
MUDANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS POR MEIO DA QUALIDADE TOTAL: SUCESSOS E INSUCESSOS

Marilene Olivier (UFES/UNIEST)

Resumo

Este trabalho foi desenvolvido a partir da demanda de pequenas empresas interessadas na implementação de Programas de Qualidade Total. Seu objetivo principal foi identificar fatores que condicionam o sucesso dessas organizações em processo de mudança que tiveram por base a pressão pela adoção da filosofia da qualidade. A metodologia utilizada foi a da observação participativa, em alguns casos, concomitante com a entrevista pessoal, e o *focus group interview*. As empresas que não obtiveram sucesso estão localizadas em Mato Grosso do Sul – MS e Espírito Santo –ES, as que conseguiram seu intento, em São Paulo, interior e capital. Embora o tema mudança organizacional esteja em discussão há muitos anos, não se tem notícias da identificação de fatores-chave que, se trabalhados adequadamente, podem aumentar a probabilidade de sucesso das mudanças em pequenas empresas. Os resultados sinalizam para a existência desses elementos uma vez que os problemas identificados por aquelas que fracassaram, espelham-se como fatores de sucesso para as vitoriosas. Neste estágio do estudo ainda não se tentou uma medida, mas as evidências mostram que, caso isso seja exequível, talvez seja possível também, desenvolver uma técnica que permita determinar níveis mínimos desses fatores que conduzam a mudança com maior probabilidade de sucesso, pois entre os resultados foi identificada a necessidade de modelos, teorias e técnicas que sejam de mais fácil compreensão e implementação, pois, frequentemente, os gestores se defrontam com problemas de alavancagem financeira e operacional, haja visto que o ciclo de vida das pequenas empresas ainda é muito curto, sendo alto o número daqueles que abrem e fecham seus negócios pela falta dessa capacitação.

1. APRESENTAÇÃO

1.1. CONTEXTO

Congressos, simpósios, *workshops*, enfim, eventos do mundo da administração têm evidenciado a preocupação com as mudanças de paradigma e as técnicas de gestão mais adequadas aos tempos atuais. No entanto, não se pode esquecer que países como o Brasil e outros, ainda em desenvolvimento, possuem expressivo número de pequenas empresas cuja força de trabalho tem dificuldade em absorver e utilizar os princípios mais elementares de gestão organizacional, muitas vezes com o sistema de produção baseado em mão-de-obra

intensiva e baixa tecnologia. Ao mesmo tempo percebe-se que elas sofrem os efeitos do processo de globalização, sendo pressionadas a adotarem técnicas gerenciais mais modernas. A filosofia da qualidade total, consubstanciada nos programas de mesmo nome, tem sido alvo de interesse por parte de seus gestores, mas infelizmente, ainda é pequeno o número de empresas que obtiveram sucesso em tal empreitada.

1.2. O PROBLEMA

As empresas de Mato Grosso do Sul e do Estado do Espírito Santo mostram evidências de dificuldades no que tange mudança organizacional e implementação da filosofia da qualidade. Palestras, encontros e seminários estimularam os pequenos empresários, entusiasmados com a idéia, a empreender mudanças organizacionais. A ampla divulgação da filosofia da Qualidade Total gerou uma grande expectativa quanto a melhoria de processos administrativos e de produção dentro das organizações, levando seus dirigentes a buscarem a operacionalização de programas dessa natureza. No entanto, nem sempre empresas de pequeno porte estão em condições de desenvolver tais ações e, mormente, não têm nenhuma idéia dos empecilhos que irão enfrentar. Por outro lado, os processos de divulgação citados e a bibliografia existente não trazem com clareza os pré-requisitos necessários, os problemas e dificuldades que poderão ser encontrados ao se tentar implementar programas como esse. Seus conteúdos programáticos apresentam forte concentração nas vantagens e instrumentos de implementação, relegando a quase nada os alertas em relação às dificuldades desse processo e às condições mínimas para seu desenvolvimento. Ao final, surgem o descrédito pela técnica e a frustração decorrentes do fato de não se conseguir alcançar o objetivo almejado. O que se vê, no fundo, é um processo de mudança forçado pelas pressões de mercado. Quanto a isso é possível fazer uma analogia com o processo de aprendizagem de crianças em idade pré-escolar. Existem estudos na área da pedagogia que demonstraram que, para que uma criança possa ser alfabetizada com sucesso, deve possuir o que se chama de 'prontidão'. Por prontidão entende-se as condições mínimas de aptidão, controle motor, capacidade de percepção, dentre outros fatores que permitirão o desenvolvimento adequado da alfabetização. No caso da implementação de Programas de Qualidade Total, que constituem-se em uma modalidade de mudança organizacional, as grandes e médias empresas parecem já possuir esses pré-requisitos em função do estágio de desenvolvimento em que se encontram. As pequenas dão mostras de não terem essa prontidão, o que evidencia-se como o fator de impedimento para a não efetivação da mudança. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi verificar quais são os fatores que dificultam ou impedem o sucesso da proposta de mudança organizacional, tendo por base a implementação de PQT.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, primeiro porque o que se pretende é descobrir alguns 'porquês', segundo porque não se tem a intenção de generalizar os resultados dela decorrentes. A população-alvo foi constituída por empresas de pequeno porte que, sob a supervisão de um consultor, se lançaram na tentativa de implementar um PQT. A amostra constitui-se quase em um censo, nos casos de Mato Grosso do Sul - MS e Espírito Santo - ES, mas está longe disso em relação às empresas de São Paulo, que foram escolhidas pelo sucesso de seu programa, porém sem ter sido possível identificar o universo.

Os dados foram coletados de duas formas: a primeira, foi a observação participativa, a entrevista e o *focus group*, tanto em MS quanto no ES. Para as empresas de São Paulo, só as duas últimas técnicas foram utilizadas, pois os programas já haviam sido implementados. Ao todo participaram 100 empresas de pequeno porte, 18 do Mato Grosso do Sul, 12 do Espírito Santo e 70 da Grande São Paulo.

Os casos estudados tinham como proposta mudanças organizacionais baseadas na implementação de programas de qualidade total, mesmo que não se buscasse a certificação ISO.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É importante fazer um levantamento dos conceitos do que seja uma pequena empresa uma vez que isso tem sido objeto de controvérsias entre os profissionais que atuam na área de administração. Alguns parâmetros tem sido mais comumente utilizados e de acordo com Costa (2001) e Gonçalves (1995) considera-se pequena empresa aquela que tem menos de 100 empregados, por ser esse número um fator de influência preponderante sobre a adoção de princípios gerenciais e sobre a natureza dos problemas que a organização enfrenta.. Porém, Bortoli Neto (1980, p. 12), dá mais importância para (...) *o valor do capital mais reservas, o valor do imobilizado, o faturamento ou o número de empregados.*

Outros parâmetros podem ser usados, tais como: a administração da firma é independente; usualmente o administrador é também o proprietário; o capital é do próprio dono ou composto com a participação de um pequeno grupo; a área de operações é principalmente local, com os trabalhadores e proprietários vivendo na mesma comunidade, sem que os mercados tenham que ser locais. Schöllhammer & Kuriloff (1979) discutem as mesmas questões e ao final, apresentam cinco fatores: *dimensão das operações* (mercados locais ou regionais); *escala das operações*; *propriedade*; *independência* (a autoridade e o controle pertencem ao proprietário); *estilo gerencial*.

Esses argumentos são utilizados também por Bagnasco & Sabel (1995) e Fletcher (2000) quando enunciam critérios de classificação quantitativos, qualitativos e combinados. Os critérios qualitativos por eles utilizados são: incipiente especialização em termos de organização e administração; dificuldades de acesso ao mercado de capitais; dificuldades de obtenção de créditos; relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus empregados; relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus clientes; participação e domínio dos respectivos mercados; e independência de grupos de empresas.

Tomando por base o trabalho de Gonçalves (1995) e também o de English (1995) é importante distinguir a pequena empresa daquelas que desenvolvem um trabalho artesanal. Tal argumento se baseia no fato de que esse tipo de indústria parece condenado a desaparecer à medida que os países ou regiões passam de uma economia tradicional para a economia industrializada. Além disso, e o que é mais importante, funcionam na base do empirismo e da intuição, sem o mínimo de adoção de princípios gerenciais básicos, não estando, via-de-regra, em condições de empreender uma mudança significativa. Na opinião de Fonseca (2001) normalmente parecem ter maior facilidade para realizarem adaptações quanto a recursos humanos, em função da falta de clareza das atribuições e do diagnóstico, que por seu tamanho, é menos complexo. Porém, em termos de produção essas adaptações são tanto mais

difíceis quanto mais intensivas em capital forem. Costa (2001) afirma que 99% delas possui capital nacional, geram 60% dos empregos, faturam 43% do total da economia e representam 80% do número de empresas no país, mas, em que pese tudo isso, é comum sua estrutura ser familiar, haver falta de formação técnica, resistência à mudança, baixa procura por apoio especializado e falta de consciência estratégica por não terem missão e objetivos definidos e trabalharem com horizontes de muito curto prazo. Também carecem de um sistema de controle em todos os aspectos, mas sobretudo de custos e da produção. Nesse sentido Tranjan (2001) menciona a falta de controles de estoque de matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados e dos resíduos e refugos encontrados com frequência em pequenas empresas. Quanto à infra-estrutura, é comum encontrar pequenas empresas instaladas em construções que não pertencem ao proprietário, com muitas adaptações mal feitas e baixas condições para funcionamento. Essa condição também é um fator que cerceia a decisão do proprietário em termos de mudança.

De acordo com Alvim (1997) quanto ao grau de tecnologia adotado, tanto no setor produtivo quanto administrativo, as pequenas empresas caracterizam-se pela utilização de máquinas e equipamentos antigos. Não comum é a ausência de informatização de seus procedimentos burocrático-administrativos e a total falta desses procedimentos na área de produção. Em decorrência, do ponto de vista da produção, é comum encontrar inadequação de métodos de produção e ineficiência do equipamento industrial, como constatado por Barros & Modenesi (1973). Dessa forma, a manutenção se faz somente em sentido corretivo, quando a máquina para por falta de condições de funcionamento. Essas considerações são reforçadas por Gonçalves (1995).

Mais recentemente Ferreira (2001) identificou que no caso de Minas Gerais, além da busca da qualidade e do controle de custos, a inovação é uma grande avenida que leva à competitividade, que não é exclusiva para as empresas dos setores de alto conteúdo tecnológico, mas sim para quem sabe criar. E no caminho da busca da inovação, parece que as pequenas empresas brasileiras começam a construir suas redes de inovação, buscando a parceria de universidades, centros de pesquisa e técnicos, clientes. Mas para a adoção dessas técnicas é necessário preparar a organização e para isso, vale resgatar a opinião de Steinhoff (1978) de que não existe melhor caminho para preparar a empresa para o sucesso do que os componentes de um bom planejamento e o conhecimento de técnicas administrativas. Tanto para o autor quanto para Saldini (2001), os fatores de sucesso na administração de pequenas firmas inclui: energia, iniciativa; habilidade para organizar; personalidade; competência técnica; habilidade administrativa; bom senso; moderação; habilidade de comunicação; qualidades de liderança; paciência; e experiência do proprietário. Já para Loureiro (2001) o sucesso da administração de uma empresa quase sempre é definido pela forma de encontrar e reter bons empregados.

O pouco uso do planejamento parece ter como causa as próprias características operacionais da pequena empresa e de seus administradores. Robinson Jr. (1982) conclui seu *paper* afirmando que as pequenas empresas não elaboram e utilizam o planejamento estratégico, porque seus proprietários (diretores) não têm tempo para se envolver nessa atividade e, assim, acabam penalizando seus negócios em termos de vendas, lucratividade e produtividade. Para Haeckel & Slywotsky (1999) a adaptação necessária aos dias atuais pode ser feita eficiente e eficazmente por meio do planejamento estratégico.

Com o advento da filosofia da qualidade total o controle de qualidade tem sido um requisito do mercado que aparece com intensidade cada vez maior. Isso talvez seja agravado

ainda mais pela carência de procedimentos técnicos tais como desenhos, gabaritos, fórmulas e especificações técnicas mais adequadas à fabricação do produto.

De modo geral, uma das razões que determina as mudanças organizacionais são as mudanças ambientais, tais como flutuações econômicas, demandas sociais, novas tecnologias, movimentos de mercado, dentre outras. Adaptar-se a essas mudanças parece ser um fator de vantagem competitiva, porém essa adaptação pode provocar disrupturas internas e resistências ao processo. Na opinião de Bagnasco e Sabel (1995) as pequenas e médias empresas não têm condições de realizar grandes transformações, que parecem preferíveis à redução drástica de custos. Tanto para Fletcher (2000) quanto para Loureiro (2001) essas mudanças, principalmente no ambiente empresarial, possuem caráter e resultados irreversíveis e que são impulsionados, basicamente, pelo próprio imperativo tecnológico. Hoje (e para o futuro com mais certeza ainda), uma das principais responsabilidades do administrador profissional é administrar mudanças, mas não se pode afirmar que o que deu certo no passado será o mais adequado no futuro.

Considerando que as empresas estudadas passaram por um processo de mudança para a qualidade, é importante ressaltar alguns aspectos desse tema. Nadler et al (1994) apontam as mudanças provocadas por PQT's: mudança na estratégia, na produção, no trabalho, no pessoal, nas disposições organizacionais e na organização informal. Contribuição significativa a este trabalho pode ser encontrada também em Dutton & Duncan (1987) ao desenvolverem o conceito de SID - Strategic issue diagnosis -. A avaliação da urgência e da viabilidade têm implicações sobre a identificação do momento da mudança. Esse momento está relacionado ao nível (grau) do esforço e comprometimento da alta administração em resolver o(s) problema(s). Para eles pequenas e contínuas mudanças, no momento apropriado, surtem maiores efeitos do que uma grande e drástica proposta de mudança. O modelo procura avaliar as relações entre viabilidade, urgência e o momento da mudança.

Ao fazer a leitura de Ginsberg & Buchholtz (1990) é possível inferir que um dos aspectos que influencia o sucesso ou insucesso do processo de mudança está contido nos fatores que conduzem as organizações a essa mudança. Ao que parece, quando a mudança é imposta por atrasos tecnológicos, pressões de mercado ou outros fatores externos, ela se torna mais difícil e as resistências são maiores do que quando essa necessidade surge internamente.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. OS CASOS DE FRACASSO

Em todos os casos estudados a iniciativa da mudança partiu do proprietário. No entanto, foi possível detectar que os mesmos deflagraram o programa sem que tivessem sido treinados para tal. Sua participação limitou-se à palestras e seminários de caráter geral. A partir daí aconteceram duas formas de implementação: uma sem apoio de nenhuma instituição, através de estudos realizados pelos gerentes e outra com o apoio de um consultor, porém ambas sem a participação do proprietário ou dos sócios. No primeiro caso a proposta foi interrompida após seis meses de tentativas. A metodologia utilizada foi a de implementação imediata de princípios tão logo os gerentes conseguiram entender seus procedimentos. Os passos que não conseguiam ser absorvidos eram abandonados e novas técnicas eram disseminadas de imediato. Os resultados espelham que os gerentes têm um

certo grau de consciência sobre a necessidade da mudança e os conceitos gerais de qualidade. Porém, em nível operacional constatou-se que os empregados nada absorveram e que ainda se tornaram mais reticentes, quando não mais resistentes às mudanças. Essas empresas só concordaram em despender recursos para cópia do material bibliográfico e aluguel de fitas de vídeo.

No segundo caso o projeto durou entre 11 a 20 meses. A metodologia foi a disseminação dos conceitos básicos em nível gerencial e de supervisão, com reuniões para decidir qual a melhor maneira de chegar até os empregados do nível operacional. Optou-se por anunciar o programa, seus objetivos e ministrar os conceitos através de palestras e durante a realização das atividades de rotina. Muitas mudanças ocorreram, mas o objetivo maior não foi atingido. Essas empresas destinaram um recurso específico mensal, que era gasto de acordo com a evolução do programa. Com ele foi possível manter estagiários em tempo parcial, reprodução de material bibliográfico, confecção de cartazes e compra de material para dar suporte às mudanças mais simples.

Em ambos os casos, a existência de mão-de-obra com baixíssima escolaridade parece ser uma fonte de desinteresse pelo trabalho e por treinamento. Nenhuma das empresas em questão possui um manual de descrição de cargos, ou mesmo que não fosse escrito, a clareza do que competia a cada empregado. Observou-se também que em alguns casos, os ocupantes de cargos específicos julgavam-se insubstituíveis e agiam de forma autocrática devido à carência de mão-de-obra no setor. Os supervisores não tinham consciência do papel a desempenhar como elo entre os interesses da organização e dos empregados. Na maioria dos casos se posicionavam a favor desses últimos, mesmo em detrimento da linha de produção.

Devido ao baixo grau de escolaridade daqueles que desempenhavam atividades em nível operacional houve muita dificuldade para entendimento dos conceitos de paradigma, mudanças, necessidade de mudança, de ferramentas simples da estatística, diagrama de Ishikawa, Ótimo de Pareto, 5 'S', 5W2H, etc.

As empresas que deflagraram o processo sozinhas, simplesmente abandonaram a idéia. As demais se viram obrigadas a traduzir os conceitos em linguagem que pudesse ser entendida, o que foi feito com a participação de estagiários.

Observou-se que havia uma predisposição de alguns elementos para criar polêmica sobre determinados assuntos, com o intuito de emperrar o programa. Em ambos os casos as reuniões de estudo serviram também de palco para fazer reivindicações sistemáticas e para expor problemas pessoais de relacionamento interno. Posteriormente identificou-se que nenhuma dessas empresas tinha um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal e que existiam sérios atritos entre alguns empregados.

A resistência à mudança chegou ao ponto do uso excessivo do corporativismo em detrimento do processo de produção ao se descobrir que os erros de amigos eram acobertados mesmo que isso causasse sérios prejuízos à organização. De modo geral os empregados tinham bastante clareza de seus direitos e procuravam identificá-los, enquanto que seus deveres sequer eram mencionados na relação empresa/empregado. Houve uma resistência muito grande, em todos os níveis, a fazer uma análise de sua rotina de trabalho. Esse processo foi conflituoso, pois todos enxergavam as necessidades e exigiam mudanças dos outros, mas nunca concordavam com as mudanças que os demais requeriam quanto ao seu cargo, associando à sua pessoa. Além disso, havia muitas restrições para identificar problemas na

área de atuação de um colega com receio de sofrer retaliações, sobretudo demissão. A identificação do erro foi possível, porém com ausência de comprometimento para a correção. Em nível operacional os processos não estavam ‘standardizados’ e a resistência foi quase insuperável, pois os empregados tinham receio de que os resultados implicassem em ter que aumentar sua produtividade. O discurso do cliente interno foi talvez o mais difícil de ser trabalhado já que, mesmo em nível administrativo e gerencial quase todos recusavam-se a tratar o colega dentro desse enfoque. O argumento era de que poderiam ocorrer cobranças semelhantes às das chefias sem que a pessoa fosse chefe.

Em nível tático e operacional parece ter existido um ‘gap’ entre as expectativas de retorno do programa e aquilo que ele poderia propiciar. Os retornos iniciais satisfaziam mais aos clientes e ao proprietário e nada aos ocupantes de cargos nesses níveis. Receber um certificado de participação em palestras, ter um ambiente de trabalho mais limpo ou realizar de forma correta suas atividades não tinha significado para eles. O interesse era em receber aumento ou gratificação financeira pela participação no programa. Muitos achavam que o esforço adicional despendido com estudos de temas de qualidade e as mudanças realizadas deveriam ser pagos em forma de salário adicional, mesmo que temporário ou de forma intermitente.

De certa forma, o fato de terem que ficar um pouco mais após o expediente ou terem que chegar mais cedo para participar de grupos de estudos trazia insatisfação aos empregados. Gerentes e administrativos realizavam seus estudos dentro do horário de trabalho, pois o número de empregados permitia essa flexibilidade, o que gerou uma certa insatisfação.

O processo cumbuca foi frustrante. Não raro a falta de responsabilidade em preparar o tema, a inabilidade para a condução, as desculpas de que não sabiam falar em público e a falta de escolaridade fizeram com que a reunião fosse cancelada ou se transformasse em palestra por parte da equipe de acompanhamento.

É importante registrar também a falta de pré-disposição para a melhoria contínua em todos os níveis, características da acomodação, resistência à mudança e conflito de interesses entre empregado/empregador. A reincidência no erro e o retrabalho continuaram em patamares altos mesmo depois de ser trabalhado o conceito nos níveis tático e operacional.

Parte dessa resistência parece se dever a ausência de uma política de recursos humanos que deveria ter feito trabalhos anteriores para que pudesse apoiar o programa com sua credibilidade.

Outro fator de resistência foi a ausência de um plano de cargos e salários estruturado e eqüitativo que provocava distorções entre o esforço despendido na consecução das tarefas e o salário recebido em relação a outros cargos. Embricado nesse ponto estava também o viés na relação capital/trabalho em função dos empregados terem a concepção de que os deveres eram muitos e os benefícios e salários sempre baixos. Como decorrência do citado anteriormente a real importância do cliente não foi percebida. O rótulo de que ‘o negócio não é meu’ prevaleceu durante o processo.

Quanto à diagnóstico e planejamento o que se observou foi a inexistência ou a não definição clara da missão e objetivos da empresa, juntamente com a ausência de estratégias e o pouco conhecimento do mercado no qual atuavam.

O controle e aumento da produtividade foram praticamente impossíveis de serem obtidos face à falta de processos ‘standardizados’ e a resistência em se estabelecer os tempos adequados para a produção. Por outro lado, estrangulamentos eram provocados por falta de conhecimento suficiente e inexistência de um fluxo de produção correto e adequado. As dificuldades para identificação dos problemas de produção e sua solução eram marcantes devido à baixa escolaridade e falta de treinamento na função, uma vez que todos os empregados aprendiam a função executando as tarefas do próprio cargo, sem um treinamento específico. O comprometimento da capacidade produtiva total de algumas máquinas impedia a realização de manutenção preventiva nas máquinas e equipamentos. Algumas chegavam a parar por defeito e, não raro, somente o problema era corrigido sem uma manutenção geral devido à necessidade de seu funcionamento em caráter de urgência. Isto acarretava perdas pelo tempo parado e pelo funcionamento precário, abaixo de sua capacidade operacional devido à sobrecarga de funcionamento.

As diferenças da capacidade operacional das máquinas ocasionava constantes gargalos intensificados ainda mais pela falta de coordenação do processo de produção.

Outro ponto de estrangulamento estava na dificuldade de obtenção de matéria-prima, para algumas empresas, o que não permitia garantir uma sincronia entre produção, entrega e qualidade. Em outros casos a matéria-prima era fornecida por um número muito pequeno de produtores no mercado. Essa condição não permitia o que hoje se vê em termos de parceria de fornecimento uma vez que a quantidade demandada pela empresa era pequena e ocasionava até problema de transporte, pois não raro tinham que aguardar avolumar o pedido para a região para que o material fosse transportado com mais economia para o fornecedor, o que fragilizava muito essa parte da cadeia. Além disso, em alguns casos havia a impossibilidade de formar estoque de matéria-prima por restrição de capital. Essa mesma restrição foi verificada em relação a adoção de novas tecnologias, que ficava restrita a um segundo plano.

De início verificou-se a inexistência do PDCA de forma sistematizada e após sua difusão o processo não chegou a ser utilizado de maneira completa em todos os níveis das empresas. Novas ações continuavam a ser empreendidas sem que fosse realizado um controle efetivo que permitisse a correção dos erros cometidos.

O setor de atendimento ao cliente apresentava sérias deficiências por não conhecê-lo de forma adequada e não manter um canal de comunicação direto. As vendas eram feitas por equipes de vendedores que, não raro, passavam o pedido direto à produção, sem que entrasse no planejamento. Assim, muitos pedidos eram atropelados em função de interferências de vendedores no sistema de produção, gerando atrasos e insatisfação por parte de outros clientes. Além disso, as reclamações feitas quanto à qualidade do produto eram corrigidas de acordo com o pedido, perdendo-se o lote produzido e não estabelecendo procedimentos de correção.

O tipo de máquina e a tecnologia adotada normalmente exigiam ênfase em recursos humanos, o que dificultava a padronização do produto e facilitava a incidência de defeitos. A baixa qualidade e falta de padronização da matéria-prima constituíam-se também em fonte desses problemas.

Quanto à direção, o ponto mais relevante da frustração do processo foi a ansiedade e o expectativa imediatista dos resultados. Apesar de terem conhecimento do tempo que se tem investido em programas de qualidade, o pequeno empresário acredita no ‘jeitinho’ e na

possibilidade de engolir etapas para se obter um resultado mais rápido. Evidencia-se aqui um problema da implementação, que é a percepção incompleta de um PQT.

O estilo gerencial típico de empresa familiar, sem formação acadêmica na área também se constituiu em um fator de frustração do processo, agravado ainda mais pela dificuldade de compartilhar informações com os demais níveis hierárquicos. A base dessa dificuldade parece estar no receio de permitir a participação nas tomadas de decisão da empresa, o que foi evidenciado pelo estilo gerencial centralizador.

As dificuldades para contratação, tanto do ponto de vista financeiro, quanto de mercado impediram o aumento ou a melhoria do quadro de pessoal. A falta de folga financeira também dificultou e aumentou a resistência dos proprietários em estabelecerem prêmios por participação e melhorias e à não utilização da terceirização.

Por fim, cumpre registrar ainda a escassez de relações com entidades representativas, sobretudo os sindicatos.

4.2. OS CASOS DE SUCESSO

À semelhança das empresas que tiveram seu PQT fracassado, as que obtiveram sucesso contaram também com a iniciativa do proprietário. A diferença está no fato de que procuraram conhecer bem a fundamentação teórica antes de se decidirem pela implementação do programa. Diferiu também por, em nenhum dos casos, tentarem por conta própria. Todos trabalharam com o auxílio de especialistas que em uma fase inicial, realizaram diagnósticos e implementação de pequenas mudanças.

De modo geral o processo durou entre 24 e 36 meses e embora conhecedores da filosofia da qualidade total, nem todos os proprietários estavam vislumbrando a certificação, mas o processo de melhoria. Das 70 empresas apenas oito foram certificadas. As diferenças em relação àquelas que não obtiveram sucesso serão explicitadas a seguir.

Talvez pela localização, a mão-de-obra possuía melhor qualificação e maior interesse por suas atividades. As condições de trabalho eram bastante superiores e a gerência de recursos humanos já desenvolvia algumas ações no sentido da motivação e desenvolvimento dos empregados. O desenvolvimento sistemático de programas de recursos humanos, mesmo que incipientes, dava credibilidade ao nível gerencial.

Apenas 12 das empresas possuíam o manual de descrição de cargos, mas a especificação das tarefas era clara, mesmo que houvesse superposição de atividades entre dois cargos. Os empregados tinham consciência de suas atribuições e entravam em acordo uns com os outros quando as mesmas tarefas eram especificadas para mais de um deles.

Embora não possuíssem um plano de carreiras, as avaliações de desempenho eram realizadas, em alguns casos de maneira mais informal, mas de qualquer forma estabelecendo um sistema de recompensas e punições. As recompensas variavam de empresa para empresa, e os salários indiretos e benefícios gradualmente foram sendo incorporados como remuneração.

Os especialistas em PQT, juntamente com os ocupantes de cargos mais altos prepararam materiais específicos para os empregados do nível operacional e o processo não avançava enquanto aqueles conceitos não eram internalizados e apropriados durante o desempenho das tarefas.

O fato de ter um canal de comunicação entre chefia e subordinado e também com a gerência de recursos humanos permitiu que os espaços destinados às reuniões fossem utilizados somente para os assuntos do programa, embora algumas vezes os condutores do processo tivessem permitido outras discussões para que o processo não emperrasse. As resistências às mudanças talvez tenham sido mais fáceis de serem vencidas porque houve uma posição firme de adoção da filosofia e da participação direta dos proprietários que também se integravam a todas as atividades. Eles anunciaram o PQT e juntamente, o propósito de manter na organização todos os que tivessem dispostos a colaborar. Aqueles, porém, que se constituíssem em empecilhos seriam advertidos e, se fosse o caso, substituídos. Dessa forma, embora possa parecer coação, o medo da demissão não se fez presente.

Nenhuma das empresas tinha dimensionado ‘set-ups’ e ‘standardizado’ processos. Em princípio algumas pessoas se mostraram receosas por não estarem dentro do padrão mínimo esperado, mas à medida que isso ocorria, novas oportunidades eram dadas para que os empregados descobrissem uma forma própria ou técnica de se adequarem ao desejado. Por outro lado, todo o processo de produção foi reorganizado de forma a permitir que os treinamentos fossem realizados dentro do horário de serviço. Ao final do programa, esse já não era mais um fator relevante. Poucos atribuíam grande importância em ficar um pouco mais além do horário previsto.

As dificuldades encontradas em estudar os temas do PQT eram sanadas com a intervenção dos gerentes, que já estavam mais adiantados no programa de estudos. Além disso, os empregados passaram por treinamentos que os auxiliava a se desinibirem e a falarem em público.

Técnicas conhecidas para estimular o aprimoramento e evitar o erro, tais como competições internas com prêmios variados foram utilizadas. Em algumas foi proposta a medição dos padrões de desempenho normais e uma experiência para verificar as diferenças para ambos os lados, com a diminuição dos erros e do retrabalho. O resultado despertou o interesse pelo processo e as competições fizeram o resto.

Talvez pelo fato de estar em um ambiente mais competitivo toda a organização possuía um controle mais apurado, tanto em termos de custos quanto em termos contábeis e de produção. Algumas até contavam com um sistema de contabilização paralelo ao sistema legal. Não que não existissem estrangulamentos, mas eles eram menores e mais fáceis de serem detectados e, na maioria das vezes, medidas de correção podiam ser utilizadas.

Talvez devido à melhor alocação de recursos e à atividade mais coerente e eficiente da gerência de recursos humanos, o número de empregados não era tão pequeno quanto nas empresas do Mato Grosso do Sul e do Espírito Santo. Além disso a seleção era realizada com maior rigor, face à maior disponibilidade de mão-de-obra.

Apesar da existência de gargalos provocados pela falta de equilíbrio entre a capacidade de produção das máquinas, todas as empresas possuíam um planejamento da produção que, aparentemente, permitia seu melhor aproveitamento.

Quanto aos fluxogramas, eles não existiam em sua forma gráfica, mas a seqüência do processo de produção era bastante conhecida em todas as empresas pesquisadas. O mesmo não se pode afirmar quanto à parte administrativo-burocrática, que necessitou de muitas correções.

Diferentemente das empresas de Mato Grosso do Sul e do Espírito Santo, as de São Paulo não tinham muitas dificuldades na obtenção de matéria-prima. O ponto mais importante é que o planejamento da produção permitia que os pedidos de matéria-prima fossem feitos com antecedência e de forma organizada.

Cabe ainda destacar que as empresas de São Paulo evidenciaram realizar melhor alocação de seus recursos financeiros, apesar de terem externado maior dificuldade para obtenção de empréstimos e financiamentos bancários.

O PDCA, em todas elas já vinha funcionando antes do início do PQT, embora não utilizasse essa nomenclatura. É bem verdade que funcionava de forma incipiente e, com pouca firmeza nas ações em nível operacional, mas em nível gerencial a idéia já existia.

Diferentemente das empresas que não obtiveram sucesso, estas tinham um corpo de vendas que era dirigido e coordenado por um gerente que interagiu muito com o setor de produção e com a gerência de recursos humanos. Alguns trabalhos para cadastramento dos clientes já tinham sido realizados. Não ocorria ingerência nem prioridades determinadas pelos vendedores, pois a data de entrega do pedido era determinada pela produção, consultada no ato da venda. Algumas vezes ocorriam pedidos de urgência que eram analisados para verificar a viabilidade de sua aceitação e reprogramação da produção.

O estilo gerencial dessas empresas ainda é o típico de empresas familiares. A diferença está no fato de que esses proprietários eram, na maioria, portadores de um diploma de curso superior e procuraram se atualizar nas áreas em que não detinham conhecimento, inclusive quanto à tecnologia da produção, matéria-prima e alternativas para o produto. Esse fator alterava significativamente as expectativas em relação ao PQT, uma vez que a visão era de mais longo prazo.

4.3. CONCLUSÕES

Após registrados e discutidos os resultados da coleta de dados é possível inferir que existem diferenças significativas entre as empresas em oito grupos de fatores distintos: estilo gerencial; técnicas gerenciais; infra-estrutura física; infra-estrutura tecnológica; estrutura organizacional; métodos e processos; recursos humanos e relações interpessoais. A maioria dos fatores que foram caracterizados como obstáculos para o sucesso da mudança decorrente da implementação de programas de qualidade foram confirmados no estudo das empresas que conseguiram essa implementação.

O conceito de prontidão organizacional pode ser adotado, partindo-se do princípio de que as empresas estudadas que não obtiveram sucesso, mostraram-se sem um patamar mínimo de utilização de técnicas gerenciais, e que um dos principais resultados obtidos com o *focus group*, com a participação dos gerentes das empresas que implementaram programas de qualidade, mostra que a prontidão organizacional é um pré-requisito para que a mudança ocorra dentro de maior probabilidade de sucesso.

Os dados coletados permitem ainda a aplicação da análise fatorial a fim de verificar se os grupos de fatores serão confirmados pelo método quantitativo.

REFERÊNCIAS

ALVIM, Paulo César R. de Carvalho. **Inovação na pequena empresa-** como alavancar. São Paulo, FINEP, 1997. 41p.

BAGNASCO, Arnaldo e SABEL, Charles F. **Small and Medium-Size Enterprises** (Social in Western Europe). Hardcover, July, 1995.

BARROS, Frederico J. O . R. de & MODENESI, Rui L. Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento. BRASIL. IPEA/INPES. **Relatório de pesquisas** n.º 17. Série III. Título IV. 1973.

BORTOLI NETO, Adelino de. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. São Paulo: FEA/USP, Dissertação: mimeo, 1980.

COSTA, Reinaldo Pacheco da. **Pequena empresa industrial: tem (terá) competência para competir?** Disponível em: <<http://www.vanzolini.org.br/publica/boletim44/44pg4.pdf> >. Acesso em: 01.09.2001.

ENGLISH, E. Philip & HENAULT, Georges. **Agents of Change: Proceedings of a Conference on the Policy Environment for Small Enterprise in Africa**. Paperback, Intermediate Technology Publications/ January, 1995.

FERREIRA, Marta A Tavares. **A aprendizagem e a inovação tecnológica na pequena empresa industrial de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://dablium.tripod.com/artigo4.htm> > Acesso em: 10.09.2001.

FLETCHER, Shirley. **Learning to Change: Opportunitier to improve the Performance of Smaller Manufactures**. Hardcover, Harvard Business School Publishing/ June, 2000.

FONSECA, Afonso H Lisboa da. **Controle integrado de qualidade: a mudança de atitudes é mais básica do que o aporte de conhecimentos**. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/FerNoronha/1411/ciqatitudes241098.html> >. Acesso em: 12.09.2001.

GINSBERG, Ari & BUCHHOLTZ, Ann. Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radica change. **Academy of Management Journal**. Vol. 33, N.º 3, 1990. Pp. 445-477.

GONÇALVES, Antonio e KOPROWSKI, Sido Otto. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

HAECKEL, Stephan H. & SLYWOTSKY, Adrian J. **Adaptative Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations/ Hardcover / Harvard Business School Publishing / June 1999.**

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **O difícil trabalho de administrar mudanças**. Disponível em: < <http://rh.matrix.com.br/ler.php?cod=2757> >. Acesso em: 02.09.2001.

NADLER, David A . et all. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OCDE. **Manual de análise de projetos industriais nos países em desenvolvimento**. Atlas, São Paulo, 1995.

ROBINSON Jr., Richard B. The importance of “outsiders” in small firm strategic planning. **Academy of Management Journal**. Vol. 25, N.º 1, 1982. pp. 80-93.

SALDINI, Renato Nogueira. **A pequena empresa**. São Paulo: M. E. Editora, 2001.

SCHÖLLHAMMER, Hans & KURILOFF, Arthur H. **Entrepreneurship and small business management**. New York: John Wiley & Sons, 1979.

STEINHOFF, Dan. **Small business management fundamentals**. New York, McGraw-Hill, 1978.

TRAJAN, Roberto Adami. Mudança. Disponível em: < http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_180200.html >. Acesso em 09.09.2001.