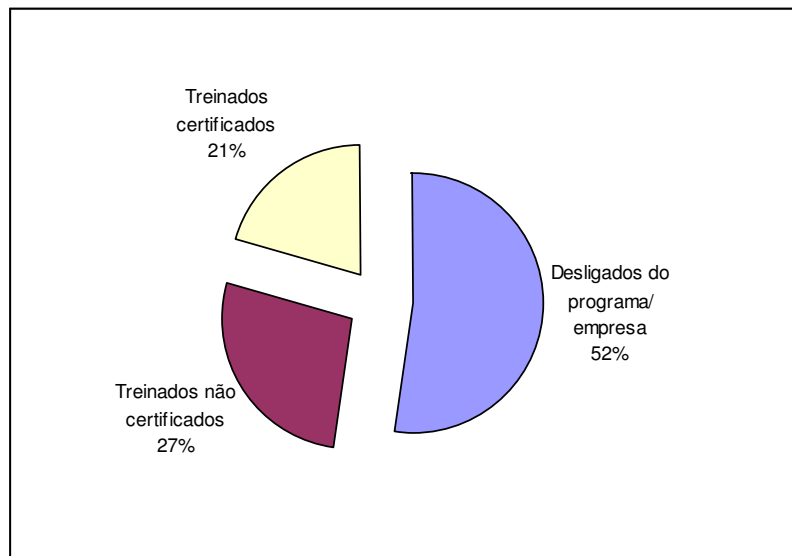


Figura 7: Situação da força de trabalho treinada no Grupo Telemar

Outro dado relevante a ser destacado na organização que é objeto deste estudo de caso, é o número de pessoas treinadas que não estão mais vinculadas ao programa Seis Sigma (52%), como demonstra a Figura 7. Este índice não encontra referências na literatura que sirvam de parâmetro de comparação, entretanto, é uma constatação que suscita a curiosidade em se identificar os fatores que podem levar a este grau de evasão dos recursos treinados e, juntamente a outras causas, podem levar ao sucesso ou fracasso do programa Seis Sigma.

4.3. Motivações Encontradas na Organização para Implementar o Seis Sigma

Nas entrevistas com os profissionais do Grupo Telemar, identificou-se uma série de potenciais motivos responsáveis por aproximar a empresa ao programa Seis Sigma, destacando-se, entre outros, a necessidade de consolidar e melhorar o modelo de gestão e a tentativa de acompanhar as melhores práticas observadas no mercado.

4.3.1.

Alinhamento com o Novo Modelo de Gestão e com a Busca por Qualidade no Cenário Pós-privatização

O uso do método Seis Sigma para aumentar a eficiência dos processos internos foi considerado, por alguns entrevistados na presente pesquisa, um dos principais motivos para o Grupo ter adotado o programa.

O panorama da indústria de telecomunicações, após a privatização do sistema Telebrás, exigia que a organização ganhasse em eficiência, que apresentasse melhores resultados financeiros e melhor desempenho operacional. O programa Seis Sigma seria um dos elementos estratégicos adotados pela organização para atingir os resultados projetados e isto foi percebido tanto pelos colaboradores que participaram da fase embrionária do programa, quanto por aqueles que conheceram o programa em uma fase mais avançada, como mostra o relato de um gerente contratado para trabalhar na matriz a cerca de um ano:

“Foram lançadas uma série de iniciativas na área de gestão com objetivo, eu acredito, de transformar a empresa que vinha da privatização e tinha aquele aspecto mais pesado, mais paquidêmico, menos voltado pra resultados do tempo de estatal. O Seis Sigma estava entre essas iniciativas. Os processos, logo após a privatização da empresa, estavam perto do caos.” (Gerente 1)

Esta percepção é ratificada pelo comentário de outro gerente que vivenciou o processo de privatização. Ele aborda em seu discurso questões como o reconhecido valor que o Seis Sigma tem dentro do modelo gestão implantado logo após a privatização e o valor que o programa agrega ao processo de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

“...você visitava uma das dezesseis empresas e via a falta absoluta de controle do sistema Telebrás em relação ao sistema de gestão da companhia. Então, eu acho que uma das coisas que motivou a empresa a buscar o Seis Sigma foi ter uma métrica de avaliação de qualidade e de gestão.” (Gerente 2)

De acordo com a percepção deste gerente, a possibilidade de quantificar resultados, custos e benefícios intangíveis, aspecto muitas vezes de difícil mensuração na área de serviços, contribuiu para que o Seis Sigma fosse inserido no modelo de gestão da organização. Além disso, a associação feita entre a abordagem Seis Sigma e o momento de transformação de dezesseis empresas em uma, com um só modelo de gestão baseado em métricas, dados e

fatos é uma demonstração do alinhamento do programa com o novo modelo de gestão

Pela percepção de alguns entrevistados, o programa Seis Sigma mostra compatibilidade também com o elemento estratégico da organização de aumento da eficiência operacional e do nível de qualidade. Esta hipótese é confirmada por um consultor contratado do Grupo quando afirma que:

“A partir dos objetivos da empresa e de alguns pontos da rotina é que a empresa viu que ela precisava de uma análise mais detalhada. Então isso, na minha opinião, motivou a ela aplicar uma metodologia que fosse mais detalhada e isso é o Seis Sigma.” (Consultor 1)

Tal opinião é ainda ratificada por outro especialista da matriz.

“O Seis Sigma veio, num primeiro momento, pela necessidade de evoluir o modelo de gestão, visto que o desdobramento e o acompanhamento de metas já eram bem definidos e precisava-se tratar os problemas críticos que pelo modelo tradicional não eram sanados.” (Especialista 1)

Nestes relatos fica evidente que o Seis Sigma no Grupo Telemar foi uma abordagem teórica e metodológica escolhida para dar a sustentação ao salto de qualidade que a estratégia da organização previa.

A compatibilidade com a estratégia e com o modelo de gestão pode ser também evidenciada no material utilizado pela empresa no treinamento para *Green Belts* e *Black Belts*, mostrado na Figura 8.

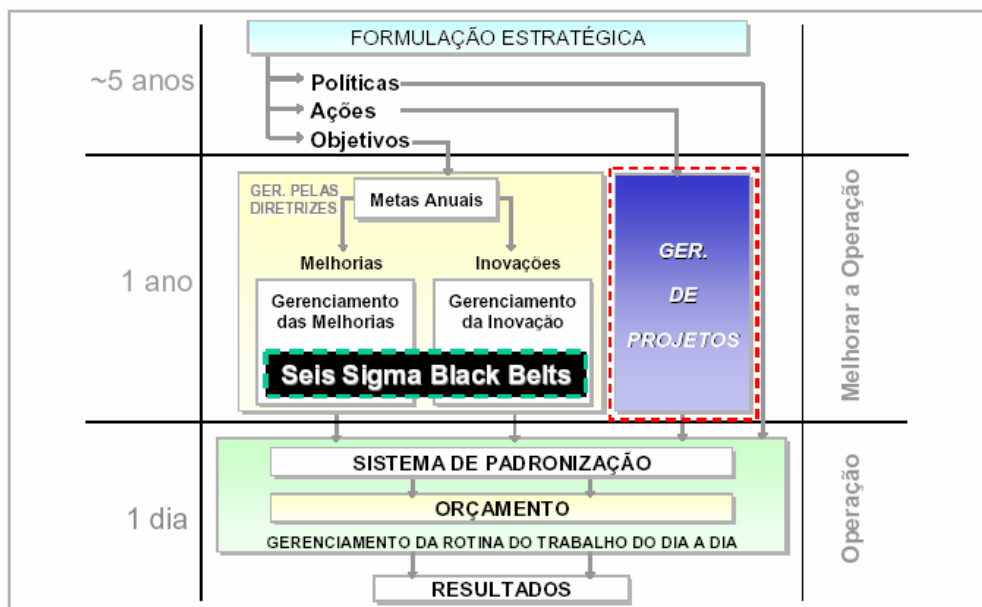


Figura 8: Sistema Telemar de Gestão (Grupo Telemar, 2005)

A Figura 8 mostra que para o atingimento das metas anuais, estabelecidas a partir dos objetivos estratégicos da empresa, os gestores e equipes podem ser apoiados pela metodologia Seis Sigma e pela abordagem do gerenciamento de projetos. As melhorias e as inovações criadas a partir dos projetos são integradas à rotina do trabalho do dia a dia a fim de que seja dada sustentabilidade aos resultados alcançados. O gerenciamento de projetos e o Seis Sigma em alguns casos são utilizados de forma conjunta em projetos de grande porte. Nesses casos, os Green Belts e Black Belts utilizam a metodologia Seis Sigma na condução de análises profundas dos problemas associados a metas específicas separadamente, enquanto o escritório de projetos tem o papel de integrar os projetos evitando que haja defasagem de tempo e de resultados entre eles, e que o objetivo estratégico da empresa não seja alcançado.

De acordo com dados levantados em pesquisas com empresas de serviços, dentre os fatores considerados críticos para o sucesso da implementação da abordagem Seis Sigma, o fator considerado mais essencial foi o alinhamento do Seis Sigma com o modelo de gestão e com a estratégia do negócio (ANTONY, 2004). Os relatos dos entrevistados na presente pesquisa e a análise da Figura 8 indicam haver, por parte do Grupo Telemar, a preocupação em inserir o programa Seis Sigma na sua estratégia e no seu modelo de gestão, o que sugere ser um atributo positivo do programa, da forma como ele foi concebido.

4.3.2.

Modismo e Influência dos Programas Seis Sigma de Outras Organizações

Além da caracterização do Seis Sigma como uma ferramenta conhecida no mercado que se encaixa na estratégia da empresa de solucionar problemas e elevar a qualidade dos serviços, pode-se perceber em alguns relatos coletados, a influência que o fato de outras organizações já terem adotado esta abordagem possa ter exercido na decisão implementar o programa.

O modismo e a influência de outras organizações com experiências bem sucedidas em programas de qualidade têm sido, no entanto, um dos fatores apontados na literatura sobre qualidade (BEER, 2003) como responsável pelo fracasso de muitos destes programas. Portanto, este fator pode atuar

negativamente em relação ao sucesso da implementação do programa Seis Sigma no Grupo Telemar, enfraquecendo a sua sustentabilidade.

Nos trechos extraídos de algumas entrevistas, é evidente que, tanto o modismo quanto a influência das outras empresas são percebidos pelos funcionários como fatores determinantes para que a organização buscasse o Seis Sigma:

“O que motivou a Telemar a iniciar a implementação desse programa é porque o programa Seis Sigma é um referencial de qualidade conhecido no mercado. Eu acho que a Telemar é uma empresa que gosta muito de novidade, então, se tem metodologia nova, coisa de mercado, tá bombando, a Telemar vem e traz.” (Especialista 2)

“ O Seis Sigma é uma metodologia que o presidente já tinha visto em outras empresas, principalmente na Gerdau, eu acho. Ele viu a aplicação lá e na Telemar, ele encontrou uma grande área de oportunidade para estar implantando isso.” (Gerente 3)

Nestes relatos fica claro que a exposição que o Seis Sigma teve no mercado como um programa de referência na área de qualidade e casos de sucesso em empresas como a Gerdau, contribuíram para o lançamento do programa do Grupo Telemar.

Na opinião de um dos analistas entrevistados, representante da base da organização, a influência externa teria sido o único motivo para a implementação do programa.

“... eu acho que o que motivou a Telemar a implantar o Seis Sigma foi acompanhar os programas em outras empresas, até mesmo porque eu não ouço falar sobre o Seis Sigma dentro da empresa.” (Analista 1).

Observa-se a partir das entrevistas que, se por um lado o alinhamento do Seis Sigma com o modelo de gestão da organização e a estratégia de melhoria da qualidade foram mais evidentes para os gerentes do que para os analistas e especialistas entrevistados, o modismo recebeu maior ênfase por parte dos analistas e especialistas como fator responsável pelo início do Seis Sigma na organização.

Tal constatação é destacada também no trabalho de Beer (2003). Este autor explica que as inovações na área de qualidade são tipicamente motivadas pelo desejo da alta gerência de obter melhoria de desempenho. Entretanto, se a alta gerência adota determinado programa de qualidade porque outras empresas já o fizeram, a compreensão do programa e de como ele pode ser usado para melhorar o desempenho por parte dos membros da sua organização será baixa,

as mudanças serão superficiais e poderá ser notado certo cinismo por parte dos empregados em relação ao programa. Pode, portanto, se configurar um hiato entre o discurso da gerência e a realidade da base da organização, o que em muitos casos de implementação em empresas se traduziu em uma causa para que as mudanças pretendidas não se sustentassem no longo prazo.

Nesse sentido, autores como Beer (2003) indicam que a decisão de implementação da mudança deve estar apoiada no comprometimento das lideranças, no estabelecimento de comunicação franca e na gestão dos processos e da estrutura da organização, para que seja bem sucedida.

4.3.3. Outros Fatores Citados

Além das questões já exploradas, foram apontados como relevantes pelos entrevistados outros fatores que teriam motivado o Grupo Telemar a se lançar na implementação do programa Seis Sigma, como por exemplo, a complexidade dos problemas de processo da organização:

“A minha percepção seria que a empresa implantou o programa para poder solucionar esses problemas muito grandes através de uma reestruturação de processo, analisando realmente o que pode estar impactando para aquele problema.” (Analista 2)

“...problemas muito complexos, problemas altamente complexos. Não oportunidades grosseiras, aquela que o voluntarioso mata no peito e resolve, mas coisas complexas. O Seis Sigma veio para ajudar a resolver os problemas que a gente vê que o senso comum não resolve.” (Gerente 3)

Além da alta complexidade dos problemas, um dos entrevistados ressalta a percepção de que o que pesou de fato na decisão de implementação do programa teria sido a influência pessoal de um dos membros da alta administração do Grupo: “...eu acho que pesou também a favor, foi o Sr.Fulano², uma das vozes da qualidade do século XX. Me parece que ele tem uma cadeira no conselho.” (Gerente 1)

Esta opinião levanta a questão da política dentro da organização e a influência que um indivíduo ou grupos de indivíduos tem nas tomadas de decisão estratégicas. O poder destes grupos dentro da organização pode também

² Na presente pesquisa, os nomes são omitidos com o objetivo de assegurar a confidencialidade das entrevistas.

conduzir ao sucesso ou ao fracasso desta e outra iniciativas. O patrocínio deste grupo ao Seis Sigma precisa ser constante e capaz de sobrepor barreiras criadas por outros grupos, nas disputas de poder comuns nas grandes corporações do porte do Grupo Telemar. Para o sucesso da iniciativa em questão, a interferência que as disputas de poder tem nas decisões operacionais, táticas e estratégicas da organização não deve ser subestimada.

Finalmente, citada por apenas um dos entrevistados, a preocupação com a satisfação dos clientes também foi lembrada como motivo para a implementação do programa:

“Eu entendo que uma empresa que se relaciona profundamente com os negócios do cliente, precisa estabelecer uma métrica bastante clara e bastante consistente em relação à qualidade dos serviços que ela oferece para esses clientes...”
(Especialista 3)

Este fator destacado no comentário sobre os clientes encontra respaldo em diversos estudos da área de qualidade. De acordo com Pande et al. (2001), as necessidades e a satisfação dos clientes, bem como a confiabilidade que a organização mantém junto a estes clientes são os elementos principais da abordagem Seis Sigma. Da mesma forma, Mergulhão e Turrone (2002) relacionam o foco no cliente como um dos elementos formadores do Seis Sigma e alertam que a satisfação dos clientes é dependente do desempenho livre de erros da organização, mas nem todas as dimensões da qualidade livre de erros se traduzem em satisfação dos clientes.

A relevância atribuída na literatura sobre qualidade e Seis Sigma à satisfação do cliente não foi a mesma encontrada na série de entrevistas realizadas na presente pesquisa. Observa-se que foi estabelecida pela maioria dos entrevistados uma conexão entre a abordagem Seis Sigma e a eficiência e complexidade dos processos internos ou entre o Seis Sigma e o modelo de gestão da empresa, mas poucas vezes ficou explícita a relação direta do Seis Sigma com a satisfação dos clientes.

Quanto ao critério da intencionalidade da mudança, relacionada por Silva (2001), pode-se compreender a implementação do programa Seis Sigma no Grupo Telemar como uma mudança intencional ou deliberada, uma vez que o processo foi originado conscientemente por uma decisão da organização.

Em síntese, a análise efetuada para este estudo sugere que a implementação da abordagem Seis Sigma na empresa estudada teve a influência de fatores como o modismo, a busca pela eficiência dos processos

após a privatização, a complexidade dos problemas, a complementaridade do modelo de gestão, o alinhamento com a estratégia do negócio e a busca da satisfação do cliente, todos aspectos reconhecidos na literatura sobre qualidade. Além destes aspectos, a influência política também foi citada como fator determinante para que o Grupo em questão iniciasse a implementação do programa.

A identificação dos fatores que respondem à pergunta inicial, sobre os motivos que levam uma organização de serviços a iniciar oficialmente um programa Seis Sigma, traz em seguida a questão principal desta pesquisa, isto é, uma vez tomada a decisão de implementar o programa, que aspectos tornaram esta missão transformadora mais simples e que aspectos a tornariam mais complexa ?

4.4.

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Implementação do Seis Sigma

Na literatura sobre gestão de mudanças e mudanças com foco na qualidade, diversos aspectos são apontados como facilitadores e como inibidores dos processos de transformação vividos nas organizações que buscaram e buscam implementar um modelo de gestão pela qualidade total (TQM) ou até mesmo o Seis Sigma. Neste estudo de caso, os entrevistados puderam enumerar e exemplificar vários destes aspectos citados na literatura e alguns outros aspectos particulares a uma empresa de serviços de telefonia de grande porte, privatizada há poucos anos, como é o caso do Grupo Telemar.

Em relação à problemática da gestão da mudança caracterizada pela implementação do programa, algumas das questões visadas nas entrevistas foram: o processo de construção social da mudança, a participação das pessoas nesse processo, a necessidade de lidar com suas supostas resistências e a cultura organizacional.

Observou-se que há quase um consenso entre os entrevistados quanto ao fato de que a implementação do programa não poder ser dada como concluída ainda. Como ponto de partida, entende-se que o sucesso de uma mudança não é resultado de uma receita de como implementar sistemas de qualidade, uma vez que cada setor da sociedade e cada organização têm suas particularidades e as relações da empresa com seus funcionários, com a comunidade e com os

demais *stakeholders* são distintas entre si e não devem ser analisadas somente de forma cartesiana.

A maioria dos entrevistados cita, dentre os aspectos responsáveis pela não conclusão do programa, questões que vão além dos fatores organizacionais enfatizados pelas perspectivas tradicionais de análise da gestão da mudança. Tais questões serão mais bem exploradas nos próximos itens deste capítulo.

4.4.1. Comunicação

A questão da comunicação na organização, fenômeno que, segundo a abordagem da construção social da mudança adotada por Ford e Ford (1995), cria e sustenta o processo de mudança, freqüentemente é citada nas entrevistas como um aspecto crítico pouco desenvolvido dentro da organização. A pouca comunicação pode ter causado a existência de níveis de conhecimento heterogêneos a respeito do programa, e esta hipótese fica clara nas entrevistas como, por exemplo, na declaração de um especialista que trabalhou na região Nordeste por alguns anos e fora transferido posteriormente para a matriz:

“Eu acho que a questão da comunicação e do envolvimento é mais difícil de trabalhar. Se você for numa regional, a gente tem isso mais na veia. Falando de matriz, onde eu estou vivendo nos últimos anos, eu acho que o programa Seis Sigma precisa ser muito mais divulgado.” (Especialista 1)

O nível de conhecimento é dito heterogêneo por alguns, não somente entre as áreas geográficas, mas também entre os departamentos como destaca este analista:

“Na Telemar, já estou na minha terceira área diferente. Na primeira área que eu trabalhei, tinha um colega de trabalho que fazia o curso *Green Belt* e eu acabei sabendo que a Telemar tinha esse programa Seis Sigma porque o colega fez esse curso, em 2003. Depois, teve uma área do corporativo que ninguém falava em Seis Sigma, ou seja, se tivesse entrado direto naquela área eu nunca saberia que existia esse programa Seis Sigma na Telemar...” (Analista 3)

A questão da comunicação é citada com maior ênfase pelos representantes da base da organização do que pelos gerentes entrevistados, aspecto que pode ser evidenciado no discurso dos especialistas acerca do conhecimento do programa por parte de todos na organização.

“A própria comunicação do programa é feita muito focada nos gestores, assim como todo o nosso sistema de gestão. Quem é convidado a participar é indicado

pelos próprios gestores. Mas a empresa como um todo ainda não conhece.” (Especialista 1)

“Ainda tem aquela visão de que é um programa, um projeto, é só um braço da área de gestão, que está concentrado num grupo de pessoas na área de gestão e não um programa que possa ser pra toda companhia.” (Especialista 4).

De acordo com os relatos destes especialistas, a pouca comunicação tornou o programa Seis Sigma restrito a um pequeno grupo de indivíduos na organização. Além disso, pode também ter tornado o programa pouco relevante para as pessoas, de acordo com a opinião de outro gerente: “...como as pessoas não entendem o que é o Seis Sigma, elas praticamente não dão a importância devida.” (Gerente 2)

De acordo com Oliveira e Silva (2003), a gestão da comunicação de uma forma capaz de motivar a participação dos indivíduos no processo de mudança é um dos mais complexos desafios vivenciados pelas organizações na atualidade. Estes autores destacam que as constantes transformações nas empresas criam a necessidade crescente de se obter o envolvimento e a contribuição intensa dos empregados.

Os relatos dos entrevistados sugerem que a participação autêntica no processo de mudança implicaria a necessidade de se reconstituir a comunicação na organização, criando um processo integrado que reconheça a importância dos líderes e dos liderados e das relações entre eles e valorize o respeito mútuo, o senso de colaboração e compartilhamento de um projeto comum.

Ao que se percebe nos relatos coletados, gerentes e base da organização não recebem a mesma quantidade e qualidade de informação sobre esta mudança. A comunicação vertical nos dois sentidos, bem como as discussões horizontais (FORD e FORD, 1995), são insuficientes para o progresso mais acelerado e consistente da implementação do programa.

A percepção, por parte dos membros da organização, da existência desta oportunidade de melhoria da comunicação seria um ponto de partida para motivar a participação dos indivíduos no processo de mudança e para superar um dos mais complexos desafios nas organizações, mencionados por Oliveira e Silva (2003), de se obter o envolvimento e a contribuição intensa dos empregados que vivem em ambientes de constante transformação.

4.4.2. Divulgação dos Resultados

A comunicação, não somente do programa, mas também dos resultados obtidos com os projetos concluídos é outro ponto que foi objeto de comentário dos entrevistados. Na maioria das vezes, os comentários indicaram que a fraca divulgação dos projetos realizados e dos benefícios auferidos teria dificultado a “venda” do Seis Sigma dentro da organização. Esta visão é normalmente acompanhada de sugestões dos entrevistados no sentido de se alcançar maior envolvimento de todos da empresa com o programa.

“... eu acho que a gente divulga pouco os excelentes resultados. Então, a gente precisa pegar um caso exemplar e mostrar pra todo mundo. Aí isso vai ajudar a fazer a grande venda do programa.” (Gerente 3)

“Não existe, especificamente, vamos dizer assim, uma divulgação do trabalho do Green Belt e do Black Belt. Onde, por exemplo, seja publicado um trabalho, um ganho financeiro, etc. A parte de comunicação também é fraca.” (Gerente 4)

“Eu acho que o Seis Sigma precisa de uma divulgação maior de resultados. Quais resultados as ferramentas estão trazendo para a empresa, em quais processos já foi aplicado, o que isso trouxe de resultado efetivo, até para poder divulgar as ferramentas, e o pessoal comprar mais ainda o trabalho que está sendo também aplicado.” (Gerente 5)

“Eu acho que falta um pouco por parte da empresa mostrar os projetos que são feitos com o programa, e acho que há pouca divulgação para os demais funcionários da empresa. Eu acho que existem projetos excelentes, projetos que já foram concluídos, mas não tem divulgação...” (Especialista 4)

Segundo Silverstein (2005), o impacto positivo dos projetos Seis Sigma bem sucedidos é o combustível que ajuda as empresas a institucionalizar a mudança cultural que se configura na adoção da filosofia Seis Sigma. Como esta mudança não ocorre no curto prazo, a divulgação de freqüentes resultados positivos pode motivar os indivíduos que são meros observadores a se envolverem de forma mais ativa com o Seis Sigma e assim reforçar o processo de transformação da cultura da organização. Aparentemente, o Grupo Telemar não utiliza esta prática.

Esta questão foi caracterizada por representantes de indústrias nacionais participantes do Fórum Seis Sigma em 2005 como uma das alavancas para o sucesso do Seis Sigma. Relatos destes representantes indicam que os primeiros projetos dentro do programa são fundamentais e não devem ter escopo muito grande ou metas inatingíveis. No início do programa devem ser privilegiados os projetos de curta duração, isto é, de seis a oito meses, para que os resultados

possam ser reconhecidos e divulgados amplamente pela organização a fim de se estimular a melhoria coletiva. Na organização investigada, pode-se notar que, na prática, a divulgação ainda está aquém do desejado, como demonstra os relatos de alguns colaboradores entrevistados.

Apesar disso, no ano de 2005, o Grupo Telemar realizou o primeiro evento de certificação de *Green Belts* e *Black Belts* que concluíram projetos Seis Sigma, que contou com a participação de muitas lideranças da empresa. Certamente esse evento foi um passo importante que demonstrou o interesse da organização em aumentar a divulgação dos projetos e assim contribuir para o sucesso da implementação do Seis Sigma.

Talvez este movimento já esteja começando a ser notado pela organização, como se observa no relato de alguns dos entrevistados, embora continue sendo destacada a necessidade de os resultados serem mais divulgados:

“Os projetos que eu tive a oportunidade de ver, as soluções eram coisas totalmente diferentes do que se pensava anteriormente. Então soluções simples, assertivas e com resultado garantido são o combustível do programa. O que conta mesmo, o que vende mesmo é o retorno financeiro . Isso foi a vedete. Acredito que isso foi a maior alavanca.” (Especialista 4)

“O que daria uma grande força para o programa, por exemplo, seriam os projetos de receita de tantos milhões, tantos mil. Você sabe de alguma coisa? Eu não fico sabendo. Eu sei que alguns projetos são concluídos, mas isso não é tão divulgado.” (Especialista 2)

Por este e outros fatores, pode-se sugerir que a mudança vivida pela organização em busca da incorporação da abordagem Seis Sigma seja caracterizada como uma mudança de frequência evolutiva ou incremental, uma vez que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo seqüencial, freqüente, mas que, no longo prazo podem chegar a produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização (SILVA, 2001).

Já quanto ao tempo ou ritmo da mudança, a hipótese mais provável é de que se trate de uma mudança lenta em que a duração dos impactos tende a ser permanente.

4.4.3.

Cultura Organizacional e a Profundidade da Mudança

Na opinião de mais de um entrevistado, o Seis Sigma parece não ser conhecido e compreendido por todos na organização, seja por ocupantes dos

níveis hierárquicos mais altos, seja pelos gerentes intermediários ou, em maior proporção, pela base da organização. Apoiando-se na visão de Ford e Ford (1995), que alertam que as mudanças requerem a participação de todos, o processo de implementação do programa de qualidade em foco, além de superar a barreira da comunicação, precisaria ser incorporado na cultura da organização.

Ambroz (2004) argumenta que a cultura da organização é fator determinante no sucesso da implementação de iniciativas e programas de qualidade, na medida em que existe relação direta e dinâmica entre a autonomia, as expectativas, a motivação e a auto-imagem dos indivíduos no ambiente de trabalho e a filosofia da qualidade na organização.

Na percepção de alguns gerentes, especialistas e consultores entrevistados, o Seis Sigma ainda não está totalmente incorporado, pois existe um conflito entre a cultura de obtenção de resultados de curto prazo e a característica do Seis Sigma de colher resultados a médio ou a longo prazo.

“...a cultura da Telemar é mais imediatista, faz parte do painel que a gente vê em Telecomunicações no Brasil inteiro. Uma competição acirrada, a cada dia uma novidade, e o que a gente pode chamar de metas de curto prazo existe no setor de telecomunicações. Isso faz com que o Seis Sigma busque áreas de disseminação. Como a água. A água vai procurando entre as pedras, ela vai descendo e chega lá no final ela encontra sempre um espaço. O Seis Sigma busca e é mais bem-sucedido em áreas onde a gente até tem essas metas de curto prazo, mas o gerente aposta em melhorias de mais de longo prazo e até permite que o projeto se alongue além do tradicional fechamento de metas que corresponde ao pagamento de bônus, que corresponde ao, digamos assim, à meta que é fechada ao final de ano em cada setor.” (Gerente 1)

Este relato demonstra que a empresa mantém foco nos resultados de curto prazo, atribuindo a este tipo de resultado a força do reconhecimento financeiro, representado pelo pagamento de bônus aos gestores que alcançam as referidas metas. Tal reconhecimento não é dado aos líderes e às equipes de projeto Seis Sigma que alcançam as metas propostas. A existência de programas de incentivo e reconhecimento dos resultados foi apontada por Antony (2004) como um fator crítico para o sucesso da estratégia Seis Sigma nas organizações.

Entretanto, como foi percebido pelo Gerente 1, já existe um esforço para que esta diretriz seja modificada e algumas áreas dentro da organização já praticam e apostam nas melhorias de longo prazo, acreditando que elas são capazes de conceder maior sustentação ao negócio.

“Eu acho que o Seis Sigma está alinhado, agora incorporado à cultura, aí é mais complicado. Eu acho que ainda não podemos afirmar isso. Porque o Seis Sigma é muito mais detalhado, refinado e chega bem no foco. Como a gente percebe pela

urgência de alguns resultados, ainda se toma ações em programas ainda macros.” (Consultor 1)

“Na verdade, o programa Seis Sigma é uma grande cultura e a Telemar ainda não tem esse balizador. O próprio Seis Sigma funciona como um grande corpo de bombeiros... como eu falei, todo mundo conhece, respeita o programa, mas eu não sei ele se aplicaria dentro de uma empresa tão grande e que precisa de resultados tão imediatos. Tem esse conflito de curto e longo prazo...” (Especialista 2)

“... as pessoas estão muito voltadas na linha de produção do dia a dia, e elas têm dificuldade de tempo e até prioridade, pra sair do dia a dia pra conversar sobre o modelo de gestão, sobre um processo de melhoria, etc.” (Analista 4)

Os comentários anteriores abordam a questão do alinhamento do Seis Sigma com o modelo de gestão e com a estratégia da empresa e a questão da cultura organizacional. O fato de o programa estar conceitualmente em linha com a estratégia e com o modelo de gestão não é suficiente para que a implementação seja bem sucedida e para que o Seis Sigma seja integrado à cultura da organização.

Pode também ser percebido nos discursos dos entrevistados a existência do conflito entre a busca por resultados no curto prazo e o tempo de duração dos projetos Seis Sigma. Silverstein (2005) apontou a existência deste conflito nas organizações e alertou que os ciclos de mudança buscando a implementação de programas Seis Sigma requerem foco em resultados, devendo respeitar a seqüência e o tempo necessário em cada etapa do ciclo. O equilíbrio entre o curto e o longo prazo deve ser perseguido constantemente pelos membros da organização.

Dentro do conceito de profundidade da mudança citado por Silva (2001), é comum aos entrevistados a percepção de que a mudança em questão não teve ainda um caráter transformador da cultura da organização, aproximando-se talvez do conceito de mudança normal, também chamada de marginal ou contínua, que é aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial. Esta visão é exposta pelos especialistas e gerentes entrevistados da seguinte maneira:

“ eu não consegui ver mudanças culturais grandes, assim eu vejo mudanças de caráter, como a gente definiu, superficiais, muito mais operacionais”(Especialista 2)

“Nas áreas onde o Seis Sigma funcionou, ele correu bem, onde candidato pôde sentir mais de perto a gerência, a mudança não foi só no atingimento da meta. É uma mudança no dia a dia mesmo, na forma de trabalhar. Então, diante de qualquer problema, dentro das áreas onde funcionou, as pessoas já têm aquela visão de princípio meio e fim do projeto, de solução problemas, de cumprir de as

metas, de não sair correndo com um plano de ação infundado, não fundamentado. O pensamento estruturado e o controle ficam.”(Especialista 4)

“O que eu poderia identificar, é que a diretoria passou a ter mais dados para poder identificar os problemas, os processos, passou a ter com uma visão, mais estatística, com dados mais consistentes. A empresa não tinha, na maioria dos processos não tinham dados consistentes, a implementação da ferramenta passou-se a tomar decisões pautadas em dados mais consistentes, em números que dêem maior capacidade para uma tomada de decisão mais estável. Eu acho que foi a principal mudança.”(Gerente 5)

Pode-se sugerir, pela análise da opinião dos entrevistados, que o programa Seis Sigma não acarretou mudanças transformadoras para a organização, mas mudanças marginais ou de primeira ordem, como por exemplo, o levantamento de dados de forma mais consistente para tomada de decisão, entre outros. As mudanças transformadoras são muitas vezes temidas pelas organizações uma vez que modificam o cenário da cultura, onde o agir é mais importante que o pensar, onde os dados são mais importantes que o conhecimento e onde as mudanças de segunda ordem são de difícil reconhecimento e aceitação (LEITÃO e ROUSSEAU, 2004).

O fato da organização, na percepção dos entrevistados, atribuir ênfase às metas de curto prazo, pode realmente caracterizar a dificuldade de se introduzir a mudança cultural representada pela implementação da filosofia Seis Sigma.

4.4.4.

O Indivíduo e a Mudança

Autores que têm uma visão da mudança organizacional relacionada com o processo de mudança do indivíduo, como Ketz de Vries e Balazs (1999), caracterizam a resistência à mudança como uma resposta natural do ser humano à transformação que o envolve. Ambroz (2004) reforça este ponto de vista, quando afirma que as pessoas constituem a base fundamental e mais importante da relação entre a percepção individual e coletiva do conceito de qualidade e o lado humano dos programas de qualidade são freqüentemente ignorados ou recebem atenção insuficiente.

Os sentimentos dos indivíduos em relação ao programa Seis Sigma na organização estudada são diversos. Há relatos que denotam certa discriminação por parte dos colegas da organização, em relação aos indivíduos treinados como *Green Belts* ou *Black Belts*, a falta de apoio dos gerentes, bem como a falta de oportunidade para aqueles que querem participar do programa.

“Pessoas reclamam como o soldado que voltou da guerra do Vietnã que era mal visto dentro dos próprios Estados Unidos. Pessoas que voltaram como Green Belt ou Black Belt voltavam e, ao necessitar de caminho livre entre as áreas, entre os processos, de apoio dos gestores, ele não tinha esse tipo de coisa. Houve até Green Belts e Black Belts que foram mal vistos pelos colegas que viam esse tipo de treinamento como um privilégio de determinadas pessoas em detrimento da escolha de outras pessoas.” (Gerente 1)

“...a crítica que eu faço é que faltou uma abertura para o colaborador, para ele poder saber que abriu uma turma de Green Belt pra se candidatar. Eu nunca fui convidado para fazer esse programa Green Belt. Eu sei que existe, gosto de estatística, tenho uma boa visão matemática e acho que seria a pessoa adequada a fazer. Mas essa oportunidade nunca chegou a mim” (Analista 3)

Além da falta de oportunidade, alguns entrevistados tangenciaram outro aspecto crítico para a implementação do Seis Sigma, que é a seleção de pessoas multiplicadoras da filosofia na organização. Esta questão será abordada em outro item dentro deste capítulo.

O sentimento de isolamento também foi mencionado por alguns indivíduos entrevistados que participaram do programa. Este sentimento de isolamento também pode ser resultante da priorização dos objetivos de curto prazo por parte dos gestores e da má definição das metas dos projetos Seis Sigma.

“No meu caso, eu acho que dei uma tremenda sorte de estar envolvido num grupo de trabalho que envolve um nível hierárquico alto e isso, mal ou bem, a gente ganha um suporte, uma credencial muito grande. Para implementar um projeto dentro da Telemar hoje, o cara tem que ser muito guerreiro, muito guerreiro. Porque na maioria das vezes, ele não tem esse suporte, é um herói solitário, um grande D. Quixote. Na grande maioria dos projetos, são grandes figuras solitárias” (Especialista 2)

Assim como em todo processo de mudança, pode-se sugerir, a partir dos depoimentos colhidos, que a implementação do Seis Sigma no Grupo Telemar despertou e desperta sentimentos de diversas naturezas nos indivíduos dentro da organização, tais como sensação de isolamento, de valorização, de discriminação e principalmente a tensão. Segundo Ketz de Vries e Balazs (1999), as pessoas necessitam de alguma visão de futuro que lhes dê esperança e que seja uma ponte entre a realidade e a tensão em que se encontram e a transformação pretendida.

Talvez a esperança, apontada por Ketz de Vries e Balazs (1999) como fator relevante para a transformação do indivíduo e da organização, esteja presente na questão da aprendizagem e do conhecimento que a abordagem Seis Sigma pode proporcionar às pessoas. Na visão de Leitão e Rousseau (2004), a mudança só pode ser entendida como integrada ao aprender e ao conhecer.

Nesse sentido, o conhecimento individual foi destacado pelos entrevistados como um dos aspectos que contribuíram e facilitaram a disseminação do Seis Sigma para todo o Grupo Telemar.

“... esses caras querem o Seis Sigma, até com vista a aprender. Porque ele sabe que o resultado vai pra empresa e o que ele quer pra ele? Conhecimento.” (Consultor 1).

“O mais positivo, além do resultado é a questão da cultura da pessoa, ou seja, quando se inicia um projeto ela é totalmente diferente quando ela finaliza” (Especialista 4)

Mesmo na percepção dos indivíduos que não estão envolvidos diretamente com o programa, o fato de o aprendizado contribuir para o crescimento profissional é destacado positivamente, como foi o caso de um analista, destacado no relato a seguir.

“O mais positivo é foi a questão de treinar os funcionários, isso aí é um investimento de recurso humano. Você está melhorando os recursos humanos da sua empresa. As pessoas se sentem valorizadas, têm uma visão melhor do trabalho. O prático positivo é isso. Você tem mais pessoas qualificadas na empresa, você desenvolve mais o seu colaborador.” (Analista 3)

Há, portanto, oportunidade para que a implementação do Seis Sigma evolua, a partir do desenvolvimento da visão de futuro associada ao conhecimento que o indivíduo e a organização podem adquirir com o treinamento e a aplicação do método, tanto no nível gerencial quanto no nível operacional.

4.4.5.

O Papel dos Gerentes Intermediários

Outra questão visada nas entrevistas foi a do papel dos gerentes intermediários na gestão da mudança. Entre os entrevistados, a avaliação do papel desse grupo de gerentes varia desde a de total resistência ou abstenção até a de grandes facilitadores, sendo que, com maior frequência, prevalece a percepção de que este grupo de funcionários poderia contribuir mais com a iniciativa da mudança, como exemplificam os relatos a seguir:

“...ainda existe um gap muito grande entre o topo da empresa, os executivos lá em cima e aqui na parte base da pirâmide...mas a “liga” dessas duas partes, que é a gerência média, nem todos dão o valor que o Seis Sigma precisaria ter: o conhecimento da metodologia, dos processos de seleção, do benefícios que ele traz pra empresa, etc.” (Gerente 1)

“Nosso público gerencial tem uma idéia meio que distorcida do Seis Sigma: é um projeto que vai resolver aquele problema. Resolver o problema daquele candidato, que e eu não acompanho mais, jogo na mão do Green Belt ou do Black Belt e eles se viram. O fato é que na cabeça dos vários gerentes que eu conheço funciona como um projeto mesmo, como uma forma delegar e se livrar de um problema.” (Especialista 4)

“Eu vejo que os gestores que muitas vezes não liberam seus funcionários para dedicar tempo ao programa Seis Sigma, mesmo as pessoas que estão recebendo as metas. A pessoa tem que ter a disponibilidade de tempo pra conversar com um Black Belt ou Green Belt pra poder fazer um projeto. Eu vejo que existe essa dificuldade de disponibilidade de tempo pra que as pessoas da área-cliente possam conversar com o Green Belt pra poder tocar os projetos.” (Analista 3)

Os relatos apresentados indicam que, no dia-a-dia da maioria dos gerentes intermediários, não é dedicada muita atenção para a abordagem Seis Sigma. Estes gerentes se dedicam às atividades de rotina e ao alcance das metas de curto prazo, tais como o cumprimento do orçamento, as metas de vendas e outros, valendo-se de métodos convencionais e muitas vezes de sucessões de tentativas e erros. Eles não se interessam pelo Seis Sigma, pois não receberam informação suficiente e bem estruturada para mudar a percepção de que se trata apenas de mais um programa de qualidade e mais uma burocracia que os faria perder tempo. Isto fica claramente demonstrado quando os entrevistados relatam que é comum a prática da delegação dos projetos aos especialistas numa tentativa de não acumular o que imaginam ser mais uma tarefa, ou na resistência em liberar uma ou mais pessoas da equipe para executar um projeto ou participar de um treinamento. Ao contrário do que alguns desses gerentes possam perceber, o método Seis Sigma poderia ser um apoio para solucionar os problemas sob a responsabilidade deles.

Por outro lado, na opinião de um consultor entrevistado, há aqueles gerentes intermediários que atuaram como importantes agentes para a mudança ocorrida até o momento, muito embora estes tenham sofrido as pressões da organização:

“... dentre esses todos aqui, o nível médio, ou seja, especialistas e gestores e gerentes atuais, antigos coordenadores, esses são os que mais têm conhecimento do Seis Sigma. Gerentes são os grandes agentes da mudança. Agora, eles é que ficam pressionados tanto em cima quanto em baixo. Eles têm a função de passar esse conhecimento que eles descobrem pro dia-a-dia. Só que eles têm também uma missão de fazer com que os de cima dele, hierarquicamente, se eduquem naquela maneira de fazer a lição. Muitas vezes o de cima deles, não aceita. E aí eles têm que ter jogo de cintura pra que ele não mate o programa, mas também que ele não deixe de executar da forma correta. Aí o cara fica pressionado.” (Consultor 1).

A percepção deste consultor encontra respaldo na visão de autores de literatura sobre gestão de mudança, como Turnbull (1999), que indica os gerentes intermediários como os responsáveis por efetivar as mudanças e serem o elo entre os autores das iniciativas e os empregados. De acordo com este ponto de vista, as organizações esperam que os gerentes intermediários sejam capazes de manter o controle de suas próprias emoções e priorizar os problemas da organização em detrimento aos problemas particulares e simultaneamente exibir entusiasmo para o resto da organização.

Ainda segundo Turnbull (1999), a pouca atenção dada para os sentimentos dos gerentes intermediários nas organizações se traduz em alterações no comportamento, nos valores morais e no relacionamento dos gerentes, causando entre outros aspectos barreiras ou as resistências em processos de transformação. O caso do Grupo Telemar parece ter elementos em comum com a teoria de Turnbull (1999), à medida que os gerentes intermediários do Grupo têm a responsabilidade de serem agentes atuantes no processo de implementação do Seis Sigma, mas, ao enfrentar a falta de apoio, principalmente dos superiores, como cita o consultor entrevistado, optam por não enfrentar as pressões e não se engajam no processo de mudança.

Pôde-se identificar nos relatos dos gerentes entrevistados na presente pesquisa características de comportamento típico dos gerentes intermediários definidas por Young (2000), como a da complacência, a agressividade e principalmente o desligamento como retrata o depoimento deste gerente:

“...a gente sabe que tem um monte de projeto que não é concluído. Eu acho que não tem isso de ah não! Ih, Seis Sigma! não quero! Eu acho que não, o Seis Sigma é legal, é interessante, mas o cara nem usa. Fala aí que eu vou por aqui no meu computador... Depois o cara não entende e vai embora.” (Gerente 3).

Isto talvez reforce a hipótese levantada por esta autora de que as organizações ainda atribuam aos gerentes intermediários um papel ultrapassado, em que são vistos como agentes dos *owners* das empresas e compartilham dos mesmos interesses, enquanto a visão de presente mostra que gerentes e *owners* possuem interesses distintos que devem ser compreendidos e respeitados para que o processo de mudança seja bem sucedido.

Nos discursos de alguns gerentes é perceptível a dificuldade que eles vivenciam ao ter que exercer o papel de agente da mudança, uma vez que este papel também depende do engajamento de seus pares, superiores e subordinados.

4.4.6. Resistência à Mudança

Com relação às supostas resistências ao processo de implementação do programa Seis Sigma no Grupo Telemar, há sentimentos diversos por parte dos entrevistados. Alguns mais céticos dão destaque para a dificuldade de se desenvolver projetos Seis Sigma em alguns departamentos, que são tratados como áreas impenetráveis:

“Eu acredito que aqueles que realmente são contra, nunca vamos conseguir completamente disseminar a cultura, exatamente como ela deve ser disseminada por eles, por essas áreas... Geralmente, existe ainda aquele pensamento, infelizmente, de alguns gestores que tratam a área deles como se fosse um feudo, impenetrável, que não pode ser mexido para a melhoria de processos.” (Gerente 1)

“Eu acho que tem uma resistência natural pelo desconhecimento, quer dizer, o cara não tem uma resistência, na verdade, é porque ele não tem foco, porque não tem foco, não é importante, então, aquilo fica relegado a segundo plano.” (Gerente 3)

Nestes relatos, os gerentes entrevistados revelam a existência de um tipo de resistência que é caracterizada pela intenção de ignorar os novos processos para que estes percam força com o tempo. Este tipo de resistência encontra referências na literatura sobre mudanças e sobre qualidade (KETZ DE VRIEZ e BALASZ, 1999; FORD e FORD, 1995; BELLANCA, 2004) que apontam como provável causa desta barreira o medo do desconhecido que gera ansiedade e perda de segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões. Do ponto de vista adotado por Hernandez e Caldas (2001), em que a resistência deve ser vista como um fenômeno saudável e positivo, a experiência do Grupo Telemar parece indicar a necessidade de se entender a origem de tais resistências e de desenvolver medidas, tais como, treinamentos direcionados para os setores que apresentam a maior resistência ou até mesmo a atribuição de metas relacionadas ao Seis Sigma para os executivos mais resistentes, no intuito de minimizar este tipo de barreira.

As questões do tamanho da organização, da dificuldade do método Seis Sigma permear todos os departamentos da empresa e do desconhecimento do método e da estatística também são apontadas como causas para haver resistência à implementação dos projetos e do programa.

“Eu acho que a reação de algumas pessoas é de medo. Reação de medo porque é uma coisa complexa e algumas pessoas parecem que têm medo de não conseguir.” (Analista 1)

“a receptividade sempre foi muito boa do pessoal da área de Planta. Quando veio para a matriz, eu vi que o pessoal no início assim sentiu um pouco, pô, vocês estão colocando o Seis Sigma, é porque a gente não tem competência de resolver o problema. Então parecia que o cara está vindo aqui porque quem estava não conseguiu resolver. Mas eu acho que isso é um pouco de falta de conhecimento da ferramenta, do modelo que está sendo empregado e dos motivos que levaram à implementação. Eu acho que depois disso, vencida essa primeira barreira, eu acho que a aceitação é boa e o entendimento é bem legal.” (Gerente 5)

O medo, descrito por Turnbull (1999) e Ketz de Vriez e Balazs (1999) como uma barreira para as mudanças, surge no relato do Analista 1 e pode ser caracterizado como o medo da técnica e do reconhecimento público de sua incapacidade diante dos pares, subordinados e superiores. Este medo e esta resistência poderiam ser minimizados com comunicação e treinamento adequados. Nota-se, no depoimento do Gerente 5, que o medo acaba sendo superado ao longo do tempo.

“No início do programa, a reação em relação ao programa era uma reação negativa, porque muitas vezes ia mudar uma prática que o gestor já tinha e ele já sabia como tocar o processo dele. E isso aconteceu em algumas filiais, então, eu diria que é resistência à mudança... porque os números começavam a descobrir coisas que as pessoas não atacavam e aí forçava a mudar e tinha que mudar toda uma gestão, toda uma estrutura gerencial e aí isso causava desconforto.” (Consultor 1)

Além de destacar a questão da departamentalização da empresa, o relato deste consultor remete à constatação de Aktouf (1996) de que as resistências devem ser compreendidas não como característica aos empregados, mas sim dos dirigentes que têm receio de mudanças profundas nas organizações. Novamente o receio da perda de poder e status na organização em função da mudança se revela como uma forte barreira à implementação do programa.

Há, entretanto, casos como o relatado a seguir que demonstram como a resistência inicial em relação ao programa pode ser superada. O entrevistado traça um paralelo entre o caso da Telemar e a General Eletric:

“...em 2001, um diretor de lá do norte era um cara extremamente resistente e depois ele ficou a favor, e fez com que muita gente se voltasse para a maneira de abordar o problema. E assim, até houve resistência. Mas quando o resultado veio e ficou, aí o cara se rendeu. E aí comprou a idéia e a partir daí foi praticamente o que aconteceu com o próprio Jack Welch. Ele era um cara resistente e quando ele começou a ver o resultado e o resultado ficava, ele falou, opa, esse resultado é bom, aí ele implantou pra GE inteira e hoje já virou cultura.” (Consultor 1)

Os aspectos causadores de resistência apontados nas entrevistas encontram amparo na literatura sobre mudanças, como por exemplo, nas fontes de resistência identificadas por Ketz de Vries e Balazs (1999). Dentre tais fontes estão o medo do desconhecido que causa ansiedade e perda de segurança resultando no desejo de retornar aos antigos padrões, o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas, o medo de que a mudança possa implicar em perda de responsabilidade ou autoridade, com conseqüente perda de status, o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que mudança implica e a ameaça de perda de amigos, alianças e contatos.

Estes autores consideram que, no nível individual, para que a mudança seja bem sucedida, é importante que cada pessoa passe por uma seqüência de quatro fases de natureza emocional. A partir do contato com o grupo de entrevistados, é possível inferir que na organização investigada há indivíduos em cada uma das quatro fases: choque, descrença, abandono dos antigos padrões e construção de uma nova identidade. Além disso, há um grupo representativo de indivíduos na organização que sequer se envolveu com a mudança em análise.

4.4.7.

Comprometimento da Alta Administração

Um dos aspectos facilitadores da implementação do programa Seis Sigma mais citados pelos entrevistados foi o patrocínio que o programa recebe da alta administração da empresa. Citado por alguns autores (PANDE et.al, 2001; MERGULHÃO e TURRIONI, 2002; CORONADO e ANTONY, 2002, LARSON, 2003, BASU e WRIGHT, 2003) como determinante para o sucesso da implementação de iniciativas desta natureza, este aspecto também foi objeto das observações dos gerentes, analistas e especialistas conforme os seguintes exemplos:

“Bem, a gente teve a questão do top-down. O Seis Sigma foi uma iniciativa patrocinada, patrocínio da empresa. Isso é importante. Digamos assim, permanente patrocínio por determinados diretores que tomam às vezes as metodologias como bastante úteis para as áreas deles, para as carreiras deles...”
(Gerente 1)

“Necessitavam fazer algo mágico e já tinha o apadrinhamento. A direção da empresa acreditava. Acredito que o presidente, acredita muito nessa ferramenta.”
(Especialista 1)

“Um programa dessa monta, ele é top-down, quer dizer, vem de cima para baixo. E existe, constantemente, o patrocínio do principal executivo e dos executivos em geral... o presidente sabe da importância e alguns executivos da empresa também sabem. Tem o patrocínio da direção, com certeza.” (Gerente 3)

Neste depoimento, o Gerente 3 aponta que não são todos os executivos da empresa que apóiam o programa, embora deixe claro que o principal líder da organização, o seu presidente, é um grande patrocinador do Seis Sigma.

“Bom, eu acho que o principal é realmente o interesse que a direção da empresa tem em manter o programa. O patrocínio, quer dizer, é um padrinho forte, quer dizer, a estrutura, a organização toda se move no sentido de poder dar aos Green Belts, aos Black Belts a condição de exercitar realmente o programa. E isso é, assim, fundamental. Senão, não aconteceria mesmo, não é?” (Especialista 3)

No comentário deste especialista, ficou explícito que uma maneira de apoiar o programa é permitir que *Green Belts* e *Black Belts* conduzam os projetos com uma estrutura adequada e talvez isto não esteja ocorrendo em todos os setores da organização.

Em síntese, houve poucas opiniões divergentes sobre o apoio da alta administração ao programa Seis Sigma. Os entrevistados, no entanto, alertaram para o fato de nem todos na alta administração terem abraçado totalmente o programa:

“existe o comprar a idéia, mas não tem um negócio estruturado, não tem uma credibilidade de cima pra baixo com o programa. Os diretores ajudaram da forma deles, mas não se ajudou de uma forma estruturada. Não houve uma contribuição, essa contribuição não foi tão válida porque não foi maciça, foi de um ou outro que comprou a idéia. Um ou outro...” (Especialista 4)

“...Estaria muito mais avançado ainda se outros diretores estivessem assim, mais convencidos ainda do programa.” (Analista 3)

Ao investigar os motivos que levam programas de qualidade das empresas a falharem, Beer (2003) destacou que a falta do comprometimento da alta administração fatalmente leva a falha destas iniciativas. Com relação a este aspecto, as entrevistas sugerem que o apoio da diretoria ao programa Seis Sigma é irregular, uma vez que alguns diretores o apóiam intensamente enquanto outros mantêm certa distância do tema. Na prática, algumas diretorias desenvolvem e dão apoio a um número maior de projetos Seis Sigma que outras. Isto é reflexo direto do envolvimento do próprio diretor e gerentes da área com a proposta do programa.

4.4.8. Seleção e Priorização de Projetos

Uma questão polêmica entre os participantes das entrevistas, foi o aspecto da seleção de projetos Seis Sigma não atrelados à cultura e à estratégia da organização. Para alguns, é uma dificuldade a ser superada:

“você teve um problema no Seis Sigma, que os problemas tratados pelos projetos não estavam alinhados com a estratégia. E quando você tem um movimento muito grande de disseminação, corre o risco de você começar a fazer projeto por fazer, porque tem que fazer. Ah, tem dez projetos do Seis Sigma, então vamos inventar aqui um problema para fazer o projeto. Eu acho que num momento de disseminação, você corre esse risco...falta justamente esse sentimento desse grupo estratégico, no momento que ele estiver elaborando a sua estratégia, estabelecendo seus objetivos, eles identificarem e aí você constitui projetos realmente fortes.” (Gerente 3)

O critério para a seleção e priorização de projetos, além de ter sido apontado por alguns entrevistados como fator crítico para o sucesso do programa, é objeto de análise de autores de trabalhos na área de qualidade e Seis Sigma. Coronado e Antony (2002) e Pande et.al (2001) destacam que os projetos precisam estar ligados não somente à estratégia mas também aos clientes e demais *stakeholders*.

Na visão de alguns profissionais do Grupo Telemar, a dificuldade de selecionar e priorizar os projetos mais importantes tem relação direta com a pequena aceitação do programa em algumas diretorias e tem impactado a disseminação da cultura Seis Sigma na organização.

“Justamente, isso infelizmente leva a gente a procurar projetos em mais áreas do que em outras. O que deveria ser uma coisa com equilíbrio geral da empresa, acaba a gente não tendo outra saída, fazendo a gente procurar projetos, algumas áreas de operações, áreas de engenharia, áreas de ciclo de receita, de interconexão” (Gerente 1).

Nas conversas informais e nas entrevistas efetuadas, não foi possível encontrar na organização a formalização dos critérios utilizados para seleção dos projetos Seis Sigma. Pode apenas ser lembrado que, após a conclusão do ciclo anual de planejamento estratégico e do desdobramento dos objetivos estratégicos pelas diretorias e gerências da organização, os objetivos mais críticos são selecionados para serem apoiados pela metodologia Seis Sigma e acompanhados sob a forma de projeto com duração de até 12 meses. Problemas crônicos da organização eventualmente também podem ser acompanhados com o apoio do método Seis Sigma. A seleção e a priorização

criteriosa de projetos poderia ter contribuído para um melhor andamento do programa se estivesse claramente estruturada e valendo-se de critérios bem definidos desde o princípio. Nessa questão, tudo indica que a organização tem oportunidade de desenvolvimento.

4.4.9. Pessoas e Treinamento

Na literatura sobre qualidade, bastante importância é dada à questão do treinamento dentro da abordagem Seis Sigma. Coronado e Antony (2002) afirmam que o treinamento em Seis Sigma deve ser efetuado em toda a empresa, iniciando com a alta administração e em seguida sendo desdobrado pela hierarquia. Estes autores ressaltam que, embora somente algumas pessoas recebam o treinamento no método e se tornem *Green Belts*, *Black Belts* ou *master Black Belts*, isto não significa que eles sejam os únicos a carregarem a filosofia na organização, mas sejam sim agentes multiplicadores.

A seleção das pessoas para serem treinadas como multiplicadores do Seis Sigma prejudicou em alguns momentos a implementação do programa no Grupo Telemar, na percepção de alguns entrevistados. Os motivos pelos quais a seleção das pessoas foi considerada inadequada foram: a falta do perfil analítico necessário para exercer o papel de *Green Belt* ou *Black Belt*, a pouca compreensão do objetivo do treinamento por parte do gestor, o uso do treinamento como um mecanismo de reconhecimento para o funcionário, os próprios critérios de seleção dos indivíduos que eram inicialmente baseados na indicação por parte dos gerentes e outros. Os comentários a seguir exemplificam estes motivos.

“inicialmente não havia uma seleção muito correta, e muitos que foram treinados serviram apenas como ouvinte do programa e não executaram projetos...”
(Gerente 1)

“E o outro ponto crítico foi a forma como foi conduzido inicialmente, como se selecionou as pessoas, selecionando pessoas e não problemas, não projetos. Era meio que uma forma de dar um bônusinho. Olha, vou te dar um treinamento de Green Belt aí. Isso frustrou muita gente, frustrou a expectativa de quem estava conduzindo o programa do início e frustrou a expectativa de quem fez o treinamento. A gente teve aí um desperdício de recursos que passou de certa forma a frustração do programa, isso causou também alguns créditos, uma falta de credibilidade para determinados gestores.” (Especialista 4)

De acordo com Bellanca (2004), a falta de compreensão de um novo processo também constitui uma resistência à mudança. Assumindo que a

resistência mudança é um fenômeno saudável e positivo, se a organização desse conta da ocorrência deste tipo de resistência, poderia ter dado rumos diferentes ao programa Seis Sigma, introduzindo, por exemplo, métodos mais criteriosos de seleção e treinamento dos multiplicadores.

Outras questões levantadas pelos entrevistados foram a característica essencialmente técnica do treinamento dado às pessoas que conduzem os projetos e ao perfil também técnico destas pessoas. Nas entrevistas pôde-se perceber que, muitas vezes, as dificuldades encontradas na disseminação da abordagem Seis Sigma e no desenvolvimento dos projetos estão no campo comportamental e não técnico.

“Em geral, o nosso treinamento é muito mais técnico do que em qualquer local. A gente tem muita gente que é boa trabalhando sozinha, mas quando devia conversar com alguém é um desastre: atropela ou é atropelado. Então, a parte comportamental é muito importante; eu não sei se a gente tem condições de selecionar pessoas de acordo com essa parte comportamental, não sei, talvez a gente precise formar e desenvolver. Até em função da forma como estão relacionando isso aqui dentro da empresa. Então a gente precisa, sim, de um poder de negociação, uma coisa nesse sentido com o candidato. Bom, isso é muito ruim. Às vezes é fato que não tem consideração, e a pessoa não é hábil o suficiente para trabalhar com essa abordagem.” (Especialista 2)

Ainda no que tange às pessoas, a alta rotatividade, comentada por alguns entrevistados, pode também ter se traduzido como uma dificuldade a mais na introdução do Seis Sigma na empresa:

“Se nossos gestores ficassem mais tempo nas mesmas posições, eu acho que o Seis Sigma na Telemar teria tudo pra ganhar muito mais corpo. Como teoricamente o presidente muda a cada dois anos, os diretores trocam de área com uma frequência alta, com velocidade maior, isso pode ser um dificultador do programa.” (Gerente 1)

“Olha, devido a essas muitas mudanças que a empresa sofreu durante esses poucos anos, eu acho que isso é o que dificultou muito na implementação do programa e dentro disso as constantes mudanças na coordenação do programa.” (Consultor 1)

“Hoje você é um Green Belt e está num projeto. Você vai pra outra área, abandona o projeto ou você sai da empresa ou você é promovido para um cargo de gestão, acaba abandonando. Então eu acho que o fator que mais dificulta são essas reestruturações.” (Especialista 1)

Os dados de evasão do programa Seis Sigma reforçam a percepção de que a elevada rotatividade é prejudicial à evolução do Seis Sigma na organização em análise. A estatística que contempla dados desde o início do programa, mostra que mais de 50% dos indivíduos treinados não estão mais vinculados a projetos Seis Sigma. Na maior parte dos casos, os motivos para o

desligamento do programa são indivíduos que saíram da empresa e indivíduos que mudaram para outra área da empresa em que o Seis Sigma não era aplicado, sem que se tornassem multiplicadores do programa.

Dentre os pontos positivos da seleção e do treinamento daqueles envolvidos com o programa Seis Sigma no Grupo Telemar, foi consenso entre os entrevistados que a consultoria contratada para a condução dos cursos de formação de *Green Belts* e *Black Belts* possui elevada capacidade técnica e conseguiu ao longo do tempo customizar o seu material de treinamento para aplicação na própria Telemar. Além do treinamento, esta mesma empresa é contratada para o acompanhamento da condução dos projetos oferecendo suporte técnico e metodológico desde o início do programa Seis Sigma na organização em análise.

Também foi objeto de destaque por parte dos entrevistados o fato de que a organização aprendeu com os erros e vem aprimorando o método de seleção dos candidatos a *Green Belt* e *Black Belt*, buscando não incorrer em erros passados, como por exemplo, treinar indivíduos sem o perfil adequado para a função. Passaram a ser aplicados testes de lógica e raciocínio analítico, além de serem realizadas entrevistas com consultores especializados, com o objetivo de garantir a mínima evasão de pessoas do programa no presente e no futuro.

4.4.10.

Outros Fatores Não Encontrados na Literatura

Além dos aspectos presentes na literatura sobre os temas Seis Sigma, qualidade e gestão de mudanças, as entrevistas revelaram outros fatores que tiveram influência positiva ou negativa no processo de introdução da abordagem Seis Sigma no Grupo Telemar:

- o tamanho da organização;
- constantes mudanças experimentadas pela organização nos últimos anos;
- fato do Grupo Telemar atuar no setor de serviços.

Os fatos de ser uma organização de grande porte e as freqüentes mudanças foram citados por mais de um entrevistado como barreiras para que o programa obtivesse o sucesso esperado no tempo desejado. A partir dos relatos

de alguns entrevistados, notou-se que o processo relativamente recente de privatização, ao que tudo indica, tem relação causal com a mencionada seqüência de mudanças, como retrata o depoimento deste consultor:

“Falta ainda para o Seis Sigma estar concluído. Até pelas constantes mudanças como a do projeto de expansão, da transformação de 16 empresas em 1, atingir metas da Anatel, da abrangência do mercado, etc. Então isso daí vem modificando cada vez mais o foco do Seis Sigma. Então esse pode ser um fator que dificultou a implementação do projeto e também por causa do tamanho.” (Consultor 1)

No depoimento deste consultor foram citadas duas transformações de grande porte experimentadas pela organização no período após a privatização. Inicialmente, o plano de transformação das dezesseis empresas subsidiárias de telefonia fixa em uma empresa única no ano de 2001 e posteriormente o plano de atingimento das metas da Anatel, que mobilizou pessoas e recursos da organização, além de outras mudanças como a incorporação da empresa de telefonia móvel ao Grupo entre outras.

O fato relevante a ser considerado é que tais mudanças acabaram por absorver a energia da organização e tornar outras iniciativas, como os projetos Seis Sigma, menos relevantes em determinados momentos.

Com relação ao fato da organização não ser uma unidade fabril, um gerente entrevistado acredita que a transformação pretendida tenha que superar mais obstáculos, principalmente em função de lidar com atributos intangíveis característicos da prestação de serviços.

“a dificuldade existe por estarmos em telecom e na área de serviço. Para serviços em geral, como as coisas têm uma subjetividade maior, e as margens também são maiores e isso dificulta o Seis Sigma.” (Gerente 3)

Por ser baseado em métodos quantitativos, o Seis Sigma vive de métricas, mensuração da quantidade de defeitos e oportunidades de defeito, cálculo de retorno financeiro e etc. Em uma empresa de serviços como o Grupo Telemar, os problemas aparentemente se revelam de forma mais subjetiva. Se em uma indústria de automóvel, o cliente reclama do defeito apresentado no carro que ele adquiriu de um revendedor, a montadora tem a possibilidade de rastrear a origem do defeito através do número de lote da peça defeituosa, identificar o fornecedor ou o processo causador do defeito, efetuar os ajustes necessários e quantificar a dimensão do impacto que o defeito descoberto pode causar nas vendas futuras. Já numa empresa de serviços, uma insatisfação do cliente pode ser originada em aspectos mais subjetivos como por exemplo em um contato

telefônico com a central de atendimento, na entrega virtual de um serviço, como a habilitação de um serviço de caixa postal na linha telefônica do cliente, etc. Isto sem dúvida torna a mudança da cultura de uma empresa de serviços para uma cultura que valoriza as métricas dos defeitos e dos sigmas um processo mais difícil.

Neste capítulo, foram apresentadas as principais análises sobre as percepções dos atores da organização acerca dos fatores que dificultam ou facilitam a implementação de uma abordagem Seis Sigma no caso estudado, bem como as características do processo de transformação ocorrido na organização. O próximo capítulo apresenta as principais conclusões do presente estudo.