

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO**

**QUALIDADE TOTAL E CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na
Hering Têxtil S.A.**

Denise Del Prá Netto Machado

Florianópolis, janeiro de 1996.

**QUALIDADE TOTAL E CULTURA ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso
na Hering Têxtil S.A.**

Denise Del Prá Netto Machado

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador do CPGA

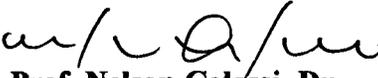
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Clóvis Luiz Machado da Silva, Ph.D.
Presidente



Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

“Sentimos que, mesmo depois de serem respondidas todas as questões científicas possíveis, os problemas da vida permanecem completamente intactos”.

Ludwig Wittgenstein

AGRADECIMENTOS

A autora deseja registrar nestas páginas a gratidão e o carinho a todas as pessoas que, ao longo desta jornada, contribuíram, direta ou indiretamente, para que este momento pudesse ser alcançado:

- Ao Mauro, meu companheiro, que, nas horas mais difíceis desta jornada, assumiu a batalha da vida, pelo carinho, dedicação, amor e incentivo.

- A Camila e Lais, minhas filhas, que dividiram o início de suas vidas com este trabalho, por terem sido tão adultas e entenderem minhas expectativas, sem cobranças, sem chantagens.

- Ao Waldyr e Helga, meus pais, pela educação, carinho e dedicação incansáveis.

- A Hering Têxtil S.A., representada pelo seu vice-presidente, Sr. Hans Prayon, pela oportunidade de realizar este estudo.

- Ao Senhor Nelson Budag, Gerente de Qualidade da Hering Têxtil S.A., que contribuiu para o maior conhecimento sobre a qualidade na organização.

- Ao professor Clóvis Luiz Machado da Silva, pela valiosa orientação e pela confiança na realização deste projeto, demonstradas desde os primeiros contatos.

- Ao professor Francisco Gabriel Heidemann, membro examinador da dissertação, pelo incentivo e confiança.

- Ao professor Nelson Colossi, membro examinador da dissertação, pelo apoio.

- Aos professores do CPGA/UFSC, pela transmissão de seus conhecimentos ao longo do curso.

- Aos colegas do curso, pelo companheirismo, amizade e troca constante de informações.

- Aos funcionários do CPGA/UFSC: Nelson da Rosa Carmona, Marilda Palma Valente, Sílvia Maria Berté Volpato e Márcio Antônio do Nascimento, pelo auxílio prestado.

- Aos empregados da Unidade Rodeio, que tão prontamente participaram das entrevistas e forneceram o material necessário para consecução deste trabalho.

- Ao professor Lourival Busarello, pela dedicação e paciência dispendidas na revisão deste trabalho.

- Ao CNPQ pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
SUMÁRIO	vi
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
ABSTRACT	xii
RESUMO	xiv
I INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	1
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	3
1.3 Justificativa Teórica e Prática.....	4
1.4 Organização da Pesquisa.....	5
II BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 Qualidade Total.....	9
2.2 Cultura Organizacional.....	28
2.3 Qualidade Total e Cultura Organizacional.....	46
III METODOLOGIA.....	54
3.1 Especificação do Problema.....	54
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	55

3.1.2	Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo.....	55
3.1.3	Definição Constitutiva dos Termos Considerados Relevantes nesta Pesquisa.....	60
3.2	Delineamento da Pesquisa.....	62
3.2.1	<i>Design</i> e Perspectiva da Pesquisa.....	62
3.2.2	População.....	63
3.3	Dados.....	63
3.3.1	Tipos.....	63
3.3.2	Coleta.....	64
3.3.3	Análise dos Dados.....	65
3.4	Limitações da Pesquisa.....	66
IV	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.1	Caracterização da Organização em Estudo.....	67
4.1.1	Qualidade na Hering Têxtil S.A.....	71
4.1.2	Caracterização da Unidade em Estudo.....	75
4.2	Análise das Variáveis.....	88
4.2.1	Qualidade Total.....	89
	4.2.1.1 Aspectos Técnicos.....	90
	4.2.1.2 Aspectos Lógicos.....	92
	4.2.1.3 Aspectos Humanos.....	95

4.2.2	Cultura Organizacional.....	96
4.2.2.1	Ritos e rituais da Hering no período anterior à adoção da Qualidade Total.....	96
4.2.2.2	Ritos e rituais da Hering após a adoção da qualidade total...	114
4.2.2.3	Comparação dos ritos e rituais da Unidade Rodeio da Hering Têxtil S/A, antes e após a adoção do sistema de gestão da qualidade total.....	129
V	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	145
5.1	Conclusões.....	145
5.2	Recomendações.....	151
VI	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	153
VII	ANEXOS.....	160
	ANEXO 1 - RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS ANALISADOS NESTE TRABALHO.....	161
	ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS APLICADAS AOS EMPREGADOS DA UNIDADE PESQUISADA NO PERÍODO DE JUNHO A OUTUBRO DE 1995.....	162

LISTA DE QUADROS

- QUADRO 1 - Treinamento referente aos aspectos técnicos da qualidade total, feito pelas participantes das células da Hering Têxtil S.A.....80**
- QUADRO 2 - Treinamento referente aos aspectos básicos da qualidade total, feito pelas participantes das células da Hering Têxtil S.A.....80**
- QUADRO 3 - Treinamento referente aos aspectos comportamentais da qualidade total, feito pelas participantes das células da Hering Têxtil S.A.....81**
- QUADRO 4 - Ritos de passagem e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, antes da adoção do sistema da qualidade total.....100**
- QUADRO 5 - Ritos e rituais de degradação e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, antes da adoção do sistema da qualidade total.....102**
- QUADRO 6 - Rituais de reforço em dois níveis hierárquicos da Unidade Rodeio Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.....104**
- QUADRO 7 - Ritos e rituais de renovação nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.....107**
- QUADRO 8 - Ritos de redução de conflitos nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.....108**
- QUADRO 9 - Ritos e rituais de integração nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.....109**
- QUADRO 10 - Ritos de intercâmbio social nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.....113**
- QUADRO 11 - Ritos e rituais de passagem e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.....117**

QUADRO 12 - Ritos e rituais de degradação e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.....	118
QUADRO 13 - Ritos e rituais de renovação nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.....	121
QUADRO 14 - Ritos de redução de conflitos nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.....	123
QUADRO 15 - Ritos e rituais de integração nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.....	125
QUADRO 16 - Ritos de intercâmbio social nos vários níveis hierárquicos existente na Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.....	128
QUADRO 17 - Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios no nível hierárquico das costureiras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	130
QUADRO 18 - Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios no nível hierárquico das encarregadas/facilitadoras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	131
QUADRO 19 - Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios no nível hierárquico das chefias da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	131
QUADRO 20 - Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios no nível hierárquico da gerência da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	132
QUADRO 21 - Comparação entre os ritos e rituais de degradação nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	134

QUADRO 22 - Comparação entre os ritos e rituais de renovação no nível hierárquico das costureiras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	136
QUADRO 23 - Comparação entre os ritos e rituais de renovação no nível hierárquico das encarregadas/facilitadoras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	137
QUADRO 24 - Comparação entre os ritos e rituais de renovação no nível hierárquico das chefias da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	137
QUADRO 25 - Comparação entre os ritos e rituais de renovação no nível hierárquico da gerência da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	138
QUADRO 26 - Comparação entre os ritos e rituais de redução de conflito nos diversos níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	140
QUADRO 27 - Comparação entre os ritos e rituais de integração nos diversos níveis hierárquicos na Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	141
QUADRO 28 - Comparação entre os ritos e rituais de integração nos diversos níveis hierárquicos na Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.....	142

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA PARCIAL DA HERING TÊXTEL S.A.: com destaque para a área em que foi realizada a pesquisa.....	76
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DA UNIDADE RODEIO - HERING TÊXTEL S.A.....	78

ABSTRACT

The dynamic atmosphere in which the organizations are inserted determines a continuing search of competitiveness. With the advent and adoption of Total Quality as a process towards facing market demands, one fights for competitive advantage together with organizational survival. Fleury (1993) argues that, presently, the discussions of the questions concerned with the organizational quality, productivity and competitiveness raise frequent issues related to organizational culture. With basis on the theoretical-empirical referential on Total Quality and Organizational Culture, one has decided to verify how the implantation of a system of Total Quality would affect Organizational Culture as it is represented by rites and rituals at Hering Têxtil S.A.

The design characterizing the present research follows the collection type and has a case study as its method. The perspective is sectional plus longitudinal evaluation and has a non-experimental character and a qualitative methodological approach. The analysis level is the organizational one and the research unit is a determined sector of the productive process.

The subjects were composed of all members in the weaving unit at Hering Têxtil S.A. in Rodeio. The sampling type was randomly put for the third hierarchical level, and the participants of the cells who would answer the questions were selected and all the participants of the first and second hierarchical levels.

The data were collected by means of semi-structured interviews and documental collection of the information concerning the total quality and the organizational rites and rituals as well. Non-participative observation was utilized as supporting tool during the rites and rituals checking period.

Data manipulation was conducted descriptively and interpretatively due to the qualitative approach adopted during the research. For the evaluation of both data collected by means of semi-structured interviews and secondary data was utilized the content analysis and documentary analysis respectively.

During the checking period of the existence of the use of total quality by the organization, were determined some indicators found in the specialized bibliography. These indicators were categorized and delimited in a time period. The amount of training hours given the employees in the last years, aiming at a bigger consciousness of the aspects concerning the product and life quality, the relationships between subordinated and bosses, the evaluating

tools and process analysis and the continuing incentivization of the inferior levels in decision making periods, denotes a change in the old managerial, technical and operational patterns.

Concerning rites and rituals, was utilized both Trice and Beyer's (1984) typology and some rites presented by Deal and Kennedy (1982). One checked the effective utilization and differentiation in the two moments. One could observe, by means of specific trainings towards group performance, and by means of a number of seminars, the intention to pass the new concepts on total quality to the employees if the organization.

The degradation rites and rituals disappeared and those which passed through bigger transformation were the renovation, work and administrative ones. Today, the meetings make part of the daily routine of the unit and allow for the discussion and participation to happen in all herarchical levels. They work as activities leading to the exchange of ideas and arouse the sentiments towards the improvement of the unit in all behavioural, structural and technical aspects. The rites leading to conflict reduction gained a more active connotation in the new managerial systmatics.

Therefore, by means of these observations, one concludes that the adoption of total quality partly affects some configurations of rites and rituals which belong to the organizational culture. On the one hand, the organization is investing in a number of rites and rituals leading to both assimilation and consolidation of the concept of total quality. On the other, these are indirectly modifying people's behaviors the forms of groupal adaptation. One can also affirm that the effect is continuing and gradual. Firstly, this resides in the rites and rituals of preserving new concepts, especially, those concernes with both the process of socialization and the use of rhetorics. Under a more careful scrutiny, one can see that some concepts are assimilated, thus modifying already existing rites and rituals and creating others which aim at fortifying a stronger corporative culture. This corporative culture aims at developing a stronger cooperation among its participants, towards the intensification the informal net of mutual relationships.

RESUMO

O ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas determina uma constante busca de competitividade. Com a adoção da Qualidade Total, como um processo ofensivo de enfrentamento das exigências de mercado, procura-se uma vantagem competitiva, além da sobrevivência organizacional. Com base no referencial teórico-empírico sobre Qualidade Total e Cultura Organizacional, procurou-se verificar o efeito da implantação de um sistema da Qualidade Total sobre a Cultura Organizacional, representada pelos ritos e rituais da Hering Têxtil S.A.

O *design* que caracteriza a presente pesquisa é do tipo levantamento, tendo como método o estudo de caso. A perspectiva é seccional com avaliação longitudinal, e tem caráter não experimental e uma abordagem metodológica qualitativa. O nível de análise é o organizacional e a unidade pesquisada é um determinado segmento do processo produtivo.

A população foi composta por todos os integrantes da unidade de confecção de Rodeio da Hering Têxtil S.A. O tipo de amostragem foi aleatório para o terceiro escalão e foram sorteadas as participantes das células que responderiam às questões e todos os participantes do primeiro e segundo escalão.

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e levantamento documental, tanto para a obtenção das informações relativas à qualidade total quanto para ritos e rituais organizacionais. A observação não participante foi utilizada como ferramenta de apoio na constatação de ritos e rituais.

O tratamento dos dados fez-se de forma descritiva e interpretativa devido à abordagem qualitativa adotada na pesquisa. Para a avaliação dos dados coletados mediante entrevista semi-estruturada foi utilizada a análise de conteúdo, e dos dados secundários, a análise documental.

Na verificação da existência da utilização de qualidade total pela Organização, determinaram-se alguns indicadores encontrados na bibliografia especializada. Estes indicadores foram categorizados e delimitados em um período temporal. O número de horas de treinamento ministradas aos empregados nos últimos anos, visando uma maior conscientização nos aspectos referentes à qualidade do produto e à de vida, as relações entre subordinados e chefias, as ferramentas de avaliação e análise dos processos e o constante incentivo de

participação dos níveis inferiores nas decisões, denotam uma modificação dos antigos padrões gerenciais, técnicos e operacionais.

Pôde-se observar, através dos treinamentos específicos para se trabalhar em grupo, e dos constantes seminários, a intenção de se repassar os novos conceitos de qualidade total para os empregados da organização.

Os ritos e rituais de degradação deixaram de existir e os que mais sofreram modificações podem ser considerados os de renovação e os de trabalho ou administrativos. Hoje, os encontros fazem parte do dia-a-dia da unidade e procuram a discussão e participação de todos os níveis hierárquicos. Funcionam como atividades de troca de idéias e despertam sentimentos acerca de se melhorar a unidade em todos os seus aspectos comportamentais, estruturais e técnicos. Os ritos de redução de conflitos assumiram uma conotação mais ativa na nova sistemática gerencial.

Assim, mediante estas constatações, conclui-se que a adoção da qualidade total afeta, em parte, algumas configurações dos ritos e rituais pertencentes à cultura organizacional. A organização está investindo em alguns ritos e rituais para a assimilação e consolidação dos conceitos de qualidade total. Por outro lado, estes estão, indiretamente, modificando o comportamento das pessoas e a forma de entrosamento grupal. Pode-se afirmar, também, que o efeito é constante e gradativo. Em um primeiro momento, este situa-se nos ritos e rituais de apresentação dos novos conceitos, principalmente, no que tange ao processo de socialização, e na utilização da retórica. Quando estudado e observado mais atentamente, pode-se notar que alguns conceitos começam a ser incorporados, modificando ritos e rituais já existentes e criando outros que visam o fortalecimento de uma cultura mais corporativa. Esta cultura corporativa objetiva o maior entrosamento entre seus membros, intensificando as redes informais de relacionamento.

I. INTRODUÇÃO

1. 1 Tema e Problema de Pesquisa

Os distúrbios econômicos, sociais e políticos têm dado aos estudiosos das ciências sociais subsídios para analisar o futuro de formas diversas e, muitas vezes, antagônicas. Algumas teorias prenunciam a total despersonalização do homem como ser racional e, por conseguinte, destruidor da natureza, e a superespecialização está acabando com os agrupamentos sociais (Marcuse, 1978; Lutzenberg, 1980; Tofler, 1992). Outras teorias anunciam uma mudança de paradigma, no qual os princípios mecanicistas cedem lugar à volta da generalização e o processo produtivo é formado por unidades que detêm o início e a finalização do produto (Fergusson, 1980; Campos, 1990; Baêta, 1992).

A mudança de paradigma tem como enfoque, além do estudo do homem, a análise do ambiente e de sua dinamicidade. Como propulsor de constantes mudanças, o ambiente tem, como expoente, a competitividade entre as organizações e a consequente preocupação com a perda de mercados e com o aumento do número e poder dos concorrentes. Tais forças, externas à organização, podem ser especificadas, conforme Stoner (1985), pelos recursos naturais que começam a se fazer escassos; do crescente acultramento dos consumidores; da poluição e das normas para preveni-la, dentre outras.

Soares (1992, p.9) observa que, a partir dos anos 70, quando os países ocidentais começaram a enfrentar o desemprego e a estagnação ocasionados por problemas sócio-econômicos, surgiu a necessidade da reformulação dos processos "produtivos e de trabalho, impondo-se a exigência de modernização tecnológico/organizacional em todos os campos da produção e dos serviços". Estas alterações implicaram no aumento da produtividade e na

melhoria da qualidade tanto dos produtos quanto dos serviços. O resultado destas mudanças refletiu-se na competitividade, nas relações e condições do trabalho e nas formas de gerenciamento da mão-de-obra organizacional.

A tentativa de adaptação e a conquista de consumidores cada vez mais exigentes, estão determinando a procura de novas soluções para os problemas existentes e, conseqüentemente, a criação, a escolha e a adoção de novas habilidades, por parte das organizações. Esta dinâmica é desencadeada por processos previstos e planejados (Champion, 1979), cujas ações se traduzem em projetos que envolvem, por vezes, inovações tecnológicas e culturais.

Conforme a literatura especializada, muitas organizações estão adotando novas técnicas de produção e gerenciamento, dentre elas a da Qualidade Total. Neste enfoque, a qualidade pode ser abordada como conformação a normas preestabelecidas pelo mercado, tais como as constantes da ISO 9000 e 9004, que definem padrões técnicos de fabricação, ou como uma forma gerencial, que exige dos indivíduos a incorporação de novos valores, tendo como objetivo a satisfação do cliente, tanto o interno quanto o externo à organização.

Para Fleury (1993), a adoção da qualidade total pode acarretar alterações nos padrões do comportamento, nos significados e nos valores, afetando, conseqüentemente, a cultura organizacional. Para que a qualidade total seja incorporada de forma abrangente pela organização, necessita-se da criação de uma "cultura da qualidade", envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder" (Fleury, 1993, p.34). Esta nova forma de integração interna exige a elaboração de mecanismos de reeducação para a qualidade, operacionalizados por meio de estratégias de socialização que envolvem uma nova forma de troca de valores. Os mecanismos utilizados para repasse destes valores podem ser operacionalizados por técnicas racionais,

através de treinamento específico, desenvolvido por órgãos definidos na estrutura, ou através de ações planejadas e estereotipadas que representem tradições institucionais, ligando experiências passadas ao presente. Estes ritos e rituais desencadeiam processos de assimilação de novas realidades, podendo reforçar comportamentos desejados ou inibir os indesejados.

Visando a averiguar esta relação em uma realidade concreta, o presente trabalho será baseado no seguinte problema de pesquisa:

"Qual o efeito da implantação do Sistema da Qualidade Total sobre a cultura organizacional, representada pelos ritos e rituais, da Hering Têxtil S.A. ?"

1.2 Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo geral a análise dos possíveis efeitos causados pela adoção de um sistema da qualidade total na cultura de uma organização.

Como objetivos específicos desta pesquisa, pretendeu-se:

- a) Identificar os ritos e os rituais vigentes na organização em estudo, antes da adoção do Sistema da Qualidade Total;
- b) identificar os ritos e os rituais predominantes na organização em estudo, após a adoção do Sistema da Qualidade Total;
- c) comparar os ritos e os rituais vigentes na organização em estudo nos dois momentos distintos, a fim de se verificar a ocorrência de diferenças

significativas entre eles e suas possíveis relações com a adoção do Sistema da Qualidade Total.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

Nesta perspectiva, a presente pesquisa possui relevância teórica ao procurar contribuir para o entendimento da relação entre a qualidade total e a cultura organizacional, mediante a identificação das possíveis influências dos indicadores da qualidade total que afetam os elementos da cultura organizacional, representados pelos ritos e rituais organizacionais.

As investigações sobre a introdução de novas técnicas gerenciais e de produção nas organizações são amplamente utilizadas e divulgadas. Todavia, o impacto que a adoção de um sistema da qualidade total pode ter sobre a cultura organizacional, principalmente sobre alguns de seus elementos, é pouco averiguado. O desenvolvimento de uma cultura para a qualidade (Fleury, 1993) é primordial, mas o impacto sobre a cultura existente, ou a forma como se desenvolve esta “nova” cultura, ainda é pouco explorado.

Nesse sentido, esta pesquisa visa a contribuir para o aperfeiçoamento teórico da área ao focar a cultura que, apesar de suscitar cada vez mais debates em torno de suas manifestações e aplicações nas organizações, apresenta dimensões ainda inexploradas de uma maneira mais analítica por parte dos estudiosos organizacionais.

Em termos práticos, espera-se que o presente estudo possa oferecer subsídios para a atuação dos dirigentes da organização estudada, bem como de outras organizações, no momento da definição e da implantação de inovações organizacionais. No caso da adoção de um sistema da qualidade total, em especial, torna-se importante fornecer maiores informações

acerca da dinâmica de elaboração e institucionalização da cultura, uma vez que se acredita que do seu reconhecimento depende o sucesso na implementação deste tipo de inovação.

1.4 Organização da Pesquisa

Considerando o problema de pesquisa apresentado e os objetivos mencionados, o estudo foi dividido em capítulos.

No primeiro capítulo, apresentou-se uma visão geral da importância proposta nesta pesquisa verificando as interferências de novas técnicas sobre a cultura organizacional. De acordo com a exposição, definiu-se o problema de pesquisa a ser investigado, os objetivos alcançados e a justificativa para a realização do estudo.

O segundo capítulo contém a base teórico-empírica que serve de fundamento para o estudo, procurando enfatizar experiências de vários autores que pesquisaram o tema. A variável qualidade total, como uma inovação adotada por algumas organizações, é abordada em seus aspectos técnicos e gerenciais, tendo como objetivo a congruência entre satisfação intra e interorganizacional. A cultura organizacional, considerada a variável dependente, é representada por seus ritos e rituais. Estes elementos foram escolhidos por significarem as formas de representação concreta da cultura e servirem como seu disseminador manifestado sob várias formas e em várias ocasiões, fornecendo uma diretriz ao ator organizacional no que tange ao comportamento esperado pelo grupo.

A metodologia utilizada é apresentada no terceiro capítulo, em que se procurou destacar a caracterização e delimitação do estudo, a definição constitutiva e operacional das

categorias analíticas, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, além dos limites da investigação empírica.

O quarto capítulo contém a apresentação e a análise dos dados coletados, utilizados de acordo com o referencial teórico-empírico exposto no segundo capítulo. Inicialmente, são expostos os dados referentes à organização e seu histórico da qualidade total. A seguir, descrevem-se os ritos e rituais em dois momentos distintos, finalizando com um comparativo entre os dois momentos.

Por último, o quinto capítulo registra as conclusões concernentes aos impactos da adoção de um sistema da qualidade total sobre a cultura organizacional, representada por seus ritos e rituais, e recomendações para possíveis estudos futuros nessa área.

II. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Levando-se em consideração o problema de pesquisa e os objetivos formulados, o presente estudo possui, como base teórico-empírica, os tópicos referentes à qualidade total e à cultura organizacional.

O sistema de gestão da qualidade total a ser abordado pode ser definido como uma forma de gerenciamento do trabalho que acarreta mudanças nos padrões de qualidade e produtividade disseminados por todos os setores da organização. As assertivas de que esta forma de gestão afeta variáveis organizacionais, além de mudanças nas formas de trabalhar e produzir, têm direcionado muitos estudos neste sentido (Mirshawka, 1988; Falconi Campos, 1990; Cerqueira Neto, 1991; Fleury, 1991; Teboul, 1991; Hutchins, 1992; Soares, 1992; Kolesar, 1993; Saraph e Sebastian, 1993). Neste contexto, qualidade e produtividade são analisadas por Soares (1992) como os principais conceitos alterados mediante a adoção desta nova forma de gestão. O primeiro critério da produtividade passa a ser a rapidez e a diminuição do prazo de resposta da produção ao mercado, enquanto a qualidade está aliada à melhoria contínua e à plena satisfação do cliente interno e externo da organização.

Como um processo de inovação tecnológica, a qualidade total necessita desenvolver-se através de formas planejadas e sistemáticas do processo produtivo e do gerenciamento dos recursos. Requer, portanto, para sua implementação, a formulação de estratégias, o estabelecimento de objetivos e metas, além da elaboração e da implantação de planos de ação, com acompanhamento de sistemas de controle para ações corretivas.

Muitos autores atribuem ao Japão o surgimento da qualidade total, creditando à sua cultura o solo propício a este desenvolvimento. Neste contexto, a qualidade total desenvolveu-se mais rapidamente naquele país, iniciando, mais tarde, nos países do ocidente. A tentativa dos países do ocidente para uma equiparação dos parâmetros de qualidade do Japão,

necessita da criação de condições favoráveis a sua implementação. Saraph e Sebastian (1993) e Fleury (1993) sugerem a necessidade do desenvolvimento de uma “Cultura para a Qualidade”, baseada em formas incrementais de mudança cultural, utilizando-se de técnicas específicas de treinamento e de conscientização coletiva para a qualidade.

Pettigrew (1979, 1989) afirma que a cultura organizacional é um sistema de significados aceito pelos atores organizacionais, em determinado tempo, e que serve de parâmetro para a interpretação das situações cotidianas. Para Berger e Luckmann (1967), este cotidiano apresenta-se ordenadamente e não se limita a interpretações individuais, pois a realidade existe antes da existência do indivíduo. Através dos processos de socialização primária, o indivíduo é introduzido num mundo já existente. Este tipo de socialização ocorrido na infância envolve aspectos emocionais e cognitivos, incorporando o conhecimento de forma automática. Na socialização secundária, os indivíduos são introduzidos em novos setores do mundo objetivo, interiorizando valores sociais. Este processo permite uma seqüência racional de aprendizado, possibilitando a aquisição do conhecimento através de técnicas de educação que apresentam ao indivíduo a cultura da organização.

Utilizando-se de processos de socialização secundária, como o treinamento, as palestras, os seminários, os dirigentes das organizações podem ritualizar estes encontros e divulgar novas formas de gestão e produção que objetivam o alcance da qualidade total. Apesar de existirem estudos acerca da qualidade e da cultura, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de uma cultura voltada para a qualidade, poucos autores se atêm à forma de como os processos da qualidade são introduzidos na organização, impactando ou adaptando-se à cultura já existente. Assim, este capítulo oferece uma revisão do conhecimento teórico-empírico existente a respeito da Qualidade Total e da Cultura Organizacional, e o

resultado que pode advir da adoção de um sistema de qualidade total sobre a cultura de uma organização.

2.1. Qualidade Total

O ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas exige flexibilidade para adaptação às constantes mudanças. As trocas com o ambiente fazem das organizações organismos que reagem às oscilações ambientais (Thompson, 1976). Assim, como sistemas abertos, estão constantemente sofrendo alterações em seus subsistemas, podendo existir várias causas e múltiplas conseqüências. Este movimento constante entre a estabilidade e a mudança visa, em primeira instância, a procura da competitividade e da sobrevivência.

Neste contexto, evidencia-se o crescente número de pesquisas a respeito da mudança organizacional. Conforme Champion (1979), esta área vem recebendo atenção de profissionais que procuram o menor custo pessoal, social e organizacional para sua implementação. A mudança, então, é definida como um conjunto de alterações estruturais, comportamentais e culturais em uma organização, tendo, como objetivo, a sobrevivência no ambiente (Hall, 1984)

Segundo Hall (1984), Stoner (1985) e Katz e Kahn (1978), as mudanças organizacionais originam-se da pressão de forças internas e externas. As forças internas decorrem da definição de novas estratégias e tecnologias, além de transformações no comportamento e nas atitudes dos empregados, como por ocasião da aplicação de treinamento. As forças externas advêm do ambiente em que a organização está inserida, podendo ser traduzidas de inúmeras formas, tais como o avanço tecnológico e as ações

empreendidas pelos concorrentes, que podem forçar as organizações a alterar a sua estrutura, os seus métodos de trabalho e objetivos.

Alguns autores, tais como Champion (1979) e Stoner (1985), classificam as mudanças em planejadas e não planejadas. As mudanças não planejadas ocorrem de acordo com a evolução natural, ao longo do tempo, visando ao enfrentamento das exigências do ambiente externo, como um processo de constante adaptação organizacional. As mudanças intencionais implicam a adoção de um processo de planejamento que objetiva a melhoria do desempenho da organização. Para Motta (1979), a mudança, neste caso, é originária de um esforço inicial e de uma intenção de modificação de uma situação para a superação de barreiras que surgiram no decorrer das atividades. O planejamento, tem por objetivo, a diminuição das incertezas que, em última instância, para Thompson (1976), é a busca da racionalidade organizacional.

Uma organização pode alterar-se por meio da mudança planejada em sua estrutura, em sua tecnologia e/ou em seu pessoal. Conforme Leavitt (apud Stoner, 1985, p.263), a mudança estrutural envolve "a reformulação de [...] sistemas internos, como [...] linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa"; a mudança tecnológica "significa alterar [...] equipamentos, processos de engenharia, técnicas de pesquisa ou métodos de produção", e a mudança de pessoal "envolve mudança da seleção, do treinamento, das relações, das atitudes ou dos papéis dos membros da organização". A mudança, em qualquer uma destas dimensões, pode afetar significativamente as demais dimensões organizacionais.

Alguns autores, como March e Simon (1979), Hall (1984) e Stoner (1985), costumam diferenciar mudança e inovação, argumentando que a inovação, automaticamente, implica numa mudança, enquanto que a mudança nem sempre pressupõe uma inovação. A mudança pode ser orientada por padrões anteriormente utilizados pela organização. A

inovação origina-se da integração entre os membros da organização, na qual ocorrem o desenvolvimento e a implantação de novas idéias para a consecução de atividades organizacionais. Neste sentido, March e Simon (1979, p.242) comentam que "há iniciação e inovação quando a mudança exige a elaboração e avaliação de novos programas de ação que, até então, não faziam parte do repertório da organização.

Para Van de Ven (1986, p.591), "o processo de inovação é definido como o desenvolvimento e a implementação de novas idéias por pessoas que estão engajadas em transações com outros dentro de um contexto institucional". Os fatores que vão facilitar o processo de inovação podem ser as novas idéias, as pessoas, as relações processuais e o próprio contexto organizacional. As idéias, por possibilitarem novos ganhos para a organização, as pessoas, por implementarem as novas idéias e criarem novas oportunidades para o desenvolvimento da organização, as relações processuais, por possibilitarem uma maior sinergia de idéias e o contexto, como arena de fluxo dos outros fatores.

Van de Ven (1986), Damanpour et al (1989) e Kimberly e Evanisko (apud Damanpour, 1989) consideram que as inovações podem ocorrer de forma tanto administrativa quanto tecnológica. As inovações administrativas estão vinculadas a alterações no componente administrativo que compreende o conjunto de normas e procedimentos que direcionam a atividade dos indivíduos na organização. Estas inovações modificam o sistema gerencial, as rotinas administrativas e os sistemas de desenvolvimento humano, afetando, somente indiretamente, a fabricação dos produtos e a prestação dos serviços.

A inovação tecnológica, por sua vez, abrange o setor operacional, afetando os equipamentos e os métodos operacionais. Conforme Kimberly e Evanisko (apud Damanpour, 1989), a inovação tecnológica relaciona-se com alterações na natureza e na concepção do produto, do processo produtivo ou dos equipamentos da organização.

No entanto, a adoção de inovações, em sentido amplo, pode afetar características estruturais e processuais da organização. Dependendo da tecnologia empregada, os processos de tomada de decisão, de controle e produtivo, níveis organizacionais e a coordenação das atividades são alterados (Thompson, 1976; Champion, 1979; Hall, 1984).

O equilíbrio entre a adoção de inovações técnicas e administrativas leva as organizações a um desempenho mais eficaz. Pesquisas efetuadas por Kimberly e Evanisko (apud Damanpour, 1989) e Damanpour e Evan (apud Damanpour, 1989) demonstram que existe uma congruência entre as inovações administrativas e as técnicas, apesar de existirem organizações que investem somente em um desses tipos de inovação. Esta congruência deve-se ao fato de que, implementando-se inovações técnicas, conseqüentemente, ocorrem inovações, administrativas e vice-versa.

Por outro lado, o fato de as organizações utilizarem-se de inovações para sanar problemas existentes pode criar outros, devido às pressões que estas exercem sobre os componentes organizacionais (Blau e Scott, 1970; Hall, 1984). Neste sentido, Katz e Kahn (1978) alertam para a necessidade de visualizar-se a organização como um sistema, no qual as inovações, em algumas áreas, implicam na reformulação da organização como um todo. A qualidade total apresenta-se como um tipo de inovação que envolve a alteração do desenho organizacional, tanto em seus componentes técnicos como administrativos. Conforme Soares (1992), a reformulação nas funções técnico-organizacionais é fator de sobrevivência e competitividade organizacional e abrange não só aspectos referentes aos processos de produção, mas também às técnicas gerenciais e à estrutura organizacional.

Esta nova forma baseia-se, principalmente, em uma perspectiva exposta pelos japoneses. O Japão, após uma destruição total na Segunda Guerra Mundial, conseguiu, através da implantação de inovações técnicas e administrativas em suas organizações, reerguer-se e,

em menos de 50 anos, emergir como potência mundial. O alcance do defeito zero, por exemplo, surgiu como uma técnica que possibilitou um aumento crescente da qualidade de seus produtos e, por conseguinte, a aceitabilidade dos consumidores, transformando os japoneses em fortes concorrentes no mercado internacional. Schumann (1992) afirma que o modelo japonês da qualidade e produtividade, chamado de sistema da qualidade total, supera, em todas as dimensões importantes, as técnicas de produção em massa desenvolvidas por Taylor e Ford na década de 40, tais como a rotinização das atividades e a superespecialização do trabalhador, inibidoras da flexibilidade na produção.

Para Mizuno (1993), ocorreram mudanças significativas na utilização da qualidade total. A "nova era da qualidade" possui, como primeiro requisito, a criação de um "valor adicionado" que esteja além e acima das necessidades do consumidor (Mizuno, 1993, p.07). Isto significa descobrir as necessidades latentes do consumidor e acrescentar um valor adicional ao produto. Sugere-se, desta forma, a geração de novas idéias. O autor considera que fatores econômicos e sociais foram responsáveis por estas mudanças: 1) Existiu a necessidade de o Japão, após o final da crise do petróleo de 1973, manter-se no crescimento econômico estável, como ocorrido após a Segunda Guerra Mundial. 2) Os indicadores econômicos passaram a ser múltiplos. A economia mundial é efetuada por meio de inter-relacionamentos entre os países. Agora o Produto Nacional Bruto (PNB) não é mais suficiente como indicador econômico, existe uma variedade de indicadores, entre eles as tendências de negócios com outros países. As tendências do mercado financeiro, as balanças comerciais são relativas entre os países e o comércio é efetuado, muitas vezes, por meio de produtos específicos. 3) A disponibilidade de energia mundial se estabilizou, estando prevista a escassez, ou mesmo a inexistência futura, de petróleo, fazendo-se, portanto, necessários outros recursos no planejamento e na fabricação dos produtos. 4) Os riscos oriundos da poluição ambiental estão

sendo cada vez mais discutidos pela população. Isto acarreta alterações nos sistemas de fabricação, entrega, circulação, uso e disponibilidade dos produtos. 5) As necessidades do consumidor final estão sendo alteradas devido à competitividade, tornando-o mais exigente quanto à qualidade do produto. 6) Inicia-se um processo muito rápido de desenvolvimento de tecnologias, estando reduzidas as perspectivas de importação de tecnologia que foi predominante nos anos 40.

No Brasil, os fatores preponderantes para a pesquisa na área da qualidade são, conforme Mirshawka (1988), o aumento constante das taxas de juros e da inflação que faz com que os consumidores procurem produtos mais duráveis, a economia da energia no consumo dos bens e/ou serviços e os custos no reparo e na manutenção dos produtos adquiridos. Por outro lado, as organizações com capacidade exportadora iniciaram um processo de conquista de novos mercados. Esta procura transformou-se em uma necessidade básica de reformulação, tanto administrativa quanto operacional e cultural.

O enfoque analítico sobre a qualidade difere conforme a época examinada. Feigenbaum (1983) divide a qualidade de acordo com um processo evolutivo que compreende cinco fases, iniciando-se no final do século XIX com um operador que controlava a própria produção e chegando ao que hoje chamamos de TQC (Total Quality Control). Para autores como Teboul (1991), Garvin (1992) e Hutchins (1992), correspondem a apenas quatro fases principais, que abrangem a inspeção, o controle estatístico da qualidade, a garantia da qualidade e o gerenciamento estratégico da qualidade, que pode também ser identificado, na literatura pertinente, como Qualidade Total, T. Q. C. (Total Quality Control), T. Q. M. (Total Quality Management) ou C. W. Q. C. (Company-Wide Quality Control).

A primeira fase, para Feigenbaum (1983), iniciou-se no final do século passado com o processo de industrialização, no qual a qualidade era controlada por um operador, e

cada empregado conhecia o processo de fabricação e era responsável pela qualidade do produto. Corresponde à fase do "melhor caminho" descrita por Taylor, em que a organização é afastada do contato direto existente, anteriormente, entre o artesão e o consumidor, e os produtos começam a ser padronizados para uma produção em maior escala. A ênfase na qualidade situa-se nos aspectos técnicos do produto, garantida por meio da inspeção do processo.

Esta fase foi finalizada no início do século, principiando, então, a segunda fase, quando o operador cede lugar ao "capataz do controle da qualidade", ou "contramestre", que assumiu a responsabilidade pela qualidade de seu grupo de trabalho.

Por volta da Primeira Guerra Mundial, quando os processos de fabricação se tornaram mais complexos, surgiu o "Controle de Qualidade", que incluía o emprego de instrumentos, aparelhos de medição e métodos cada vez mais sofisticados. Esta etapa, simbolizando a terceira fase de Feigenbaum (1983), desenrolou-se até a década de 30, quando começaram a surgir estudos que transferiam a ênfase da tarefa (Taylor) para a estrutura (Fayol, Weber). Os controles da qualidade eram feitos pelos inspetores, separando-se, desta forma, a produção da administração. Teboul (1991), Garvin (1992) e Hutchins (1992) resumem estas três fases a apenas uma, a inspeção da qualidade.

A fase da inspeção foi iniciada com a produção em massa e pode ser associada à idéia de inspeção formal, em que o controle da qualidade é efetuado por inspetores. Hutchins (1992) afirma que, na era Ford de produção em massa, na década de 40, os veículos eram deslocados para o trabalhador, e estes permaneciam em um lugar fixo. As peças ficavam, assim, estocadas ao longo da linha de montagem e o trabalho se tornou monótono. Como consequência, tornaram-se comuns as deficiências da qualidade que se traduziam na falta de peças, em porcas mal apertadas, desalinhamentos e danos. Originou-se o controle da qualidade

feita pelos inspetores que se preocupavam com os defeitos e não com a forma de saná-los. A inspeção, por outro lado, agrega custo ao produto, não aumentando seu valor.

A quarta fase da qualidade, para Feigenbaum (1983), iniciou-se com as exigências da produção em massa impostas pelo desencadeamento da Segunda Guerra Mundial. Os controles ganharam impulso, pois os produtos não poderiam possuir defeitos por representarem a defesa dos soldados. A qualidade passou a ser medida pelo controle estatístico e pelo uso de gráficos ou de cartas de controle, feitos no recebimento do produto ou na inspeção final. A porcentagem de elementos defeituosos era definida por uma quantidade máxima aceitável, que não podia ser superior a 1% (um por cento). Todavia, este controle estatístico da qualidade era restrito às áreas de produção, avançando, só lentamente, para as outras áreas organizacionais. Os nomes de maior impacto, nesta fase, são os de W. Edwards Deming, que surgiu como consultor de técnicas de amostragem, e o de Joseph Juran, criador dos fundamentos do que hoje é conhecido como "Controle Estatístico da Qualidade" ou "Controle de Processos e Amostragem".

Para Teboul (1991), Garvin (1992) e Hutchins (1992), inicia-se a fase do controle estatístico da qualidade. É o começo da previsão de erros ou falhas existentes no processo produtivo. Os avanços, nesta área, ocorreram por meio dos estudos de Shewart (apud Garvin 1992), que, utilizando-se de processos estatísticos, buscava as causas que são contrárias à conformidade do produto no próprio processo produtivo.

O desenvolvimento da teoria de sistemas, conforme Feigenbaum (1983), proposta por Von Bertalanffy na década de 50, forneceu uma nova visão para as técnicas de controle da qualidade. "Até então, a qualidade como 'algo que devia ser inspecionado', ou como 'algo que devia ser controlado' estava restrita ao que ocorria dentro das organizações. Era puro

desenvolvimento de metodologias de sistema fechado. Não considerava o que acontecia fora do ambiente da área de projeto e produção" (Cerqueira Neto, 1991, p.23).

A partir do enfoque sistêmico, constatou-se a necessidade de um comportamento pró-ativo na busca de soluções para os problemas de qualidade. Neste sentido, empregou-se o planejamento estratégico a fim de adequar a organização às necessidades do mercado. Esta reação de resposta ao contexto ambiental correspondeu à era da garantia da qualidade. O interesse no desenvolvimento da qualidade teve, como foco central, a coordenação das atividades, a ênfase no processo e no ciclo de produção, e sua implantação em toda a organização, sob a responsabilidade de todos os seus integrantes.

A garantia da qualidade é uma fase que tem seu início nos anos 50, na qual a qualidade deixa de restringir-se à produção da fábrica, ampliando-se para a gerência das fases de controle da qualidade. A qualidade passa a ser observada como atendimento às expectativas de usuários tanto nos componentes técnicos, como no meio de fabricação, englobando a motivação e conscientização dos empregados, por meio de métodos gerenciais, para consecução do produto ou serviço (Campos, 1991; Cerqueira Neto, 1991; Teboul, 1991 e Hutchins, 1992).

A quinta fase de Feigenbaum (1983), e atual fase da qualidade, refere-se à adoção do "Controle Total da Qualidade", ou "Total Quality Control", iniciando-se com as idéias surgidas a partir da década de 60, mas que encontrou maior aceleração a partir dos anos 80, quando estrutura, tomada de decisão, análise de processos - com possível parada da produção - redução de custos, liderança, motivação e administração tornaram-se dimensões interligadas na procura da satisfação do cliente. Entende-se como cliente não só o consumidor final, mas também o consumidor interno de uma organização, ou a atividade seguinte no processo produtivo. O cliente, no processo produtivo, é o próximo consumidor. Neste caso, uma

organização possui vários clientes e, se o produto estiver em condições de seguir na linha da produção, cada um deles estará sendo atendido (Goldrat e Cox, 1986; Mirshawka, 1988; Falconi Campos, 1990; Cerqueira Neto, 1991; Teboul, 1991; Hutchins, 1992; Mizuno, 1993).

Esta fase parte para uma ação mais ofensiva com enfoque em estratégias para a qualidade. Inicia-se, na década de 80, como um processo evolutivo das outras fases e caracteriza-se, conforme Cerqueira Neto (1991), por ter o enfoque central na coordenação das atividades, a ênfase no processo e no ciclo de produção, e a sua implantação em toda a organização e sob responsabilidade de todos os seus integrantes.

Para Teboul (1991) inicia-se, então, a fase da "dinâmica ofensiva" da qualidade, ou seja, a qualidade é vista como um processo ofensivo de enfrentamento das exigências de mercado, com a produção sem defeitos e sem custos adicionais para o consumidor do produto acabado. Estes custos adicionais podem ser traduzidos como demora no sistema produtivo ou incorporação de mão-de-obra num produto que já apresente defeitos no início do seu processo de fabricação.

Este sistema baseia-se, principalmente, na satisfação do cliente. Como afirmou Teboul (1991), as necessidades do cliente devem ser transmitidas, horizontalmente, pela organização, e o consumidor é que promoverá o crescimento e garantirá a sobrevivência da mesma. Esta satisfação será procurada tanto de forma defensiva quanto ofensiva. Defensiva, "eliminando os fatores que desagregam o consumidor através da retroalimentação das informações de mercado", e ofensiva, "buscando antecipar as necessidades do consumidor e incorporando estes fatores no produto ou serviço" (Falconi Campos, 1990, p.30).

Internamente, isto sugere, conforme Ishikawa (1986), uma ruptura com as áreas limitadas que controlavam a qualidade. O processo anterior de controle da qualidade, que ficava no final da produção e devolvia os produtos que não estavam conforme as

especificações técnicas, cede lugar a uma postura ativa de participação integrada de todos os setores organizacionais. Desta forma, conforme Feigenbaum (1983), quem determina a qualidade do produto ou serviço é o próprio cliente, definindo padrões de confiabilidade, durabilidade e conformidade a padrões preestabelecidos como preponderantes na definição da qualidade. Campos afirma que a qualidade está alicerçada sobre a satisfação total do cliente, sendo conseguida através de formas diferenciadas; ofensiva, antecipando as necessidades do consumidor; e defensiva, eliminando fatores que podem desagradar o consumidor.

Neste processo, exigem-se duas ações simultâneas para a implementação da qualidade total em uma organização, que são definidas, por Falconi Campos (1990) e Soares (1993), como rotina e melhorias. Rotina significa a permanência no rumo atual, a conformidade a normas existentes, evitando-se mudanças. Com a rotina estruturada, nada muda na organização, sendo os produtos produzidos da mesma forma, na mesma qualidade e quantidade e com o mesmo custo. A rotina traz, em última instância, previsibilidade para a organização, podendo, esta estaticidade provocar perda de competitividade. Melhorias "significa mudanças, movimento decisivo para níveis de desempenho nunca antes alcançados" (Falconi Campos, 1990, p.35). Significa a criação de novos produtos e processos e conquista de novos mercados, com aumento da produtividade e conseqüente lucratividade.

As rotinas referem-se à ação sobre alguma causa fundamental, procurando a não reincidência de problemas. Por outro lado, as melhorias propõem alterações sobre situações existentes, procurando novas soluções. Ocorrem rotinas e melhorias sobre processos executados contínua e seguidamente, de modo a conduzir as organizações à consecução de seus objetivos. Desta forma, os processos devem ser estudados e definida a melhor forma de realizá-los, controlando-os para que se implementem as rotinas e as melhorias.

A separação entre rotinas e melhorias, para Soares (1993), obedece a uma seqüência de quatro passos que vão definir as características dos processos e determinar sua efetiva medição e controle: 1) padronização das operações; 2) treinamento ou retreinamento das pessoas envolvidas nas operações padronizadas; 3) medição do trabalho executado, baseando-se nas metas estabelecidas e 4), dependendo dos resultados do 3º passo, início do processo de checagem para se implementar em melhorias.

O resultado desta nova visão quanto ao controle da qualidade, que é efetuado pelo próprio empregado, no momento da manufatura do produto, e que procura atender às exigências do consumidor subsequente, expressa o que Falconi Campos (1990), Teboul (1991), Kano (1993), Price e Chen (1993) e Soares (1993) identificam como ciclo PDCA, no qual:

- P (PLAN) significa a atividade de planejar, em que um plano é definido através de um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões.

- D (DO) significa a execução das operações, envolvendo o treinamento no trabalho, na forma como prevista no plano inicial.

- C (CHECK) significa a verificação dos resultados pelos dados coletados. Isto pode ser feito por meio de um controle estatístico efetuado no processo da produção, ou utilizando-se outra ferramenta adequada para este controle.

- A (ACTION) significa uma atuação corretiva sobre os passos anteriores para que o problema não volte a ocorrer.

O PDCA, desta forma, deve ser utilizado continuamente e permite, por meio da padronização das operações e do retreinamento do pessoal, uma situação de equilíbrio, obtendo-se a condição de rotina. Os processos, após a etapa da estaticidade, necessitam de reavaliações simultâneas, fixando-se novas metas e novos objetivos para que se implementem

as melhorias. Conforme Soares (1993, p.83), "o processo rotina/melhoria é contínuo, de forma a se ter melhoria contínua dos processos".

O controle da qualidade, dessa forma, situa-se em todos os níveis do processo produtivo e é feito por todos os integrantes da organização. A satisfação do cliente faz-se em todas as fases do processo, iniciando-se na fase de planejamento e projeto do produto. Segundo Ishikawa (1986), o gerenciamento dos processos fornece, ainda, um controle maior e mais eficaz. "A qualidade deve ser incorporada a cada projeto e processo. Ela não poderá ser criada através da inspeção" (Ishikawa, 1986, p.69).

Para Feigenbaum (1983), o Controle da Qualidade Total pode ser assim definido como "um sistema efetivo para integrar o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade, e esforços de melhorias da qualidade de vários grupos de uma organização para possibilitar a produção ou serviço aos níveis mais econômicos que permitam a completa satisfação do cliente" (Feigenbaum apud Mizuno, 1988, p.16).

Campos (1990) define o sistema da qualidade total como um programa de gestão que visa ao aperfeiçoamento constante das técnicas de produção e gestão por meio da utilização de ferramentas específicas, tendo, como objetivo, a mobilização dos empregados na condução e padronização da qualidade do produto em seu ciclo de vida e na prestação de serviços e, por fim, a satisfação total do cliente.

Para Becker (apud Wood e Urdan, 1994, p.49), "qualidade total é um sistema administrativo orientado para pessoas", tendo como objetivo básico a satisfação do cliente a custos cada vez mais baixos, envolvendo todos os empregados da organização, seus fornecedores e clientes, além de enfatizar "o aprendizado e a adaptação às mudanças como fator-chave para o sucesso organizacional".

Soares (1992) aborda a questão da qualidade e da produtividade por meio de mudanças tecnológicas e organizacionais. Neste sentido, uma organização estará entrando na era da qualidade total por meio de: 1) mudanças nas formas de trabalhar e produzir, sendo que isto não significa o fim do "fordismo" ou do "taylorismo", e referindo-se somente a uma mudança de paradigma, onde as tarefas são reestruturadas; 2) modificações nos antigos conceitos de produtividade e qualidade; 3) alteração da qualificação dos empregados; 4) mudança no modelo da organização frente ao mercado consumidor.

A reformulação nas formas de trabalhar e produzir pode ser efetuada de seis maneiras diferentes: a) por meio da adoção de rotatividade nas atividades, para tornar os empregados polivalentes; b) pela criação de unidades de fabricação, em que um grupo de empregados responde pela produção completa de um produto; c) pela criação de equipes de empregados responsáveis por seu trabalho, com autonomia sobre determinada atividade, sem necessidade de reportarem-se a um superior para a sua execução; d) pela implementação de Círculos de Controle de Qualidade, nos quais os operários discutem sobre racionalização, produtividade, problemas, dificuldades, diminuição de custos, etc; e) pela introdução do Kanban, ou sistema que funciona através de cartões que fazem circular informações por meio da cadeia produtiva de forma inversa à habitual, e que visa a obtenção de estoque zero; f) pela implementação do "Just-in-time", que significa uma produção equivalente ao que se vende, ou seja, produzir o que o mercado procura, na quantidade e na hora procurada, sendo o estoque de produtos prontos igual a zero, fabricando-se somente o que se pode vender.

A reformulação das formas de trabalhar e produzir, por meio da adoção de qualquer um destes procedimentos, permite, além da modificação do modo de execução das atividades, o desenvolvimento e o estímulo da capacidade de iniciativa dos empregados da organização. Conforme Osborn (1965), o "Brainstorming" ou "Tempestade de idéias" é uma

ferramenta utilizada para conduzir reuniões objetivando o maior número possível de idéias ou sugestões sobre os problemas existentes no processo produtivo ou em sua área de trabalho. Consiste no agrupamento de 4 a 12 elementos que obedecem a certas regras, dentre as quais podemos citar a ausência de críticas ou censuras sobre as idéias dos participantes; quanto mais, melhor; maior número possível de sugestões; incentivo à criatividade e à imaginação; incentivo à utilização das idéias dos participantes entre si; o registro de todas as idéias em folhas ou cartazes de fácil visualização para que incentivem os debates. Nestes encontros, os participantes possuem um tempo pré-definido para pensarem sobre o assunto levantado, além de que cada membro é incentivado a contribuir com a sua idéia, podendo fazê-lo mais de uma vez, até que se esgotem todas as possibilidades. Por fim, as idéias são classificadas e se escolhe a que melhor se adequar aos objetivos propostos voltados para a organização interna dos meios de produção.

Os conceitos de produtividade passam a ser originados, por sua vez, na total otimização e disposição dos maquinários e ferramentas, e fundamentados na disposição da produção, da força do trabalho e da organização, vista como um conjunto integrado. A competitividade é medida pelo tempo gasto entre o investimento e a efetiva colocação do produto no mercado. Por outro lado, Kolesar (1993) credita a Paul O'Neill o sucesso da implementação da qualidade total na ALCOA (Aluminum Company of America). O início do processo se deu através de treinamento aos empregados, através de palestras e, num segundo momento, formando-se grupos de visitantes a organizações que já haviam implementado a qualidade total, com o objetivo de "copiar" sistemas gerenciais para a qualidade e ferramentas utilizadas para adaptação à realidade da Alcoa. Este sistema chama-se "benchmarking", que consiste na comparação entre produtos e processos de organizações com melhores práticas.

A qualificação do empregado distancia-se da especialização excessiva e aproxima-se de uma real utilização da inteligência e da criatividade. O empregado necessita ser treinado para uma maior autonomia e responsabilidade em sua atividade.

Kano (1993) afirma que esta nova forma gerencial, tanto para os japoneses quanto para os americanos, está apoiada sobre três pilares, definidos como as ferramentas sobre as quais a qualidade total está alicerçada. São os conceitos, as técnicas e os veículos.

Os conceitos sustentam a "filosofia" da Qualidade Total e utilizam-se de critérios para a sua aplicação, que são a satisfação do cliente, apresentando-se como a primeira qualidade exigida no sistema de qualidade total (Falconi Campos, 1990; Cerqueira Neto, 1991; Teboul, 1991; Hutchins, 1992; Kano, 1993). O segundo alicerce dos conceitos é o ciclo PDCA, em que a produção é orientada pelo processo e denota a exigência de se fazer correto na primeira vez, não se aceitando reincidência de erros e de não haver agregação de valor inútil ao produto (Falconi Campos, 1990; Teboul, 1991; Kano, 1993; Price e Chen, 1993 e Soares, 1993). O terceiro suporte dos conceitos é a ênfase no uso de dados, devendo estes ser coletados e analisados corretamente, determinando-se o método adequado para seu uso e que reflita sua importância (Falconi Campos, 1990; Kano, 1993 e Price e Chen, 1993). E, por último, o Comitê de Empregados que determina padrões de participação, em que gerenciar não é monopólio somente dos administradores, mas também destes grupos (Soares, 1993 e Kano, 1993).

O segundo pilar do Sistema de Qualidade Total são as técnicas que fornecem as ferramentas para sua efetiva aplicabilidade no processo, as quais podem ser traduzidas como controles e métodos estatísticos representados pelas 7 ferramentas do Controle de Qualidade e do "QC story" (Kano, 1993; Kume, 1993 e Ishikawa, 1993). As sete ferramentas da qualidade podem ser esquematizadas como sendo:

1) Diagrama de causa e efeito

"Um diagrama que mostra a relação entre uma característica da qualidade e os fatores" (Kume, 1993, p.30). São destacados os fatores particularmente importantes que, aparentemente, causam efeito significativo na característica da qualidade. Os fatores são considerados: o homem, a máquina, a matéria-prima, o método e outros.

2) Gráfico de Pareto

O princípio de Pareto estabelece que "Os itens significativos em um dado grupo constituem uma porção relativamente pequena do número total de itens no grupo" (Pareto apud Mirshawka, 1988, p.167). Isto significa que, para solucionarmos 80% dos problemas, basta nos preocuparmos com 20% dos problemas considerados vitais (Kume, 1993).

3) Folhas de Verificação

São formulários de fácil preenchimento e visualização que organizam os dados simultaneamente com a coleta (Kume, 1993)

4) Histograma

Organizando os dados em uma tabela, que nos permite conhecer a população em estudo de um determinado processo, temos um histograma.

5) Diagrama de Dispersão

Serve para estudarmos a relação entre duas variáveis. Conforme Kume (1993, p.74), as duas variáveis são: "a) uma característica da qualidade e um fator que a afeta, b) duas características da qualidade que se relacionam, ou c) dois fatores que se relacionam com uma mesma característica da qualidade".

6) Gráfico de Controle

Conforme Kume (1993:98), um "gráfico de controle consiste em uma linha central, um par de limites de controle, um dos quais se localiza abaixo e outro acima da linha central, e

valores característicos marcados no gráfico, representando o estado de um processo, se todos esses valores marcados estiverem dentro dos limites de controle. Entretanto, se os pontos incidirem fora dos limites de controle ou apresentarem uma disposição atípica, o processo é julgado fora de controle".

7) Gráficos variados

São gráficos definidos pela própria organização e que auxiliam no controle e determinação dos processos de produção.

O "QC Story", como segundo suporte das técnicas da qualidade total, pode ser definido como um procedimento sistemático para resolução de problemas, definindo problema como o resultado indesejado de um trabalho. Kume (1993) utiliza-se de sete etapas para resolução de um problema. A primeira etapa é a identificação do problema, caracterizando-se pela definição clara do problema, perpassando por sua importância, seu histórico, os resultados indesejáveis aos quais ele pode conduzir, a pessoa indicada para resolvê-lo, o orçamento estimado para a melhoria e, por último, um cronograma para a melhoria. É primordial a escolha de um problema relevante, pois, no dia-a-dia, é comum o envolvimento com muitos problemas de pequeno porte e, no procedimento do QC story, é importante ter-se bem delimitado o tipo de problema em foco. A segunda etapa situa-se na observação em que são reconhecidos os aspectos do problema ou, mais especificamente, é a descoberta dos fatores causais do problema, conseguidos por meio da observação no local onde ele ocorre. A terceira etapa refere-se à análise em que o objetivo é a descoberta de quais são as causas principais da ocorrência do problema. Nesta etapa, são desenhados diagramas de causa-e-efeito e são assinalados os elementos que aparentam uma alta possibilidade de serem as causas principais dos problemas e, a partir destes elementos, são delineados novos planos em que serão observados os efeitos que eles estão causando no processo. A quarta etapa é a ação que

decorre da eliminação das causas principais dos problemas. É importante a observação sobre estas causas para que não produzam outros problemas. A ação deve ser distinta quando proposta para se atenuar o efeito, servindo apenas como corretiva e, mais importante, quando tomada para eliminar fatores causais, servindo como prevenção da repetição. A quinta etapa é a verificação em que se situa a eficácia da ação, ou seja, é a certificação de que o problema não ocorrerá novamente. Possui, como atividades básicas, a comparação dos dados do problema, antes e depois da execução das ações. A sexta etapa é a padronização em que se elimina, definitivamente, a causa do problema, utilizando-se dos cinco W's e um H, em inglês: "who", "when", "Where", "what", "why" e "how" ("Quem", "quando", "onde", "o que", "por que" e "como") como um padrão de conduta (nota do autor). Esta padronização serve como empecilho para se retornar às antigas rotinas onde ocorrerá novamente o problema. A sétima e última etapa é a conclusão em que se efetua a revisão do processo de resolução de problemas e feito o planejamento do trabalho futuro. Possui atividades de revisão sobre problemas remanescentes, devendo ser efetuado continuamente, mesmo que o problema tenha sido resolvido.

O terceiro pilar da qualidade total, para Kano (1993), são os veículos que são sustentados por cinco suportes, definidos como sendo as promoções que ocorrem na organização, definindo quem é responsável pela disseminação da qualidade total. Apesar de diferir de organização para organização, a responsabilidade pela divulgação e disseminação situa-se no topo da administração, nos cargos de alta hierarquia. Outro suporte é efetuado pela educação e treinamento dos empregados que podem efetuar-se em salas próprias, desenvolvendo programas de treinamento na filosofia da gerência da qualidade, nas ferramentas gerenciais e nos métodos estatísticos. O terceiro suporte são os Círculos da Qualidade, em que grupos de trabalhadores procuram soluções para problemas de produção. O

quarto suporte são as atividades em grupo, semelhante aos círculos da qualidade, que envolvem o trabalho voluntário para solucionar problemas do dia-a-dia. E, como último suporte, as políticas gerenciais que devem ser claras e de conhecimento de todos. Os problemas devem ser coletados com os empregados das organizações e transformados em planos anuais. Os objetivos organizacionais também devem ser de conhecimento de todos, bem como as estratégias.

Fleury (1993) afirma existirem técnicas e programas diversificados para se atingir a qualidade e a produtividade, mas com alguns pontos em comum. A estratégia da empresa, por exemplo, deve estar voltada para as necessidades do cliente, para a constante eliminação dos desperdícios e das perdas nos vários processos, e para o partilhamento das responsabilidades no cumprimento das metas estabelecidas, exigindo uma integração total entre os vários integrantes da organização. Tal alteração suscita o desenvolvimento de uma "cultura da qualidade", alterando significativamente os antigos padrões culturais.

Torna-se relevante, portanto, examinar, mais atentamente, o aspecto simbólico da organização como delimitador da assimilação de um sistema novo em seus aspectos estruturais, processuais e de recursos humanos. Neste sentido, o presente trabalho orientou-se pela análise da cultura como variável organizacional que pode afetar ou ser afetada pela adoção dos novos processos produtivos e gerenciais, e foi, neste contexto teórico que se seguiu.

2.2 Cultura Organizacional

Conforme Smircich (1983), as organizações consistem em um conjunto ordenado de pessoas que necessitam, para seu entrosamento, de um conjunto de símbolos e significados

que justifique o seu funcionamento. Tal representação envolve a criação de uma cultura organizacional.

Somente a partir do início dos anos 80, é que se começa a enfatizar a cultura como fenômeno organizacional. O fator predominante para esta preocupação é assinalado por Freitas (1991a) como sendo o crescente desempenho tecnológico e econômico do Japão, atribuído, principalmente, à sua formação cultural. Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991a) afirmam que a dinamicidade do mundo atual cria expectativas relacionadas com a incerteza quanto aos valores, desequilibrando a confiança nas lideranças e no comprometimento das pessoas, tornando-se necessária a análise da dimensão simbólica das organizações. No entanto, apesar das várias tentativas empreendidas desde então, a cultura apresenta-se ainda como uma faceta das organizações pouco compreendida por pesquisadores e consultores.

Smircich (1983) procura categorizar os estudos organizacionais no que tange aos aspectos da cultura. Afirma que a cultura é, freqüentemente, abordada conforme dois enfoques: como uma variável, na qual a organização "possui" uma cultura, e como uma metáfora, em que a organização "é" uma cultura.

Enquanto metáfora cultural, as organizações são analisadas por suas representações simbólicas e por seus aspectos expressivos. As pesquisas desenvolvidas com base nesta perspectiva abordam as organizações como constituídas pela ação conjunta de seus integrantes, desencadeada a partir de padrões de significados que fundamentam a criação de elementos, como os valores e as crenças.

Verificar a cultura como uma variável implica visualizar as organizações como instrumentos sociais que convivem, sinergicamente, com o ambiente. Assim como a estrutura, sua configuração pode variar conforme o sistema administrativo e o social que a compõem.

Desta forma, a cultura pode ser visualizada como uma variável interna ou externa da organização.

Quando abordada como um fator externo, denota a preocupação com o impacto do sistema social sobre o desenvolvimento das práticas organizacionais. Os estudos, neste campo, salientam as práticas empresariais em diferentes países, enfocando a cultura que é trazida pelos integrantes para dentro da organização. Neste caso, acredita-se que o contexto cultural da sociedade molda a cultura organizacional. Este enfoque é amplamente utilizado por empresas multinacionais quando da implantação de filiais em outros países.

A análise da cultura como uma variável interna pressupõe que as organizações, como agrupamentos sociais, produzem, além de bens e serviços, alguns artefatos culturais, tais como os ritos, os rituais, as lendas e as cerimônias. Estes artefatos formam a coesão que mantém unidos os membros organizacionais (Smircich, 1983).

A cultura, neste contexto, parte dos princípios do paradigma funcionalista, no qual a organização é um organismo que interage com o ambiente, que lhe determina comportamentos. Para Freitas (1991a, p.05), a cultura, na perspectiva funcionalista, possui pressupostos que definem que o "mundo social se apresenta e se expressa em termos de relacionamentos gerais e contingentes". As organizações, neste sentido, são organismos que interagem com seu meio em busca de controle e previsibilidade.

Partindo de vários enfoques e sob diferentes paradigmas, os estudiosos da cultura organizacional apresentam alguns conceitos. Para Schein (1984), a cultura surge através de pressupostos básicos que resultam da interação e da aprendizagem grupal. Estes pressupostos são criados para atender às demandas da organização, no que se refere aos problemas de adaptação externa e de integração interna. A partir do momento em que tais pressupostos são

legitimados pelo grupo, eles são repassados como a maneira correta do indivíduo perceber, pensar e posicionar-se na organização.

Shrivastava (apud Freitas, 1991a) define cultura como um conjunto de mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, ritos, sistemas de valores e normas de comportamento, chamados de produtos concretos, que servem para estabilizar e perpetuar um sistema.

Pettigrew (1979, 1989), por sua vez, afirma que a cultura organizacional é uma interface entre o passado, o presente e o futuro, levando em consideração os empreendedores da organização. Neste sentido, a cultura é um sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em um determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano. Para Berger e Luckmann (1967), este cotidiano apresenta-se de forma ordenada, pré-arranjada, não se limitando a interpretações individuais, uma vez que a realidade existe antes mesmo da existência do indivíduo.

O processo de absorção e reformulação do mundo real é definido por Berger e Luckmann (1967) como socialização que representa a reprodução do universo simbólico. O processo de socialização expressa-se por meio da vivência do indivíduo e diferencia-se em socialização primária e socialização secundária.

A socialização primária consiste no confronto inicial do indivíduo com a realidade experimentada na infância e que o faz membro da sociedade. Neste sentido, ocorre uma identificação primária com os valores transmitidos pelos pais e parentes mais próximos. Este aprendizado envolve aspectos emocionais, além de uma aprendizagem cognitiva, na qual a interiorização do conhecimento é feita de forma automática. O indivíduo passa a assumir o mundo em que os outros vivem, partilhando situações, não sendo possível a escolha de outros significados. Berger e Luckman (1967) utilizam-se do exemplo da criança que não pode

escolher outros pais, sendo estes que deliberam as "regras do jogo", e ela participa deste jogo sem possibilidade de escolha de outros significados, identificando-se, automaticamente, com eles. O resultado é a interiorização inevitável desta realidade particular que, mais firmemente, se fixará na consciência, não ocorrendo, tão fortemente, nas socializações secundárias.

A socialização secundária supõe a introdução do indivíduo em novos setores do mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. Ela ocorre somente após o indivíduo possuir uma personalidade formada e um mundo já interiorizado. Os submundos institucionais, geralmente, são realidades parciais, se comparados com o mundo interiorizado da socialização primária. Todavia, são realidades coerentes que se legitimam por meio de rituais ou materiais próprios. A necessidade desta exposição concreta encontra fundamento na dificuldade de se apresentar novas realidades para um indivíduo com uma personalidade já formada e com um mundo já interiorizado.

A perspectiva da realidade na socialização secundária é muito mais volátil que na socialização primária. Somente graves choques irão destruir conhecimentos assimilados como verdades na socialização primária, mas a interiorização secundária pode ser facilmente anulada quando de sua eventual necessidade. A transmissão dos significados, na socialização secundária, dá-se numa seqüência de aprendizagens e pode ser intensificada por técnicas pedagógicas específicas, variáveis, conforme a motivação do indivíduo em adquirir o novo conhecimento.

O grau de identificação na socialização secundária é menor que na socialização primária, permitindo uma seqüência de aprendizado racional e emocionalmente controlada. Por isso, nas organizações podem ser criadas técnicas para a incorporação e transmissão de valores e comportamentos aos novos membros. Assim, a extensão e o caráter deste tipo de socialização podem ser determinados pela complexidade da divisão do trabalho além da

distribuição social do conhecimento na sociedade. A aquisição do conhecimento é a socialização secundária, que se dá através da divisão do trabalho, que, quando muito complexa, exige, inclusive, a criação de órgãos socializadores, especialmente treinados para as tarefas educacionais, reproduzindo um vocabulário específico das funções, sugerindo a incorporação de campos semânticos que vão estruturar interpretações de condutas de rotina e comportamentos na organização.

Nas organizações, os processos de socialização podem ser viabilizados por meio do uso de técnicas de educação para o trabalho ou integração grupal. A educação, ou reeducação, dá-se em momentos de mudança e inovação das técnicas de produção ou gerenciamento. Conforme Van Maanen (apud Fleury, 1989), as organizações podem utilizar-se de estratégias de socialização coletivas quando os indivíduos se agrupam e discutem problemas diversos, em busca de uma definição conjunta mais ou menos consensual. O treinamento coletivo, utilizado como expositor de experiências idênticas, possibilita resultados individuais semelhantes. Desenvolve-se, assim, uma consciência de grupo, identificada por todos os integrantes e disseminada como resultado coletivo.

O processo torna-se individualizado quando a experiência de um grupo é imposta a indivíduos isolados, independente de discussões anteriores. O indivíduo é apresentado, isoladamente, às novas regras, obtendo somente a visão dos agentes socializadores, sem trocar experiências com o grupo, como acontece na socialização coletiva. Isto acarreta visões heterogêneas entre indivíduos isolados, além de o custo monetário ser mais alto neste tipo de socialização.

A socialização secundária pode ocorrer, ainda, de modo formal ou informal dentro da organização. O processo formal se dá ao longo do desencadeamento das relações hierárquicas e de poder. O indivíduo faz parte de uma organização formada por normas e

estruturas sociais pré-determinadas, e é dentro desta que a socialização ocorre. São-lhe apresentados valores e determinados comportamentos, iniciando-se, através das normas e das relações hierárquicas, o processo de socialização.

O processo informal situa-se na informalidade das relações, ou seja, a socialização é operacionalizada no interior das redes sociais intra-organizacionais, podendo ocorrer, inclusive, através da experiência e da observação ou por "ensaio-e-erro". Esta seria a segunda forma de socialização, quando o indivíduo já conhece, formalmente, sua área e, informalmente, começa-se a apresentar-lhe situações da aplicabilidade das regras, exigindo-lhe peculiaridades no desempenho de seu papel organizacional (Van Maanen apud Fleury, 1989).

O processo de socialização serve também para apresentar aos novos indivíduos a cultura organizacional. Jablin (apud Kreps, 1989) identifica três fases básicas pelas quais um indivíduo passa quando se defronta com uma cultura organizacional. A primeira é chamada de socialização antecipatória, em que o novato traz para a organização novas experiências, orientações e expectativas. Este conteúdo anterior influencia-o na forma como irá responder às expectativas da organização, e como as novas regras irão agir sobre ele. A segunda fase é chamada de encontro organizacional, na qual ocorre um confronto entre as expectativas antecipatórias e a oposição das atuais experiências. As novidades podem ser surpreendentes, forçando os indivíduos a desenvolverem novas lógicas que façam sentido para o entendimento da organização e suas regras. A terceira fase é chamada de metamorfose e envolve a adaptação às normas culturais da organização e o processo de negociação de suas regras. Nesta fase, a habilidade e a expectativa para alcançar objetivos individuais e organizacionais é que vai influenciar seu grau de socialização.

As organizações, assim, enquanto agrupamentos sociais que refletem o sistema de significados da sociedade, formam seu próprio sistema de significados expresso na cultura

organizacional. Isto serve para delimitar as práticas organizacionais, cuja implantação pode encontrar entraves na cultura. Alguns teóricos afirmam, no entanto, que a cultura é dificilmente diagnosticada, ou mudada, pois se cria, espontaneamente, havendo a possibilidade de manifestar-se em múltiplas subculturas (Dorson, 1972; Schwartz e Davis, 1981; Uttal, 1983; Barley e Louis apud Trice e Beyer, 1988). Outros alegam que a cultura é manipulada com facilidade (Peters e Waterman, 1982; Deal e Kennedy, 1982; Kilmann apud Trice e Beyer, 1988). Trice e Beyer (1988) sugerem que a realidade situa-se, provavelmente, entre os extremos da facilidade e da dificuldade de mudança, pois a cultura é semelhante a todos os outros fenômenos sociais, que se alteram no tempo por meio de mudanças incrementais. Esta visão é partilhada por Pettigrew (1979) que afirma que a cultura organizacional é mudada com alguma dificuldade, pois implica não só nas crenças das pessoas, mas também em seus pontos de vista sobre a organização e seus produtos.

Na perspectiva de mudança cultural em uma organização, os estudos apontam para dois enfoques. O primeiro enfoque relaciona a mudança cultural com o comportamento dos administradores no topo da hierarquia organizacional, simbolizando estes os valores da cultura e, se este comportamento for modificado, alterando-se também a cultura (Peters e Pfeffer apud Trice e Beyer, 1988). O segundo enfoque sugere que a cultura se forma através de uma aprendizagem social e que, ao se alterar a forma de ensinamento, também se modifica a cultura (Schein e Van Maanem apud Trice e Beyer, 1988).

Gagliardi (1986) define a transformação cultural de acordo com três tipos básicos de mudança organizacional. A primeira situa-se no tipo aparente de mudança, no qual, estrategicamente, a organização altera-se devido a exigências ambientais, mas preserva sua identidade cultural. A segunda mudança abrange uma revolução cultural, na qual os novos valores incorporados são antagônicos aos antigos, acarretando um alto custo social para a

organização, por envolver, inclusive, o fluxo de pessoal e financeiro e, conseqüentemente, a construção de novas simbologias organizacionais. A terceira mudança supõe um incremento cultural, em que os novos valores podem não ser antagônicos aos antigos, somente diferentes, ampliando as alternativas da organização.

Inovações organizacionais, como a adoção de uma nova tecnologia e, em especial, da qualidade total como sistema gerencial, podem alterar a cultura organizacional. Como afirmam Price e Chen (1993), a organização necessita escolher o equilíbrio próprio entre a "velha" e a "nova" cultura. O estilo gerencial, as contribuições que os indivíduos devem dar à organização e a forma como os negócios são efetuados indicam uma nova forma de exteriorização de seus valores. Para Fleury (1993, p.34), a inovação tecnológica que se explicita na adoção de um sistema de qualidade "implica em mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam, realmente, incorporados à prática organizacional". A autora salienta que, em pesquisas recentes, constatou-se que empresas que adotaram novas estratégias produtivas e organizacionais desenvolveram uma "cultura da qualidade", envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna [...]" (Fleury, 1993, p.34). Por outro lado, Corral (1993, p.80), com base em estudos em um grupo de empresas mexicanas, conclui que a relação entre cultura e inovação é "natural como o próprio desenvolvimento da cultura", afirmando que os trabalhadores necessitam conviver com a inovação para assimilá-la, resultando em uma mudança cultural.

A objetivação da cultura, ou sua efetiva concretização, dá-se, conforme Freitas (1991; 1991a), por meio de seus elementos. Isto fornece aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intra-organizacionais. A assimilação destes elementos é efetuada pela linguagem que lhe dá um caráter concreto, necessário para o repasse entre os

indivíduos, e para a aceitação do modo como foram expostos. Dentre alguns elementos citados na literatura especializada, encontram-se os ritos e os rituais.

Deal e Kennedy (1982) definem os ritos e os rituais como a exteriorização, de forma prática, da cultura. A cultura, assim, apresenta-se de modo concreto, tornando-se tangível e coesa. A existência de ritos e rituais fornece aos atores organizacionais uma diretriz no que tange ao comportamento esperado pela organização, ao incorporarem, no cotidiano, valores a serem perpetuados, além de servirem como "lembretes" em diversas situações. Os autores afirmam que uma cultura social que prospera deve ser perpetuada através de seus rituais. É a forma implícita de se informar aos empregados como se executam as atividades na organização. Conforme Trice e Beyer (1984), estas formas de exteriorização cultural envolvem atividades e planos, relativamente elaborados, que fluem através de interações sociais e que, geralmente, são teatralizados ou executados para uma platéia ou audiência, com múltiplas conseqüências sociais.

Os ritos e os rituais podem ser enunciados como um comportamento formal e planejado para a consecução de uma finalidade na organização. Portanto, existem para a delimitação do domínio entre o sagrado/profano ou o expressivo/instrumental. Conforme a teoria organizacional, eles existem para dar sentido aos fatos da vida social, transformando o ordinário no extraordinário, utilizando-se de processos que envolvem a inversão, o reforço ou a neutralização. A inversão destina-se a teatralizar ou reproduzir atos que não devem ser repetidos na organização, com o objetivo de ridicularizá-los. O reforço diz respeito à reprodução de atos que devem ser repetidos, sendo um exemplo a entrega de prêmios ao "funcionário padrão", que é aquele que atendeu às expectativas organizacionais. E a neutralização refere-se às exteriorizações que são somente simbólicas, não possuindo nenhum significado que sirva como reforço ou inversão. A ênfase nesses comportamentos é que, a

partir da sua observação e conseqüente introjeção, consolida-os e sustenta, podendo, inclusive, produzir um novo sistema de crenças na organização.

Podem ser visualizados como manifestações estereotipadas de atitudes ou sentimentos para a formação e a institucionalização de tradições. Possuem, como objetivo, a conservação integrada da cultura, ligando o presente às experiências do passado e revivendo acontecimentos cujo significado seria esquecido ou modificado, se não existisse essa maneira de repetição rigorosamente uniforme (Willems apud Dicionário de Sociologia, 1967).

Ritos e rituais podem ser definidos como um conjunto de ações planejadas que reúne diversas formas de manifestação cultural em um mesmo evento, executado de acordo com um ordenamento lógico de interações organizacionais. São relativamente elaborados, dramatizados, planejados e, geralmente, podem beneficiar uma audiência ou uma platéia.

Estas ações podem ser desencadeadas com base na utilização de objetos entregues aos participantes como um "prêmio" ou uma "punição". Nestes casos, geralmente existe uma platéia que assiste à entrega ou, quando isto não ocorre, o "troféu", representando o prêmio ou a punição, é fixado em local visível para observação dos integrantes da organização. A postura do corpo humano também pode ser reverenciada, a fim de estimular a integração grupal (Trice e Beyer, 1984; Willems apud Dicionário de Sociologia, 1967).

Trice e Beyer (1984) distinguem alguns ritos que ocorrem, comumente, nas organizações, apresentando-os numa tipologia. Os ritos de passagem, por exemplo, são aqueles que servem para facilitar a mudança para o *status* de profissionais na organização. Os autores citam o antropólogo Van Gennep como o pesquisador responsável pela categorização em três estágios diversificados neste tipo de rito, denominados por ele de "rito de separação" quando o indivíduo é introduzido em uma situação ou local e o seu "status" e sua "identidade" anteriores não interferem na rotina atual; "rito de transição" quando o indivíduo é apresentado

às novas normas e regras e se inicia o processo de treinamento básico ou aprendizagem sobre a nova situação; e “rito de incorporação”, quando se finaliza o treinamento e o indivíduo é testado para comprovação do quanto já incorporou das regras e normas da organização. Os autores citam o trabalho de Bourne (1967) nas Forças Armadas dos Estados Unidos como exemplo prático deste tipo de categorização do rito de Passagem, além de alguns estudos em organizações Japonesas e Americanas. Algumas cerimônias de aposentadorias também poderiam ser analisadas como ritos de passagem, mas existem poucas pesquisas sobre o assunto.

Os ritos de degradação possuem o objetivo de dissolver identidades sociais, tirando-lhes seu poder. Assim como os ritos de passagem, os ritos de degradação também possuem estágios. O primeiro estágio possui, como característica, a “linguagem”, chamado também de “fofoca da degradação”. É a associação de problemas ou fracassos organizacionais ao comportamento do indivíduo que será sacrificado, inclusive fazendo referências à sua vida privada. O segundo estágio visa desacreditar o indivíduo, necessitando de um artefato concreto, como um relatório, “que demonstre toda a preocupação com os erros das decisões tomadas” (Trice e Beyer, 1984, p.659). O último estágio é a remoção do indivíduo de sua posição na organização. Os autores salientam que, nas organizações modernas, estes ritos não ocorrem freqüentemente, e que são utilizados, somente, para remover membros que possuem “status” organizacionais ou outras formas de influência.

Os ritos de reforço visam à exteriorização, em público, de resultados organizacionais positivos. Eles objetivam o reconhecimento público de acontecimentos considerados relevantes para a organização e a motivação de outros membros para se esforçarem a fazer o mesmo ou atingir os mesmos resultados. Os empregados que estão sendo

reconhecidos, publicamente, podem ou não participar, fisicamente, do acontecimento, e este tipo de rito não afeta o *status* organizacional do indivíduo.

Os ritos de renovação são empregados para fortalecer as atividades de desenvolvimento e assistência dos integrantes da organização. Manifestam conseqüências para grupos ou para toda a organização, objetivando renovar ou intensificar estruturas sociais e, conseqüentemente, seu funcionamento. Geralmente, são chamados de “atividades de desenvolvimento organizacional”, e englobam programas gerenciais, times de trabalho, treinamentos, círculos de qualidade, programas de qualidade de vida no trabalho, além de outros (Trice e Beyer, 1984). Sua operacionalização se dá através de discussões grupais a fim de se analisarem problemas considerados relevantes para a organização, acontecendo fora do ambiente de trabalho, e objetivam a procura de soluções para estes problemas. Frequentemente, são utilizados artefatos como “questionários e inventários, cartões e outros diagramas organizacionais, quadro-negro e ‘flip charts’, e, algumas vezes, sistemas de circuito de televisão” (Trice e Beyer, 1984, p.661).

Nos ritos de redução de conflitos, são utilizadas as barganhas coletivas, procurando-se o consenso quando as relações sociais estão perturbadas. Várias características da vida social, tais como hierarquia da autoridade formal, estratificação social, divisão do trabalho, recursos e poderes diferenciados e idade dos grupos, além de outros, tendem a produzir comportamentos agressivos e conflitantes. As conseqüências potenciais destes conflitos causam danos e prejuízos para a interação social, desenvolvendo-se ritos para reduzi-las. Dois tipos são utilizados, as barganhas coletivas e as arbitragens. As características mais marcantes deste tipo de rito referem-se ao “lugar”, pois os grupos conflitantes sentam-se a uma mesa, em lados geralmente opostos, olhando-se frontalmente. Quando o consenso é atingido, o rito se perpetua para divulgação formal aos membros da organização, solicitando a

cooperação de todos, visto que, neste tipo de acordo, as duas partes cedem de alguma forma. Pfeffer (apud Trice e Beyer, 1984) afirma que outros tipos de agrupamentos sociais elaboram ritos de redução de conflito, como os comitês de fábrica, comitês de qualidade de vida no trabalho, e outros, praticando rituais que se utilizam de agendas, atas, moções, votos. A autoridade representante pode requerer a participação do grupo, utilizando-se de técnicas como o “brainstorming”, dando ênfase ao grupo e minimizando as diferenças funcionais e de “status”.

Por fim, nos ritos de integração, procura-se o comprometimento de todos através do encorajamento de sentimentos comuns. A particularidade deste rito está na composição da audiência, pois somente há uma integração efetiva, se participam membros dos diversos subsistemas da organização. Exemplos típicos deste rito são as festas oferecidas pelas organizações ou pelas associações de empregados, feitas anualmente no Natal, almoço do dia do trabalho, ou aniversário da empresa, reuniões anuais de associação de profissionais, de executivos, de políticos ou outros. Geralmente, a interação é intensificada pela utilização de bebidas alcóolicas, que reduzem a inibição e tendem a envolver pessoas de classes e “status” sociais diferentes.

Deal e Kennedy (1982) apresentam alguns ritos organizacionais, colocando-os ao nível de comportamentos institucionalizados pelos integrantes organizacionais que, muitas vezes, não são percebidos como constantes, mas que, se observados, ocorrem em situações semelhantes. Podem ser exemplificados como encontros informais após o dia normal de trabalho, quando os executivos ou empregados se reúnem para trocar idéias e conversar sobre assuntos diversos, com o acompanhamento, geralmente, de bebidas alcóolicas. Conforme os autores, nestes encontros é que a maioria das decisões são, realmente, tomadas ou desencadeadas.

Algumas organizações instituem, ainda, prêmios simbólicos aos funcionários como forma de motivá-los. Napoleão (apud Deal e Kennedy, 1982, p.59), após críticas pela instituição da medalha da Legião de Honra que era, praticamente, sem valor, já afirmava que "você lidera homens através de ninharias, não de palavras". Isto sugere a necessidade da ritualização e da celebração dos valores personificados, visando a perpetuação simbólica da cultura que prospera. Estes prêmios são símbolos do reconhecimento, por parte da organização, de que o premiado pertence àquela cultura, e de que ele agora é conhecido de todos, através do ritual. A apresentação do indivíduo ao grupo é a parte mais importante, tendo o objeto uma significação material para esta apresentação. Este objeto, por sua vez, far-se-á presente no ambiente em que o indivíduo atua, representando a sua aceitação pela organização.

Através dos ritos e dos rituais, dramatizam-se os valores culturais básicos da organização, orientando o comportamento de seus integrantes. Esta simbologia fornece um enredo que os empregados podem vivenciar, dando sentido de segurança às suas ações. Como sugerem Deal e Kennedy (1982, p.63), as trivialidades, a partir do momento em que se tornam verdades institucionalizadas, transformam-se em ritos ou rituais e, "quando adequadamente realizadas, preservam valores, crenças e heróis no lugar mais alto, nas mentes e nos corações dos funcionários". A necessidade de rituais explica-se pela facilitação da comunicação e do intercâmbio organizacional, através da fluência da criatividade que, claramente, expõe aspectos culturais.

Thomas Watson, presidente da IBM, (apud Deal e Kennedy, 1982), institucionalizou, por exemplo, que os empregados se tratassem por Sr., Sra ou Srta. Esta exigência tinha como objetivo a profissionalização das comunicações organizacionais, bem como fornecer ao empregado a devida importância no ambiente organizacional. Chamados de

ritos de intercâmbio social, estas formalidades regem as relações intra-organizacionais, especificando, mesmo subjetivamente, quem inicia e quem finaliza uma reunião, e até a quantidade de emoção ou controvérsia permitida publicamente.

A forma de aprendizagem da cultura pode dar-se, por sua vez, através de ritos ou rituais obscuros, nos quais o indivíduo é apresentado à organização através de uma experiência traumática. A General Eletric da Venezuela (apud Deal e Kennedy, 1982), quando da contratação de um engenheiro recém formado, colocou-o em contato com um supervisor que, ao ignorar sua aparência elegante e instrumentalização, entregou-lhe uma vassoura e ordenou-lhe que varresse o chão. Esta forma de apresentação ao mundo real (socialização) expressa, como mensagem, a necessidade da combinação dos conhecimentos adquiridos externamente com a realidade específica do local.

A afirmação de que o trabalho executado seriamente, no dia-a-dia, também é um ritual de trabalho, e sugere que estes tipos de ritos e rituais não produzem resultados diretos, mas proporcionam a sensação de segurança exigida para que haja uma identidade comum, dando significado às atividades rotineiras. A obscuridade do ritualismo do trabalho situa-se na valorização dos procedimentos, apontando-se, como importância máxima, as estratégias individuais. É comum deparar-se com empregados que despendem dias na confecção de um memorando, transformando o ato de preencher o documento num rito de apagar e escrever parágrafos. Os cirurgiões, quando no início de uma atividade cirúrgica, lavam as mãos durante sete minutos. Argumenta-se, hoje, que bastariam trinta segundos para a devida higiene, "mas a tradição é mantida seriamente. Fazer de outra maneira é 'quebrar a lavação'- um sinal de que o cirurgião está mal preparado" (Deal e Kennedy, 1982, p.68).

Ritos e rituais administrativos podem ser representados através da atividade específica de um indivíduo que possua um cargo de chefia. A coordenação de atividades ou a

tomada de decisões utilizam-se de ferramentas para sua efetiva concretização. O contato através de memorandos, a participação em reuniões, estudos sobre otimização e outros podem ser considerados ritos ou rituais que fornecem ao gerente ou chefe a sensação de estar exercendo a sua autoridade da forma mais racional possível. O número de reuniões, o ambiente em que elas ocorrem, o formato da mesa, a posição, tipo e número de presentes não indicam que qualquer opção adotada vai viabilizar melhor os resultados organizacionais; expõem, somente, aspectos culturais diferenciados que, vistos cotidianamente, apresentam-se como ritos ou rituais da organização, não sendo, necessariamente, ocasiões em que as coisas acontecem.

As novas formas de organização do trabalho e da produção, destacando-se entre elas a da qualidade total, podem conduzir à modificação dos modos consensuais de apreensão e interpretação da realidade, devido à necessidade de disseminação e aceitação dos valores subjacentes ao desenvolvimento e sustentação de seus princípios, dentro da organização. Nesse caso, com a finalidade de prevenir possíveis resistências por parte dos membros organizacionais, investe-se na utilização de ritos e rituais, enquanto mecanismos de ativação do processo de socialização e, por conseguinte, de transmissão de novos padrões culturais.

Os Círculos de Controle da Qualidade, por exemplo, ou grupos de até dez trabalhadores reunidos para discutir problemas e dificuldades técnicas encontradas no dia-a-dia da produção, além da apresentação de sugestões que auxiliem na solução dos mesmos, alteram as formas de interação grupal. Estes encontros, a partir do momento em que se transformam em um conjunto de práticas que se perpetuam pelo uso e/ou por normas, observadas invariavelmente em diversas ocasiões, convertem-se em rituais organizacionais. Os rituais organizacionais podem ser visualizados, nesses momentos, como a representação de práticas reais, em que se utilizam objetos tais como fichas e cartões para a sua efetiva concretização.

Estes objetos expressam a busca da inter-relação entre os participantes, além de servirem para reforçar determinados resultados ou como premiação por um objetivo alcançado.

Igualmente, o entrosamento entre fornecedores e clientes internos, ao exigir novas maneiras de integração, permite à socialização desempenhar o papel ambíguo de facilitadora da inclusão do indivíduo no grupo e da delimitação do processo de exclusão dos demais (Fleury, 1989). Os ritos de integração passam a atuar, assim, como fatores de introdução de novos valores e de novos modos de relacionamento, incentivando uma coesão grupal. Tais mecanismos visam à reeducação dos empregados, suscitando um aprendizado conjunto, que Van Maanen (apud Fleury, 1989, p.50) denomina de socialização coletiva do tipo "estamos no mesmo barco". As formas de socialização, por meio de ritos de integração, podem ser formais, quando obedecem a normas ou regras pré-determinadas, ou informais, quando configuradas para o grupo como um conhecimento coletivo.

Sob esta perspectiva, os ritos e os rituais tornam-se acontecimentos estereotipados para facilitar a aquisição de padrões de comportamento inerente ao desenvolvimento de novas formas de gestão e operacionalização das atividades organizacionais, como o sistema da qualidade total. Por meio de tais mecanismos, executados, sistematicamente, como processos pedagógicos de aprendizagem, os empregados são colocados em contato direto com estas novas técnicas, de modo que todos tenham conhecimento do assunto em evidência. Os ritos e os rituais visam, portanto, a disseminação de novos valores organizacionais.

A cultura organizacional, representada pelos ritos e os rituais, pode ser observada em todas as organizações. A forma de identificação e análise é a observação, e a relação com a qualidade total pode ser observada através da introdução de novas técnicas gerenciais, processuais e operacionais. É o que se pretende demonstrar com o tópico seguinte.

2.3 Qualidade Total e Cultura Organizacional

Fleury (1993) afirma que, atualmente, os debates que cercam as questões pertinentes à qualidade, produtividade e competitividade das organizações levantam questões mais frequentes sobre cultura organizacional. A concordância é unânime de que o sucesso na introdução destes programas se baseia na dependência ou no impacto sobre a cultura organizacional.

Fischer, Heber e Teixeira (1995) afirmam que o impacto da qualidade sobre a cultura independe de como a analisamos: se como variável, ou como metáfora (Smircich, 1983). Os projetos de qualidade total pretendem criar a mudança cultural como ponto básico, apregoado pela maioria dos autores e pesquisadores da área, entre eles Deming, Juran, Crosby, Feigenbaunn, e outros, além de simbolizar o mérito organizacional.

A qualidade total tornou-se uma vantagem competitiva para as organizações, aperfeiçoando-se continuamente seus processos, técnicas e práticas. Por outro lado, os conceitos tendem a simplificar-se e, para que seu entendimento seja absorvido por todos, como afirmam Fischer, Heber e Teixeira (1995, p.57), o ideal da “qualidade é traduzido para o consumo massivo”.

Fischer, Heber e Teixeira (1995) utilizam-se da retórica como forma de exemplificar a introdução dos conceitos da qualidade total nas organizações. Os autores chamam-na de “retórica da excelência”, definindo “retórica” como “eloquência”, ou seja, “discurso convincente e persuasão [...]”, é o campo formal de estudo que usa a linguagem para condicionar o agir e o pensar humanos. O condicionamento do pensamento e da ação, por sua vez, é o alvo preferencial da atividade gerencial” (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.58).

Estes autores utilizaram-se da perspectiva da retórica como transformadora da cultura organizacional, tendo como objeto de pesquisa um consórcio formado por dez organizações situadas na Bahia e que implementaram programas de qualidade. A retórica, no contexto da pesquisa, é enriquecida com expressões novas e que identificam ações complexas, pretendendo a transformação nos mais variados níveis hierárquicos, práticas e estratégias organizacionais. Em um contexto mais amplo, a linguagem, como propagadora única da retórica, torna-se um meio privilegiado de ação; cada vez mais associada às mudanças organizacionais.

Os programas de qualidade total enfocam a mudança cultural como ponto ideário para uma bem sucedida implantação deste sistema. E o privilégio da retórica, como recurso utilizado para disseminação destes novos conceitos, serve de ferramenta para a mudança cultural. Conforme Fischer, Heber e Teixeira (1995, p.61), “as organizações combinam lógica e ação, o ‘pensar fazendo’, e a retórica é usada como recurso privilegiado na construção do paradigma cultural”.

Os processos de apresentação de novas técnicas operacionais ou gerenciais ao indivíduo, para implantação de um sistema da qualidade total, envolvem o convencimento sobre o tema a ser assimilado. Se o empregado não se “convencer” da efetividade da técnica ou do sistema, provavelmente boicotará o processo, inviabilizando a sua implantação. Kolesar (1993) afirma que o sucesso da implementação da qualidade total na ALCOA (Aluminum Company of America) deu-se através de treinamento e por meio de palestras, chamadas de “educação para a qualidade”, em que os princípios da qualidade total são, exaustivamente, expostos ao grupo de participantes. Esta forma de treinamento perpetua-se como condicionante para a contínua busca da melhoria da qualidade. Transformou-se em um rito, sendo utilizada a retórica como ferramenta de fixação dos conceitos e princípios.

Se analisado este treinamento na tipologia de Trice e Beyer (1984), poderemos enquadrá-lo nos ritos de passagem em seus vários estágios. Em um primeiro momento, chamado de rito de separação, os indivíduos são apresentados aos princípios e conceitos da qualidade total, não havendo interferência de sua identidade organizacional sobre o aprendizado. No segundo estágio, chamado de rito de transição, o empregado inicia o processo de assimilação das novas regras, princípios e processos. Na finalização do treinamento, o empregado é testado sobre o quanto absorveu das novas técnicas da qualidade total, havendo reciclagens em períodos pré-determinados para que os conceitos e as técnicas se incorporem ao cotidiano. Esta terceira fase, chamada de rito de incorporação, pode prever, inclusive, o treinamento nos critérios de “melhorias” do sistema de “rotinas/melhorias” da qualidade total.

Outra forma de treinamento para a qualidade, conforme Kolesar (1993), é a formação de grupos de visitantes a organizações que já implementaram a qualidade total, com o objetivo de “copiar” sistemas gerenciais para a qualidade e ferramentas utilizadas, para adaptação à realidade da ALCOA. Entre as organizações visitadas, estão a “Xerox” e a “Flórida Power and light”. Este sistema chama-se “benchmarking”, e já está institucionalizado na sistemática de várias organizações, inclusive, sendo avaliado como uma estratégia para a qualidade.

Fischer, Heber e Teixeira (1995) também destacam esta forma de capacitação de empregados como uma ferramenta para implementação do processo da qualidade total, utilizando-se da pesquisa com as empresas da Bahia. Após o conhecimento e a observação das técnicas nas organizações visitadas, o grupo treina os empregados de acordo com as novas técnicas da qualidade observadas, através da utilização dos ritos de passagem.

A forma de disseminação do conhecimento acerca da qualidade total baseia-se, principalmente, em técnicas de treinamento. Estas podem ser divididas em dois tipos específicos. O primeiro tipo baseia-se na educação para a qualidade. É o primeiro contato do empregado com os princípios, conceitos e técnicas da qualidade total. São, geralmente, palestras em que o empregado é mero espectador, fazendo parte de uma platéia. Uma segunda etapa deste primeiro tipo é a reeducação ou, mais especificamente, o congelamento e fortalecimento do aprendizado, feito esporadicamente, podendo ser elaborado um calendário para estas ocasiões, inclusive, em locais neutros, fora da organização.

O treinamento operacional, como segundo tipo, é aquele feito na própria linha de produção, sobre um processo específico que envolve a forma de utilização de maquinários ou equipamentos para melhoria da qualidade. Os dois tipos de treinamento assemelham-se aos ritos de passagem (Trice e Beyer, 1988), modificando o “status” ou a situação do empregado na organização, como um colaborador para a satisfação do cliente e a garantia da qualidade de sua atividade.

Fischer, Heber e Teixeira (1995) citam o exemplo de duas empresas com nomes fictícios, a empresa Beta e a empresa Alfa. A empresa Beta utiliza-se de ferramentas ou indicadores da qualidade, entre eles o Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Ciclo PDCA, QC “STORY”, Brainstorming, e outros. Todas estas inovações são transmitidas aos empregados por meio de treinamento, reuniões ou encontros pré-determinados. Conforme Trice e Beyer (1984), a utilização destas ferramentas e as formas de relacionamento social, que é operacionalizado por meio de discussões grupais que objetivam a procura e solução de problemas, pode ser considerado rito de renovação. Observa-se, neste exemplo, que o objeto de atenção é o grupo e não o indivíduo.

Na empresa Alfa, a qualidade é baseada na participação dos empregados em um “comitê-guia, constituído por sete pessoas, além do diretor superintendente que lidera todas as áreas da empresa” (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.66). Este envolvimento dos participantes objetiva a reestruturação e planejamento dos processos, procurando falhas ou divulgando acertos. Considera-se, aqui, um trabalho de “Brainstorming” no grupo. Se estes grupos forem analisados através da tipologia de Trice e Beyer (1984), os grupos farão parte de ritos de renovação, podendo, inclusive, haver a utilização de questionários ou outros formulários que indiquem as falhas e os acertos do processo produtivo ou administrativo.

A divulgação dos resultados positivos alcançados com os empregados envolvidos no processo poderá ser feita através de elogios públicos, citações em murais, jornais internos ou entrega de objetos representativos. Estes acontecimentos objetivam o conhecimento e a motivação de outros empregados para atingirem os mesmos resultados, ou seja, a procura da qualidade em suas atividades. Por outro lado, se os resultados não foram positivos, o empregado envolvido pode ser destituído de um posto de liderança em algum grupo ou comitê da qualidade. A remoção do cargo poderia obedecer aos estágios que envolvem os ritos de degradação.

Na ALCOA (Kolesar, 1993), os grupos que discutem os problemas da organização são chamados de “força-tarefa”, dos quais participam doze pessoas, seis membros da vice-presidência e seis de níveis inferiores. Os objetivos são semelhantes aos dos “comitês-guias”, inclusive, a sistemática de funcionamento dos grupos. Os resultados são expostos em forma de apresentação ou seminários, em que são enaltecidos os resultados positivos e indicadas as falhas para que possam ser corrigidas. Neste exemplo, o autor cita, como ferramentas utilizadas, o controle estatístico e a análise de Pareto, como forma de mensurar acertos e falhas. Os acidentes de trabalho são expostos em um painel com cartões que controlam a

quantidade de acidentes na organização. A inexistência de cartões vermelhos significa que “não houve perda de tempo com acidentes de trabalho” (Kolesar, 1993, p.143), havendo comemorações e sendo os empregados elogiados publicamente.

A política da qualidade envolve também o cliente, sua satisfação e o atendimento de suas necessidades. Existe o compromisso da melhoria contínua, objetivando a qualidade e a satisfação do cliente, com a afirmação de que “se os clientes internos não estiverem satisfeitos, os externos também não o estarão” (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.65). Em virtude do tempo e da complexidade do trabalho de pesquisa, consideramos somente o cliente interno como objeto de estudo. Além destes, outros indicadores da qualidade total foram utilizados, entre eles, a melhoria contínua que envolve o treinamento e o reforço contínuo da educação, o ciclo PDCA, o QC “STORY”, padronizações e normatizações e cartilhas para divulgação dos conceitos da qualidade. Estes mecanismos são explicitados de forma resumida no artigo, mas, com relação ao processo de educação continuada, fica bem claro que se tornou uma forte ferramenta de divulgação da qualidade, sendo um mecanismo de interação social, envolvendo uma platéia para o reforço de alguns conceitos ou divulgação de novas habilidades. É, portanto, um rito de renovação organizacional (Trice e Beyer, 1988).

A empresa Alfa utiliza-se de promoções através do reconhecimento do empenho do empregado nas práticas da qualidade total. Se a promoção for analisada, em caráter de nível hierárquico, com ou sem a aquisição de objetos que representem o ato, pode-se categorizá-la como um rito de passagem (Trice e Beyer, 1988).

Algumas ações foram utilizadas para promover a integração entre os membros da organização. Foi realizado o que eles chamaram de “Mutirão da Inconformidade”, que consistia no envolvimento de todo o pessoal da empresa em consertar o que não estava dentro dos padrões da qualidade exigidos durante um período de três meses.

Outra ação implementada foi buscar “quebrar o gelo”, na campanha da limpeza, interagindo os empregados em representações teatrais. Estas formas de integração levaram os empregados a formarem grupos de teatro e coral, que se reúnem eventualmente, e fazem apresentações em ocasiões específicas.

Vasconcelos (1993), através de pesquisa realizada na IBM (International Business Machines) do Brasil, observou três credos básicos como características culturais da organização desde sua criação. O primeiro norteia a política de recursos humanos, tendo como estandarte o “respeito ao indivíduo” que utiliza, como mecanismos, programas do tipo “fale francamente” e “portas abertas”. As duas concepções objetivam a participação e a integração entre os vários níveis organizacionais, derrubando barreiras hierárquicas. O segundo credo tem o cliente por foco básico, e a premissa é de se lhe prestar o melhor serviço possível. E o terceiro é a busca da excelência, qualidade superior, tendo como objetivo o direcionamento para o mercado.

Estes credos “estão presentes em toda a organização em placas estrategicamente dispostas em todas as salas, em muitas publicações internas e sempre se faz referência aos mesmos para embasar a maioria das decisões e atividades organizacionais, uma vez que eles constituem a própria identidade da empresa” (Vasconcelos, 1993, p.77). Constatam-se, nestes credos, algumas características próprias da qualidade total, mas que, para a organização, necessitavam de uma maior assimilação por parte dos empregados, além da incorporação e do desenvolvimento de vários outros mecanismos que direcionassem a empresa na busca efetiva da Qualidade Total.

Com a preocupação de mudar sua influência no mercado, conquistar novos consumidores e adaptar-se aos novos princípios da qualidade, o presidente da organização utilizou-se, para difundir esta nova proposta, de interações sociais do tipo “cerimônias

públicas, discursos oficiais, ritos - como encontro de comitês executivos - , apresentações, entregas de prêmios...” (Vasconcelos, 1993, p.79). Estes mecanismos são assemelhados à retórica da excelência do trabalho de Fischer, Heber e Teixeira (1995, p.68), onde “a expressão, a fala, o discurso, a retórica, enfim, manifestam uma interpretação cognitiva de experiências, do mundo cotidiano e dos processos interativos”, além da utilização de ritos e rituais para a disseminação destas experiências.

Procurou-se, com a revisão da literatura aqui apresentada, desenvolver o conhecimento acerca da Qualidade Total e da cultura organizacional. Muitos são os enfoques apresentados na literatura sobre o assunto, mas se tentou evidenciar o efeito que a adoção de um sistema da Qualidade Total pode causar sobre a cultura organizacional, principalmente, na alteração ou somente na utilização de seus ritos e rituais como forma de disseminação desta nova forma gerencial. A partir dos conceitos desenvolvidos, estudou-se um caso concreto, procurando-se operacionalizar as variáveis em questão, conforme é relatado a seguir.

III. METODOLOGIA

No capítulo anterior, procurou-se esboçar o referencial teórico-empírico desta pesquisa. Destacaram-se as várias dimensões da Qualidade Total envolvidas nos processos organizacionais, suas características e a forma de implementação operacional, estrutural e processual. Buscou-se também, um delineamento da estrutura conceitual da qualidade, que tornou possível a apresentação das técnicas e ferramentas, e dos elementos que a compõem.

Em um segundo momento, delineou-se a base conceitual de cultura organizacional, atendo-se aos aspectos referentes à delimitação desta como uma variável interna, desenvolvida pelos atores organizacionais e difundida através de ritos e rituais organizacionais. Estes elementos são considerados exteriorizações concretas da cultura e podem ser incorporados às metodologias de socialização secundária, como a integração do empregado à organização, os treinamentos, ou os encontros para solução de problemas no processo produtivo. Estas formas de integração grupal, ou a utilização de técnicas específicas para difusão da qualidade, podem originar rupturas significativas em padrões de comportamento dos empregados que, simbolicamente, representavam ritos ou rituais organizacionais.

Neste capítulo, apresentaremos a base metodológica utilizada para se identificar de que modo a Qualidade Total da organização pode ter afetado a cultura organizacional, representada por seus ritos e rituais.

3.1 Especificação do Problema

A presente investigação é orientada pelo seguinte pressuposto:

A implantação de um sistema de Qualidade Total, entendido como uma inovação tecnológica de impacto significativo na organização, afeta a configuração dos elementos da cultura organizacional, como os ritos e os rituais.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A investigação empírica do problema formulado nesta pesquisa foi conduzida pelas seguintes perguntas:

a) Quais os indicadores da Qualidade Total utilizados na organização em estudo que coincidem com os indicadores relacionados na bibliografia específica?

b) A partir de que momento específico estes indicadores passaram a ser utilizados na organização em estudo?

c) Quais os ritos e os rituais vigentes na organização em estudo, antes da adoção do Sistema da Qualidade Total?

d) Quais os ritos e os rituais predominantes na organização em estudo, após a adoção do Sistema da Qualidade Total?

e) Quais as diferenças entre os ritos e os rituais vigentes na organização em estudo, antes e depois da adoção do Sistema da Qualidade Total?

f) Em caso de terem sido observadas diferenças significativas na configuração dos ritos e dos rituais nos dois momentos distintos, qual sua relação com a implantação do Sistema da Qualidade Total na organização em estudo?

3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Definição Operacional (DO) das Categorias Analíticas em Estudo

SISTEMA DA QUALIDADE TOTAL:

DC: é um sistema que visa ao aperfeiçoamento constante das técnicas de produção e gestão por meio da utilização de ferramentas específicas, tendo como objetivo a mobilização

de todos os empregados na condução, normatização e padronização dos princípios da qualidade do produto em seu ciclo de vida e na prestação de serviços, enfatizando o aprendizado e a adaptação às mudanças e, por fim, a satisfação total do cliente da organização, a custos reais decrescentes.

DO: O procedimento operacional empregado para a delimitação da Qualidade Total consiste em identificar e selecionar os indicadores da Qualidade Total utilizados em uma unidade operacional da organização em estudo. Neste sentido, decidiu-se limitar a satisfação somente do cliente interno pela dimensão e tempo destinado à pesquisa.

Estes indicadores foram categorizados em aspectos humanos, lógicos e técnicos, e divididos:

1) Técnicos:

- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Dispersão
- Gráficos Variados
- Diagrama de Causa e Efeito
- Rotina/Melhoria
- Folhas de Verificação
- Gráficos de Controle
- Benchmarking
- Mecanismos para Certificação nas Normas ISO

2) Lógicos:

- Treinamento Operacional na Atividade

- Pesquisas referentes ao Processo Produtivo
- Padronizações/Normatizações
- Kanban/Just in Time
- Ciclo PDCA
- QC “STORY”
- Políticas Administrativas/Organizacionais explícitas

3) Humanos:

- Educação para a Qualidade (treinamento para a qualidade); e
Reforço Contínuo da Educação
- Métodos Gerenciais
- Brainstorming
- Grupos de CCQ's
- Força Tarefa (grupos de trabalho)
- Satisfação e Atendimento às Necessidades do Consumidor Interno

CULTURA ORGANIZACIONAL:

DC: É o conjunto de mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, ritos e normas de comportamento que resultam da interação e da aprendizagem grupal. São repassados aos membros da organização como a forma concreta de agirem e de se comportarem, servindo para estabilizar e perpetuar um sistema.

DO: A cultura organizacional é observada pela identificação e descrição dos ritos e rituais que a constituem:

Ritos e rituais:

DC: são mecanismos de interação social, relativamente elaborados e planejados, podendo ou não utilizarem-se objetos ou a teatralização para uma platéia, e de conseqüências sociais que envolvem a inversão, o reforço ou a neutralização do ato originário daquele rito, pretendendo dar significado a um acontecimento considerado relevante no respectivo momento. Os ritos e rituais manifestam os valores culturais da organização e servem para inculcá-los ou reforçá-los.

DO: são operacionalizados por meio da identificação - antes e após a adoção do sistema da Qualidade Total - do conjunto de práticas legitimadas pelo uso e/ou por normas, e aplicadas, especificamente, para a aquisição de novas habilidades, novos conceitos e significados em uma unidade operacional da organização em estudo, podendo ou não aumentar a integração grupal.

Utilizamos a tipologia de Trice e Beyer (1984) e alguns ritos descritos por Deal e Keneddy (1982).

Tipologia de Trice e Beyer (1984):

Ritos de Passagem (envolvem somente o indivíduo)

- Contratações que envolvam treinamento
- Palestras
- Treinamentos (espectador)
- Seminários
- Promoções

Ritos de Degradação (envolvem somente o indivíduo)

- Verbalização e divulgação de erros
- Perda de chefia de comitês, grupos ou outros

Ritos de Reforço (envolvem somente o indivíduo)

- Reconhecimento público de resultados positivos
- Reconhecimento público do esforço do empregado

Ritos de Renovação (envolvem grupos ou toda a organização)

- Programas de desenvolvimento gerenciais (com participação ativa)
- Encontro de grupos de CCQ's
- Encontro dos times de trabalho
- Programas para a qualidade (com debates)

Ritos de Redução de Conflitos (envolvem grupos ou toda a organização)

- Reuniões para solucionar problemas entre áreas diversas, envolvendo autoridade, hierarquia, recursos e poderes, podendo ser através dos comitês de fábrica.

Ritos de Integração (envolvem grupos ou toda a organização)

- Festas
- Bailes
- Jogos
- Gincanas esportivas
- Jantares
- Almoços
- Reuniões anuais pré-determinadas devido a um evento específico

Ritos apresentados por Deal e Kennedy (1982):

Ritos de Intercâmbio Social

- Regras de comunicação ou formas de tratamento formais (Sr., Sra., Srta., Dr., Mestre)

-Regras de relacionamento formal em virtude do cargo ocupado na hierarquia organizacional

-Regras que determinam quem inicia e quem termina uma reunião.

Ritos Obscuros

- "Trotos" nos que iniciam em determinada atividade

Ritos de Trabalho ou Administrativos

-Formalização no preenchimento de memorandos

-Contato através de memorandos

-Número de reuniões

-Quem senta onde em uma mesa de reunião

3.1.3. Definição Constitutiva dos Termos Considerados Relevantes nesta Pesquisa

1. **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA:** "qualquer alteração efetuada no produto, no processo ou no equipamento produtivo, que se constitua em novidade técnica para a empresa, ainda que já divulgada e difundida no setor" (Machline, 1978, p.57).

2. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL:** é um processo de alteração parcial ou total de algumas dimensões da organização, ocorrido devido à interferência de fatores internos e/ou externos, que visa à melhoria do desempenho e a sua adaptação ao ambiente.

3. **CONTROLE DA QUALIDADE:** consiste de métodos operacionais que envolvem técnicas e atividades utilizadas para atender adequadamente às especificações contidas no projeto de fabricação dos produtos.

4. **PROCESSO PRODUTIVO:** seqüência de atividades que determina a consecução de uma determinada tarefa para a finalização do produto em uma área específica da organização.

5. **CLIENTE INTERNO:** a atividade seguinte em um processo produtivo ou operacional na unidade organizacional escolhida.

6. **OBJETOS:** qualquer objeto que tenha representação valorativa no processo ritualístico. Como exemplo, podemos citar as fichas, os cartões, canetas, relógios, agendas e outros. O valor do objeto restringe-se às regras do grupo participante, podendo significar aprovação ou reprovação dos objetivos propostos.

7. **UNIDADE ORGANIZACIONAL:** parte da Organização onde existe um processo de transformação de uma determinada matéria-prima em um produto. Este produto pode ser consumido por um cliente interno ou, eventualmente, por um cliente externo.

8. **GRUPO DE INTEGRANTES DA ORGANIZAÇÃO:** grupo pertencente à unidade organizacional em estudo e que participa dos ritos e/ou rituais observados.

9. **SOCIALIZAÇÃO**: é o processo de apresentação de um indivíduo à cultura de uma organização social (Pascale, 1985).

10. **CÉLULAS DE MANUFATURA**: nova organização interna do processo produtivo, “com novos conceitos para a relação cliente-consumidor, [...] resultando em *layouts* compactos, com fluxo rápido de produção e intenso inter-relacionamento entre setores” (Paladini, 1994, p.99).

3.2 Delineamento da Pesquisa

3.2.1 Design e Perspectiva da Pesquisa

O *design* que caracteriza a presente pesquisa é do tipo levantamento, tendo como método o estudo de caso, no qual uma determinada unidade é analisada especificamente, em profundidade (Triviños, 1987).^{133/134} Esta especificidade refere-se àquilo que o caso tem de único e incomum, podendo, porventura, ocorrerem semelhanças com outros casos estudados (Bruyne et al., 1977; Ludke e André, 1986)

A perspectiva de estudo é seccional, com avaliação longitudinal, pois as categorias analíticas focalizadas foram analisadas em dois momentos distintos, quais sejam, antes e depois da adoção do Sistema da Qualidade Total.

O caráter desta pesquisa é o não-experimental, pois não existiu a manipulação das variáveis ou a definição de sujeitos ou condições preestabelecidas (Kerlinger, 1979). Esta situação possibilita conhecer e interpretar dados sem outras interferências sobre os mesmos.

A abordagem metodológica é descritivo-qualitativa, permitindo analisar os aspectos implícitos ao desenvolvimento das práticas de uma organização e à interação efetuada entre os seus integrantes (Triviños, 1987).

O nível de análise é o organizacional, e a unidade específica de análise um determinado segmento do processo produtivo.

3.2.2 População

A população desta pesquisa compreende todos os integrantes da Hering Têxtil S.A. Unidade Rodeio, envolvendo seus dirigentes e funcionários. A organização pertence ao ramo industrial têxtil e está localizada na cidade de Rodeio, Estado de Santa Catarina. A abrangência da população em estudo caracteriza-se pela observação de que, em alguns ritos e rituais, todos os trabalhadores da referida unidade fazem parte.

Do total de empregados, foram entrevistados o atual ocupante do primeiro escalão da unidade e o que foi transferido, há um ano, para outra unidade; todas as 5 (cinco) chefias pertencentes ao segundo escalão; todas as 6 (seis) facilitadoras dos dois turnos, pertencentes ao terceiro escalão; e 20 (vinte) costureiras participantes de células, escolhidas, aleatoriamente em um número de 10 (dez) em cada turno.

3.3 Dados

3.3.1 Tipos

Os dados coletados na presente pesquisa são de dois tipos:

- Primários: coletados pelo pesquisador através das primeiras informações e observações diretas e indiretas, como parte da investigação.

- Secundários: informações disponíveis em documentos organizacionais.

3.3.2. Coleta

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, que possibilitam ao entrevistado, conforme Triviños (1987), liberdade de expressar suas percepções de forma mais criativa, principalmente, no que tange à cultura organizacional. Neste caso, o processo de coleta de dados foi guiado pelo pesquisador com base em um roteiro básico, composto, predominantemente, de questões abertas, por meio do qual foram abordados os pontos de interesse para a verificação da relação focalizada. Tais entrevistas foram feitas, informalmente, com a utilização de um gravador, com autorização da gerência, sem que o entrevistado tivesse conhecimento, para maior liberdade de expressão, havendo eventuais anotações de informações consideradas relevantes para a análise posterior. Eventualmente, os entrevistados levavam o pesquisador ao processo produtivo para verificação, "*in loco*", do que estava sendo discutido.

As entrevistas efetuadas nas células ocorriam, geralmente, nos intervalos para lanche, ou antes do início das operações. Em alguns casos, foram feitos questionamentos sobre o processo produtivo no momento de sua execução.

A observação, como fonte de dados expressos através de ações, reações e comportamentos (Triviños, 1987), foi utilizada, em um segundo momento, para a verificação dos aspectos concernentes à cultura e, mais especificamente, aos ritos e rituais organizacionais,

em que o aspecto visual foi primordial. Os tipos de observação utilizados foram o não-participante e assistemático.

Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a regulamentos, relatórios, publicações, impressos internos, e outros documentos oficiais da organização.

Numa primeira etapa, foram entrevistados o gerente de qualidade da Hering Têxtil S.A. e o Gerente da Unidade Rodeio, objetivando a constatação dos princípios de Qualidade Total. As entrevistas seguintes foram efetuadas com participantes de células, facilitadoras e as chefias da unidade de estudo.

3.3.3 Análise dos Dados

O tratamento dos dados fez-se de forma descritiva e interpretativa devido à abordagem qualitativa, adotada na presente pesquisa.

Os dados primários foram analisados por meio do uso da técnica de análise de conteúdo, por se apresentar como o modo adequado para se avaliar o conhecimento implícito dos membros da organização. Conforme Richardson (1985, p.176), "a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] dessas mensagens".

Os dados secundários foram analisados por análise documental. Tal técnica destaca-se por "identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse" (Ludke e André, 1986:38).

3.4. Limitações da Pesquisa

Um dos principais fatores limitantes do método de estudo de caso, adotado nesta pesquisa, é a impossibilidade de generalização dos resultados para outras organizações. Destaca-se, porém, que este método permite um aprofundamento da análise das variáveis no ambiente estudado, possibilitando, para a Hering Têxtil S.A., um panorama de assuntos tão polêmicos: Qualidade Total e Cultura Organizacional. Convém ressaltar que a relação entre estes dois temas é pouco averiguada, havendo dificuldade de se encontrarem estudos sobre o assunto.

Outro fator limitante da presente pesquisa, é a inexistência de observação dos valores subjacentes a cultura da organização. Os ritos e rituais foram orientados por uma análise descritiva. Uma abordagem interpretativa implicaria na necessidade de um estudo mais pormenorizado dos valores ligados à cultura da organização, demandando maior tempo, não disponível para elaboração do presente trabalho.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a descrição e análise dos dados obtidos, objetivando o desenvolvimento da pesquisa. A organização escolhida é considerada de grande porte, possuindo unidades fabris, inclusive, em outros países. Em princípio, procura-se caracterizar a organização em seus aspectos gerais, através da análise de documentos históricos e publicações referentes a ela.

Em um segundo momento, caracterizam-se a unidade de estudo e seus aspectos relativos ao objeto de pesquisa através de análise documental e entrevistas efetuadas com os grupos de dirigentes e empregados. A análise destas entrevistas baseia-se, fundamentalmente, no confronto com informações contidas em documentos organizacionais.

4.1. Caracterização da Organização em Estudo

A organização escolhida para estudo é denominada Hering Têxtil S.A. Fundada em 1880, por dois irmãos, Hermann Friedrich (1835-1915) e Bruno (1842-1918) Hering, na cidade de Blumenau, estado de Santa Catarina. Torna-se necessária uma rápida contextualização da vida dos fundadores quando de sua chegada ao Brasil, pois a história da cidade de Blumenau está permeada de suas ações.

Os dois irmãos, colonizadores alemães vindos da Silésia, chegaram ao Brasil em 1878, fugidos da crise devida à guerra franco-prussiana de 1870/71. Estabeleceram-se nesta cidade do Vale do Itajaí, fundando a empresa chamada, em alemão, de "Trikotwaren Fabrik

Gebrueder Hering”, que traduzida significa “Fábrica de Malhas Irmãos Hering”. O símbolo da empresa passou a ser dois arenques (peixes) cruzados, simbolizando a união dos dois irmãos.

Estes possuíam experiência como fabricantes de meias e tecidos, como comerciantes, além de associados de empresas de maior porte na Alemanha. O conhecimento técnico em tecelagem lhes forneceu a segurança e o domínio da arte de tecer, assegurando-lhes o que hoje chamaríamos de “recursos humanos tecnicamente qualificados” (Qualidade: 7 Experiências Empresariais, 1994). Esta qualificação conferiu qualidade ao produto, proporcionando a empresa uma medalha numa exposição em Porto Alegre.

Além da produção de peças de algodão, sendo a única empresa do Brasil neste ramo na época, também captava depósitos e realizava empréstimos para o desenvolvimento da comunidade, pois não existiam bancos em Blumenau. O aspecto social da organização devia-se, na época, ao Sr. Bruno Hering, que possuía características ideológicas socialistas, empolgando-se pelas realizações socio-assistenciais, além de incentivar aos empregados para a leitura, implantando uma biblioteca na fábrica.

Hermann Hering, casado e pai de 8 filhos (2 homens e 6 mulheres), cuidava dos aspectos tecnológicos e administrativos, gerenciando e cuidando das máquinas pessoalmente. Sua condição de dono da empresa não o afastava das atividades operacionais da produção e do mercado. Após várias inovações tecnológicas, entre elas a substituição da roda d’água por uma turbina a vapor, resultado da Revolução Industrial, finda-se o século XIX, com resultados positivos para a família Hering.

Inicia-se o século XX com as comemorações do Cinquentenário da cidade de Blumenau. Os festejos contaram com a colaboração da família Hering que, além do auxílio, importou da Alemanha um carro a vapor, primeiro veículo desta natureza na cidade.

Nesta mesma época, Hermann Hering incentivou um de seus netos, filho de Paul Hering, a aprimorar seus conhecimentos de técnicas de fiação na Alemanha, autorizando-o a comprar equipamentos para montagem de uma fábrica mais moderna. Esta visão estratégica possibilitou que a Hering, durante a Primeira Grande Guerra Mundial, continuasse progredindo, tornando-se independente do mercado externo de fios de algodão.

Em 1910, o capital da empresa já era 10 (dez) vezes maior que o inicial. E o processo de sucessão começou, em 1912, com Curt Hering na direção da empresa. Com a morte de Hermann, a razão social passou a ser Hering & Cia e, em 1929, transformou-se em sociedade anônima, presidida por Paul Hering (1861/1942).

Com o crescimento da empresa, inicia-se o processo de descentralização pela aquisição de uma fábrica em Indaial, além da ampliação e construção de novas unidades dentro e fora do município de Blumenau. O grupo “já contava então com mais de 20 mil empregados, e figurava entre as primeiras malharias da América Latina e uma das maiores do mundo” (Qualidade: 7 experiências empresariais, p.16).

Nas décadas de 70 e 80, diversificaram-se as atividades da Cia. Hering, passando a atuar no ramo alimentício com a criação da Ceval (soja) e a compra da Seara (rações, aves e suínos). O Grupo Hering, após mudanças estruturais, tanto em sua composição societária como na administração, assume o papel de uma “holding”, controlando dois segmentos de negócios: o de alimentos e o têxtil.

O ramo têxtil, representado pela Hering Têxtil S.A., possui, como linha básica, malhas e camisetas, que representam 60% (sessenta por cento) da produção total da empresa, garantindo-lhe a liderança no mercado nacional. O mercado externo, atendido através de produtos que levam, além das etiquetas Hering, Wrangler, Mafisa, Omino, PUC, Public Image e Walt Disney, também incorporam produtos com etiquetas de clientes que fazem pedidos com

etiquetas específicas, dependendo do país. Em fevereiro de 1995, licenciou-se com a marca Disney para a Europa, Leste Europeu e Oriente Médio.

Estes mercados são atendidos através de 8 unidades fabris, sendo 5 na cidade de Blumenau e 3 em cidades vizinhas. A Unidade do Bairro Bom Retiro, em Blumenau onde se iniciaram as atividades de todo o Grupo, tem por atividades o beneficiamento do algodão, a fiação, malharia e expedição, além de atividades administrativas que englobam todas as outras unidades. No mês de Junho de 1995, contava com 1.593 (Um mil quinhentos e noventa e três) empregados. A Unidade da Itoupava, também conhecida como Unidade Mafisa, pois, anteriormente, fabricava artigos somente com esta marca, abrange a confecção de peças em jeans e malha, contando com 750 (setecentos e cinquenta) empregados. A Unidade Itororó, também conhecida como Omino, possui as atividades de talharia, beneficiamento do algodão e embalagem dos produtos, possuindo 1.300 (Um mil e trezentos) empregados. A Unidade Água Verde, com atividades de confecção em malhas, emprega 386 (trezentos e oitenta e seis) pessoas. A Unidade Encano, trabalhando com confecção em malha, possui um contingente de mão de obra de 815 (oitocentos e quinze) pessoas. A Unidade de Gaspar, situada na cidade de mesmo nome, confecciona artigos em malha, contando com 455 (quatrocentos e cinquenta e cinco) empregados. A Unidade de Ibirama, na cidade de mesmo nome, atua com a confecção e conta com 735 (setecentos e trinta e cinco) empregados.

Finalmente, a Unidade Rodeio, em Rodeio, dista 50 Km da cidade de Blumenau e tem na confecção sua atividade principal, possuindo, para operacionalização, 811 (oitocentos e onze) empregados.

4.1.1. Qualidade na Hering Têxtil S.A.

A história da qualidade na Hering remonta ao século passado, quando as filhas de Hermann Hering conquistaram, para a “Gebrüder Hering”, uma medalha de prata em uma exposição em Porto Alegre devido à alta qualidade de seus produtos. Desde sua criação, a preocupação com a qualidade é visada em todos os momentos, havendo, entretanto, uma evolução nos conceitos e suas aplicações.

O primeiro passo é constatado na década de 70, quando se implantam, em diversas áreas operacionais, os controles de qualidade, baseados na inspeção de matérias-primas, semi-produtos e produtos finais. A organização chama esta inspeção de “controle passa/não passa”, concentrando esforços na ampliação deste tipo de controle. Ao mesmo tempo, originam-se os Círculos de Controle da Qualidade - CCQ's, tendo como objetivo “valorizar os funcionários não apenas como força de trabalho, mas, principalmente, como fontes de talento, idéias, criatividade e participação ativa na busca de melhores e maiores resultados” (Qualidade: 7 Experiências Empresariais, 1994, p.19).

A partir da década de 80, mais precisamente no ano de 1981, iniciou-se um processo de mudança de enfoque, denominado, pela empresa, “a disseminação de uma outra ‘filosofia’”, chamada de “autocontrole de qualidade”, havendo a elaboração de manuais de processos e controles. Simultaneamente, atuava o Departamento de Controle da Qualidade de “forma pesada e policialista” (Qualidade: 7 Experiências Empresariais, 1994, p.19).

O processo de evolução da qualidade caminhou simultaneamente com programas de produtividade. A busca da qualidade do produto a um custo menor, no momento e na quantidade ideal, originou, em 1986, o programa SHP - Sistema Hering de Produção - que contava com a colaboração de 8 (oito) gerentes ligados às áreas de produção da empresa.

Em 1987, concretizou-se a transferência da responsabilidade das áreas de Controle da Qualidade no final do processo e no produto acabado para as áreas de produção, ou seja, para o próprio processo produtivo enquanto de sua execução. Os inspetores que atuavam nas áreas de controle, aproximadamente em número de 200, foram alocados no processo, ficando a cargo do “Departamento de Controle da Qualidade a responsabilidade de desenvolver e implantar o Sistema da Qualidade e auditar esse sistema e o produto final” (Qualidade: 7 Experiências Empresariais, 1994, p.19).

Como resultado da implantação do SHP e da transferência da responsabilidade pela qualidade, implantou-se um sistema de desenvolvimento de novos produtos e colorimetria para elaboração de formulações e testes da qualidade através de computador, sistema Kanban de manufatura nos processos de produção e a adoção de controles visuais.

Em 1988, desativou-se o SHP para redefinição de alguns fundamentos e princípios adotados, visto que o programa não tinha conseguido o comprometimento dos empregados. Para viabilizar a certificação da ISO 9002, foi implantado o Programa de Normatização, com objetivo de gerar um conjunto de normas que viesse a formar a base do Sistema da Qualidade.

Em 1989, foi implantado o SHEPP - Sistema Hering de Produção Participativa - objetivando a racionalização da produção, para que se reduzisse a necessidade de maior capital de giro. A operacionalização deste programa resumia-se na utilização de instrumentos, políticas e técnicas baseados em uma administração participativa em um ambiente *just-in-time* que significava: “comprar, produzir e vender na quantidade certa, no tempo certo e no custo certo” (Qualidade: 7 experiências Empresariais:20). Para isto, foi instaurada, pela Vice-Presidência, uma equipe de assessores internos que auxiliavam as várias áreas na implantação do programa.

Como resultado, foi constatado que houve uma “redução de 50% no *lead-time* do setor de estamparia rotativa e na alimentação das confecções com ribanas, além da redução de 90% no *lead-time* entre os setores de malharia e beneficiamento, com a implantação do sistema Kanban; e ganhos efetivos de 3.200 (três mil e duzentos) metros de área com o Kanban interno e 1.800 (um mil e oitocentos) metros com o Kanban com fornecedores, resultantes da redução de 451 (quatrocentos e cinquenta e uma) toneladas de material em processo com o Kanban interno, e a implantação de Kanban com fornecedores externos em 50% dos itens” (Qualidade: 7 experiências Empresariais, p.21):

O grande marco da qualidade aconteceu em 1992, com a consultoria da CETIQ/UNIDO (Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil/United National for Industrial Development Organization-ONU), integrada a um projeto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. O objetivo principal desta contratação era o incremento nos esforços para adequação do Sistema de Qualidade da empresa com as exigências da ISO 9002 e a busca da Qualidade Total.

Na mesma época, iniciou-se a implantação de células de manufatura, que possuíam objetivos básicos aliados à flexibilidade no atendimento da demanda de produtos, à descentralização do poder de decisão, repassando aos próprios empregados esta autonomia, e à complementação de um produto em um mesmo local com uma equipe de pessoas. Desde o nascimento da idéia até a fase de implantação, houve integração de todas as áreas de apoio com as áreas de produção, buscando o envolvimento de todos. Recursos Humanos, Manutenção, Tempos e Movimentos, Planejamento, Suprimento, Garantia da Qualidade, Engenharia de Processo e de Produto e Informática, conjuntamente, formaram a consciência de que o projeto era de todos. Conforme Paladini (1994, p.99), as células de produção, ou de manufatura, geraram “novos conceitos para a relação cliente-consumidor [...], resultando desta

nova organização *layouts* compactos, com fluxo rápido de produção e intenso inter-relacionamento entre setores”.

Os resultados obtidos com a implantação das células de manufatura demonstram que este tipo de agrupamento, no processo produtivo, traz aumento de qualidade e produtividade. As confeções obtiveram um aumento médio de produtividade em torno de 20% (vinte por cento), reduzindo o custo da qualidade para 1/5 (um quinto) do anterior. A área de Estamparia Rotativa alcançou 40% (quarenta por cento) de redução de perdas e uma produtividade de 20% (vinte por cento). Nas Malharias, a produtividade aumentou em 8% (oito por cento), tendo uma redução de 40% (quarenta por cento) nas perdas. A área de Distribuição alcançou um aumento de produtividade em torno de 25% (vinte e cinco por cento), reduzindo o *lead-time* de faturamento e produzindo um ganho real de 1% (um por cento) sobre o faturamento. A área de Talharia obteve uma melhoria de 50% (cinquenta por cento) na qualidade e um acréscimo de produtividade em torno de 13% (treze por cento) (Qualidade: 7 experiências empresariais).

A introdução do sistema de células tornou comum a todos os setores a forma de remuneração do empregado, baseada na produtividade de cada célula. A equipe é responsável pela produção e, para sua motivação, recebe um percentual sobre a produção total da célula, além de um salário fixo mensal.

Nesta etapa de implantação das células, observou-se a criação de uma política explícita de qualidade, conforme documento intitulado “Política da Qualidade Hering” (1994):

“A Hering Têxtil S.A. estabelece a Qualidade Total como meta permanente, com objetivo de aumentar a sua presença nos mercados interno e externo, com a participação de todos os seus colaboradores. É parte integrante desta política fabricar e comercializar produtos e fornecer serviços que atendam plenamente às expectativas de qualidade de clientes e consumidores.

Para tanto, desenvolve ações visando planejar, produzir e entregar com qualidade, fazendo com que clientes e consumidores sintam-se seguros ao adquirir seus produtos e serviços”.

4.1.2. Caracterização da Unidade em Estudo

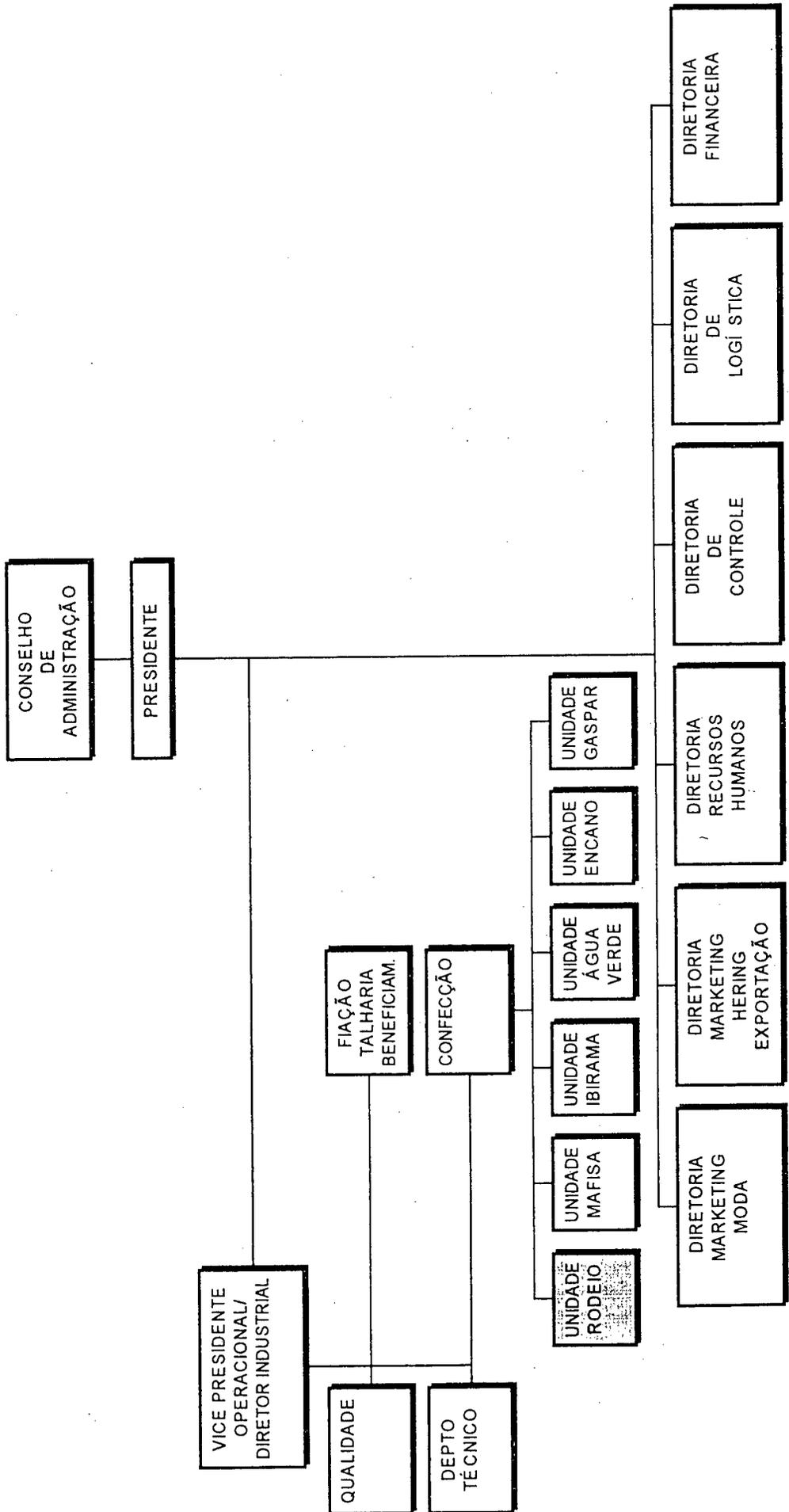
Os contatos mantidos com a organização, através de seus representantes do primeiro e segundo escalão, determinaram a opção de se fazer a pesquisa na Unidade denominada Rodeio, com sede na cidade de mesmo nome, à Rua Barão do Rio Branco, 2060, Bairro Gávia, CEP. 89.136-000.

A escolha da unidade baseou-se nos seguintes argumentos:

- O cliente do produto da unidade é a estamperia, sendo um processo interno da organização.
- A unidade faz parte da Organização, podendo ser considerada uma amostra representativa da mesma.
- Integra-se com outras unidades, no conceito de cliente e fornecedor.
- Possui todos os indicadores de qualidade total da Hering Têxtil S.A.

A estrutura organizacional simplificada da Hering Têxtil S.A. pode ser representada conforme figura 1:

FIGURA 1: ORGANOGRAMA PARCIAL DA HERING TÊXTIL: com destaque para a área onde foi realizada a pesquisa



Unidade Rodeio

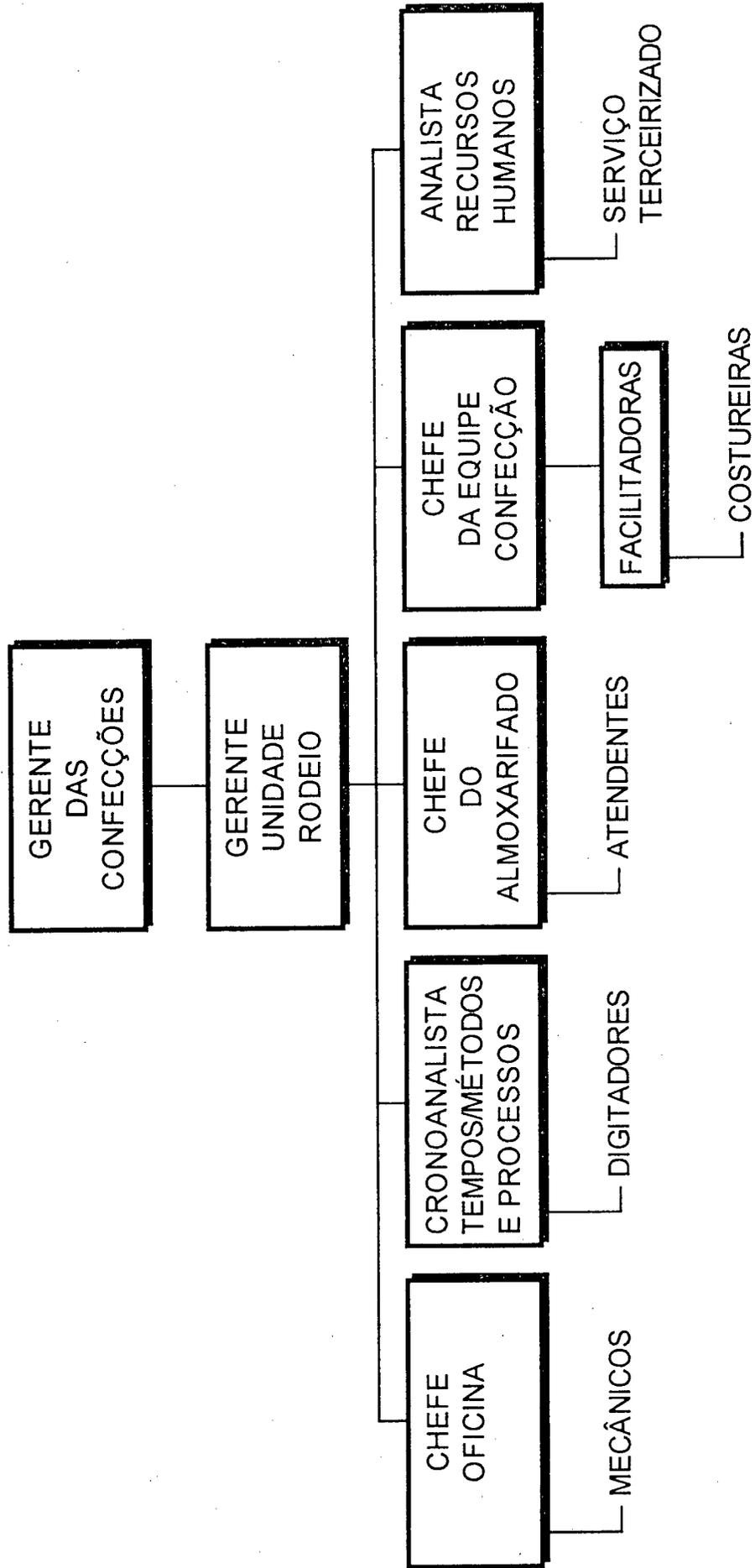
A unidade Rodeio iniciou suas atividades em março de 1974. Sua atividade básica é a confecção, recebendo as peças talhadas de outras unidades da Hering Têxtil S.A. O processo de trabalho desta unidade assemelha-se a todas as outras unidades de confecção da Organização. Em julho/95, possuía 811 (oitocentos e onze) empregados lotados da seguinte forma:

Empregados Diretos:	728
Empregados Indiretos:	19
Pessoal Adm. Técnico:	24
Pessoal Administrativo:	40

TOTAL:	811

A estrutura Organizacional da Unidade Rodeio pode ser visualizada na figura 2:

FIGURA 2: ORGANOGRAMA DA UNIDADE RODEIO



As peças de malha, cortadas pela talharia, são recebidas pela confecção que, por meio da operação de costura, determina a forma final do produto. Quando da finalização, o produto é agrupado conforme especificações de tamanho, modelo e cor, para posterior remessa à estamparia.

Possui 28 células de produção ou manufatura, operando em dois turnos. Em cada célula, trabalham entre 10 e 12 costureiras que possuem treinamento e conhecimento de todas as etapas do processo. Esta polivalência das componentes da célula favorece a rotatividade nas tarefas, possibilitando uma maior produtividade e remuneração, visto que o pagamento é feito por produção do grupo (célula). O ritmo e a distribuição das tarefas é determinado pelas próprias costureiras que, antes de iniciarem as atividades, possuem um tempo pré-determinado para definirem como o trabalho será efetuado.

O treinamento feito com as participantes das células divide-se em três etapas que abordam aspectos técnicos, básicos e comportamentais, conforme especificados nos quadros 1, 2 e 3:

QUADRO 1 - Treinamento referente aos aspectos técnicos da Qualidade Total, feito pelas participantes das células da Hering Têxtil S.A.

TÉCNICOS	
OPERACIONAL	MELHORIA CONTÍNUA
<ul style="list-style-type: none"> • Na função (operação) • Outras operações • Tarefas complementares <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão • Troca de funções • Técnicos • Mecânicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca rápida de ferramentas • 5 S • Kanban • Controle da qualidade • Ferramentas Q.T. • Conhecimento do Fluxo Produção • Solução de Problemas • Módulo sintomático (como melhorar) • Manut. Produtiva Total • Estudo do Trabalho (T.M.) • Análise de dados (itens controle) • Processo de Ajuda <ul style="list-style-type: none"> • Gerência • Supervisão • Técnicos • Facilitadores • Multiplicadores

Fonte: Documentos organizacionais

QUADRO 2 - Treinamento referente aos aspectos básicos da Qualidade Total, feito pelas participantes das células da Hering Têxtil S.A.

BÁSICOS	
FORMAÇÃO BÁSICA	ATUALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Matemática • Geometria • Desenho • Português • Inglês • Estatística <ul style="list-style-type: none"> • Convênios • Bolsa de estudo • Incentivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações da empresa • Conhecimentos Gerais • Saúde/medicina/higiene <ul style="list-style-type: none"> • Gerência • Outros gerentes • RH

Fonte: Documentos Organizacionais

QUADRO 3 - Treinamento referente aos aspectos comportamentais da Qualidade Total, feito pelas participantes das células da Hering Têxtil S.A.

COMPORTAMENTAL
<ul style="list-style-type: none">• Introdução ao trabalho em equipe• Sintomático comportamento• Relacionamento humano no trabalho• Trabalho em equipe II• Planejamento e condução de reuniões• Técnicas do trabalho em equipe• Objetivos e metas• Conhecimento de funções estratégicas• Introdução a qualidade total<ul style="list-style-type: none">→ Cursos→ Palestras→ Reuniões→ Seminário anual→ Integração novos funcionários<ul style="list-style-type: none">✓ Gerência✓ Outras gerências✓ Facilitadores✓ Supervisão✓ Multiplicadores

Fonte: Documentos Organizacionais.

O controle da produção das células é feito pelas próprias costureiras, que passam a responsabilizar-se pela qualidade da operação que estão executando. Desta forma, a função da Revisora, que possuía estas competências, desapareceu, dando lugar ao autocontrole da atividade. Em seu lugar, surgiu a Facilitadora, que possui como atribuições básicas o gerenciamento dos grupos (células) de trabalho, servindo como elo entre estes e a gerência.

Cada facilitadora administra 7 células, sendo de sua responsabilidade a segurança, esclarecimentos sobre normas técnicas e administrativas, além da difusão da ética exigida na organização, diminuição dos custos através do controle de materiais e equipamentos e gerenciamento da equipe, resolvendo eventuais problemas. O enfoque dado pelas atuais facilitadoras difere do das antigas supervisoras. O papel desempenhado antes era voltado para

uma postura de cobrança de resultados através de modos mais autoritários, procurando-se a não divergência de opiniões. Hoje, as facilitadoras devem distinguir-se pelas seguintes características:

- Liderar participativamente;
- permitir divergência de opiniões;
- encorajar a autonomia do grupo;
- analisar/perceber a tecnologia como mais um instrumento de trabalho;
- recriar e adaptar métodos e técnicas;
- agregar os esforços de seu grupo para um objetivo comum;
- ser criativa, flexível e inovadora nas idéias e ações;
- analisar, tomar decisões e solucionar problemas participativamente;
- dar importância ao processo tanto quanto ao produto;
- dar ênfase ao “aprender a aprender”;
- encarar as suas experiências anteriores e as de sua equipe como imprescindível para o processo de aprendizado.

Para a Hering, estas características só podem ser desenvolvidas após a aquisição de alguns conhecimentos básicos, que são fornecidos através dos seguintes treinamentos:

1. Fluxos e Processos Produtivos e Administrativos - (O supervisor na Organização).

- * Visita ao fluxo produtivo
- * Palestras sobre a forma de atuação das áreas de apoio

2. O Papel do Facilitador

* Responsabilidades e postura do Facilitador frente a pessoas, produção, qualidade do processo e produto, segurança, normas técnicas e administrativas, custos e ética da empresa, gerenciamento de equipe.

3. Qualidade Total - Filosofia e Ferramentas

- * Controle de Qualidade - Filosofia.
- * Custo da qualidade.
- * Normatização.
- * ISO 9000.
- * CEP.
- * Gráficos (Ishikawa, Pareto, etc).
- * A.C.Q.
- * Certificação de fornecedores.
- * Instrumentos para controle da qualidade e instrumentos de aferição.
- * JUST-IN-TIME - Filosofia.
- * Célula de Manufatura.
- * Troca rápida de Ferramentas.
- * Kanban.
- * Housekeeping.
- * MPT.
- * Kanban Fornecedor.
- * Gerenciamento Visual.
- * Engenharia Simultânea.

4. Gerenciamento Visual

- * Transparência/Visibilidade.
- * Comunicação Formal e Informal.
- * Sistema de Visualização.
 - Quadro de Presença e Estado Emocional.
 - Polivalência.
 - Luzes de Manutenção.
 - Kanban.
 - Mural.

5. Técnicas de Solução de Problemas

- * Ferramentas Auxiliares para Solução de Problemas:
 - Técnicas de Redação.
 - Brainstorming.
 - Diagrama KJ ou Kavakita.
- * Técnicas de Abordagem e Solução de Problemas:
 - Folha de verificação.
 - Diagrama de Pareto.
 - Diagrama de Causa e Efeito.
- * Técnicas Estatísticas e Outras Formas Gráficas para Indicar os Problemas:
 - Diagrama de árvore.
 - Diagrama de Dispersão.
 - Fluxograma.
 - Histograma.

- Carta de Tendência.
- Carta de Controle.
- Capacidade do Processo.

6. Grid Dhefia e Supervisão

- * Estilos gerenciais frente a resultados e pessoas.
- * Conflito; crítica; poder de argumentação; consenso; sinergia; decisão; motivação; necessidade de mudança; investigação; iniciativa; posicionamento; comunicação e feedback.

7. *Housekeeping* - 5S

- * Arrumação; organização; limpeza; padronização; disciplina.

8. Segurança no Trabalho

- * Prevenção de Acidentes; falhas humanas; procedimentos inadequados; condições inseguras; EPI - Equipamento de Proteção Individual; prevenção e combate a incêndio, normas de segurança.

9. Métodos e Técnicas de Ensino

- * Estudo e Elaboração de material.
- * Comunicação e aprendizagem.
- * Formação de objetivos Instrucionais e sua importância.
- * Seleção de conteúdos.
- * Jogos e simulações.

- * Métodos e Técnicas.
- * Recursos Instrucionais.
- * Avaliação.
- * Elaboração do Plano de Aula.

10. Trabalho em Equipe

- * O que é equipe.
- * Características e tipos de equipes.
- * Solução participativa de problemas.
- * Como proporcionar debate aberto.
- * Como obter consenso.
- * Regras básicas de reuniões.
- * Criatividade.
- * Pressupostos básicos do trabalho em equipe.
- * Elementos de trabalho em Equipe.

11. Técnicas de Entrevista

- * Conceituação de entrevista.
- * O estudo do comportamento humano na situação de entrevista.
- * A comunicação interpessoal.
- * Estratégias e Técnicas da entrevista.
- * Recursos e limitações, vantagens e desvantagens da entrevista.
- * Peculiaridades das entrevistas de : Recrutamento, Seleção, Treinamento, Avaliação de desempenho, desligamento, orientação e aconselhamento.
- * Análise de dados e elaboração de síntese final.

12. Análise de Custos e Orçamentos

- * Elementos de custo de uma empresa.
- * Cálculo de custo do produto.
- * Componente de custo.
- * Cálculo custo matéria-prima.
- * cálculo custo mão-de-obra, encargos sociais.
- * Custo fabril e comercial.
- * Orçamento.

13. Melhoramento de Processos e Métodos de Trabalho

- * Kaizen.
- * Postura:
 - Irreverência.
 - Criatividade.
- * Técnicas de Análise.

14. Desenvolvimento de Equipe - (Fase 2 do Grid de Chefia e Supervisão)

- * Cultura da Equipe.
- * Feedback.
- * Plano de Trabalho.
- * Estilos.
- * Processo.
- * Padrão de Excelência.
- * Confrontação.

- * Comunicação.
- * Resolução de Conflitos.
- * Processos Individuais.
- * Desenvolvendo habilidades.

15. Planejamento Integrado de Recursos Humanos (Prático)

- * Política de Recursos Humanos.
- * Quadro de Pessoal.
- * Planejamento de Carreira e Sucessão.
- * Avaliação de Potencial.
- * Avaliação de Desempenho por Resultados.
- * Plano de Desenvolvimento.
- * Planos de reconhecimento.

16. Noções Básicas de Estatística.

17. Noções Básicas de Matemática.

18. Introdução à Microinformática.

4.2. Análise das Variáveis

Verificou-se que a busca pela qualidade do produto, na Hering Têxtil S.A., remonta ao século passado, evoluindo conforme um processo de constante busca da perfeição

e da satisfação do cliente, como descrito no item 4.1.1. O histórico da qualidade, na Hering, delimita marcos significativos na busca pela qualidade total.

Através da tipologia de ritos e rituais de Trice e Beyer (1984) e outros, apresentados por Deal e Keneddy (1982), analisou-se a cultura da Hering Têxtil S.A. Confrontando-se as duas variáveis, concluiu-se que a adoção de princípios da Qualidade Total afetaram, em determinados momentos, a cultura organizacional.

4.2.1. Qualidade Total

Apesar de esforços significativos a partir de 1987, quando da transferência dos controladores ao final do processo, ou seja, do controle de qualidade do produto acabado, para as áreas de produção, foi somente no final de 1989 que se implementou o Programa de Produção Participativa (SHEPP - Sistema Hering de Produção Participativa). Iniciavam-se os primeiros esforços para a busca da Qualidade Total, compreendida numa concepção metodológica mais ampla, abrangendo aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais.

Qualidade Total, vista como um sistema de aperfeiçoamento, determina a existência de um processo evolutivo. É neste contexto que a Hering trabalha o conceito de Qualidade Total: *Uma busca constante*. O marco de delimitação utilizado como referencial para a Qualidade Total é o ano de 1992, quando se iniciam as atividades das primeiras células de manufatura. É a partir da implementação das células que vários indicadores da Qualidade Total são adotados, intensificando-se, principalmente, as horas de treinamento, o poder de decisão em relação ao processo produtivo e a gestão participativa dos membros das células.

A unidade de Rodeio foi uma das primeiras a adotar o trabalho em células, implantando duas equipes com 11 (onze) participantes em cada uma. Através de análise

documental, identificou-se a aplicação de alguns indicadores da Qualidade Total. Conforme categorização elaborada no item 3, descreve-se cada aspecto citado - técnico, lógico e humano - e sua efetiva aplicabilidade na organização. A descrição é feita de forma genérica, pois a observação de indicadores de Qualidade Total manifesta a existência do processo de sua busca.

4.2.1.1 Aspectos Técnicos

Os aspectos técnicos referem-se à aplicabilidade dos conceitos de Qualidade Total, através de controles, métodos, modelos e diagramas estatísticos, além da observação de experiências práticas de outras organizações. Estas técnicas também são chamadas de ferramentas para a qualidade, auxiliando na identificação de problemas, na delimitação da causa e definição do método corretivo, além da comparação com práticas já implementadas.

Na unidade de Rodeio, as primeiras visitas técnicas feitas por grupos de empregados, caracterizadas como "Benchmarking", tinham como objetivo principal a constatação de que princípios da "qualidade total" existiam e funcionavam em outras organizações. Era a tentativa de apresentação concreta aos empregados dos conceitos difundidos na Hering aos empregados, e a busca de novas idéias para os processos da organização.

Em 1992, formaram-se grupos de empregados que visitaram várias organizações em diferentes estágios de busca da Qualidade Total. Dentre estas, podemos citar três, situadas na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, a WEG - Motores Ltda, produtora de Motores Elétricos, Automação Industrial, Transformadores, Tintas e Vernizes; a EMBRACO - Empresa Brasileira de Compressores, fabricante de compressores herméticos para uso em refrigeração, e a CONSUL S.A., que produz eletrodomésticos chamados "linha branca", tais

como refrigeradores, *freezers*, máquinas de lavar roupa e louça, secadoras. No estado do Rio Grande do Sul, foram visitadas empresas como a MARCOPOLO, situada na cidade de Caxias do Sul, fabricante de Carrocerias de Ônibus, além da STHIL, fabricante de Moto-Serras.

Na fase de treinamento, as participantes dos grupos recebem instruções e lhes são apresentados vários métodos estatísticos e outras formas gráficas de identificação de problemas. A organização define estes métodos como “Técnicas de Solução de Problemas”(Mimeo, 1993) conforme descrito no item 4.1.2. Dentre estas técnicas, podemos destacar indicadores de Qualidade Total, tais como os Histogramas, Diagrama de Pareto, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Causa e efeito, Folha de Verificação, Gráfico (carta) de Controle, ISO 9000 e outros.

As etapas do treinamento são bem delimitadas, havendo a preocupação da organização na definição e conceituação de cada técnica. Conforme depoimento coletado, além do treinamento operacional, as empregadas recebem também um conhecimento mais amplo de Qualidade Total, incorporando o “conceito de qualidade” através das técnicas.

Existe uma adaptação destas técnicas à realidade organizacional da Hering. As participantes das células de manufatura, analisam os dados de produção, anotando os resultados em um gráfico denominado “CEP - Controle Estatístico do Processo” - fixado em destaque para visualização das costureiras e das facilitadoras. Estes controles possibilitam a verificação dos problemas em cada etapa do processo, permitindo a correção no momento de sua ocorrência. A extensa abrangência de dados do CEP possibilita uma ampla análise visual. Este gráfico incorpora características de várias técnicas estatísticas tais como Diagrama de Dispersão, Gráfico ou Carta de Controle, Diagrama de Causa e Efeito e Folhas de Verificação.

Através dos dados constantes no CEP, são elaborados histogramas, que, a partir de 1996, serão feitos eletronicamente, através de terminais de coleta de dados em cada célula.

Desta forma, os dados sobre a produção poderão ser obtidos em qualquer momento e refletirão a real situação do processo produtivo em sua totalidade.

Mecanismos para certificação nas normas ISO 9000 estão sendo implantados e constantemente avaliados, pois os produtos da unidade pesquisada atendem ao mercado nacional e internacional. Com a crise do mercado interno, constatou-se uma maior produção voltada para a exportação, principalmente, para a Europa, após firmado contrato de exclusividade da marca Disney para a Euro-Disney. A Organização tinha a intenção de certificar-se, ainda em 1995, desenvolvendo normas técnicas acerca de todo processo produtivo, gerencial e de qualidade. Maiores definições sobre estas normas são dadas nos aspectos lógicos referentes à normatização e padronização da organização, que envolvem também a normatização de rotinas dos processos. As rotinas estão, claramente, definidas nas NTH (Normas Técnicas Hering), expostas, publicamente, para consulta dos empregados.

Quando da perspectiva de métodos mais adequados para a produção, as participantes da célula discutem as melhorias e, após acerto no grupo, informam a facilitadora das possíveis alterações no processo produtivo. Na constatação da possibilidade de modificação de alguma etapa do processo, a área de Tempos, Métodos e Processos é acionada, auxiliando na adequação aos novos métodos. Desta sistemática, podem surgir novas Normas Técnicas ou alterações nas já existentes.

4.2.1.2 Aspectos Lógicos

Conforme Kelada (1994), os aspectos lógicos também podem ser chamados de aspectos racionais. Envolvem o treinamento operacional na atividade, através de visitas ao fluxo produtivo e palestras sobre a forma de atuação nas áreas. Estas visitas objetivam uma

reaprendizagem dos métodos de trabalho, fornecendo aos empregados informações adicionais que lhes possibilitem executar as atividades baseados nos conceitos de Qualidade Total.

Todas as costureiras e facilitadoras da Hering Rodeio participam de um treinamento baseado na melhoria contínua e no fluxo operacional. Este treinamento operacional objetiva a polivalência nas células e o conhecimento de operações que envolvem aspectos mecânicos, como Manutenção Produtiva Total e Troca Rápida de Ferramentas.

A polivalência no fluxo produtivo compreende todas as etapas da costura, limpeza e dobra das camisetas, e embalagem, além da capacidade de resolver os problemas que, eventualmente, surgirem na célula. A autonomia de cada participante é incentivada e o controle é feito pelo próprio grupo, que auxilia na tomada de decisão e na solução dos problemas.

Nesta etapa, pudemos identificar o ciclo PDCA. Cada célula possui o seu processo de planejamento, execução, controle e ação corretiva já incorporado às atividades. O planejamento das atividades do dia é efetuado no início da jornada, durante 10 (dez) minutos. Neste período, as participantes da célula definem as pessoas e que atividades elas farão, determinando as metas do dia. Inicia-se o processo, havendo um controle esporádico, dependendo do acordo inicial ou de eventuais problemas surgidos. A atuação corretiva ocorre no momento da observação do problema e pode ser efetuado por qualquer uma das participantes.

As etapas do processo, definidas como rotinas, estão padronizadas nas Normas Técnicas Hering (NTH). Estas normas são resultado de trabalho conjunto da área de Qualidade da Matriz - situada na Unidade Bom Retiro - e das participantes dos processos produtivos. Na Unidade Rodeio, o trabalho foi elaborado em conjunto com as costureiras das células e as facilitadoras. A organização tem como política a não divulgação externa das normas, impossibilitando sua cópia. Internamente, as normas encontram-se em vários pontos

estratégicos e de fluxo dos empregados, sobre pequenas mesas de madeira, onde podem ser manuseadas facilmente.

A Hering Têxtil S.A. possui documento, oficializando os princípios da qualidade em todas as suas unidades. Este documento foi elaborado no ano de 1994, intitulado “Política da Qualidade”, baseado na experiência de consultorias externas, diagnóstico da empresa, princípios e conceitos da qualidade total. A preocupação da organização é a difusão dos conceitos, respeitando as peculiaridades da cultura que nela existe. Em 1988, era comum encontrarmos cartazes com palavras em japonês que tinham significados específicos. Hoje, estas placas foram trocadas e as frases são todas em português, utilizando o método da visualização para introjeção de princípios da qualidade. Ainda encontramos palavras que não foram substituídas, como KANBAN, JUST-IN-TIME (JIT), 5 S. Mas a explicação dada é que estas palavras já se incorporaram ao vocabulário de quase todas as organizações da região e do país, sendo mais fáceis do que sua tradução.

Em períodos regulares, determinados pela disponibilidade de produção da unidade, são recebidos carregamentos de peças cortadas para costura, juntamente com os “kanbans” de cada lote de produção. A área de almoxarifado faz a divisão da produção, alocando no quadro geral o kanban de responsabilidade de cada célula, onde estão discriminados o produto, a quantidade, o tempo que cada uma terá para executar sua tarefa. É comum grandes lotes de pedidos serem divididos entre várias células.

Os princípios do Just-in-time incorporam técnicas de kanban e Qualidade Total, além da produção ser definida pela demanda do mercado (Porto, 1992). Nesta unidade, a demanda é definida pela quantidade de peças originárias do corte que, após costuradas, são enviadas à estamperia para atendimento de pedidos de clientes externos. Desta forma, os lotes

de fabricação são menores, possibilitando que cada célula tenha controle sobre a produção do dia.

4.2.1.3 Aspectos Humanos

Os aspectos humanos compreendem o esforço empreendido pela organização na educação para a qualidade. Implicam no envolvimento de todos os níveis hierárquicos e na integração dos empregados, objetivando o desenvolvimento de equipes participativas.

Os cursos, palestras, reuniões e seminários são ferramentas utilizadas para comunicar, ensinar e difundir os princípios básicos da qualidade total. Através destas ferramentas, a Hering Rodeio desenvolveu programas específicos, tendo como foco a educação para a qualidade.

Foram desenvolvidos métodos de gerenciamento focalizando estilos gerenciais. Estes módulos são ministrados por especialistas, através de cursos, abordando conceitos de conflito, consenso, sinergia, decisão, motivação, iniciativa, comunicação. O objetivo principal é o desenvolvimento crítico e o incentivo aos relacionamentos internos, modificando, gradativamente, os antigos padrões de trabalho solitário.

O entrosamento entre as costureiras é incentivado através de jogos e simulações, feitos em seminários específicos. Cada célula recebe um determinado número de horas/treinamento/seminário para desenvolvimento do “espírito de equipe” (depouimento). Até 1992, as costureiras trabalhavam isoladas. A mudança de conduta da organização suscitou alguns problemas, pois alterou-se totalmente, o paradigma do trabalho individual. Muitas costureiras saíram da organização por não concordarem com os novos métodos.

No início de cada turno, cada célula possui 10 (dez) minutos para definição de diretrizes. Este encontro diário funciona nos princípios do “Brainstorming”, em que todas as costureiras participantes da célula podem opinar sobre o planejamento e a forma de produção a ser adotado no dia. Havendo problemas que o grupo não consiga gerenciar, a facilitadora intervém, tentando o consenso.

Além da preocupação com os princípios da qualidade total, a Hering também possui programas de educação básica, incluindo alfabetização, saúde e higiene, abrangendo conceitos de qualidade de vida do empregado.

4.2.2 Cultura Organizacional

Conforme se destacou na base teórico-empírica, os princípios de Qualidade Total podem estar afetando a cultura organizacional. Para verificar esta influência, recorreu-se ao critério de avaliação da cultura, em dois momentos distintos: antes e após a adoção da Qualidade Total, indicado o ano de 1992 como marco inicial.

Através de entrevistas semi-estruturadas e operacionalização do conceito, conforme item 3, delimitou-se a cultura por meio da tipologia de ritos e rituais de Trice e Beyer (1984) e Deal e Keneddy (1982) nos dois momentos distintos.

4.2.2.1 Ritos e rituais da Hering no período anterior à adoção do sistema de Qualidade Total.

Ao analisar a cultura na unidade Rodeio, percebe-se a diferença entre ritos e rituais nos vários níveis hierárquicos. A análise foi feita em três níveis distintos. O primeiro nível considerado é o das costureiras, o chamado “ piso de fábrica”, o segundo são as chefias e o

terceiro, a gerência. Conforme especificado no item 3.2.1, identificou-se a operacionalização dos ritos através de práticas que foram legitimadas pelo uso ou por normas, e que possibilitam a aquisição de novas habilidades, conceitos e significados, contribuindo ou não para a integração grupal.

A análise foi efetuada em categorias, pois a política de promoção da organização define que uma encarregada, geralmente, é escolhida entre as costureiras da unidade, as chefias são escolhidas nos níveis mais baixos e a gerência é escolhida entre as chefias da unidade em estudo ou de outras unidades da organização. Isto significa que, em todos os níveis hierárquicos, houve o processo de integração, ocorrendo também, os treinamentos operacionais, conforme o caso.

Ritos e rituais de passagem

Utilizados pela organização, os ritos de passagem indicavam uma preocupação muito grande de “identificação” por parte da mesma. Conforme depoimento, os programas de integração da Hering eram efetuados em todos os níveis hierárquicos, objetivando a transmissão de informações aos novos empregados, acerca da “forma como as coisas funcionam por aqui”.

A integração consistia, em uma primeira fase, na apresentação da empresa através de fita de vídeo cassete com apresentação de informações institucionais, efetuada por instrutora da área de recursos humanos, na sala de reuniões da unidade em estudo, ficando os novatos sentados em filas de cadeiras. Neste momento, conseguimos identificar o rito de separação, estágio inicial dos ritos de passagem, em que o “status” e a “identidade” do novo empregado não interferem na rotina da unidade.

Em uma segunda etapa, identificada como rito de transição, a integração envolvia a apresentação de normas e regras da organização. São informações acerca das vantagens, obrigações e direitos dos empregados, além de visita às áreas funcionais que compunham a unidade. Nestas visitas, são esclarecidas dúvidas e indicado o funcionamento do ambulatório, refeitório e cooperativa que se situam nas instalações da organização.

Ainda no estágio do rito de transição, as costureiras e encarregadas passavam pelo treinamento operacional, efetuado em sala, contendo máquinas específicas para esta finalidade. O treinamento das costureiras era feito na própria unidade por uma instrutora que possuía conhecimento sobre todas as etapas da costura. O tempo de duração dependia da habilidade de cada uma e a avaliação era feita pela própria instrutora que media, em produtividade, a capacidade da costureira. “Quando atingíamos 70% (setenta por cento) de produtividade, a instrutora nos informava que estávamos prontas para ir para a esteira” (Depoimento).

As encarregadas, função superior à das costureiras, normalmente, já eram empregadas da unidade e recebiam o treinamento operacional para execução da atividade na unidade Bom Retiro, em Blumenau. As costureiras, na época das esteiras, somente tinham conhecimento de uma etapa da costura. Quando recebiam a promoção para a função de encarregada, obtinham um treinamento mais abrangente, envolvendo todas as operações de costura, a forma como trabalhar com a máquina e com o tecido, além de conhecimentos acerca de formas de motivação e entrosamento de recursos humanos. O tempo era delimitado em 2 (dois) meses, quando elas voltavam para as esteiras, então, coordenando o trabalho de 70 (setenta) costureiras. Não eram apresentadas como encarregadas, o que as diferenciava das outras pessoas era o guarda-pó branco, recebido da supervisora, com um informal parabéns pela promoção. Por um período de 15 (quinze) dias, eram acompanhadas por outra

encarregada mais experiente, que lhes passava os “macetes de como tratar os problemas e fazer jogadas de troca de costureiras quando alguma faltava” (depoimento).

Verificou-se a existência de ritos de separação quando a costureira era contratada, no momento da integração. Na integração, quando são apresentadas as normas e regras, e nos treinamentos operacionais, tanto costureiras quanto encarregadas passavam pelo rito de transição. O rito de incorporação é verificado com maior intensidade no treinamento das encarregadas, que são avaliadas por um período de 15 (quinze) dias. A avaliação das costureiras era feita, diariamente, desde o momento do início do aprendizado e se atingissem o mínimo exigido, em poucos dias, passavam para a área de produção.

As chefias, segundo escalão da unidade, não recebiam um treinamento operacional específico para a atividade que iriam desempenhar. Obtinham, somente, cursos sobre desenvolvimento de capacidade de relacionamento e tratamento dos recursos humanos. Caracterizou-se este treinamento como um rito de transição, pois os conhecimentos específicos já estavam incorporados, faltando, somente, maiores informações sobre os aspectos relativos à função de chefia. Neste escalão, não se observou a existência de ritos de incorporação, pois as chefias não eram avaliadas.

O primeiro escalão, o cargo de gerência, possuía um treinamento baseado no conhecimento da organização em todos os seus aspectos operacionais. Chamado de “fase de *trainee*”, o escolhido para ocupar o cargo percorria todas as áreas e unidades da organização, sendo avaliado pela gerência de cada uma. Após percorridas todas as etapas e considerado apto, ele assumia o cargo, sendo acompanhado pelo antigo gerente durante um período de 15 dias, no qual era apresentado, informalmente, para cada área. No caso do antigo gerente ter saído por motivos “particulares”, o novo gerente assumia sem apresentações formais e, ele próprio, se apresentava.

No quadro 4, apresentamos uma síntese dos ritos de passagem em seus vários estágios e nos níveis hierárquicos pesquisados:

QUADRO 4: Ritos de passagem e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema de qualidade total

RITOS DE PASSAGEM				
Estágio dos Ritos	Costureiras	Encarregadas	Chefias	Gerência
Separação	Integração	-	-	-
Transição	Integração		Treinamento em tratamento com Recursos Humanos	Treinamento operacional como <i>trainee</i>
	Treinamento Operacional	Treinamento Operacional		
Incorporação	Avaliação feita pela Instrutora	Avaliação feita por outra encarregada	-	Avaliação efetuada pelo gerente de cada unidade

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas

A organização também utiliza ritos e rituais relacionados às aposentadorias de seus empregados. Constatou-se, na unidade pesquisada, a aposentadoria de 2 (duas) empregadas, uma costureira e uma encarregada. O ritual foi o mesmo nos dois casos, as empregadas eram homenageadas, as máquinas paravam por um determinado tempo e era feita uma citação no rádio interno. Foi entregue um buquê de flores e todos na fábrica cantaram parabéns determinando uma carga de emoção diferente de outras festas já presenciadas pelas entrevistadas.

Consideraremos as aposentadorias como um rito de passagem, classificado no estágio de transição, em que o indivíduo é apresentado a novas regras e normas às quais ele não estava acostumado.

Ritos e rituais de degradação

No nível hierárquico das costureiras, conforme depoimentos, observaram-se três períodos distintos de ritos de degradação na unidade pesquisada. Estes ritos estavam relacionados sempre a problemas com a produção das costureiras.

O primeiro período persistiu até o início da década de 80, quando os defeitos eram contabilizados e, a partir de um determinado número, as costureiras recebiam notificações sobre sua quantidade. Estas notificações eram verbais, feitas pela encarregada que se pode relacionar ao primeiro estágio dos ritos de degradação, possuindo como característica a “linguagem”. Neste momento, a notificação era de conhecimento das pessoas que cercavam a costureira, na esteira de produção. Se a notificação não surtisse efeito, a costureira recebia uma advertência por escrito, caracterizada como um artefato concreto, enquadrada no segundo estágio dos ritos de degradação. Após 3 (três) advertências, a costureira sofria uma suspensão temporária, que poderia identificar-se com o terceiro estágio do rito, denominado remoção. Embora a demissão não fosse caracterizada, pois “sempre que uma costureira era suspensa, ela voltava melhor, com medo de perder o emprego” (depoimento), sua posição, na organização, estava ameaçada.

O segundo período durou 2 (dois) anos. As costureiras recebiam cartões coloridos, presos acima das máquinas, indicando a existência ou ausência de erros. O cartão dourado, ou “kanban”, significava a inexistência de defeitos na produção semanal da costureira, o verde (primeiro turno) e azul (segundo turno) representavam 5 defeitos nos produtos e o vermelho denotava a existência de mais de 5 defeitos no período. Estes cartões foram batizados pelas costureiras de “periquitos que pousavam nas máquinas, uns trazendo a boa sorte, outros a má” (Depoimento). Hoje, ainda persistem brincadeiras acerca dos periquitos, indicando que mesmo

a sua retirada não eliminou o seu significado. A encarregada era responsável pela fixação do cartão nas máquinas que compunham a esteira de seus cuidados.

O terceiro período inicia-se com uma nova postura da organização, em que se aboliram totalmente, os símbolos para indicação do problema. Este passou a ser discutido na esteira com a própria costureira e divulgado através de “fofoca por quem escutava o sermão dado para a colega de esteira” (depoimento).

Ao nível das encarregadas, não se constataram ritos de degradação devido ao seu trabalho extremamente individualizado. Nos níveis de chefias, os ritos de degradação restringiram-se, em todos os momentos, somente ao primeiro estágio, quando os envolvidos ficavam sabendo através de terceiros. As fofocas nunca eram confirmadas.

Para melhor visualização, o quadro 5 caracteriza os ritos de degradação em seus períodos e níveis hierárquicos.

QUADRO 5: Ritos e rituais de degradação e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.

RITOS E RITUAIS DE DEGRADAÇÃO				
ESTÁGIO	COSTUREIRAS			CHEFIAS E GERÊNCIA
	1º Período	2º Período	3º Período	
“Fofoca da degradação”	Notificação verbal de erros	-	Notificação verbal dos erros.	Fofocas anônimas
Artefatos concretos	Advertência escrita	Cartões simbolizando o erro	-	-
Remoção	Suspensão temporária	-	-	-

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais de reforço

A exteriorização e o reconhecimento público de resultados positivos ocorriam, apenas, em dois níveis hierárquicos. No primeiro, com as costureiras e, no segundo, com as encarregadas. Quando da existência dos grupos de CCQs (Círculos de Controles da Qualidade), os projetos que eram qualificados como melhores, recebiam prêmios representativos da organização. Os 6 primeiros grupos classificados ganhavam “grandes prêmios, como aparelhos de som, sofás, televisões, e cada um do grupo podia escolher o que queria, dentro da sua premiação” (depoimento). Os demais projetos, ganhavam camisetas com o nome “CCQ” bordado.

Havia uma solenidade em um clube da cidade, estando presentes as chefias e a gerência da unidade para entrega da premiação. Os vencedores do sexto ao primeiro lugar eram chamados e recebiam o prêmio da gerência, com aclamação dos presentes e torcida para os vários grupos. Conforme depoimento, “nós nos esforçávamos cada ano mais para sermos os vencedores, pois o prêmio era muito bom. O nosso grupo ganhou quase todos os anos, no último, eu tirei um jogo de sofá para a minha sala, novinho”.

No período em que colocavam os cartões (periquitos) nas máquinas, as costureiras que não possuíam defeitos, recebiam um de cor dourada. A expectativa por um “kanban” desta cor era grande. No início da semana, a encarregada passava com o “saco de periquitos” e distribuía para cada costureira, elogiando, publicamente, a costureira que recebia um “kanban” dourado, ou até aquelas que tinham somente 5 defeitos, que era o verde ou o azul. “Não existia premiação, pois ganhávamos por produção, independente da quantidade de defeitos” (depoimento).

As esteiras que possuíam menos defeitos ou que tinham as costureiras com mais cartões dourados e menos vermelhos, no final de cada mês, recebiam uma grande cartão fixo na calha sobre a esteira. Este símbolo representava a qualidade da esteira e, conseqüentemente, do trabalho da encarregada que controlava aquela esteira. No final do ano, a encarregada que controlava as esteiras que possuíam melhor qualidade e as de maior produtividade recebiam uma placa em sua homenagem. Havia uma solenidade, no final do ano, em que eram entregues estas placas com participação das chefias e das encarregadas.

No quadro 6, especificam-se os rituais de reforço, conforme descritos acima.

QUADRO 6 - Rituais de reforço em dois níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.

RITUAIS DE REFORÇO	
COSTUREIRAS	ENCARREGADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Premiação para os grupos de CCQs, com solenidade 	-
<ul style="list-style-type: none"> • Cartões dourados e/ou azul e verde (conforme o turno) fixados sobre as máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartões sobre a esteira que coordenavam • Placas representando qualidade ou produtividade

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais de renovação

Trice e Beyer (1984) consideram os encontros dos grupos de CCQs programas voltados ao desenvolvimento gerencial, treinamentos e programas de qualidade de vida no trabalho como ritos de renovação, por enfocarem a análise de problemas considerados relevantes para a organização. A preocupação com atividades de desenvolvimento e assistência aos seus recursos humanos era de caráter eventual na unidade pesquisada.

Ao nível das costureiras e encarregadas, havia atividades de grupos de CCQs, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e grupo de Bombeiros. Todos os encontros destes grupos eram efetuados na própria unidade e, durante o turno de trabalho, da participante do grupo.

Os grupos de CCQ reuniam-se, mensalmente, durante 1 (uma) hora, para discussão dos problemas e elaboração de projetos de melhorias. Participavam destes grupos 6 costureiras que elegiam uma líder. A preocupação maior dos grupos situava-se na procura de melhores formas de execução de uma atividade, ou tentativas de melhoria de qualidade. O objetivo principal sempre era o aumento da produtividade. “Nós procurávamos sempre discutir como aumentar a produtividade, pois isto aumentaria também o nosso salário” (depoimento).

As encarregadas eram responsáveis pela coordenação dos grupos de CCQ. Cada encarregada era responsável por 8 (oito) grupos designados pela supervisora. Participavam dos encontros mensais, mas não eram premiadas como integrantes do grupo. Conforme depoimento, “a coordenação era definida pela supervisora; isto garantia um certo direcionamento sobre os grupos”.

A CIPA era composta por 16 (dezesesseis) membros, 8 (oito) escolhidos pelos empregados, conforme uma “chapa” inscrita para eleição, e 8 (oito) escolhidos pelo gerente. Destes 16 (dezesesseis), 8 (oito) eram suplentes e 8 (oito) efetivos, com um mandato de 1 ano, tendo direito à reeleição. O presidente era designado pelo gerente e o líder, o mais votado pelos empregados.

Quando da mudança de diretoria, eram ministrados, aos participantes da comissão, cursos de prevenção de acidentes durante 4 (quatro) dias, fornecendo certificados quando de sua finalização. A entrega do certificado era feita em uma “confraternização, em que cada membro entregava ao outro, dando os parabéns pelo término do curso e pela participação na

comissão” (depoimento). Na posse dos novatos, os antigos participantes percorriam toda a fábrica na sua apresentação. As reuniões da comissão eram mensais, com participação de todos os efetivos, e objetivavam a discussão e troca de informações acerca de prevenção de acidentes na unidade. Eventualmente, a unidade Bom Retiro enviava palestrantes que auxiliavam nas discussões da comissão.

O grupo de bombeiros era formado por 10 empregadas de cada turno, que se propunham participar voluntariamente. Recebiam treinamento de, aproximadamente, 1 (uma) hora, 2 (duas) vezes ao mês, ministrado por pessoal da unidade Bom Retiro. Este treinamento envolvia a segurança da unidade e permitia ao grupo a discussão sobre assuntos que consideravam problemáticos. O grupo possuía caráter permanente, permitindo outras participantes, quando alguma delas desistisse. A novata era treinada pelas colegas e recebia, no primeiro dia, uma camiseta vermelha com a palavra “Bombeiro”, que deveria ser utilizada durante o expediente, para se destacar das outras empregadas da unidade.

As encarregadas participavam, também, mas eventualmente, de reuniões com a supervisora, para discussão sobre a qualidade do produto. Nestes encontros, eram apresentados vídeos sobre o assunto, com debates para a assimilação de alguns conceitos, além da tentativa de aplicação, na unidade, do que tinha sido exposto. Mas estes encontros eram muito raros e só ocorriam quando a unidade estava com uma quantidade muito grande de problemas de qualidade. Conforme depoimento de uma encarregada: “Os encontros eram bem raros, uma média de 2 ao ano”.

As chefias também participavam destes tipos de encontro, com chefias de outras unidades. A periodicidade era um pouco maior que os das encarregadas; aproximadamente, 4 (quatro) encontros anuais, em que eram utilizados vídeos, retro-projetores, apostilas e questionários, havendo debates e troca de informações durante as reuniões.

O quadro 7 representa os ritos e rituais de renovação da unidade Rodeio.

QUADRO 7 - Ritos e Rituais de renovação nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total

RITOS E RITUAIS DE RENOVAÇÃO			
ATIVIDADES	COSTUREIRAS	ENCARREGADAS	CHEFIAS
GRUPOS DE CCOs	Encontros mensais de 1 (uma) hora	Encontros mensais de 1 (uma) hora	-
CIPA	Treinamento inicial de 4 (quatro) hs. com entrega de certificado	Treinamento inicial de 4 (quatro) hs. com entrega de certificado	-
	Reuniões 1 (uma) vez ao mês	Reuniões 1 (uma) vez ao mês	-
BOMBEIROS	Encontros 2 (duas) vezes ao mês	-	-
REUNIÕES DE DISCUSSÃO SOBRE QUALIDADE	-	2 (duas) vezes ao ano com utilização de videocassete	4 (quatro) vezes ao ano com utilização de vídeo cassete, retro-projetor, apostilas e questionários

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais de redução de conflitos

Os conflitos existentes, na época das esteiras, entre as participantes eram considerados “problemas que a encarregada ou a supervisora resolviam” (depoimento). Geralmente, referiam-se à produção e qualidade individual da costureira e eram resolvidos na própria esteira, verbalmente.

Os problemas entre as diversas áreas eram tratados como domínios, isto é, as chefias consideravam suas áreas “departamentos” e seus subordinados, sempre, tinham razão diante das arbitrariedades. O depoimento que segue explicita o descrito:

“Nós tratávamos a área como departamento, nós dávamos razão só para os nossos subordinados. Cada um defendia sua área, quando tinha um problema nós devíamos defender nosso

subordinado. Se tinha problemas a gente achava que era com os outros e não com os nossos. Para resolver, nós sentávamos na sala de reuniões, eu do lado dos meus subordinados, e a supervisora, se fosse com as costureiras, do lado das subordinadas dela. Cada um defendia como podia o seu lado. O gerente quase sempre que fazia o entendimento das partes” (o negrito é ênfase do depoente).

Após o entendimento, as partes saíam da sala e voltavam ao trabalho, sem maiores discussões sobre o ocorrido. O retorno aos outros interessados era feito, pessoalmente, pela chefia e pelos que participavam do rito.

O quadro 8 demonstra os ritos de redução de conflitos.

QUADRO 8: Ritos de redução de conflitos nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.

RITOS DE REDUÇÃO DE CONFLITOS	
CHEFIAS	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Em sala de reuniões, cada área em lados opostos da mesa, com seus subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediando as negociações, e definindo a solução

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais de Integração

Os ritos de integração objetivam o encorajamento de sentimentos comuns, através do entrosamento entre seus participantes. Através das entrevistas, pudemos constatar a existência de alguns ritos e rituais que abrangiam somente a unidade pesquisada, e outros que tinham a participação de todas as unidades da organização. As festas ocorridas eram anuais e contavam com a participação de todos os níveis hierárquicos da unidade pesquisada.

As festas de final de ano, promovidas pela associação dos empregados, contavam com a participação voluntária apenas destes sem seus familiares. Ocorriam em um clube da

cidade e procuravam a integração de todos os empregados da unidade através de uma almoço com música. A entrega da premiação dos grupos de CCQs ocorria, nestas ocasiões, quando se reuniam os grupos e se divulgavam os nomes dos que receberiam prêmios. Na mesma ocasião, eram entregues as placas para as encarregadas que tinham maior produtividade e qualidade. O encontro culminava em um almoço de confraternização.

A festa do dia do trabalhador, 1^º (primeiro) de maio, era feita sempre na Associação dos Empregados da Hering Têxtil, situada em Blumenau, e reunia empregados de todos os níveis hierárquicos e de todas as unidades da Organização. O empregado podia levar a família, e a alimentação era servida por preço subsidiado. A Hering Têxtil colocava à disposição da unidade pesquisada um ônibus que saía de manhã e voltava à noite. Conforme depoimentos, geralmente, o pessoal não se integrava às outras unidades, formando-se grupos da mesma unidade.

O baile da Garota Hering/Rodeio era feito em um clube da cidade, onde as concorrentes desfilavam, com a participação de todos os empregados e seus familiares. Os jurados eram escolhidos pela gerência e, geralmente, eram pessoas influentes da comunidade, além de gerentes e/ou chefias de outras unidades. As candidatas contavam com torcida, e a primeira colocada era premiada com uma jóia, doada pelo “padrinho”; geralmente, o prefeito da cidade ou uma figura política indicada pela gerência. A vencedora participava da final, que ocorria na Associação dos Empregados e lá era escolhida a representante da Hering. Após a escolha da Garota Hering/Rodeio, o “conjunto musical tocava até de madrugada para nós dançarmos” (depoimento).

A festa junina era promovida pela associação dos empregados num clube da cidade, contando com a presença, também, da família. Os empregados, geralmente, vestiam-se

com trajes típicos e participavam das várias brincadeiras, inclusive, casamento caipira que era feito pelos participantes da associação.

O esporte era muito divulgado entre os empregados da organização. Existiam olimpíadas anuais, de que cada unidade participava nas modalidades em que mais se destacavam. Durante o ano, os empregados que participavam das olimpíadas da Hering se reuniam para treinar seus esportes. Estes treinos ocorriam, mais freqüentemente, perto das olimpíadas, mas era comum, no mínimo, 1 (um) encontro mensal. Nestas ocasiões, geralmente, o pessoal participava de um almoço ou jantar, depois dos treinos, como forma de integração do time. As olimpíadas ocorriam, geralmente, em setembro, na associação dos empregados da Hering, em Blumenau, durante os quatro finais de semana, e os 3 (três) finalistas de cada modalidade ganhavam medalhas. A unidade que somava mais pontos nas várias modalidades, recebia um troféu. Entregavam-se estes prêmios em local específico, conforme depoimento: “Quando terminava a modalidade, eles entregavam as medalhas, e era feita uma solenidade e confraternização, fora da quadra, em um lugar separado. Quem entregava as medalhas e o troféu, geralmente, era o presidente da associação, ou o gerente geral, pessoas mais importantes”.

A área da oficina mecânica, composta por 16 (dezesesseis) mecânicos, 8 (oito) em cada turno, possuía uma integração maior, encontrando-se, eventualmente, para uma jantar. Estes encontros ocorriam pelo menos 1 (uma) vez ao mês, e contavam com a liderança da chefia que “adorava fazer um caldo de cascudo”. No aniversário, também se reuniam, fazendo várias brincadeiras. Geralmente, a família não participava, pois esta era uma festa “só de homens”.

No quadro 9, pode-se verificar o resumo dos ritos e rituais da unidade pesquisada, no período anterior à adoção do sistema de Qualidade Total.

QUADRO 9 - Ritos e rituais de integração nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da Qualidade Total.

RITOS E RITUAIS DE INTEGRAÇÃO				
ATIVIDADES	COSTUREIRAS	ENCARREGADAS	CHEFIAS	GERÊNCIA
CONFRATER- NIZAÇÃO DE FINAL DE ANO	Em clube com almoço Entrega dos prêmios dos grupos de CCQ	Em clube com almoço Entrega dos prêmios dos grupos de CCQ Entrega das placas de maior produtividade ou qualidade	Em clube com almoço Entrega dos prêmios dos grupos de CCQ	Em clube com almoço Entrega dos prêmios dos grupos de CCQ
FESTA DE 1.^o DE MAIO	Na associação em Blumenau	Na associação em Blumenau	Na associação em Blumenau	Na associação em Blumenau
BAILE DA GAROTA HERING	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida
FESTA JUNINA	Em clube da cidade	Em clube da cidade	Em clube da cidade	Em clube da cidade
OLIMPIADAS	Treinamento mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios	Treinamento mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios	Treinamento mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios	Treinamento mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios
ENCONTROS EVENTUAIS			Chefia da mecânica com subordinados	

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais de intercâmbios sociais

Deal e Kennedy (1982) caracterizam alguns acontecimentos que, mesmo não sendo constantes, são institucionalizados como ritos ou rituais de intercâmbio social. Os

autores argumentam que estes podem ser exemplificados por encontros após o dia de trabalho, a forma de tratamento exigida na organização ou, ainda, as regras implícitas de início e finalização de reuniões.

Constataram-se períodos de extrema formalidade nas relações da unidade pesquisada. No início das atividades da unidade, existiam exigências quanto à forma de tratamento nos diferentes níveis hierárquicos. Conforme depoimentos, as costureiras, encarregadas e chefias eram informadas de que deveriam tratar os superiores hierárquicos de “senhora” ou “senhor”.

“Eu era encarregada, e minha irmã, costureira. Nós duas morávamos com nossos pais, éramos solteiras, ainda, e a supervisora me chamou e disse que era para eu avisar minha irmã que ela tinha que me chamar de Sra. Eu achei muito estranho, mas ela tinha falado, a gente tinha que obedecer. Depois isto mudou, mas todo mundo continuou chamando de Senhora, incorporou no dia-a-dia” (depoimento).

Outra regra implícita era a iniciação e término de reuniões. Apesar de quase não existirem, quando ocorriam, quem iniciava ou terminava era sempre o superior hierárquico. Independente do problema, este tomava a palavra, liberando o pessoal quando julgava resolvido o problema.

“Eu chamava o meu pessoal e começava a falar, tem que ter um líder, uma organização, se eu estivesse falando uma coisa, eu tinha que acabar, depois outro falava, senão virava uma bagunça... Quando tinha uma reunião, isto já ia pela hierarquia, a gente sempre deixava o gerente começar, ou um superior hierárquico” (depoimento).

O resumo dos ritos de intercâmbios sociais pode ser visto no quadro 10.

QUADRO 10: Ritos de intercâmbio social nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., antes da adoção do sistema da qualidade total.

RITOS DE INTERCÂMBIO SOCIAL				
ACONTECIM.	COSTUREIRAS	ENCARREGADAS	CHEFIAS	GERÊNCIA
REGRAS DE TRATAMENTO	Exigência de chamar superiores hierárquicos de Sr. ou Sra.	Exigência de chamar superiores hierárquicos de Sr. ou Sra.	Exigência de chamar superiores hierárquicos de Sr. ou Sra.	-
REGRAS DE CONTROLE DE REUNIÕES	Quem inicia é o superior hierárquico.	Quem inicia é o superior hierárquico.	Quem inicia é o superior hierárq.	Quem inicia é o superior hierárquico.

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais obscuros

Uma forma traumática de apresentação do indivíduo à organização é definida por Deal e Kennedy (1982) como ritos obscuros. Conforme os autores, esta forma de socialização expressa a mensagem de que os conhecimentos adquiridos, externamente, necessitam adaptar-se à realidade do local em que o novato está ingressando.

Constatou-se este tipo de ritual somente na área de mecânica, pois possuía um símbolo concreto que o representava. Os mecânicos que estavam iniciando recebiam o que eles chamam de “batismo”. Cada um possuía uma caixa de ferramentas e, no primeiro dia, colocava-se graxa na alça da caixa. No momento em que o novato era chamado, automaticamente, pegava sua caixa para dirigir-se à máquina defeituosa, ocasião em que sujava, totalmente, suas mãos, além de sofrer “gozações” de toda a turma que esperava pelo momento.

Ritos de trabalho ou administrativos

Deal e Kennedy (1982) definem os ritos de trabalho ou administrativos como sendo o número de reuniões, o ambiente em que elas ocorrem, o formato da mesa, a posição, o número e qualificação dos presentes. Embora estas características não impliquem nos resultados organizacionais, são perpetuadas como ferramentas de concretização da cultura.

Na época das esteiras, as reuniões eram eventuais, não tinham época nem dia definidos, e, geralmente, quando existiam, eram ao nível das chefias e gerência. Não se caracterizou este tipo de rito de trabalho ou administrativo por ser quase inexistente na unidade pesquisada.

4.2.2.2 Ritos e rituais na Hering após a adoção da qualidade total

Conforme especificado no item 3, a cultura fora analisada em 2 (dois) períodos distintos. Passa-se, agora, a relacionar os ritos e rituais existentes, hoje, na unidade pesquisada. Quando estes são exatamente iguais ao período anterior, faz-se somente menção, sem contudo, descrevê-los novamente. As comparações são feitas posteriormente.

Convém salientar que, a partir da adoção de novas técnicas de gerenciamento, as encarregadas passaram a chamar-se “facilitadoras”, não tendo mais como função o controle das costureiras. Agora, elas “facilitam” o trabalho da equipe, sendo responsáveis pela maior integração do grupo.

Ritos e rituais de passagem

Atualmente, além da integração inicial já descrita, as novas costureiras passam por uma preparação para a nova concepção de trabalho. As costureiras recebem um treinamento referente ao tratamento interpessoal, com conceitos de integração, motivação e relacionamento humano. Este é dado, em sala de reuniões, por uma instrutora da área de recursos humanos, durante um período de 3 dias e participam, somente, as integrantes de 1 (uma) célula. Nestes encontros, as costureiras participam de jogos e brincadeiras que objetivam o aprendizado de “como trabalhar em grupo”(depoimento). Este treinamento incorporou-se como um pré-requisito para se trabalhar na nova sistemática de células de manufatura que abrange toda a unidade. Em seu término, é entregue às participante um certificado de conclusão. Uma entrega à outra, parabenizando pela etapa concluída, numa pequena confraternização grupal.

Além deste, as costureiras recebem também, um treinamento operacional em outras etapas da costura. Quando da época das esteiras, o conhecimento restringia-se, somente, a uma operação. Agora, com a polivalência, elas necessitam de conhecimentos em todas as etapas da costura. Este treinamento operacional é dado pelas facilitadoras, nas próprias esteiras, durante um período não inferior a 8 (oito) dias e, em horário marcado a cada dia. Cada grupo que decide formar uma célula inicia o treinamento, sendo a facilitadora a avaliar a costureira nas novas aptidões. Este treinamento enquadra-se no rito de transição, pois se inicia o aprendizado operacional básico para desempenhar as novas funções, e a avaliação feita pela facilitadora no rito de incorporação.

As facilitadoras passam pelo mesmo treinamento de assimilação de conceitos de relacionamento, em sala de reuniões, abrangendo os mesmos jogos e brincadeiras e, juntamente, com as costureiras. O treinamento operacional é dado, somente, para as

costureiras que, eventualmente, ganhem uma promoção para facilitadora, motivo pelo qual não é aqui incluído como rito.

As chefias recebem um treinamento inicial, durante 6 meses, para incorporação dos novos conceitos às atividades de liderança. Este foi efetuado em encontros de 2 (duas) horas semanais, ministrados, na sala de reuniões, por profissionais da área de recursos humanos da unidade Bom Retiro. Após este período, receberam o mesmo treinamento das facilitadoras e costureiras. A avaliação das chefias ocorre, mensalmente, e é efetuada pelas células. Cada participante das células preenche um questionário anônimo, avaliando as chefias.

Atualmente, a cada 45 (quarenta e cinco) dias, costureiras, facilitadoras e chefias participam de seminários sobre assuntos referentes a relacionamentos dos recursos humanos. Entre outros, foram citados os assuntos de empatia, motivação, ordenamento da célula, qualidade do produto, qualidade de vida, conflitos, normas, formas de relacionamento. Geralmente, cada célula participa sozinha, juntamente, com uma chefia e uma facilitadora, havendo rodízio das chefias e das células. Ao final, cada participante recebe um certificado em um rito de entrega, feita mutuamente, da mesma forma que acontece nos vários níveis hierárquicos da unidade pesquisada.

No quadro 11, estão resumidos os ritos e os rituais de passagem em seus vários estágios.

QUADRO 11: Ritos e rituais de passagem e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da Qualidade Total.

RITOS E RITUAIS DE PASSAGEM				
Estágio dos Ritos e Rituais	Costureiras	Facilitadoras	Chefias	Gerência
Separação	Integração	-	-	-
Transição	Integração Treinamento específico para trabalhar em grupo, com entrega de certificado Treinamento Operacional Seminários diversos com entrega de certificados	Treinamento Operacional Treinamento específico para trabalhar em grupo, com entrega de certificado Seminários diversos com entrega de certificados	Treinamento em tratamento com Recursos Humanos Seminários diversos com entrega de certificados	Treinamento operacional como trainee Seminários diversos com entrega de certificados
Incorporação	Avaliação feita pela Instrutora	Avaliação feita por outra facilitadora	Avaliação mensal feita pelas participantes das células	Avaliação efetuada pelo gerente de cada unidade Avaliação mensal feita pelas participantes das células

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Ritos e rituais de degradação

Notamos que os ritos e rituais de degradação deixaram de existir com tanta intensidade na unidade. No nível operacional, os problemas e conflitos são resolvidos pelo próprio grupo, e o entrosamento é primordial para a sua resolução. A costureira goza de um

período de 1 (um) ano para adaptação ao grupo, contudo, se isto não ocorrer, ela é demitida, pois outro grupo não aceitará “uma pessoa problema, que não se adaptou em outra célula” (depoimento). Isto já ocorreu, e a “fofoca” foi divulgada, havendo a tentativa da organização de encaixe da costureira em outro grupo, mas esta não foi aceita, conforme depoimento acima transcrito.

Ao nível das chefias, continuam existindo as “fofocas”, divulgadas, anonimamente, e sem conhecimento do envolvido. Estas nunca são confirmadas.

Conforme quadro 12, podemos visualizar os ritos de degradação existentes na unidade pesquisada.

QUADRO 12 - Ritos e rituais de degradação e seus estágios nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.

RITOS E RITUAIS DE DEGRADAÇÃO		
ESTAGIO	COSTUREIRAS	CHEFIAS E GERÊNCIA
“Fofoca da degradação”	• Fofocas sobre a costureira a ser retirada	• Fofocas anônimas
Artefatos concretos	-	-
Remoção	• Demissão	-

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Ritos e rituais de reforço

Em virtude dos grupos de CCQs não mais existirem, não constatamos ritos e rituais de reforço. A única forma de reconhecimento é feita, somente, para as participantes de uma célula, e quem participa são a facilitadora e as costureiras, através de elogios verbais e, algumas vezes, um “parabéns” escrito em papel.

Ritos e rituais de renovação

Observaram-se os ritos de renovação, nos seminários existentes, em períodos pré-estabelecidos. O objetivo destes seminários está ligado ao esclarecimento acerca dos problemas e à procura de possíveis soluções. Ocorrem a cada 45 (quarenta e cinco) dias e envolvem todos os participantes da unidade, divididos em grupos previamente estabelecidos. Constatou-se uma grande preocupação em solucionar problemas existentes na unidade, além de serem discutidos problemas de outras unidades da organização e comparados com a situação vivenciada em Rodeio. São utilizados recursos como vídeo cassete, retro-projetor, “slides”, quadros, cartazes.

As reuniões diárias entre as participantes das células objetivam a procura de soluções e o planejamento para o dia que se inicia. Caracterizam-se como necessárias para o entrosamento e a procura de soluções de problemas ocorridos anteriormente. Podem ser tidas como um rito de renovação por estarem embasadas em discussões grupais que objetivam a análise de problemas considerados relevantes para a unidade em geral e para a célula em especial.

As facilitadoras, juntamente com as participantes de uma célula, fazem reuniões semanais. A procura de solução para os problemas considerados importantes é a meta destes encontros. A experiência vivenciada de uma célula fornece subsídios para a facilitadora trocar idéias com outras células. Esta troca de conhecimentos estabelece um contínuo crescimento das células no que tange à qualidade do produto, produtividade e equilíbrio dos relacionamentos.

As células realizam, ainda, um encontro bimestral com o gerente. Nestes encontros, são apresentados vídeos, utilizados retro-projetores e discutidos os problemas da

unidade e da organização. O gerente utiliza-se destas reuniões para formar um panorama da situação vivenciada pelas participantes da célula. Conforme depoimento:

“Hoje está muito melhor. Nós conhecemos o gerente, ele nos chama para falar. Antes, isto não acontecia. Pouco sabíamos do que estava ocorrendo na Hering, e só ficamos sabendo quantas unidades, realmente, a empresa tinha, a partir do momento em que nos foi apresentado. Tinha gente que pensava que a unidade Rodeio e a unidade Bom Retiro em Blumenau eram as únicas. Parece que agora nós somos, realmente, parte de uma grande empresa. Estas reuniões com o gerente fez a gente ver que éramos importantes”.

Os encontros existentes entre os participantes da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) e do Grupo Voluntário de Bombeiros continua igual. Não houve alterações com a implantação das células e, conseqüentemente, com a busca da Qualidade Total.

As facilitadoras têm, ainda, um encontro diário com a supervisora, chefia imediata na escala hierárquica. Estes encontros baseiam-se na discussão de soluções de problemas ocorridos no dia anterior, objetivando a troca de experiências entre as facilitadoras.

O gerente reúne-se com as facilitadoras quinzenalmente. Estas reuniões duram em torno de 2 (duas) horas, e possuem o mesmo objetivo das reuniões feitas com as participantes das células. São discutidos problemas e possíveis soluções, além de ser repassada, para elas, a situação da Hering Têxtil S.A., em geral, e da unidade Rodeio em relação à organização.

Os gerentes das diversas unidades reúnem-se todas as 3^{as}-feiras, juntamente com o gerente das confecções, para troca de informações e experiências. Nestes encontros, são utilizados vídeo cassetes, retro-projetores, “slides”, quadros, “flip-charts”, entre outros

recursos. Existem ocasiões em que são trazidos palestrantes para discussões com o grupo.

Estes encontros duram de 3 a 4 horas.

No dia posterior a esta reunião, 4ª-feira, o gerente reúne suas chefias para repassar o que foi discutido no dia anterior. Os mesmos recursos são utilizados, e o tempo de reunião é, praticamente, o mesmo.

O quadro 13 representa os atuais ritos e rituais de renovação da unidade Rodeio.

QUADRO 13 - Ritos e Rituais de renovação nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da Qualidade Total.

RITOS E RITUAIS DE RENOVAÇÃO				
ATIVIDADES	COSTUREIRAS	FACILITADORAS	CHEFIAS	GERÊNCIA
CIPA	Treinamento inicial de 4 (quatro) h com entrega de certificado	Treinamento inicial de 4 (quatro) h com entrega de certificado	-	-
	Reuniões 1 (uma) vez ao mês	Reuniões 1 (uma) vez ao mês		
BOMBEIROS	Encontros 2 (duas) vezes ao mês	-	-	-
REUNIÕES E SEMINÁRIOS	10 min. diários entre participantes da mesma célula	Semanais com células	Diária com facilitadoras	Bimestral com células
	Semanais com facilitadora	Diárias com chefia	Semanal com gerência	Semanal com outras gerências e gerência geral
	Bimestral com gerente			Semanal com chefias

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Ritos de redução de conflitos

Os maiores conflitos existentes acontecem ao nível das próprias células, e referem-se a problemas de entrosamento e relacionamento interpessoais. Estes problemas são solucionados pelo próprio grupo e, geralmente, ocorrem da mesma forma nos vários grupos observados. Surgida a desavença, seja ela de carácter pessoal ou da função, as costureiras se reúnem, geralmente lideradas pela chamada “ponta de mesa”. Formam um círculo e começam a discussão. Ocorrem momentos em que todas falam ao mesmo tempo, mas este período é curto, todas têm muita consciência que o tempo parado é sinónimo de baixa produção, e isto as força a encontrarem uma solução rapidamente. Caso isto não ocorra, a facilitadora é chamada, escutando todas as participantes da célula que queiram falar. Após uma rápida discussão, propõe uma solução que é, prontamente, aceita. Caso ainda persista a indefinição, a supervisora é procurada e a célula, juntamente com a facilitadora, reúnem-se em sua sala. A chefia, sentada a sua mesa e a célula, à frente. Após a exposição, a supervisora propõe uma solução. A partir deste momento, o problema está solucionado.

Os problemas existentes com outras áreas, principalmente, com a talharia, são resolvidos através das células, em conjunto com a supervisora e a facilitadora. Surgindo o problema, a facilitadora é chamada e repassa para a supervisora que, prontamente, avisa a talharia. Se possível, no mesmo dia, a célula da talharia que provocou o problema dirige-se à unidade Rodeio. Estando a célula toda impedida de vir, vem um representante, juntamente com a facilitadora e a chefia ou a gerência da unidade de talharia. Sentam-se na sala de reuniões, cada unidade de um lado, e procuram o consenso. Quando este é atingido, divulgam-se os resultados para as outras facilitadoras da unidade Rodeio. Se o problema surgir novamente, estas já estarão preparadas para uma solução.

Os problemas causados entre chefias, geralmente originários no nível hierárquico inferior, são solucionado da mesma forma. Sentam-se na sala de reuniões, cada chefia em lados opostos, com seus subordinados. Conforme se constatou, através de observações, atualmente, os grupos estão mais preocupados com o atraso da produção e, conseqüentemente, procuram o consenso, evitando a perda monetária das células. A percepção de grupo é muito maior, conforme depoimento:

“Nas chefias, agora, deixou de haver a preocupação com o seu pessoal como um departamento. Hoje, nós nos preocupamos com o trabalho como um todo, com a pontuação da célula. Nós nos reunimos e tentamos resolver o problema, sem defender o nosso pessoal, procuramos o problema, e não quem o causou”.

Conforme quadro 14, podemos verificar os atuais ritos de redução de conflito existentes na unidade Rodeio.

QUADRO 14 - Ritos de redução de conflitos nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da Qualidade Total.

RITOS DE REDUÇÃO DE CONFLITOS		
COSTUREIRAS	FACILITADORA	CHEFIAS
Na própria célula, reunião em círculo	Escuta e sugere no círculo formado na célula	Em sala de reuniões, cada área em lados opostos da mesa, com seus subordinados, procurando o consenso

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Ritos e rituais de integração

As festas de final de ano continuam sendo promovidas pela associação em um clube da cidade. A modificação está na confraternização entre as células. Atualmente, as

participantes das células promovem “amigo invisível”, trocando presentes, no último dia de trabalho, antes das festas natalinas. Os grupos de CCQs deixaram de existir, motivo pelo qual não há mais premiação.

A festa do dia do trabalhador, 1^o (primeiro) de maio, deixou de fazer parte da integração da unidade. Os depoimentos sugerem que poucas pessoas compareciam, inviabilizando a ida de um ônibus para a associação situada em Blumenau. Este é o motivo da não participação dos empregados na citada festa.

O baile da escolha da garota Hering/Rodeio continua sendo feito anualmente. A diferença é que, agora, ela é escolhida pelos empregados, através de voto secreto em um dia de expediente, na própria unidade. O baile é feito, após a apuração, e a faixa é passada para a vencedora pela garota do ano anterior.

A festa junina e as olimpíadas não sofreram modificações com a adoção do sistema de gestão da Qualidade Total. Continuam com as mesmas características e participação de todos os níveis hierárquicos.

A mudança situa-se na integração das células, que propiciaram uma maior aproximação entre suas integrantes. Atualmente, as costureiras de uma célula comemoram seu aniversário na própria unidade, com suas companheiras e com a facilitadora responsável por sua célula. No horário do lanche, cantam parabéns e as colegas entregam um presente, geralmente, solicitado pela aniversariante. Ela corta o bolo e o divide entre as costureiras.

*“Antes ninguém ficava sabendo quem fazia aniversário, agora quando tem bolo, a gente sabe. É a maior festa, a célula fica parecendo que está em festa o dia todo”
(depoimento).*

Com a integração dos membros das células, as chefias, facilitadoras e gerência também foram incentivadas a se confraternizarem nos aniversários. Reúnem-se, na sala de

reuniões, cantam parabéns, entregam o presente e comem o bolo, homenageando o aniversariante.

No quadro 15, estão relacionados os ritos e rituais, atualmente, existentes na unidade.

QUADRO 15 - Ritos e Rituais de Integração nos vários níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., após a adoção do sistema da qualidade total.

RITOS E RITUAIS DE INTEGRAÇÃO				
ATIVIDADES	COSTUREIRAS	FACILITADORAS	CHEFIAS	GERÊNCIA
CONFRATER- NIZAÇÃO DE FINAL DE ANO	Em clube com almoço Amigo invisível entre as participantes da célula	Em clube com almoço	Em clube com almoço	Em clube com almoço
BAILE DA GAROTA HERING	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida	Em clube da cidade com entrega de premiação para a escolhida
FESTA JUNINA	Em clube da cidade	Em clube da cidade	Em clube da cidade	Em clube da cidade
OLIMPIADAS	Treinamento mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios	Treinamento mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios	Treina- mento mensal, com integração após Na associação em Blumenau com entrega de prêmios	Treinament o mensal, com integração após Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios
FESTA DE ANIVERSÁRIO	Confraterniza- ção entre participantes da célula com participação da facilitadora	Participação na confraternização das células Confraternização com chefias	Confrater- nização com outras chefias, facilitadoras e gerência	Confraterni- zação com chefias e facilitadoras

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Ritos de intercâmbios sociais

Apesar de não haver regras sobre a formalidade de tratamento, a incorporação destas se faz presente. Conforme depoimentos, pode-se constatar que, apesar de ter acontecido há muito tempo, as pessoas ficaram marcadas com as exigências de formalidade.

“Tinha uma supervisora que exigia que nós a chamássemos de Senhora, e isto ficou nas pessoas, elas, às vezes, dizem que não conseguem mais chamar as chefias de tu, só de senhora ou senhor” (depoimento).

“Isto está implícito, quando a gente entra, na própria integração é repassado para a gente, informalmente, não existe uma regra, mas parece que está inculcado em todos” (depoimento).

As reuniões diárias entre as participantes das células obedecem a uma regra implícita de início e finalização. Geralmente, as “pontas de mesa”, que são as costureiras que ficam, no início do processo, recebendo o talhado e fazendo a distribuição, iniciam os debates, fazendo um relato dos acontecimentos do dia anterior e passando a palavra para quem solicita. Somente, quando o consenso não é atingido e começa a haver discordância com alterações de voz, a facilitadora interfere, abrandando as discussões. Conforme observação, o papel da “ponta de mesa” é o de tentar introduzir o assunto e obter o consenso na forma como serão executadas as tarefas do dia.

As reuniões das células com as facilitadoras acontecem semanalmente, acontecem na própria célula, todas de pé, e com a facilitadora iniciando os assuntos. Após a colocação da pauta, as costureiras argumentam, sendo finalizadas pela própria facilitadora, com o encorajamento para aumento da produtividade.

Os encontros bimestrais do gerente com cada célula e os quinzenais com as facilitadoras ocorrem na sala de reuniões. As participantes sentam-se em círculo e o gerente

fica de pé, iniciando os debates. Há argumentações por parte das costureiras ou facilitadoras, e o gerente também finaliza o encontro.

As facilitadoras participam de 1 (um) encontro diário com a chefia (supervisora). Estes encontros acontecem na sala da supervisora, ficando ela sentada à sua escrivaninha, e as facilitadoras sentam-se à sua frente. Os debates iniciam e terminam com a supervisora, embora todas participem com argumentações.

As reuniões entre as gerências das unidades e a gerência geral ocorrem, semanalmente, na unidade Bom Retiro. A forma de se sentarem à mesa é conforme a ordem de chegada, mas o início e término dos debates são regulamentados pela gerência geral.

“Geralmente sentamos nos mesmos lugares, mas isto não é regra. O gerente geral fica no centro da mesa, nunca na ponta, nós sempre brincamos que ele não quer pagar a conta” (depoimento).

Em consequência destes encontros de gerentes, a unidade reúne suas chefias no dia seguinte. São repassadas as informações sobre a organização, bem como a situação da unidade perante as outras. Estes encontros são feitos na sala de reuniões, e não existe posição fixa dos integrantes. Mas quem inicia e termina as reuniões é o gerente; *“a questão hierárquica é muito forte”* (depoimento).

Os ritos e rituais de intercâmbio social existentes, atualmente, na unidade pesquisada, podem ser visualizados no quadro 16.

QUADRO 16 - Ritos de intercâmbios sociais nos vários níveis hierárquicos existentes na Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, após a adoção do sistema de Qualidade Total.

RITOS DE INTERCÂMBIOS SOCIAIS				
ACONTECIM.	COSTUREIRAS	FACILITADORAS	CHEFIAS	GERÊNCIA
REGRAS DE TRATAMENTO	Normas implícitas incorporadas no tratamento com superiores	Normas implícitas incorporadas no tratamento com superiores	Normas implícitas incorporadas no tratamento com superiores	-
REGRAS DE CONTROLE DE REUNIÕES	Quem inicia é o superior hierárquico Entre as participantes da célula é a "ponta de mesa"	Quem inicia é o superior hierárquico	Quem inicia é o superior hierárquico	Quem inicia é o superior hierárquico

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Ritos e rituais obscuros

Não se constataram, através das entrevistas e das observações, mudanças nestes rituais. A área de mecânica continua fazendo a iniciação do novato através da graxa na alça da caixa de ferramentas.

Ritos de trabalho ou administrativos

O número de reuniões, com a adoção do sistema de Qualidade Total, teve um grande aumento. As costureiras passaram a participar muito mais do processo decisório, juntamente com as chefias e gerência. Pode-se afirmar que, atualmente, ocorrem pelo menos 2 (dois) encontros diários entre os vários níveis hierárquicos, na unidade de estudo.

Determinou-se que as reuniões diárias entre as participantes das células devem durar 10 (dez) minutos. A escolha do tempo foi aleatório, embasando-se em experiências que determinaram este tempo como o ideal. Algumas células não utilizam o tempo necessário, outras ultrapassam o limite estipulado e, comparando-se os resultados, não houve diferenças significativas nos dois casos.

As reuniões das costureiras com as facilitadoras resolvem problemas. Estes encontros, geralmente, acontecem no próprio local de funcionamento da célula, onde todas ficam de pé, olhando a supervisora, que determina a solução do problema imediato, indicando a forma mais correta para consecução dos objetivos. Observou-se, em alguns casos, a discordância com as argumentações da facilitadora, expressando-se através de condutas contrárias ao indicado pela mesma na reunião, atingindo-se os mesmos resultados esperados.

As reuniões entre as chefias definem diretrizes que, geralmente, são colocadas em prática, principalmente, no que se refere a novas práticas de gestão, objetivando a Qualidade Total. Estas, aparentemente, surtem mais efeitos, pois se nota uma sensível mudança postural das pessoas envolvidas, relativa às técnicas de relacionamento e formas de tratamento com os subordinados.

4.2.2.3 Comparação dos ritos e rituais da Unidade Rodeio da Hering Têxtil S.A., antes e após a adoção do sistema de gestão da Qualidade Total.

Com base nos itens 4.2.2.1 e 4.2.2.2, faz-se a comparação entre os ritos e rituais nos dois momentos distintos. Esta análise é feita conforme a tipologia já descrita

anteriormente, e limitar-se-á aos aspectos comparativos, visto que a explanação conceitual já foi feita nos itens supracitados.

Ritos e rituais de passagem

Os ritos e rituais existentes, antes e após a adoção do sistema de Qualidade Total, na unidade Rodeio, mostraram algumas alterações. Estas foram comprovadas, através de entrevistas semi-estruturadas e observações não participantes, mostradas nos quadros 17, 18, 19 e 20.

QUADRO 17: Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios, no nível hierárquico das costureiras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE PASSAGEM NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
COSTUREIRAS		
Estágio	ANTES	DEPOIS
Separação	-Integração	-Integração
Transição	-Integração -Treinamento Operacional	-Integração -Treinamento Operacional -Treinamento específico para trabalhar em grupo, com entrega de certificado - Seminários diversos com entrega de certificados
Incorporação	-Avaliação feita pela Instrutora	-Avaliação feita pela Instrutora

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

QUADRO 18: Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios, no nível hierárquico das encarregadas/facilitadoras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE PASSAGEM NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
ENCARREGADAS/FACILITADORAS		
ESTÁGIOS	ANTES	DEPOIS
Separação	-	-
Transição	-Treinamento operacional	-Treinamento operacional -Treinamento específico para trabalhar em grupo, com entrega de certificado - Seminários diversos com entrega de certificados
Incorporação	-Avaliação feita por outra encarregada	-Avaliação feita por outra facilitadora

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

QUADRO 19: Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios, no nível hierárquico das chefias da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE PASSAGEM NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
CHEFIAS		
ESTÁGIOS	ANTES	DEPOIS
Separação	-	-
Transição	-Treinamento em tratamento com Recursos Humanos	-Treinamento em tratamento com Recursos Humanos - Seminários diversos com entrega de certificados
Incorporação	-	- Avaliação mensal feita pelas participantes da célula

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

QUADRO 20: Comparação entre os ritos e rituais de passagem e seus estágios, no nível hierárquico da gerência da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A, nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE PASSAGEM NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
GERÊNCIA		
ESTÁGIOS	ANTES	DEPOIS
Separação		
Transição	-Treinamento operacional como <i>trainee</i>	-Treinamento operacional como <i>trainee</i> - Seminários diversos com entrega de certificados
Incorporação	-Avaliação efetuada pelo gerente de cada unidade	-Avaliação efetuada pelo gerente de cada unidade - Avaliação mensal feita pelas participantes das células

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Conforme observado nos quadros 17, 18, 19 e 20, e descrito nos itens 4.2.2.1 e 4.4.4.2, os ritos e rituais de passagem sofreram alterações significativas. Os processos de integração do novato, na realidade da empresa, continuam da mesma forma. Em um primeiro momento, há o rito de separação, em que são apresentadas informações sobre a organização e a unidade onde este vai trabalhar. O sistema da Qualidade Total não interferiu no estágio de separação dos ritos de passagem.

No estágio de transição, observou-se a inclusão de etapas, principalmente, no nível hierárquico das costureiras e facilitadoras. Atualmente, além de se apresentarem as normas de conduta da organização, e de se fazer o treinamento operacional para execução das atividades, também são introduzidos conceitos de relacionamento e motivação através de treinamento e seminários. Observou-se uma preocupação maior, na transmissão dos novos conceitos, acerca da Qualidade Total, através da utilização de mecanismos para sua assimilação. Fisher, Heber e

Teixeira (1995) afirmam que a retórica pode ser um destes mecanismos, fato constatado na unidade pesquisada.

Os treinamentos específicos para as costureiras e facilitadoras utilizaram, além da “eloquência” ou do “discurso convincente” (Fisher, Heber e Teixeira 1995:58), também exemplos práticos repassados através de jogos e brincadeiras. Estes eram adaptados para o nível intelectual das pessoas envolvidas. Podemos, inclusive, verificar que, tanto o treinamento quanto os seminários, são dados, isoladamente, para os diversos níveis hierárquicos, como também para as células. O objetivo é a igualdade de linguagem e compreensão dos assuntos. A entrega de certificados fortalece a sensação de perpetuação do conhecimento. O objeto, no caso o certificado, simboliza uma etapa vencida e que está materializada perante o grupo.

As chefias e a gerência participam, em conjunto, dos seminários que abrangem os conceitos de Qualidade Total. Como acontece nos níveis inferiores, o discurso para convencimento e persuasão é a ferramenta básica, culminando com a entrega do certificado, identificando-se como um ritual.

No estágio de incorporação, as diferenças constatadas com a adoção do sistema de Qualidade Total, situam-se nos níveis de chefia e gerência. A avaliação feita pelas participantes das células é bimestral, através de questionário anônimo, com perguntas sobre o andamento dos trabalhos das chefias e das áreas por elas coordenadas. As respostas são fechadas, podendo as empregadas assinalar entre péssimo, ruim, regular, bom e ótimo. Este questionário é o objeto que simboliza a avaliação e identifica o quanto foi incorporado dos novos conceitos. Conforme depoimento de uma chefia, podemos constatar a eficiência da ferramenta de avaliação:

“No primeiro mês que a minha área foi avaliada, recebi nota 0 (zero), você sabe o que é isto? Significa que não tínhamos entendido nada de qualidade, que o nosso trabalho não era digno. E esta avaliação foi de todas as células, então o

problema éramos nós mesmos. Mas agora não. Na última avaliação a nossa nota chegou a 8 (oito), isto é uma grande conquista. Para mim é como se tivesse acertado na loteria”.

Ritos e rituais de degradação

Com a atual “filosofia” da qualidade, as formas de degradação dos empregados iniciaram um processo de desaparecimento. Esta afirmativa pode ser comprovada no quadro 21.

QUADRO 21: Comparação entre os ritos e rituais de degradação, nos dois momentos distintos, nos vários níveis hierárquicos da unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A.

RITOS E RITUAIS DE DEGRADAÇÃO NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS				
COSTUREIRAS			CHEFIAS E GERÊNCIA	
ESTÁGIO	ANTES	DEPOIS	ANTES	DEPOIS
“Fofoca da degradação”	-Notificação verbal de erros	- Fofocas sobre a costureira a ser retirada	-Fofocas anônimas	-Fofocas anônimas
Artefatos concretos	- Advertência escrita -Cartões simbolizando o erro	-	-	-
Remoção	-Suspensão temporária	-Demissão	-	-

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas.

Atualmente, os mecanismos de integração e participação são mais fortes que as antigas formas de controle sobre os empregados. O espírito de equipe está sendo incentivado e, para que houvesse a crença de que as mudanças estavam acontecendo, a organização iniciou processos participativos e de trabalho em grupo, em que todos trabalham pelo mesmo objetivo.

As costureiras necessitam permanecer 1 (um) ano na célula. Só depois deste período, quando não se consegue a sua adaptação ao novo sistema, é que pode ser demitida. Quando isto está para acontecer, iniciam-se fofocas e intrigas na célula e a facilitadora é, constantemente, chamada para solucionar problemas. Quando esta situação se torna rotineira, a participante indesejada, que está causando problemas, é levada à sala da supervisora que tenta descobrir o motivo real das desavenças. Após tentativas sem soluções, a empregada é demitida, pois se tentou, algumas vezes, a sua inclusão em outra célula, mas os grupos não aceitam “a pessoa-problema” (depoimento).

Nos outros níveis hierárquicos, conseguimos identificar, somente, o primeiro estágio, mas, informalmente, através de brincadeiras. As “fofocas” são disseminadas, mas, dificilmente, objetivam demissões e, geralmente, “ninguém sabe quem começou ou se é verdade a fofoca” (depoimento).

Ritos e rituais de reforço

A exteriorização pública de resultados positivos é uma característica pouco utilizada na unidade. Os cartões coloridos, sobre as máquinas, na época das esteiras, identificando a qualidade do produto da costureira, foram um mecanismo pouco aceito por elas. Conforme depoimentos, constatou-se que, depois de certo tempo, as próprias empregadas já não se preocupavam muito em receber ou não os “kanbans”.

Com a eliminação dos grupos de CCQs, os ritos e rituais de reforço desapareceram na unidade pesquisada. Em vários depoimentos, verificou-se a preocupação da organização em voltar a criar tais grupos. Inclusive, estuda-se uma forma de transformar cada célula em um grupo. Conforme depoimentos, os grupos deverão formar-se na própria célula, pois, na Hering Têxtil S.A., os encontros ocorrem no horário de expediente. Se os grupos se

formarem com pessoas de células diferentes, isto vai prejudicar a célula, pois, quando uma empregada sai para as reuniões mensais, a pontuação da célula vai baixar e, como o pagamento é por produção, todas sairão prejudicadas.

Ritos e rituais de renovação

Estes ritos representam as “atividades de desenvolvimento organizacional” (Trice e Beyer, 1984) e objetivam fortalecer as atividades de desenvolvimento dos integrantes da organização. Envolvem treinamentos, seminários, times ou grupos de trabalho, círculos de controle de qualidade, além de outros. Ocorrem, na própria unidade, devido ao tamanho da cidade onde ela está inserida e, também, por situar-se distante da unidade Bom Retiro e de Blumenau, onde está localizada a Associação dos Empregados da Hering. Conforme quadros 22, 23, 24 e 25, podemos observar modificações nos ritos e rituais de renovação, nos dois momentos distintos, antes e após a adoção do sistema de Qualidade Total.

QUADRO 22- Comparação entre os Ritos e Rituais de renovação no nível hierárquico das costureiras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE RENOVAÇÃO NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
COSTUREIRAS		
ATIVIDADES	ANTES	DEPOIS
GRUPOS DE CCOs	-Encontros mensais de 1 (uma) hora	-
CIPA	-Treinamento inicial de 4 (quatro) h com entrega de certificado	-Treinamento inicial de 4 (quatro) h com entrega de certificado
	-Reuniões 1 (uma) vez ao mês	-Reuniões 1 (uma) vez ao mês
BOMBEIROS	-Encontros 2 (duas) vezes ao mês	-Encontros 2 (duas) vezes ao mês
REUNIÕES E SEMINÁRIOS DE ENTROSAMENTO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	-	-10 min diários entre participantes da mesma célula -Semanais com facilitadora -Bimestral com gerente

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participantes.

QUADRO 23- Comparação entre os Ritos e Rituais de renovação, no nível hierárquico das encarregadas/facilitadoras da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE RENOVAÇÃO NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
ATIVIDADES	ENCARREGADAS/FACILITADORAS	
	ANTES	DEPOIS
GRUPOS DE CCO	-Encontros mensais de 1 (uma) hora	-
CIPA	-Treinamento inicial de 4 (quatro) h com entrega de certificado -Reuniões 1 (uma) vez ao mês	-Treinamento inicial de 4 (quatro) h com entrega de certificado -Reuniões 1 (uma) vez ao mês
REUNIÕES DE DISCUSSÃO SOBRE QUALIDADE	-2 (duas) vezes ao ano com utilização de videocassete	-
REUNIÕES E SEMINÁRIOS DE ENTROSAMENTO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	-2 (duas) vezes ao ano com utilização de videocassete	-Semanais com células -Diárias com chefia

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

QUADRO 24- Comparação entre os Ritos e Rituais de renovação no nível hierárquico das chefias da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE RENOVAÇÃO NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
ATIVIDADES	CHEFIAS	
	ANTES	DEPOIS
REUNIÕES E SEMINÁRIOS DE ENTROSAMENTO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	-4 (quatro) vezes ao ano com utilização de vídeo cassete, retro-projetor, apostilas e questionários	-Diária com facilitadoras -Semanal com gerência

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

QUADRO 25- Comparação entre os Ritos e Rituais de renovação, no nível hierárquico da gerência da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE RENOVACÃO NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
ATIVIDADES	GERÊNCIA	
	ANTES	DEPOIS
REUNIÕES E SEMINÁRIOS DE ENTROSAMENTO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS		-Bimestral com células -Semanal com outras gerências e gerência geral -Semanal com chefias

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Os grupos de CCQs deixaram de existir, como já mencionado anteriormente, motivo pelo qual não representam mais os ritos de renovação. Mas outras formas de envolvimento e treinamento do pessoal da unidade passaram a ser utilizadas. Com a Qualidade Total, verificou-se uma tentativa muito maior de envolver os empregados nos problemas da unidade e da organização como um todo.

Os grupos de bombeiros e a comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), continuam com as mesmas características existentes antes da adoção da Qualidade Total. O treinamento e as reuniões não sofreram alterações.

As reuniões diárias entre as participantes da célula, teoricamente, objetivam o planejamento da produção e a divisão das tarefas para o dia de trabalho que está iniciando. Conforme observação não participante, as discussões giram, também, em torno de problemas que ocorrem com a unidade e com a organização, indicando um rito de renovação. Existe a preocupação de futuridade das atividades e da organização, e não só do trabalho da célula individualmente. São discutidos problemas econômicos da unidade e problemas individuais das

participantes. As discussões ocorrem ao nível cultural das participantes, mas se nota preocupação não só com problemas individuais.

Os encontros entre facilitadoras, destas com as costureiras e de cada célula, individualmente, e com a chefia, das chefias com a gerência, e da gerência com as células, também têm as mesmas características, sendo categorizados como um rito ou ritual de renovação. Os problemas são colocados, procuram-se possíveis soluções e discute-se a sua relevância conjuntamente. Em alguns casos, são utilizados artefatos como vídeos, cartazes e outros meios para representar, ou melhor, expor um determinado problema ou solução. Da mesma forma, ocorre, no encontro semanal entre as gerências com a gerência geral. Esta reunião, contudo, ocorre fora da unidade Rodeio.

Ritos de redução de conflitos

Os ritos de redução de conflito objetivam o consenso entre relações sociais perturbadas. Estas podem ser originárias de problemas com produção, de qualidade ou de problemas de relacionamento.

No quadro 26, pode-se visualizar os ritos de redução de conflitos nos dois momentos distintos, na unidade pesquisada.

QUADRO 26 - Comparação entre os ritos de redução de conflito, nos diversos níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS DE REDUÇÃO DE CONFLITOS NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS		
NÍVEL HIERÁRQUICO	ANTES DA ADOÇÃO DA QUALIDADE TOTAL	APOS DA ADOÇÃO DA QUALIDADE TOTAL
COSTUREIRAS		-Reuniões diárias na própria célula, intermediada por uma voluntária ou pela facilitadora
ENCARREGADAS/FACILITADORAS	-Juntamente com chefia, na sala de reuniões, sentados em lados opostos da mesa	-Na célula, intermediando conflitos entre costureiras, quando solicitada
CHEFIAS	-Juntamente com subordinados, na sala de reuniões, sentados em lados opostos da mesa	-Juntamente com subordinados, na sala de reuniões, sentados em lados opostos da mesa
GERÊNCIA	-Juntamente com chefias, na sala de reuniões, cada parte conflitante sentada em lados opostos da mesa	-Juntamente com chefias, na sala de reuniões, cada parte conflitante sentada em lados opostos da mesa, somente quando solicitado

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Os problemas de costura e de qualidade do produto, na época das esteiras, eram solucionados, diretamente, com as encarregadas, não havendo um rito para esta solução. Estes problemas, dificilmente, originavam conflitos, porque *“ninguém respondia, pois tinha medo de ir para a rua”* (depoimento).

Os conflitos, quando surgiam, eram levados para a gerência, que reunia os grupos antagônicos na sala de reuniões, mediando as negociações e dando o *“veredicto final”* (depoimento). Estes grupos sentavam-se, em lados opostos da mesa, olhando-se frontalmente, cada um tentando defender os seus *“direitos”* (depoimento).

A modificação observada, nestes ritos, apóia-se na convicção com que se defende os próprios domínios. Atualmente, procura-se uma solução para o problema, *“sem defender o nosso pessoal, procuramos o problema e não quem o causou”* (depoimento). O gerente, nestas

situações, é mero intermediador, muitas vezes, não fazendo parte do rito, fato que não era constatado anteriormente.

A alteração situa-se no grau de envolvimento das partes, não no rito em si. O rito permanece com a mesma configuração, modificando, somente, a emoção manifestada em defesa dos companheiros, que, antes, era intensa e, hoje, é considerada quase inexistente.

Ritos e rituais de integração

Estes ritos e rituais objetivam a confraternização dos vários subsistemas da organização, procurando uma integração ativa entre eles. Conforme quadro 27, podemos analisar as diferenças ocorridas, nos dois momentos distintos, nos vários níveis hierárquicos.

QUADRO 27 - Comparação entre os ritos e rituais de integração, nos diversos níveis hierárquicos na Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS E RITUAIS DE INTEGRAÇÃO NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS NOS DIVERSOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS		
ATIVIDADES	ANTES DA QUALIDADE TOTAL	APÓS ADOÇÃO QUALIDADE TOTAL
CONFRATERNIZAÇÃO DE FINAL DE ANO	-Em clube com almoço - Entrega dos prêmios dos grupos de CCQs	-Em clube com almoço -As participantes das células fazem "amigo invisível" entre si.
FESTA DE 1º DE MAIO	-Na associação dos empregados em Blumenau	-
BAILE DA GAROTA HERING	- Em clube com entrega de premiação para a escolhida	- Em clube com entrega de premiação para a escolhida
FESTA JUNINA	-Em clube da cidade	-Em clube da cidade
OLIMPIADAS	-Treinamento mensal com integração após -Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios	-Treinamento mensal com integração após - Na associação em Blumenau, com entrega de prêmios
FESTA DE ANIVERSÁRIO	-	-Confraternização entre participantes da célula com participação da facilitadora -Confraternização entre chéfiãs, facilitadoras e gerência

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Pode-se constatar que uma das mudanças ocorridas se restringe à não participação das pessoas na festa promovida na associação dos empregados da Hering, em Blumenau. Os depoimentos sugerem que não havia uma integração efetiva entre os participantes das várias unidades, motivo pelo qual eles preferiram não mais participar da festa.

Outra modificação ocorreu na integração entre as costureiras, hoje, participantes das células. Nos aniversários, há uma confraternização nos grupos, com a participação da superiora hierárquica, a facilitadora. Nos outros níveis hierárquicos, esta integração, também, começou a existir. Atualmente, facilitadoras, chefias e gerência confraternizam-se nos aniversários.

Ritos de intercâmbios sociais

São identificados através das formalidades que regem as relações dos participantes da organização, podendo definir, mesmo subjetivamente, quem inicia e quem finaliza uma reunião. O quadro 28 nos indica, nos dois momentos distintos, os acontecimentos estereotipados vistos como exemplificação destes ritos, nos vários níveis hierárquicos.

QUADRO 28 - Comparação entre os ritos e rituais de intercâmbios sociais nos diversos níveis hierárquicos da Unidade Rodeio - Hering Têxtil S.A., nos dois momentos distintos.

RITOS DE INTERCÂMBIOS SOCIAIS NOS DOIS MOMENTOS DISTINTOS - NOS DIVERSOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS -		
ACONTECIMENTOS	ANTES DA QUALIDADE TOTAL	APOS ADOÇÃO DA QUALIDADE TOTAL
REGRAS DE TRATAMENTO	-Exigência de chamar superior hierárquico de Sr. ou Sra.	-Já está incorporado às pessoas a exigência de se chamar de Sr. ou Sra.
REGRAS DE CONTROLE DE REUNIÕES	- Quem inicia e quem termina é o superior hierárquico	- Quem inicia e quem termina é o superior hierárquico

Fonte: Entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Atualmente, não existem exigências formais nos relacionamentos entre os vários níveis hierárquicos na organização. Mas esta formalidade já se incorporou à realidade do local. Constatou-se, através das entrevistas, que as empregadas se sentem constrangidas em chamar o superior por “tu” ou “você”, mesmo o gerente fazendo esta solicitação.

Ritos e rituais obscuros

Conforme anteriormente exposto, o único ritual obscuro constatado na unidade pesquisada refere-se à iniciação do novato na área de mecânica. Os que participaram destes rituais afirmam que se sentem constrangidos, no início, mas que isto faz com que eles se familiarizem mais rapidamente com os colegas e com a forma de trabalhar, servindo para “*quebrar o gelo*” (depoimento).

Ritos e rituais de trabalho ou administrativos

A existência de ritos de trabalho ou administrativos foi constatada através das várias entrevistas e observações feitas na unidade. As reuniões, como representativas destes ritos, tornaram-se frequentes com a adoção da Qualidade Total. Na época das esteiras e quando ainda não havia a preocupação com os conceitos de qualidade total, as reuniões existiam somente a nível de chefias e, mesmo assim, como paliativas a problemas, e não preventivas.

As reuniões diárias das costureiras participantes das células, das facilitadoras com elas, das facilitadoras com a supervisora, das chefias com a gerência e desta com as costureiras, podem ser exemplos de ritos de trabalho ou administrativos. O objetivo das reuniões é resolver problemas e divulgar soluções. O que se notou é que, muitas vezes, estas são feitas e se discute o mesmo assunto da reunião anterior, confirmando o fato de que nem

sempre elas estão sendo eficazes. Sua existência comprova o conceito de ritos de trabalho ou administrativos citado na base teórico-empírica.

V. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

O sistema da Qualidade total, como adotado pela organização estudada, ainda necessita de muitas adaptações para seu efetivo entendimento e aceitação. Qualidade Total, conceituada como um sistema que visa ao aperfeiçoamento constante de técnicas de produção e gestão, utilizando-se de ferramentas para sua mensuração, bem como objetivando a mobilização de todos os empregados, enfatizando o aprendizado através do treinamento e a adaptação às mudanças, requer a visão de busca constante:

Através das entrevistas e observações feitas na unidade, ficou clara a preocupação da organização na busca deste ideal. O número de horas de treinamento dadas aos empregados nos últimos 2 (dois) anos, visando uma maior conscientização nos aspectos referentes não só à qualidade do produto, mas também à qualidade de vida, é, substancialmente, maior do que no período anterior.

Outros aspectos observados também indicam a adoção dos princípios desta nova forma gerencial, técnica e comportamental. As relações entre subordinados e chefias, as ferramentas de avaliação e análise dos processos e o constante incentivo à participação dos níveis inferiores nas decisões da unidade pesquisada denotam uma modificação dos antigos padrões gerenciais.

Contudo, torna-se difícil mensurar “o quanto” a organização tem de Qualidade Total. Os princípios, as técnicas, as questões comportamentais fazem parte do cotidiano de toda a massa laboral da organização. Através dos indicadores, consegue-se vislumbrar a sua existência, mas as mudanças são constantes, e a busca da qualidade é diária, tornando a Qualidade Total um ideal de busca constante. O ano de 1992, marca o início para a análise das

possíveis mudanças nos ritos e rituais pertencentes à cultura organizacional, pois foi a partir deste ano que se iniciou a adaptação do processo produtivo às células de manufatura. As costureiras, antes de serem treinadas para trabalhar em células, não eram motivadas a participar de decisões e não tinham o autocontrole sobre a sua função. Os treinamentos eram, basicamente, voltados para a operação, e os relacionamentos limitavam-se aos contatos visuais.

A partir do momento em que se iniciou a montagem das células, notou-se a modificação de comportamento dos empregados, bem como uma nova postura de enfrentamento dos problemas internos. A participação passou a ser exigida, e os relacionamentos interpessoais incentivados. Esta nova “postura” organizacional modificou alguns mecanismos de interação dos membros desta organização.

O problema central da presente pesquisa refere-se ao impacto desta nova forma de gestão sobre a cultura da organização estudada. A cultura foi analisada a partir de um de seus elementos concretos, os ritos e os rituais.

Percebeu-se que os ritos de passagem sofreram algumas modificações em seus 3 (três) estágios. O rito de passagem se expressa em forma de introdução do indivíduo em novos setores do mundo objetivo e, conforme Berger e Luckman (1967), faz parte do conceito de socialização secundária. Conforme os autores, a utilização de técnicas pedagógicas específicas pode motivar o indivíduo a adquirir os novos conceitos. Foi possível observar, através dos treinamentos específicos para se trabalhar em grupo e dos constantes seminários, a intenção de se repassar os novos conceitos de Qualidade Total para os empregados da organização.

Trata-se, portanto, de um processo formal de socialização secundária, em que se utilizam mecanismos pedagógicos, como jogos, brincadeiras, seminários e palestras para introdução dos novos valores e comportamentos. Em um primeiro momento, os indivíduos

passam pelo estágio de transição dos antigos conhecimentos para os novos, através dos mecanismos acima citados, que se utilizam da retórica ou “discurso convincente e persuasão [...] do condicionamento do pensamento e da ação[...]” (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.58).

A incorporação dos novos conceitos é feita gradativamente, fato que é comprovado pela própria organização quando afirma que “Qualidade Total é uma constante busca”. O conceito adotado pela organização vislumbra esta procura e confirma, através dos treinamentos e seminários, as pesquisas dos autores Fischer, Heber e Teixeira (1995).

Observando a organização, e, em especial, a unidade pesquisada, pode-se concluir que os ritos de passagem, nos estágios de transição e incorporação, foram modificados devido à adoção do sistema de Qualidade Total. No período anterior, a cultura expressa, através de ritos e rituais, era, significativamente, diferente da atual. Os ritos e rituais estão sendo utilizados como ferramentas de modificação de conceitos e comportamentos.

Os ritos e rituais de degradação deixaram de existir. Além das chamadas de atenção, feitas publicamente, a unidade, também, utilizava artefatos concretos como “advertências” e a remoção do indivíduo, através da suspensão temporária. As pessoas pesquisadas afirmaram, através de depoimento, que *“na época, era tudo assim, inclusive, em outras empresas; isto não era novidade”*. Esta afirmativa sugere que a unidade não era a única a aplicar tais sanções para controlar os empregados.

Um dos maiores avanços conseguidos na área de Recursos Humanos foi o distanciamento das técnicas tayloristas e mecanicistas de controle de pessoal. Há algum tempo, as organizações estão preocupadas com os aspectos relativos à motivação e ao desenvolvimento dos empregados. Esta preocupação, na organização pesquisada, coincidiu

com os aspectos relativos à Qualidade Total. Se esta foi a responsável, não se pode afirmar, com certeza, mas é o que aparenta, conforme a pesquisa realizada.

Neste contexto, conseguimos distinguir o total cancelamento destes tipos de rituais, principalmente, no nível operacional. As “fofocas anônimas” continuam existindo, mas não com intenção de destruir identidades; somente, no sentido de “brincadeiras sem conseqüências”. Em determinados momentos, estas “brincadeiras”, chamadas inconseqüentes, ferem algumas pessoas, mas não existem demissões devido a elas; principalmente, por não se saber quem iniciou o boato.

Da mesma forma, os ritos e rituais de reforço desapareceram da unidade. Estes nunca foram muito constantes e, quando existiam, geralmente, causavam “inveja” em quem não era agraciado com o rito ou ritual. O reconhecimento pelo trabalho bem feito e os elogios públicos não eram constantes, dependendo muito da gerência que assumia o local. A fixação dos cartões coloridos sobre as máquinas, a entrega das placas para as encarregadas e outras formas de elogios públicos foram abolidos por gerência anterior à adoção da Qualidade Total.

Os grupos de CCQs deixaram de existir devido à transformação da área operacional em células de manufatura. Este foi o motivo que fez desaparecer as premiações e as festividades públicas de reconhecimento do trabalho dos respectivos grupos. Devido a estes fatos, não se pode considerar que a Qualidade Total tenha afetado estes tipos de ritos e rituais. Estes, principalmente, os “kanbans” coloridos não faziam parte da cultura da organização, era uma forma da gerência tentar motivar o pessoal da unidade.

Os ritos e rituais que mais sofreram modificações foram, sem dúvida, os de renovação e os de trabalho ou administrativos, principalmente quanto ao número de reuniões que passaram a existir. Hoje, os encontros fazem parte do dia-a-dia da unidade, e procuram a discussão e participação de todos os níveis hierárquicos. Funcionam como atividades de troca

de idéias e despertam sentimentos acerca de se melhorar a unidade em todos os seus aspectos comportamentais, estruturais e técnicos.

Aqui, também, conseguimos distinguir a retórica como transformadora de conceitos. Nas ocasiões, geralmente, o superior hierárquico inicia falando, e os elogios e exemplos tendem a convencer a platéia da efetividade das técnicas de gestão da qualidade. A utilização de recursos audiovisuais implementa o conceito de ritual, vinculando o objeto ao rito. A utilização destes recursos leva em consideração os aspectos relativos aos sentidos humanos. O homem consegue absorver 30% (trinta por cento) de conhecimentos através do sentido auditivo, e 60% (sessenta por cento) através do visual (Ballestero Alvarez, 1990). A organização utiliza estes recursos audiovisuais como ferramental de apoio para introdução dos conceitos da Qualidade Total.

Os ritos de redução de conflitos assumiram uma conotação mais ativa na nova sistemática gerencial. Anteriormente, os conflitos eram evitados e, quando existiam, eram dirimidos pela presença do gerente, que assumia a figura do conciliador. Geralmente, ocorriam entre áreas, devido ao pouco contato existente entre os empregados, transferindo para a chefia a responsabilidade de resolução dos problemas. Conforme depoimentos, cada chefia acreditava que sua área estava com a razão, e defendia o seu domínio com os argumentos de que dispunha. Eram confrontos que tendiam à constante busca de “culpados” para os problemas existentes.

Hoje, esta situação se reverteu. As costureiras, por terem maior contato pessoal entre si, estão mais expostas a conflitos e devem, por si sós, tentar resolvê-los. Os grupos compostos de 10 (dez) pessoas tendem a gerar mais problemas de relacionamento, estando envolvidos sentimentos e valores diversos. Para que as pessoas estejam preparadas para assumir a responsabilidade de tentar resolver seus próprios problemas, existe um treinamento

inicial; é a inclusão de novos valores. As reuniões diárias tendem a reavivar os novos conhecimentos, além de evocar sentimentos de união grupal.

Os problemas, nos níveis inferiores e nas mesmas áreas, tendem a ser resolvidos pelos integrantes, com pouca participação da gerência. Quando os problemas envolvem áreas diversas, ou outras unidades, tendem a ser resolvidos no mesmo sistema ritualístico anterior à Qualidade Total. A ênfase é colocada, na quantidade de emoção alocada, na resolução do problema. Procura-se uma solução e não “quem” causou o problema.

As formas de integração modificaram-se no nível das costureiras. Quando se iniciaram as células, elas sentiram necessidade de maior integração para que o trabalho fosse feito com espírito de equipe. A organização não influenciou na sua tentativa de união fora do ambiente de trabalho que, no entanto, se fez notar em datas especiais.

Aniversários, casamentos e nascimentos começaram a ser comemorados pelas participantes das células. Um exemplo isolado é a participação das companheiras de célula no batizado de uma criança, filha de uma participante. Inclusive, uma companheira de trabalho foi a “madrinha” de um bebê. Os aniversários também começaram a ser comemorados na própria célula. No início, era um “parabéns”, depois, começaram a trocar presentes, e hoje, levam um bolo e convidam a facilitadora para participar da comemoração. Convém salientar que estas mudanças foram gradativas. A célula que iniciou estas comemorações foi a segunda a se formar, levando, então, a primeira a “copiar” o ritual.

Assim, mediante estas constatações, conclui-se que a adoção da Qualidade Total afeta, em parte, algumas configurações dos ritos e rituais pertencentes à cultura organizacional. Em alguns, aspectos os conceitos de qualidade contribuíram para as mudanças, em outros, o contexto da moderna administração é que pode ter provocado as devidas alterações.

A organização está investindo em alguns ritos e rituais para a assimilação e consolidação dos conceitos de Qualidade Total. Por outro lado, estes ritos e rituais estão, indiretamente, modificando o comportamento das pessoas e a forma de entrosamento grupal.

Como conclusão final, pode-se afirmar que o efeito é constante e gradativo. Em um primeiro momento, este efeito se faz sentir nos ritos e rituais de apresentação dos novos conceitos, principalmente, no que tange ao processo de socialização e da utilização da retórica. Quando estudados e observados mais atentamente, pode-se notar que alguns conceitos começam a ser incorporados, modificando ritos e rituais já existentes e criando outros que visam ao fortalecimento de uma cultura mais corporativa. Esta cultura corporativa objetiva o maior entrosamento entre seus membros, intensificando as redes informais de relacionamento.

A visão individualista cede lugar a uma perspectiva de grupo, forçando relacionamentos e integrações, excluindo indivíduos que não se adaptam às novas regras. Costureiras foram demitidas, por não aceitarem o trabalho cooperativo. Estas demissões foram casos extremos, não pretendidos pela administração, mas que se tornaram a única forma de resolução de um problema.

5.2 RECOMENDAÇÕES

É importante salientar que a cultura, na unidade, também reflete a cultura da região. Rodeio é uma cidade de colonização italiana, e puderam ser notadas muitas características da cultura local, como os aspectos referentes à forma de as pessoas se expressarem, conforme ficou expresso em depoimento: *“Temos que cuidar como falamos com as pessoas aqui, os italianos tem um sangue quente, logo ficam brabos e soltam os cachorros”*.

Por outro lado, os grupos formam subculturas, fortalecidas pelo constante entrosamento. Cabe à organização utilizar mecanismos de defesa, na tentativa de limitar culturas de grupos restritos. Estes mecanismos podem ser a criação e incorporação de outros ritos e rituais, ainda inexistentes.

Recomenda-se um estudo mais aprofundado nestes dois aspectos. Em primeiro lugar, um diagnóstico da cultura local, bem como uma descrição da cultura Hering, para uma comparação entre os aspectos referentes ao confronto entre as duas culturas. Em segundo lugar, uma constatação de subculturas de grupos, que podem estar afetando a produtividade e qualidade dos produtos nas várias células.

Outro aspecto de relevância poderia ser um estudo comparativo em uma unidade situada em outra cidade, como Blumenau, por exemplo, para verificação da interferência da cultura local sobre a organizacional. Se o estudo fosse efetuado, poderiam ser feitas comparações entre os resultados obtidos nas duas unidades distintas, que fossem consequência indubitável da introdução do novo sistema.

Como última recomendação, sugere-se uma pesquisa sobre outros elementos da cultura, como os valores e os símbolos. Apesar de não terem sido feitas considerações nem perguntas específicas acerca do assunto, parecem terem ocorrido modificações, principalmente quanto a valores.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAÊTA, A. M. C. **As teorias de organização: questionando o paradigma convencional.**
IN: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. Anais... Salvador:
ANPAD, 1992, v. 3, p. 8-18.
- BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: McGraw-
Hill, 1990, vol.II.
- BERGER, P., LUCKMANN, L. **The social construction of reality.** New York: Doubleday,
1967.
- BLAU, P. M, SCOTT, R. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1970.
- BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática
metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da
empresa brasileira.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1990.
- CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Gestão da qualidade: princípios e métodos.** São Paulo:
Pioneira, 1991.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1979.
- CORRAL, M. J. S. **Cultura e assimilação de inovações tecnológicas em empresas mexicanas.**
Revista de Administração, v.28, n.1, p.75-80, jan/mar, 1993.
- DAMANPOUR, F., SAZABAT, K., EVAN, W. **The relationship between types of innovation
and organizational performance.** **Studie Journal of Management**, v.26, n.6, p.587-601,
1989.

DEAL, T., KENNEDY, A. **Corporate Culture: The rites and rituals of corporative life.** Massachusetts, Addissom-Wesley, 1982.

DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA. 1. ed. Porto Alegre: Globo, 1967.

FEIGENBAUNN, A. V. **Total quality control.** 3. ed. Massachusetts: McGraw-Hill Book Company, 1983.

FERGUSSON, M. **A conspiração aquariana: transformações pessoais e sociais nos anos 80.** 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FISCHER, T., HEBER, F., TEIXEIRA, A. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.1, p. 56-69, Jan/Fev., 1995.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

..... Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n.2, p.26-34, mar./abr., 1993.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, p.73-82, jul./set., 1991.

..... **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991a.

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v.7, n.2, p.117- 134, 1986.

GARVIN, D. A., **Gerenciando a qualidade,** Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1992.

GOLDRATT, E. M., COX, J. A **Meta**. São Paulo, 4. ed., IMAM, 1990.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HUTCHINS, D. **Sucesso através da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1992.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Qualidade: 7 experiências empresariais**: Hering, Marcopolo, Multibrás, Robertshaw, Rossi, Stihl, Weg. Porto Alegre: Ed. FIERGS/IEL, 1994, p.15-25.

ISHIKAWA, K. **TQC, total quality control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KANO, N. A perspective on quality activities in American firms. **California Management Review**. Vol.35, n.3. p. 12-31. Spring, 1993.

KELADA, J. N. Is Reengineering replacing total quality?. **Quality Progress**. p.79-83. Dec.1994.

KOLESAR, P. J. Vision, values, milestones: Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa. **California Management Review**. Vol. 35, n. 3. p. 133-165. Spring, 1993.

KREPS, G. L. **Organizational communication: theory and practice**. 2 ed. New York: Longman, 1989.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo: Editora Gente, 1993.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUTZENBERG, J. A. **Fim do futuro? : manifesto ecológico brasileiro**. Porto Alegre : Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1980.

MACHLINE, C. Inovação, gestão e decisão tecnológicas na indústria alimentícia brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v.18, n.3, p.57-82, jul./set., 1978.

MARCH, J. SIMON, H. **Teoria das Organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

PORTO, G. S. O impacto do just-in-time no sistema de controle organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A. - **Dissertação de Mestrado**. Florianópolis, nov. 1992.

SARAPH, J. V., SEBASTIAN, R. J. Developing a quality culture. **Quality Progress**, v.26, n.9, p.73-78, sep./1993.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MIRSHAWKA, V. **Entrosando-se com a qualidade**. São Paulo: Nobel, 1988.

MIZUNO, S. **Company-wide total quality control**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1988.

..... **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Rio de Janeiro: LTC Ed., 1993.

MOTTA, P. R. Doutrina de inovação em administração pública: a questão dos valores e diagnóstico e inovação organizacional. In: MOTTA, P. R., CARAVANTES, G. R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: FGV, 1979.

OSBORN, A. F. **O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do brainstorming**. INBRASA - Instituição Brasileira de Difusão Cultural S. A., São Paulo, 2 ed., 1965.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PASCALE, R. The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, vol.27, n.2, p.26-41, Winter, 1985.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.570-581, dec., 1979.

.....A cultura das organizações é administrável?. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PIONEIROS CATARINENSES, **Revista Economia & Empresas - Expressão**, Ed. AZ Comunicação e Eventos, Patrocínio BESC, vol. I.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA SUPERVISORES (FACILITADORES), mimeo, Rodeio, 1993.

PLANO DE TREINAMENTO (MEMBROS CÉLULAS/MINIFÁBRICAS), mimeo, Rodeio, 1993.

PRICE, M. J., CHEN, E. E. Total quality management in a small, high-technology company. **California Management Review**, vol.35, n.3, p. 96-117, Spring, 1993.

- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n.2, p.3-16, Winter, 1984.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p.339-358, sept., 1983.
- SOARES, R. M. S. de M. et al. **Gestão da qualidade: tecnologia e participação**. Brasília: **Cadernos Codeplan**, 1992.
- STONER, J. A. F. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1985.
- SCHUMANN, M. O futuro do trabalho na indústria automobilística alemã. Brasília: **Cadernos Codeplan**, 1992.
- THOMPSON, J. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
- TOFFLER, A., TOFLER, H. As cores da violência. **Folha de São Paulo**, mai., 1992.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, vol. 9, n.4, p. 653-669, 1984.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Using six organizational rites to change culture. In: KILMANN, R. H. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n.5, p.590-607, 1986.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. . L., FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

VASCONCELOS, I. F. F. G. **Cultura organizacional e mudança: o desafio da IBM na implementação de seu programa qualidade**, IN: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1993, Salvador: ANAIS, 1993, v.9, p.73-82.

WOOD Jr., T., URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica, **Revista de Administração**, v. 34, n.6, p.39-46, nov/dez, 1994.

ANEXOS

ANEXO N 01

RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS ANALISADOS NESTE TRABALHO

1. Publicação interna: Biografia de dois pioneiros: Hermann e Bruno Hering.
2. Folhetos publicitários da organização.
3. Relatório anual 1994 - Hering Têxtil S.A.
4. A Hering de Blumenau: Um século. 1880-1980.
5. A História da Camiseta (contribuição cultural da Cia. Hering).
6. Publicação interna sobre a descrição do Sistema de Produção da organização incluindo: Administração Participativa, Responsabilidade Gerencial, Just-in-Time, Kanban, Treinamento Operacional, Produtividade, Sistema Gerencial, Qualidade total, Motivação, Relacionamentos inter-grupais, Células de Manufatura.
7. Jornalinhos da empresa
8. Normas Técnicas Hering.
9. Relatório: Horas/treinamento dadas aos empregados da unidade.
10. Relatório: Absenteísmo e rotatividade.
11. Relatório: Acidentes do trabalho e trajeto.
12. Relatório: Atendimento ambulatorial
13. Relatório: Horas improdutivas
14. Relatório: Recebimento do talhado na célula/qualidade: Características da não conformidade.
15. Relatório: Inspeção do produto final.
16. Contrato de trabalho de células.
17. Quadro de lotação-Diretos e Indiretos.
18. Formulários de controle.
19. Formulários de avaliação do grau de satisfação.
20. Fichas de controle de produção.
21. Painéis de polivalência.
22. Painéis de Controle Estatístico da produção.

ANEXO N 02

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS APLICADAS AOS EMPREGADOS DA UNIDADE PESQUISADA NO PERÍODO DE JUNHO A OUTUBRO DE 1995.

OBS.: A mesma entrevista foi efetuada para o período antes das células, somente, utilizando-se o referencial de tempo anterior (verbo no passado).

COM A CRIAÇÃO DAS CÉLULAS (HOJE)

RITOS DE PASSAGEM

1. As contratações envolvem treinamento?

→ São feitos treinamentos para as costureiras/facilitadoras/chefias/gerência?

→ Como são estes treinamentos?

✓ O que envolvem de conhecimento?

✓ São feitos em sala de aula ou na unidade operacional?

→ Quem dá os treinamentos?

✓ As próprias costureiras/facilitadoras/chefias/gerência?

✓ Pessoal de outras áreas: qualidade/RH/outras?

✓ Pessoal da Unidade Rodeio ou da Matriz? Ou pessoas de outras organizações?

→ Quanto tempo de treinamento geralmente é feito?

✓ Quando é considerado que as costureiras podem trabalhar sozinhas, sem supervisão?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Há alguma premiação quando as costureiras começam a trabalhar sozinhas?• Como são entregues? |
|---|

2. As costureiras ou encarregadas participam de palestras? (onde alguém falava para todas elas)

→ Sobre o que são as palestras?

→ Quem dá as palestras?

→ Elas participam ativamente das palestras (com perguntas e argumentações?)

→ Com que periodicidade são feitas?

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Há entrega de algum certificado ou objeto quando acaba a palestra?• Como são entregues? |
|--|

3. São feitos seminários periódicos com as costureiras ou encarregadas?

→ Como são feitos?

- Quem coordena o seminário?
- Todas as costureiras/facilitadoras/chefias/gerência participam?
- Com que periodicidade são feitos?
- Do que tratam?

4. Existem regras de promoção?

- Quem define as promoções?
- O que é preciso para que haja promoções na área operacional?
- Como é medido o nível de aproveitamento para que haja a promoção?
- Como é divulgada a promoção?
- As pessoas promovidas são homenageadas?

- Quando há a promoção, a pessoa recebe algum objeto ou certificado que simboliza a promoção?
- Como é entregue?

5. Na época da aposentadoria, existe algum festejo?

- A empregada simplesmente deixa de aparecer no emprego?
- As companheiras da célula homenageiam-na?

- Quando há aposentadoria, a pessoa recebe algum objeto ou certificado que simboliza sua saída?
- Como é feito?
- Quem participa?

RITOS DE DEGRADAÇÃO

1. São divulgados os problemas das atividades?

- Quem divulga o problema?
- A empregada é chamada de lado e alertada? ou Todos ficam sabendo?
- As empregadas que são alertadas se sentem diminuídas ou inferiorizadas?
- Existe a intenção de divulgar para todos o erro da costureira ou encarregada?
- Há gozação quando do erro?

- O erro é simbolizado com algum objeto ou certificado do erro?

2. Existem grupos para solução de problemas independentes das células (tipo os antigos CCQ's)?

- Como são formados?
- Quantas pessoas participam?
- Quantas vezes se reúnem por mês?

- Como são escolhidas as líderes?
- Ficam sempre como líderes?
- Quando são substituídas as participantes dos grupos?
- Por que são substituídas as participantes dos grupos?
- Quando as líderes perdem a liderança?
- Por que as líderes perdem a liderança?

- Quando perdem a liderança, recebem algum objeto que representa esta perda?

3. Existem, na Unidade outros tipos de grupos consolidados?

- Como são chamados?
- Quais os objetivos do grupo?
- Quem participa?
- Quantas pessoas participam?
- Quantas vezes se reúnem por mês?
- Quem chefia/comanda?
- Quem escolhe as chefias?
- Quando são trocadas as chefias?
- Por que motivos são trocadas?

- Existem objetos que representam a perda da chefia?
- Como são entregues?

RITOS DE REFORÇO

1. Existem manifestações de reconhecimento público pelo trabalho bem feito?

- Como são feitas?
- Quem participa?
- Quem divulga o elogio?
- É registrado em jornais ou cartazes?

- Há distribuição de prêmios ou entrega de certificados?

2. Existem manifestações de reconhecimento público pelo esforço do empregado(a)?

- Como são feitas?
- Quem participa?
- Quem divulga o elogio?
- É registrado em jornais ou cartazes?

- Há distribuição de prêmios ou entrega de certificado?

RITOS DE RENOVAÇÃO

1. Existem encontros para treinamento em atividades gerenciais/ou atividades de engrandecimento da Hering aos empregados da unidade?
 - Quais os objetivos destes encontros?
 - Como são feitos?
 - ✓ Através de discussões com o grupo?
 - ✓ Todos participam?
 - ✓ São divididos em grupos?
 - ✓ Existem chefes/líderes de grupos?
 - Onde são feitos?
 - Quem participa?
 - Quantas pessoas participam?
 - Com que frequência são feitos?
 - Quais os recursos utilizados nos encontros?
 - ✓ Televisão/video-cassete?
 - ✓ Retro-projetor?
 - ✓ flip-charts?
 - ✓ quadro-negro?
 - ✓ cartões?
 - ✓ questionários?
 - ✓ apostilas para preenchimentos?
 - ✓ jogos?

- Na finalização dos encontros, são entregues objetos ou certificados do evento?
- Como são entregues?
- Quem entrega?

RITOS DE REDUÇÃO DE CONFLITOS

1. Quando existem conflitos entre áreas diferentes, na Hering:
 - O que causa os conflitos?
 - ✓ Diferença de opiniões sobre a produção?
 - ✓ Problemas com a qualidade?
 - ✓ Diferença na idade dos membros das áreas?
 - ✓ Tentativa de uma área ser mais forte que outra?
 - O que é feito?
 - ✓ Reuniões?
 - Quais os objetivos?
 - Quantas pessoas participam?

- As chefias das áreas participam?
- Chefias de outras Unidades ou da Matriz participam?
- Quem lidera?
- Onde são feitas?
- Existem registros (atas, relatórios, documentos)?

2. Quando o conflito é solucionado, o que é feito?

- Divulgava-se o resultado?
- Quem divulga?
- Por meio do que é feita? (jornal interno, documento, ofício, memorando, comunicado verbal e público)?
- Quem recebe a informação?
- Há preocupação em que todos se relacionem bem novamente?
- Há acompanhamento para ver se o problema realmente é solucionado?

- Há premiação ou entrega de objetos significativos pela solução do problema?

RITOS DE INTEGRAÇÃO

1. Acontecem festas, bailes, jogos, gincanas, jantares, almoços ou encontros que envolvem toda a unidade?

- Quando ocorrem?
- Todos participam?
- Outras pessoas participam da Hering (outras unidades)?
- Familiares dos empregados participam?
- Com que frequência ocorrem?
- Como é divulgada?
- Como as pessoas são convidadas?
- Autoridades participam?
- Há divulgação em televisão e jornal?
- São tiradas fotos?

- Há entrega de prêmios, certificados, brindes, presentes, e outros?
- O que significam ?
- Quem entrega?

2. Acontecem jantares após o dia trabalho entre determinados grupos?

- Qual o objetivo?
- O que é discutido?
- Quem geralmente participa?
- Utilizam-se bebidas alcoólicas?

RITOS DE INTERCÂMBIO SOCIAL

1. Existe alguma norma que determina como as pessoas devem se tratar na unidade?
 - Por Sr., Sra. ou Srta?
 - Por chefe, gerente ou diretor?
2. Em reuniões, existem normas de regulamentação da reunião?
 - Quem inicia?
 - Quem termina?
 - Quem deve falar?

RITOS OBSCUROS

1. Quando alguém é contratado?
 - Existe algum tipo de brincadeira feita com esta pessoa?
 - Ela passa por algum teste feito pelas colegas de trabalho?

• A pessoa recebe algum objeto para simbolizar a brincadeira?

2. Quando alguém recebe uma promoção?
 - Existe algum tipo de brincadeira feita com esta pessoa?
 - Ela passa por algum teste feito pelas colegas de trabalho?

• A pessoa recebe algum objeto simbolizando a brincadeira?

3. Quando alguém é treinado para executar uma outra atividade?
 - Existe algum tipo de brincadeira feita com esta pessoa?
 - Ela passa por algum teste feito pelas colegas de trabalho?

• A pessoa recebe algum objeto simbolizando a brincadeira?

RITOS DE TRABALHO OU ADMINISTRATIVOS

1. Todos os contatos entre atividades são feitos através de papel? (memorando, ofício, comunicação)?
2. Os memorandos, ofícios, comunicações possuem alguma regra de preenchimento?
 - Todos obedecem a uma determinada característica, iniciam com Sr. Sra., e terminam com atenciosamente (como exemplo)?

- Devem ser escritos com determinado tipo de letra?
- Quem deve preencher?
- Em quantas vias?
- Para quem vão as vias?

3. As reuniões de trabalho existem em dias determinados?

- Quantas por mês?
- Objetivos?
- Quem participa?
- Quantas pessoas participam?
- Quem senta onde à mesa?
- Existe uma sequência de quem fala?