

## O Paradoxo da melhoria

Carlos Roberto Coutinho \*



### Por quê Programas de Melhoria da Qualidade acabam Falhando?

Um estudo<sup>1</sup> recentemente realizado por um grupo de pesquisadores do MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA e da Harvard Business School, Boston, MA, demonstrou de maneira bastante contundente as razões porque muitos programas de melhoria da qualidade acabam falhando e caindo em descrédito. Eles conduziram extensas pesquisas em um grupo de empresas como Analog Devices, AT&T, Ford Motor Company, Harley-Davidson, Lucent Technologies Inc e National Semiconductor, e delinearam as principais causas desse fenômeno.

Apesar dos inegáveis benefícios que programas de melhoria como “Qualidade Total” ou “Zero Defeitos” trazem, muitos deles acabam fracassando. Um caso que chamou a atenção dos pesquisadores foi um paradoxal mau desempenho financeiro experimentado pela Analog Devices logo após um bem sucedido programa de melhoria da manufatura. E empresas têm achado extremamente difícil sustentar ou mesmo iniciar bem sucedidos programas de melhoria. O mais confuso ainda é que programas de melhoria de sucesso algumas vezes pioram o desempenho do negócio, provocando dispensas, baixando o moral, e colapsando o comprometimento com o programa de melhoria. Esse fenômeno foi batizado de “Paradoxo da Melhoria”. Durante quatro anos eles trabalharam com as empresas citadas acima para entender o paradoxo e desenhar políticas para vencê-lo.

A principal constatação da pesquisa foi que a inabilidade em gerenciar um programa de melhoria como um processo dinâmico é o principal determinante da falha de tais programas. Programas de melhoria são fortemente influenciados por outras funções e processos na organização, por clientes, fornecedores, concorrentes e mesmo mercados de capital. Deficiências em gerir a interface com essas outras poderosas influências conduzem a “efeitos colaterais” imprevistos e muitas vezes mortais para a credibilidade e sustentação desses programas. O estudo descreve essa dinâmica e oferece orientações para gerentes que buscam implantar programas sustentáveis de melhoria de processos.

Se ferramentas de melhoria fossem ineficazes, seria fácil explicar o seu baixo uso. As evidências, no entanto, não suportam essa explicação. De acordo com Hendricks e Singal<sup>2</sup>, empresas que venceram prêmios de qualidade têm maior retorno para os acionistas. E Easton e Jarrell<sup>3</sup> constataram que das 1000 maiores companhias dos Estados Unidos, aquelas que possuem programas de qualidade bem desenvolvidos destacam-se significativamente de seus parceiros em termos de rentabilidade, preço de ações e retorno sobre investimentos.

#### Algumas das constatações da pesquisa:

\* A alocação de tempo dos colaboradores para atividades de melhoria “rouba” tempo anteriormente dedicado à produção, o que pode provocar queda de produtividade no curto prazo. Se o programa não tiver sustentação nessa fase inicial de queda de produtividade, o programa pode falhar. O programa deve ter sustentação até alcançar os primeiros resultados positivos das ações de melhoria, e os colaboradores devem ter esse feedback positivo. Isso faz com que o programa atinja a fase de auto-sustentação, provocada pelo comprometimento auto-motivado dos colaboradores.

\* O tempo ganho em produtividade deve ser reinvestido em atividades de melhoria. Organizações que adotam essa prática atingem ganhos ainda maiores criando um poderoso feedback aos colaboradores, criando o que Deming chamou de “Cadeia de Produtividade”. O importante é que aja um claro feedback sobre os resultados para gerar motivação, criando um ciclo espontâneo, contínuo e auto motivado de melhoria – a cadeia de produtividade.

\* O esforço gerencial pode criar motivação temporária, mas deve ser substituído por outras fontes de auto motivação. Quando os colaboradores vêem que o processo de melhoria funciona, eles começam a acreditar nele, o que aumenta o seu comprometimento espontâneo.

Existem muitos outros princípios que precisam ser entendidos e gerenciados para que um programa de melhoria tenha sucesso. E este é o grande desafio daqueles que gerenciam tais programas: conseguir com que eles efetivamente agreguem valor ao negócio, em termos de indicadores, rentabilidade e retorno sobre investimentos.

---

\* Carlos Roberto Coutinho – Consultor de Qualidade - Lead Assessor – ISO 9000 : 2000 – pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini – USP – Auditor líder reconhecido pelo IRCA – Inglaterra. Coordenador responsável pela implantação do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade na Exel do Brasil, envolvendo Segurança e Meio Ambiente, conforme os referenciais ISO 9000:2000, ISO 14000 e OHSAS 180001. e-mail : [contato@qualilog.com](mailto:contato@qualilog.com) – Tels. + 55 (11) 3772-3194 / + 55 (11) 3815-6840

#### Referências:

1. “Overcoming the Improvement Paradox” – European Management Journal, Vol. 17, No. 2, pp. 120-134, 1999.
2. Hendricks, K., e Singhal, V. (1996) Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 43 (3), 415-436.
3. Easton, G., e Jarrell, S. (1998) The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *Journal of Business*, 71(2), 235-307.