

OS MOTIVOS DAS EMPRESAS NÃO UTILIZAREM UMA SOLUÇÃO ESTRUTURADA DE PROBLEMAS EM SEUS PROCESSOS.

Sillas de Pádua, Uniube - Universidade de Uberaba, sillasdepadua@yahoo.com.br
Lorrayne Rodrigues, Uniube - Universidade de Uberaba, lorraynecaroline_mg@hotmail.com
Isabel Santana Borges Ferreira, Universidade de Uberaba, isabelengenharia@gmail.com
Nilson José Fernandes, Universidade Federal de Goiás, nilsonjf10@gmail.com

Resumo: *Diante um ambiente empresarial dinâmico e progressivo as empresas são provocadas cotidianamente a operar com processos estruturados para ter excelência nos resultados. Este trabalho tem como objetivo geral identificar razões pelas quais algumas empresas não usam efetivamente a solução estruturada de problemas em seus processos. O estudo foi realizado em diversas corporações de ramos e setores distintos, todas localizadas na região do triângulo mineiro. A metodologia utilizada foi a pesquisa conclusiva. Utilizou-se para isto um questionário aplicado de forma online, onde a proposta de trabalho foi abordar o tema com a comunidade de interesse. Foram alcançados 80% do público alvo, em que 77,6% destes exerciam níveis hierárquicos relevantes para o estudo. Concluiu-se com o estudo que a principal conjectura para a não utilização da solução estruturada de problemas dentro das organizações é provocada pela ausência da cultura de qualidade e melhoria contínua (48,2%), seguida pelo imediatismo (44,6%), muito comum em corporações devido exigências e pressões pelo atendimento de metas e resultados.*

Palavras-chave: *Imediatismo, Melhorias de Processos, Organizações.*

1. INTRODUÇÃO

Diante um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, empresas de diferentes segmentos tem buscado cada vez mais enxugar seus processos a procura de uma melhor eficiência e excelência. Para alcançar este objetivo, as companhias adotaram como método e, em alguns casos, até mesmo como um valor da empresa, investigar incessantemente meios de melhorias contínuas em seus processos e atividades.

De acordo com Santos, Wysk e Torres (2009), a melhoria contínua é uma filosofia gerencial baseada na participação dos empregados. Inicialmente desenvolvida nos Estados Unidos, alcançou melhorias significativas quando chegou ao Japão.

Generalizando, são inúmeras as ferramentas e metodologias que suportam empresas em seus processos, onde se tem profissionais qualificados, setores responsáveis por melhoria de processos e qualidade que conhecem na maioria das vezes várias metodologias aplicáveis, muitas vezes até onerosos, que facilitam diagnosticar gargalos e deficiências; contudo, na hora da implementação, não obtêm sucesso.

A melhoria contínua tem por objetivo encontrar os melhores métodos e formas de execução dos processos ou atividades, eliminando os problemas em sua causa raiz ou origem. Segundo Santos, Wysk e Torres (2009), para melhorar atividades de produção (qualidade, custo e tempo) é necessário conhecer a origem do(s) problema(s) de uma fábrica. Grande parte desses estudos se fundamentam apenas na parte técnica, focados em projetos de melhoria, sem levarem em consideração aspectos de cultura organizacional. Porém, para que ocorra o comprometimento e a ação coordenada de todos os indivíduos da organização frente aos programas de melhoria, é necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem (MURRAY; CHAPMAN, 2003).

Diante do exposto questiona-se: Por que muitas empresas não utilizam métodos e ferramentas para resolução estruturada de problemas?

Para se chegar à causa raiz de um problema é necessária uma análise crítica do processo e uma investigação criteriosa e bem estruturada. Existem para isso, diferentes metodologias e ferramentas da qualidade que podem ser utilizadas para nortear as investigações e análises de um problema. Avaliar a satisfação do cliente, visando a melhoria da qualidade nos serviços e produtos, é uma das importantes funções competitivas dos programas e ferramentas da qualidade. Essa prática promove a confiabilidade e produz consideráveis vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes (CARNEVALLI; MIGUEL; CALARGE, 2008).

Diante disto, esta pesquisa tem por objetivo analisar através de um questionário disponibilizado à profissionais da indústria de diversos segmentos, o porquê de muitas empresas não utilizarem as metodologias e ferramentas existentes para identificar e solucionar de maneira estruturada os problemas encontrados em seus processos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Metodologias para Melhoria de Processos

2.1.2 PDCA

Para Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 605) “o conceito de melhoramento contínuo implica literalmente processo sem fim, questionando os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo é chamada ciclo PDCA (ou roda de Deming) assim chamado em homenagem ao famoso “guru” de qualidade W. E. Deming”. O PDCA é um conjunto ou sequência de tarefas e atividades necessárias para se alcançar a melhoria de um determinado processo ou operação.

O ciclo inicia-se pelo estágio P (Planejar) que abrange toda análise do sistema atual e o problema a ser solucionado. De acordo com Aguiar (2006), nesta fase é definida a meta de interesse e estabelecidos os meios (plano de ação) necessários para se atingir a meta proposta.

Uma vez que se tenha definido e acordado todo plano de busca para solução do problema, inicia-se a fase D (do inglês *do*, que significa fazer). Esse é o estágio de implementação durante o qual o plano é executado na operação. Esse estágio pode envolver um miniciclo PDCA para resolver os problemas de implementação (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON). Para execução do plano proposto as pessoas devem ser treinadas, de modo a propiciar uma coleta de dados e informações precisas sobre a obtenção da meta.

O próximo estágio é o C (Checar). Segundo Aguiar (2006), com o uso dos dados coletados na etapa de Execução, é feita uma avaliação dos resultados obtidos em relação ao alcance da meta. É nesta fase que é realizada toda verificação dos dados e informações coletados no processo.

A seguir vem o estágio A (Agir). Nesta etapa será realizadas ações baseadas nos resultados obtidos na etapa anterior. De acordo com Aguiar (2006), se as metas forem alcançadas, são estabelecidos os meios de manutenção dos bons resultados obtidos, caso a meta não seja alcançada, inicia-se um novo ciclo PDCA, com o objetivo de se encontrar meios que levem o processo ao atendimento da meta proposta. O início de um novo ciclo PDCA é de extrema importância, pois de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), somente aceitando isso numa filosofia de melhoramento contínuo é que o ciclo PDCA literalmente nunca para, e esse melhoramento torna-se parte do trabalho de cada pessoa.

2.1.3 Seis Sigma (DMAIC)

O Seis Sigma é um programa de melhoria disciplinado e altamente quantitativo, que visa aumentar o desempenho e lucros das empresas por meio da melhoria de processos, qualidade dos

produtos e satisfação dos clientes. Nasceu na Motorola em 15 de Janeiro de 1987, com o objetivo de aumentar a competitividade frente aos seus concorrentes que possuíam preços menores e qualidade de produtos superior (WERKEMA, 2006). Este programa ficou mundialmente conhecido por alavancar o nível de qualidade das empresas para um patamar elevadíssimo, chegando a números de aproximadamente 3 defeitos por milhão de produtos produzidos.

A metodologia para análise e solução de problemas utilizada pelo programa Seis Sigma é denominada DMAIC. A estrutura desta metodologia de solução de problemas é baseada no PDCA e toma formatos diferentes dependendo de sua utilização (AGUIAR, 2006). As etapas para o desenvolvimento do DMAIC, segundo (WERKEMA, 2006) são as seguintes:

D (Definir): Nesta fase é necessário deixar de forma clara e objetiva a meta e o problema a ser analisado.

M (Medir): Esta é a fase de mensuração do problema. A coleta de dados e informações devem ser realizadas levando-se em consideração o problema sob vários ângulos, de modo que se possa identificar se os dados realmente representam a situação e se são precisos; até que se consiga desdobrar o problema em problemas mais simples.

A (Analisar): Na fase de análise deve-se entender se o processo está relacionado com o problema, se o processo é estruturado, buscando compreender o comportamento do processo em todas suas etapas, com o intuito de descobrir os motivos do problema para se priorizar as causas a serem tratadas e quantificar os efeitos das mesmas.

I (Melhorar): Trata-se da etapa em que irá propor medidas para atacar as causas do problema e priorizar as medidas a serem implementadas com o objetivo de atingir a meta estabelecida na fase definir. Outro ponto importante nesta fase é ter o máximo de precisão de que as medidas priorizadas serão de fato capazes de atingir o alvo estabelecido para que sejam criadas medidas de delegação dispondo-se assim de um plano de ação.

C (Controlar): Nesta última etapa deve-se compreender se a meta foi alcançada e se os resultados estão se mantendo ao longo do tempo. Em caso positivo, inicia-se a elaboração de padrões, treinamento de pessoas e a criação de sistemas, como por exemplo auditorias, que ajudem os resultados a se manterem ao longo do tempo.

2.1.4 A Cultura Organizacional

Expostos por Deal e Kennedy (1983, p.501), o testemunho de gestores sobre o conceito mais objetivo de cultura organizacional seria "É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui". Este pensamento, intenso e utilitarista, expressa com objetividade, a cultura organizacional. Demonstra um formato simples de entender a cultura a partir de uma vivência de como a realidade acontece. Os autores asseguram também que as pessoas aceitam com facilidade que a sociedade humana desenvolve uma cultura, um conjunto comum de premissas, crenças artefatos e linguagem que é passado e, às vezes, modificado de geração a geração.

Para alguns autores (Bio,1996; Catelli,1997; Schein,1992), as figuras chaves, por deterem o domínio maior dentro da empresa, são os grandes influenciadores da cultura organizacional. Idealizadores e as lideranças da companhia que condicionam suas convicções particulares e seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem. Do mesmo modo, o resultado da interação entre pessoas e como expressão associativa do homem, a organização desenvolve um conjunto próprio de valores, princípios e crenças. Outrora, gerando discussões, muitas pessoas não defendem a ideia de que colaboradores de níveis hierárquicos abaixo, possam contribuir com o nível de planejamento estratégico, deve contemplar o aspecto do envolvimento das pessoas que oferecem contribuição para resultados efetivos. Este modelo exige do gestor uma adequação de valores.

Existem títulos diferentes, abordagens diferentes e dentre esses, autores funcionalistas como Etzioni (1980), e tantos outros que, nesse mesmo contexto, abordam que as empresas não podem ser vistas e abrangidas como existentes para cumprir objetivos ou fins exclusivos. As organizações são compostas por pessoas que advêm de universos distintos cognitivamente, com variadas culturas e visões, sugerindo por si só o quanto é complexo a comunicação nas empresas. Para isso, sem comunicação as companhias não existiriam.

3. METODOLOGIA

O método apresentado nesse estudo foi a aplicação de um questionário para identificar o porquê grande parte das empresas, mesmo muitas vezes conhecendo metodologias e ferramentas da qualidade, não as utilizam para solução estruturada e identificação da causa raiz de problemas em seus processos.

Durante o desenvolvimento do trabalho foram usadas fontes secundárias de pesquisa baseadas em artigos científicos nacionais e livros. Para fundamentar esse estudo também foram utilizadas como fonte de pesquisa diversas empresas de ramos e setores distintos, todas situadas na região do triângulo mineiro. O questionário foi aplicado em níveis hierárquicos de liderança, obtendo assim uma visão holística por parte da gestão de médias e grandes empresas, inclusive multinacionais.

Tal pesquisa é conclusiva descritiva que, conforme Mattar (1999), são caracterizadas por terem objetivos bem definidos, com procedimentos formais, sendo bem estruturadas e orientadas para a solução de problemas.

Os dados coletados e analisados foram obtidos diante um questionário online cuja estrutura pode ser verificada na Fig. (1) a seguir. O software utilizado para a aplicação do questionário foi o “Google Docs”. O período do questionário foi de setembro a novembro de 2020. A análise das respostas fundamentou a condução deste estudo.

Em qual nível de formação você está inserido? *

Estudante

Profissional

Em que nível hierárquico da empresa você está inserido? *

Diretoria

Gerência

Coordenação/Supervisão

Estagiário

Por que grande parte das empresas não utilizam metodologias e ferramentas da qualidade para solução estruturada e identificação da causa raiz de problemas em seus processos? *

Cultura organizacional: a empresa não tem incorporada em sua cultura organizacional, conceitos da qualidade e a importância de programas de melhoria contínua.

Profissionais qualificados: falta de profissionais qualificados dentro do time, que sejam capazes de fazer uso das ferramentas e metodologias existentes para solução de problemas.

Imediatismo: necessidade das empresas e processos de se resolver os problemas o mais rápido possível, de modo a se ter o menor impacto nos resultados produtivos e financeiros o que não permite tempo suficiente para solução estruturada dos desvios.

Recursos financeiros: ausência de orçamento para programas de melhoria contínua, contratação de profissionais especializados e treinamento de equipes.

Figura 1: Questionário aplicado (Fonte: Google Docs 2020)

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Conforme metodologia foi enviado no período de setembro a novembro/2020 um questionário online através da plataforma Google Docs contendo três perguntas para 70 profissionais da região do Triângulo Mineiro, obtendo-se um retorno de 56 respostas, equivalente a 80% do público inicial. O questionário inicia-se buscando saber o nível de escolaridade dos destinatários, o que permite compreender melhor o nível de qualidade e fundamentos das respostas obtidas.

De acordo com a Fig. (2), que trata da formação acadêmica dos pesquisados, das 56 respostas obtidas na pesquisa, 89,3% correspondem a profissionais atuantes, ou seja, pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho e que ocupam posições de liderança ou possuem relação direta em processos decisórios da empresa. A classe de estudantes representa 8,9% dos resultados obtidos, sendo um grupo de importante opinião para o estudo, uma vez que são futuros formadores de opiniões

nas empresas. Os 1,8% restantes são de pessoas com nível superior completo, mas que não se encontram no mercado de trabalho.

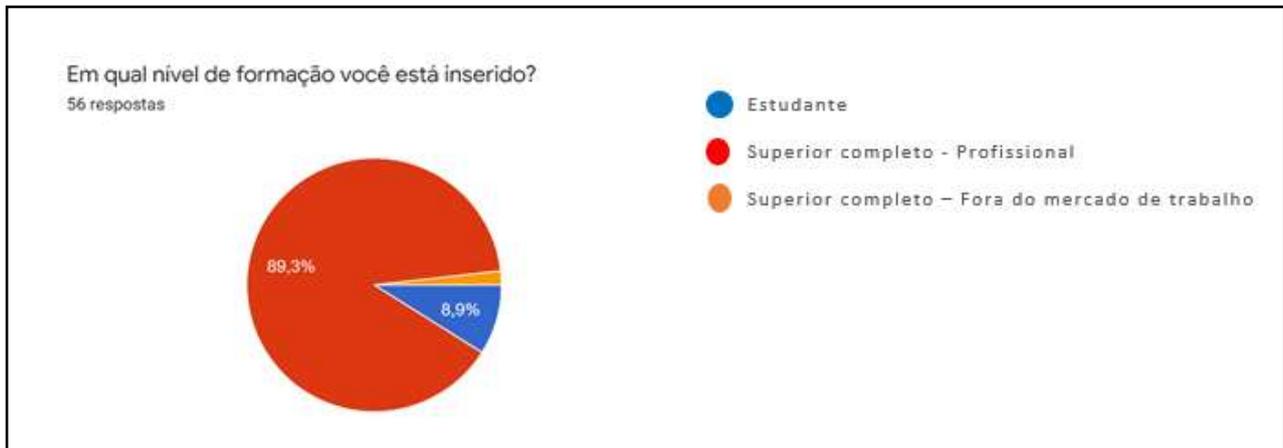


Figura 2: Nível de formação dos entrevistados (Fonte: Google Docs 2020)

A segunda pergunta do questionário buscou entender em que nível hierárquico da empresa os profissionais que responderam à pesquisa se encontram.

Como o questionário foi direcionado a diferentes segmentos da indústria e profissionais de diversas áreas, o nível em que estes trabalhadores estão inseridos nas companhias é importante para que se possa compreender o grau de envolvimento na busca por uma solução nos problemas das empresas.

Conforme os resultados apresentados na Fig. (3), foram identificadas 8 diferentes posições hierárquicas dos entrevistados, sendo destaques os profissionais com nível de Coordenação/Supervisão (44,6%), Gerentes (19,6%) e Analistas (12,5%).

Diante deste resultado, acredita-se que a credibilidade das respostas e o nível de conhecimento prático/teórico dos envolvidos, enriqueceram as contribuições para este estudo, pois trata-se de um grupo que, somados, representam 76,7% dos entrevistados, sendo profissionais que se encontram na linha de frente para a solução de problemas nos processos das organizações.

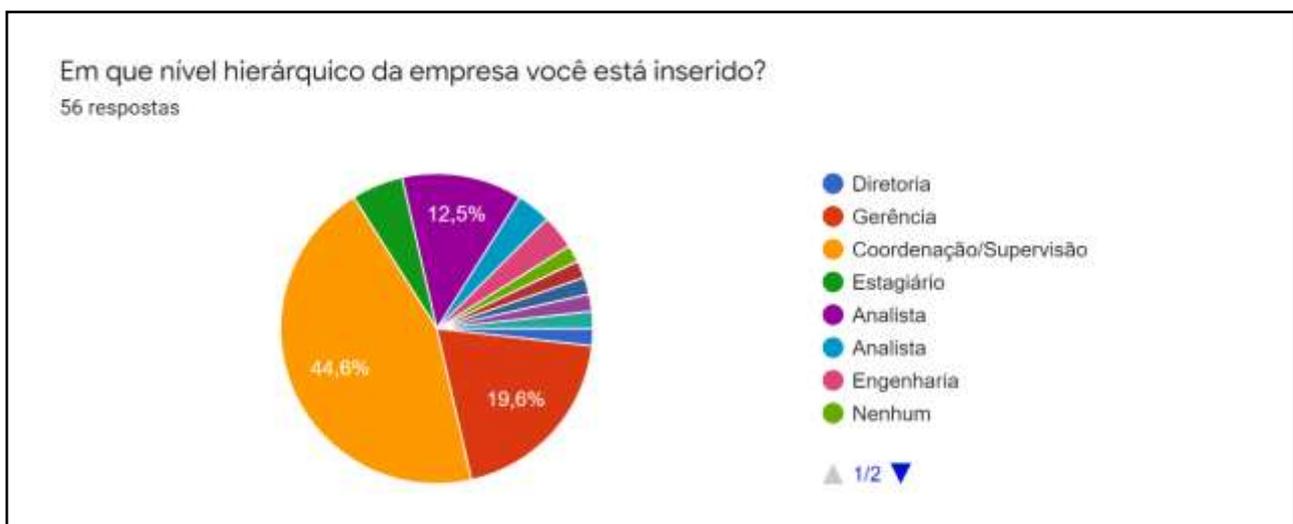


Figura 3: Nível hierárquico dos entrevistados (Fonte: Google Docs 2020)

A terceira e última pergunta desta pesquisa, trouxe a pergunta chave: Por que grande parte das empresas não utilizam metodologias e ferramentas da qualidade para solução estruturada e identificação da causa raiz de problemas em seus processos?

Esta pergunta buscou compreender a opinião dos profissionais em suas diferentes áreas de atuação diante do cenário proposto, onde foram apresentadas quatro hipóteses que se acredita podem responder à questão apresentada.

A Fig. (4) que segue mostra a distribuição das respostas para cada hipótese sugerida pelo questionário, onde os entrevistados optaram por uma única resposta.



Figura 4: Objetivo do estudo (Fonte: Google Docs 2020)

Para a maioria dos profissionais pesquisados (48,2%), a principal hipótese para não solução estruturada de problemas dentro das organizações é em razão da falta de cultura sobre conceitos de qualidade e melhoria contínua, ou seja, as empresas não cultivam com veemência práticas e hábitos relacionados ao tema.

Dentro deste grupo, entrevistados que se declararam do nível hierárquico Coordenação/Supervisão (42,31%), Gerentes (30,77%), Analistas (23,07%), Diretoria (3,85%) são os destaques. Pode-se notar que este é um grupo de profissionais que se encontram no alto da pirâmide hierárquica da maioria das empresas, sendo suas opiniões de grande valor na compreensão para as sugestões propostas no questionário. Comumente as pessoas alocadas nestas posições possuem maior autonomia e responsabilidades sobre a tomada de decisões dentro das corporações, tendo influência direta na solução de desvios. Outro ponto que se pode observar é o fato de que geralmente esses profissionais são os responsáveis dentro das organizações pela disseminação da cultura organizacional da empresa e ainda assim apontaram este tema como principal motivo para as companhias não trabalharem de maneira estruturada a solução de problemas.

A questão da Cultura Organizacional ficou próxima ao fator Imediatismo (44,6%), identificando que a urgência em resolver os problemas muitas vezes leva a soluções paliativas e não se elimina os desvios na raiz (causa), o que é muito comum nas companhias em função das cobranças e pressões pelo atendimento de metas e resultados.

Os principais níveis hierárquicos que optaram por esta resposta têm a seguinte distribuição: Coordenação/Supervisão (40,0%), Analistas (28,0%), Gerentes (12,0%), Estagiários (12,0%) e

Engenharia (8,0%). Nesta hipótese tivemos uma troca de posições entre Analistas e Gerentes comparada a sugestão anterior (Cultura Organizacional) e surgimento de opiniões de Estagiários e Engenharia o que mostra como a diferença de posições hierárquicas dentro das empresas pode levar a enxergar os problemas de maneira divergente. Trabalhadores com cargos de Coordenação/Supervisão, Analistas, Engenharia e Estagiários, tendem ocupar posições em nível tático nas organizações onde geralmente são os responsáveis por problemas rotineiros de processos operacionais e fabricação o que pode levar a pensar que a falta de tempo, em virtude do prejuízo de pessoas e máquinas ociosas é um empecilho para se buscar soluções estruturadas para os problemas.

Ainda de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, a falta de qualificação das equipes de trabalho é para 5,36% dos entrevistados a causa do não uso de métodos estruturados para solucionar os problemas. Dentre os entrevistados que escolheram esta opção, Coordenação/Supervisão (66,67%) e Analistas (33,33%) são os únicos níveis hierárquicos que aparecem nas respostas. Conforme o questionário na Figura 1, na visão destes a falta de prática e conhecimento teórico de metodologias e ferramentas para análises de causa raiz dos problemas, impede que a investigação dos desvios seja aprofundada em razão da falta de pessoas qualificadas.

A falta de recursos financeiros para investimento ou manutenção de programas de melhoria contínua, contratação de profissionais qualificados e até treinamentos para os funcionários, foi a opção escolhida para 1,8% do público que respondeu ao questionário, sendo Coordenação/Supervisão (100%) os profissionais deste grupo. O baixo percentual de entrevistados que indicaram este fator como motivo para não solução estruturada dos problemas nas empresas e a presença de apenas um nível hierárquico entre os que optaram por esta resposta nos leva a crer que a falta de dinheiro e investimentos nos setores de melhoria de processos das organizações não é determinante para se responder ao questionamento em análise.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo mostrou como diferentes níveis de formação acadêmica, hierárquicos e posições dentro das empresas enxergam os motivos de se não utilizar métodos e ferramentas da qualidade na solução estruturada de problemas dentro das organizações. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, o objetivo deste trabalho foi alcançado ao serem apontados pelos pesquisados os principais motivos para não se utilizarem de modelos estruturados para solução de desvios.

A cultura organizacional foi a opção mais apontada pelos entrevistados como principal motivo por não se usar métodos e ferramentas para estruturar a busca por solução de problemas. Diante deste resultado temos o reflexo de como estes profissionais estão conduzindo esta questão dentro das organizações. Falando de cultura nas empresas a liderança tem papel fundamental na busca por engajamento de todos os trabalhadores e o resultado da pesquisa nos mostra que líderes ainda enxergam esta hipótese como barreira nas companhias e não aliadas.

Com um resultado percentual bem próximo a Cultura Organizacional, o fator Imediatismo também se destaca como uma forte razão para não se analisar desvios de maneira mais ordenada. Os níveis hierárquicos que mais optaram por esta resposta (Coordenação/Supervisão e Analistas) geralmente são os profissionais que se encontram na linha de frente das empresas, ou seja, respondem por processos produtivos que demandam de urgência diante do surgimento de problemas o que pode sugerir que eles não possuem tempo o suficiente para estudar e buscar uma causa raiz de modo organizado para as falhas ou defeitos. Esta necessidade de se ter a operação em funcionamento imediato admite considerar que muitas companhias tenham prejuízos financeiros em decorrência de retrabalhos devido a soluções inadequadas aos processos.

Diante dos resultados e análises discutidos no presente trabalho, profissionais envolvidos na investigação de problemas nas empresas poderão refletir sobre os impactos causados pelo

imediatismo e cultura organizacional na rotina de trabalho e nos resultados das companhias. É importante que as empresas através de seus líderes tenham conhecimento dos efeitos negativos que estes dois fatores podem provocar dentro da organização, suportando as pessoas para que possam executar suas atividades de maneira mais metódica e eficiente eliminando os desvios pela raiz (causa).

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Silvio. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. V1. Nova Lima: INDG, 2006.
- BIO, Sérgio R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD. Revista Produção, v. 18, n. 1, p. 126-141, 2008.
- CATELLI, Armando. Controladoria. Notas de aulas ministradas no curso de pós-graduação em contabilidade e controladoria. São Paulo: FEA/USP, 1997.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Allen (1983). "Culture and School Performance", in Educational Leadership, Vol. 40.
- ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. 6ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- Mattar, J. Interatividade e aprendizagem. In: Litto, F. M.; Formiga, M. (Orgs.). Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- MURRAY, P.; CHAPMAN, R. From continuous improvement organizational learning: developmental theory. The Learning Organization, v. 10, n. 5, p. 272-282, 2003.
- SANTOS, Javier; WYSK, Richard A.; TORRES, José M. Otimizando a Produção com a Metodologia Lean. São Paulo: Leopardo, 2009.
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002, 605p.
- WERKEMA, Cristina. Introdução as Ferramentas do Lean Manufacturing. 1º ed. Belo Horizonte: Werkema, 2006.