

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA-UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

QUALIDADE TOTAL E DIMENSÕES BUROCRÁTICAS

Carlos Alberto Lessa

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE**



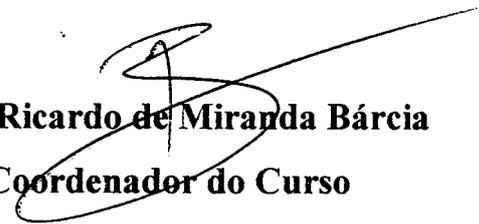
0.291.082-5

Florianópolis, novembro de 1997

QUALIDADE TOTAL E DIMENSÕES BUROCRÁTICAS

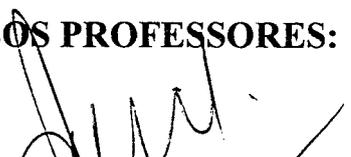
Carlos Alberto Lessa

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Qualidade e Produtividade), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo de Miranda Bácia
Coordenador do Curso

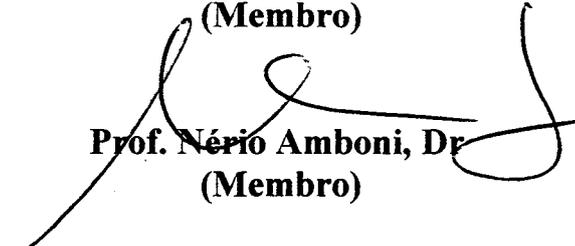
**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:**



Prof. José Francisco Salm, PhD
(Orientador)



Prof. Neri dos Santos, Dr
(Membro)



Prof. Nério Amboni, Dr
(Membro)

**A Deus porque existo.
A esposa Maria,
aos filhos Danielle e Marcel,
pelo carinho, compreensão, paciência e estímulo.**

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas e as organizações que colaboraram para a conclusão e o sucesso deste trabalho, às quais agradeço profundamente. Todavia, dentre as contribuições recebidas, algumas o autor gostaria de destacar:

- UDESC e CAPES, pelo apoio financeiro;
- UFSC, Coordenação de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e colegiado do programa; por acreditarem nesta experiência, oferecendo o curso fora da sede;
- Prof. José Francisco Salm, Ph.D., pelos valiosos ensinamentos e orientação;
- Prof. Nério Amboni, Dr., pelos ensinamentos, pela ajuda indispensável, apoio e estímulo;
- Prof. Paulo Maurício Selig, Dr., pelo incentivo e apoio;
- Companheiros e amigos, Prof. Wilson José Mafra, Ms., e Prof. Pio Campos Filho, Ms., pela motivação, incentivo e apreço, e por terem viabilizado o curso em Joinville;
- Prof. Raimundo Zumblick, Ms., Magnífico Reitor da UDESC, pelo apoio e a firme determinação em firmar o convênio com a UFSC, para que o curso pudesse ser realizado;
- Prof. Jorge de Oliveira Musse, Ms., Vice-Reitor da UDESC, pelos prestimosos auxílios e estímulo;
- Colegas de turma, que nas horas mais difíceis, estimularam e contribuíram;
- Dirigentes e entrevistados das empresas pesquisadas: Akros Ltda., unidade conexões e acessórios; Metalúrgica Denk Ltda., unidade matriz; Móveis Rudnick S/A, unidade

matriz; Termotécnica, unidade matriz; Tuper, unidade tubos, pela oportunidade concedida. Sem suas colaborações este trabalho simplesmente não existiria;

- Professores do curso, que com competência, disposição e determinação, souberam com equilíbrio, sabedoria e mestria, transmitir e gerar conhecimentos, proporcionando um aprendizado completo e de qualidade;
- Ilustres professores membros da Banca Examinadora pelas observações e contribuições valiosas, ajudando enriquecer o trabalho;
- Colegas professores do Departamento de Administração da UNIVILLÉ, pelo apoio e estímulo;
- Amigos e colegas da UDESC, do SINPRONORTE e da Escola Técnica Tupy, pelo incentivo e apoio.

SUMÁRIO

Lista de quadros e tabelas.....	ix
Resumo.....	xi
Abstract.....	xiv
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Exposição do tema.....	01
1.2 Organização do estudo.....	08
1.3 Definição do problema, objetivos e relevância do estudo.....	12
1.3.1 Definição do problema.....	12
1.3.2 Definição dos objetivos.....	14
1.3.2.1 Geral.....	14
1.3.2.2 Específicos.....	14
1.3.3 Relevância do estudo.....	15
2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	20
2.1 Os personagens.....	21
2.2 As instituições.....	25
2.3 Administração científica.....	26
2.4 Burocracia.....	31
2.4.1 A burocracia nas organizações.....	34
2.4.2 O poder da autoridade legal nas organizações.....	37
2.4.3 Os sistemas organizacionais burocráticos.....	40
2.4.4 Dimensões burocráticas.....	42

2.4.5 Observações críticas ao modelo burocrático.....	47
2.4.6 A estrutura limitadora.....	52
2.5 Escola humanista.....	53
2.6 Behaviorismo.....	57
2.7 Estruturalismo.....	60
2.7.1 As críticas de Etzioni e Thompson.....	62
2.8 Teoria sistêmica.....	64
2.8.1 Sistemas fechados e abertos.....	65
2.9 Teoria da contingência.....	67
3 QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	72
3.1 O método Deming de administrar.....	75
3.1.1 Princípios de administração.....	76
3.1.2 As 5 doenças mortais.....	79
3.2 Gestão da qualidade total.....	82
3.3 O homem e a qualidade total.....	89
4 AS ORGANIZAÇÕES E OS NOVOS PARADIGMAS.....	94
4.1 O valor da inteligência humana.....	96
4.2 A organização cognitiva.....	99
4.3 Edificar instituições que usem a inteligência conjugada das pessoas.....	102
4.4 A busca pela modernização.....	104
4.5 Pensar diferente e agir com competência.....	107
4.6 Pré-requisitos das mudanças.....	109
4.7 Organizações dinâmicas.....	111
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	113

5.1 A natureza da pesquisa.....	113
5.2 Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise.....	115
5.3 População.....	116
5.4 Técnicas de coleta e de tratamento dos dados.....	121
5.5 Limitação do estudo.....	125
6 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	127
6.1 Princípios da qualidade total.....	154
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	166
7.1 Conclusões.....	166
7.1.1 A qualidade total e a burocratização.....	166
7.1.2 O valor individual.....	175
7.1.3 Uma utopia ou uma realidade?.....	178
7.2 Recomendações.....	179
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA.....	182
8.1 Referências bibliográficas.....	182
8.2 Bibliografia.....	186

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - Normas e regulamentos.....	128
QUADRO 2 - Divisão do trabalho.....	130
QUADRO 3 - Hierarquia da autoridade.....	133
QUADRO 4 - Relações impessoais.....	136
QUADRO 5 - Especialização da administração.....	139
QUADRO 6 - Formalização das comunicações.....	141
QUADRO 7 - Competência técnica.....	144
QUADRO 8 - Rotinas e procedimentos.....	146
QUADRO 9 - Profissionalização do participante.....	149
QUADRO 10 - Previsibilidade do funcionamento.....	151
QUADRO 11 - 1º Princípio - Crie constância de propósito para a melhora do produto e do serviço.....	154
QUADRO 12 - 2º Princípio - Adoção de uma nova filosofia.....	155
QUADRO 13 - 3º Princípio - Interrompa a dependência da inspeção em massa.....	155
QUADRO 14 - 4º Princípio - Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço.....	156
QUADRO 15 - 5º Princípio - Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço.....	156
QUADRO 16 - 6º Princípio - Institua treinamento no local de trabalho.....	157
QUADRO 17 - 7º Princípio - Adotar e instituir liderança.....	157
QUADRO 18 - 8º Princípio - Afaste o medo para que todos trabalhem eficazmente.....	158
QUADRO 19 - 9º Princípio - Rompa as barreiras entre os diversos setores da empresa..	159
QUADRO 20 - 10º Princípio- Eliminar lemas, exaltações e metas para a mão-de-obra...	160

QUADRO 21 - 11º Princípio- Suprima as cotas de produção. Estas são padrões de trabalho.....	160
QUADRO 22 - 12º Princípio- Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado.....	161
QUADRO 23 - 13º Princípio- Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.....	162
QUADRO 24 - 14º Princípio- Tome a iniciativa para realizar a transformação.....	163
TABELA 1 - Demonstração dos níveis de escolaridade das chefias.....	131

RESUMO

A adaptação organizacional vem sendo muito discutida por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente das organizações, tanto interno quanto externo altera-se de modo muito rápido e se os dirigentes não se ativerem às oportunidades e ameaças externas, assim como às potencialidades e fraquezas internas, terão grandes dificuldades de permanecer no mercado. Estas preocupações deverão estar focadas para quatro pontos estratégicos vitais: competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

Observa-se também a ocorrência de aceleradas transformações nas áreas econômicas, políticas e sociais, decorrentes dos avanços tecnológicos sem precedentes, que acabam produzindo o fenômeno da globalização, forçando as organizações a promoverem radicais mudanças estruturais e gerenciais.

Diante deste cenário e consciente das inovações que estão acontecendo nas organizações das cidades de Joinville e São Bento do Sul, decidiu-se fazer uma investigação para saber em que estágio se encontram tais mudanças. Todavia, o estudo abordou apenas e tão somente **a qualidade total e as dimensões burocráticas**. O objeto de análise era verificar qual o impacto provocado pela implementação de programas de qualidade total, considerando as dimensões burocráticas em **organizações industriais familiares de porte médio**, situadas nestas cidades.

Este estudo caracteriza-se como exploratório, descritivo e avaliativo sendo que a pesquisa realizada foi do tipo qualitativa. Foram entrevistadas quarenta e seis pessoas que exerciam cargos executivos em todos os níveis hierárquicos.

Após as análises feitas, apurando dados e informações repassadas pelos entrevistados, verificou-se que as dimensões burocráticas fortaleceram-se com o impacto provocado pela implementação dos programas de qualidade total. Como resultado, a documentação e os procedimentos, as rotinas e a divisão do trabalho que antes eram confusas, hoje são mais claras e abrangentes.

O fato é que, com os programas de qualidade total, as organizações estão promovendo grandes reestruturações, de modo que ações mais organizadas e ordenadas sejam realizadas. Isto faz com que sejam ampliados e melhorados procedimentos como controles, normas e regulamentos, bem como a formalização das comunicações.

Entretanto esta burocratização, provocada pela qualidade total, é diferente da tradicional burocracia. Quer dizer, não é tão rígida e autoritária como a defendida por Max Weber. Esta nova burocracia é mais flexível, mais descentralizadora, não engessa a organização, apenas assegura o que deve ser feito, sem contudo tolher a liberdade de quem deseja modificar e melhorar ambientes.

Verifica-se portanto que o tradicional sistema burocrático de gestão, em que o esforço era individual, cedeu lugar ao trabalho de equipe, onde as pessoas criam e desenvolvem suas atividades de forma muito mais democrática. Embora ressalte-se, os fundamentos básicos da burocracia continuam os mesmos.

Todavia nem tudo é um mar de rosas, existem muitos problemas a serem resolvidos. Um deles é o relacionamento e o outro são as comunicações. De acordo com os dados coletados nas entrevistas realizadas em agosto e setembro de 1997, o relacionamento chefia/subordinado precisa melhorar bastante. Uma boa parte dos chefes ainda são um tanto autoritários, continuam presos ao estilo taylorista de gestão.

No que diz respeito às comunicações, estas continuam gerando muitas confusões e distorções. A reclamação é grande. Foram consideradas pelos entrevistados

como sendo o maior entrave das transformações. A verdade é que as organizações ainda não conseguiram encontrar um meio capaz de fazer fluir eficazmente as informações.

Assim sendo, conclui-se, os dados obtidos refletem uma realidade inquestionável, as organizações não estão paradas. Elas estão investindo fortemente nas mudanças, apostando em novos modelos de gestão que possam torná-las mais criativas e competitivas. São indicadores que exibem com muita clareza a preocupação dos dirigentes em fazer de suas empresas, organizações de excelência internacional.

ABSTRACT

The organizational adaptation is being intensively discussed by scholars from the area and by leaders of the organizations in view of uncertainties in the environment, in organizations, in management and in operations. The organizational environment, external and internal, changes very suddenly and if the managers do not conform to the external opportunities and threats, and also by the internal potentials and weaknesses, they will have troubles to stay in the market. The attention should be focused on four vital strategic issues: competitiveness, productivity, quality and legitimacy.

One observes also the occurrence of accelerated transformations in the economic, political and social spaces, originated by technological improvements without precedence, which breed the phenomenon of globalization, compelling the organizations to promote radical changes, structural and managerial.

In face of this setting and conscious of the innovations which are being introduced at the organizations in the towns of Joinville and São Bento do Sul, it was decided to conduct an investigation to find out in what stage such changes are presently. However, the study encompassed only **the total quality and bureaucratic dimensions**. The object of analysis was to verify the impact caused by the implementation of total quality programs, taking in account the bureaucratic dimensions at **medium sized family controlled industrial organizations** located in those towns.

This study has an exploratory, descriptive and evaluative character, and the research conducted was of a qualitative type, in which forty six persons were interviewed, which occupied executive posts in all hierarchical levels.

After the analysis of the data and information received from the interviewed officers, it was clear that the bureaucratic dimensions were strengthened through the adoption of the total quality programs. The documentation and procedures, the routines and the division of work which before were confusing, today are clearer and encompassing.

In fact, with the the total quality programs, the organizations are promoting large restructurings as to obtain better organized and ordained actions. This resulted in enlargement and improvement of procedures such as controls, rules and regulations, besides the formalization of communications.

Nevertheless this increased bureaucracy caused by the total quality, it differs from traditional bureaucracy. This means, not as rigid and authoritarian as the one defended by Max Weber. This new bureaucracy is more flexible, but less centralized, does not bind the organization, only assures what must be done, without hindering the liberty of those who desire to modify and improve the environment.

One verifies that the traditional bureaucratic system of administration, in which the individual effort gave place to teamwork, where people create and develop their activities in a more democratic fashion. Although it must be pointed out that the basic fundamentals of bureaucracy continue be the same.

However, not everything is a bed of roses; there are many problems to be solved. One of them are the relationships and the other are communications. According to the data collected during the interviews, held in August and September of 1997, the relations between leader and subordinate must be quite improved. A good portion of the bosses still are to some extent authoritarians, remaining prisoner of the Taylor-style management.

In respect of communications, they still generate much confusion and distortions. The claims are many. The officers interviewed considered these to be the

largest obstacle against transformations. The truth is that the organizations did not find a way to make information flow effectively.

Thus, one can conclude that the data obtained reflect an indubitable reality that the organizations are not standing still, but are investing strongly in changes, betting in new models of management which may allow them to be more creative and competitive. These are indicators which clearly show the concern of the directors to transform their enterprises into organizations with international excellence.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do tema

A influência do comportamento organizacional no conjunto sistêmico do ambiente das empresas, apresenta-se como um facilitador do entendimento e da gestão de vários procedimentos que aparecem no seio de grupos e organizações. Com a transformação ocorrida no comportamento organizacional e a incorporação da atividade de cientistas sociais, principalmente políticos e sociólogos, abrem-se novas discussões relativas aos modelos de conduta entre grupos maiores de pessoas e o comportamento de entidades organizacionais, de forma integrada e interagindo nos sistemas e o seu meio ambiente. Consequentemente houve uma avaliação mais ampla do comportamento e a criação de padrões que possibilitaram o entendimento, o planejamento e a administração dessas atitudes macrosistêmicas (Stoner, 1985; Champion, 1979).

O reflexo disso tudo, pode ser percebido no destaque que está sendo dado ao ajuste das atuais estruturas organizacionais e às novas realidades ambientais, proporcionando um conjunto de conhecimentos, de modo a retratar a missão e o planejamento estratégico da empresa, assim como para administrar a crescente ação exercida por fatores externos na tomada de decisões (Amboni, 1997).

As estruturas organizacionais construídas dentro de padrões clássicos de gestão, com sistemas administrativos burocratizados, obtêm sucesso a partir de efeitos operacionais produzidos em seu interior. Raramente se importam com o que ocorre ou possa ocorrer no ambiente externo, de modo que as adaptações e mudanças só acontecem a longo prazo. O pensamento burocrático tem como característica edificar metas e tarefas

dentro de relações estáveis e duradouras, com operações padronizadas e repetitivas, desprezando o uso da inteligência dos trabalhadores na busca de alternativas inovadoras (Champion, 1979; Perrow, 1967; 1972).

Na organização hierárquica burocrática, as pessoas não questionam, pelo fato de que as ordens e objetivos emanam arbitrariamente dos escalões superiores. Na maioria das vezes, sequer têm conhecimento do que devem fazer primeiro. A alta direção da empresa determina e tudo o que precisam saber são suas ordens de ação, a fim de realizar suas tarefas de acordo com o esperado, seguindo modelos preestabelecidos e imutáveis. Para Perrow (1967) e Morgan (1996) as organizações mecanicistas são planejadas para construir ambientes estáveis, predeterminados, onde os indivíduos são pagos para executar tarefas e não para pensar e serem criativos, daí a enorme dificuldade em ajustarem-se às situações de mudanças.

As situações inovadoras exigem posturas e ações questionadoras. Capacidade criativa e reflexiva são ações mais importantes do que executar operações eficientes. Na verdade o que importa não é fazer bem a coisa errada ou empregar ações corretivas tardiamente, mas sim fazer a coisa certa sempre e antecipar-se nos ajustes aos possíveis desvios (Amboni, 1977).

Ao agirem dentro de padrões determinísticos, não sofrendo as modificações constantes exigidas pelo meio ambiente, as organizações burocráticas tornam-se reféns de modelos segmentados que Kanter (apud Morgan, 1996) destacou e que criou uma certa excitação em boa parte das empresas modernas. Os compartimentos produzidos pelas divisões mecanicistas e burocráticas nos diversos níveis hierárquicos tendem a produzir barreiras inconvenientes, dificultando ou até mesmo impedindo a implementação de modelos inovadores de gestão.

A visão fragmentada dos sistemas previsíveis, tem dificultado enormemente a solução de problemas. A padronização destes modelos, impede as pessoas de agirem criativamente, ou mesmo de comportarem-se como se questões não resolvidas não fossem da responsabilidade de todos, afetados ou não pelo problema. Atitudes como estas estão presentes no dia a dia de ambientes não questionadores, de estruturas piramidais onde as decisões estão alicerçadas no poder da chefia e não fundamentadas nos valores individuais e na capacidade de solução das equipes. Neste sentido pode o indivíduo trabalhar com grande afínco, todavia seus esforços não repercutem eficazmente para a organização. O trabalho individual, até certo ponto, é irrelevante para o conjunto organizacional. Entretanto quando pessoas agem em equipes, elas passam a ser microcosmos de energia e eficácia, interpondo-se por todo o sistema. (Amboni, 1977).

Se as organizações são sistemas complexos onde uma ação, por mais simples que possa parecer, pode criar conseqüências não desejáveis, evidentemente que em situações assim tão instáveis, empreendimentos previsíveis e burocratizados tendem a fracassar. Organizações focadas no controle, no trabalho individual, na inflexibilidade das mudanças, são limitadoras da criatividade humana, passando a direcionar as energias para soluções simplificadas de menor qualidade, ao invés de fortalecer as inovações de alta qualidade e do espírito de equipe. Esta visão medíocre da capacidade gerencial das empresas, tem construído sistemas extremamente insensíveis às mudanças, incapazes portanto de sobreviver em mercados globalizados (Amboni, 1977).

Entretanto, a necessidade pela busca da excelência empresarial tem modificado de certa forma os procedimentos gerenciais de uma boa parte das organizações. Algumas ainda insistem em permanecer trilhando caminhos simples e estáveis. Outras, contudo, compreenderam que permanentes são as mudanças e que, mesmo as empresas sendo complexas, o mercado exige que sejam dinâmicas e criativas,

para que ações produzidas no ambiente global, tenham reduzido o impacto de seus efeitos devastadores no conjunto sistêmico.

Em ambientes, cuja variação é praticamente inalterável, as formas burocráticas de ações integradas são plenamente adequadas, contudo em ambientes flexíveis, estas teriam que ser alteradas por modelos mais arrojados que privilegiassem a formação de equipes multidisciplinares, de visão sistêmica, com pessoal capacitado para tomar decisões, desenvolver ambientes criativos e com habilidades no gerenciamento de conflitos (Lawrence, Lorsch, 1973 apud Amboni, 1977).

Diante das situações apresentadas, a existência dos sistemas vem sendo mostrada como uma adaptação, onde a teoria da contingência aparece como centro de reconhecimento de modelos e como estes podem ser conseguidos. Porém esta visão tem recebido muitas críticas por parte dos estudiosos do assunto, mostrando que o enfoque é outro, a aceitação é a da seleção natural das organizações (Amboni, 1977).

Segundo Morgan (1996, p. 69) “as organizações como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais fortes e adaptados sobreviverão. O ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão”.

Este enfoque parece estar um tanto equivocado quando, na tentativa de anular o sentido desvirtuado do modelo adaptativo gerado pela teoria da contingência, buscou ressaltar a falta de recursos concorrentes existentes no meio ambiente, ignorando o fato de que os elementos geradores de riquezas estão abundantes na natureza, assim como são auto-renováveis e que os organismos tanto cooperam como concorrem entre si (Freemann, Hannan, 1983).

Não obstante, o enfoque da discussão no sentido de fazer da organização um meio de auto-indução das mudanças, deve estar estribado principalmente em elementos como pessoas, culturas, inovações, persistências, adaptabilidade e visão. O aproveitamento destas potencialidades internas, aliadas às potencialidades externas, se bem administrado, transforma ambientes ineficazes em locais extremamente produtivos e inovadores, conduzindo a organização ao sucesso. Estas relações combinadas, apesar de serem diferentes, são complementares e integram meios fornecedores de mecanismos poderosos, para influenciar a produção de ambientes motivadores, criativos e de aprendizagem.

Esta lógica dos processos de mudanças, pode ser entendida sob a ótica dos valores multidisciplinares das transformações, onde o gerenciamento quantitativo e individualizado, passa a ser qualitativo e de equipe, propondo alterações profundas nas pesadas hierarquias burocráticas, transformando-as em sistemas flexíveis e horizontais.

Fica cada vez mais evidente, que as organizações, do modo como estamos acostumados a ver, não conseguem se ajustar aos grandes desafios do mundo globalizado, onde a concorrência que bate em suas portas, invariavelmente não é mais de concorrentes estabelecidos em seu quintal, mas de empresas completamente desconhecidas e que estão situadas a centenas de milhares de quilômetros, ou seja, localizadas em qualquer parte do planeta. Mudanças tão radicais como estas, não conseguem ser administradas por ambientes tradicionalmente burocráticos. Até porque, segundo Pinchot (1994), a burocracia é incapaz de desenvolver sistemas fundamentados na escolha, na livre iniciativa, no aprendizado constante e na auto-organização, porque a sua arquitetura básica é definida por monopólios de poder.

A constância, a precisão, o rigor e a confiabilidade fizeram da burocracia a forma superior de administrar as organizações. A burocracia criou um sistema de inegável eficácia que possibilitou a gestão de investimentos maciços, a divisão do trabalho e a

produção mecanizada e de grande escala do capitalismo. Seu poder organizacional fez com que houvesse um crescimento inicial acelerado das empresas sem precedentes na história do mundo industrial (Pinchot, 1994).

Contudo este modelo vem se definindo ao longo do tempo e de forma mais acelerada nas últimas décadas, a ponto de tornar-se absolutamente incompetente para gerir estruturas onde as decisões são compartilhadas, sistemas hierárquicos horizontalizados e o trabalho é de equipe. Organizações com regras definidas e burocratizadas são incompatíveis com as exigências atuais, sendo portanto imprescindível encontrar meios e soluções que permitam a transformação destes sistemas, sem contudo romper abruptamente velhos paradigmas, mas num processo gradual de mudanças, de modo que a ansiedade e o medo sejam amenizados e as pessoas predisponham-se a aceitar e contribuir mais facilmente.

Frente a este cenário, torna-se urgente a formação de um novo arquétipo que possa atender as necessidades das organizações, alterando comportamentos tradicionais, mecanicistas, voltados para o passado, passivos e autoritários. A busca, na verdade, é por um novo realinhamento das estruturas organizacionais, onde os indivíduos adquirem novas habilidades e passam a desenvolver modelos mentais com base no espírito de equipe. As novas regras devem construir ambientes empreendedores, questionadores e onde os trabalhadores possam opinar com liberdade e democracia.

Todavia, o desafio de encontrar um novo modelo que leve a uma transformação fundamental das organizações, sugerindo uma ruptura definitiva com as velhas relações, modificando práticas, conceitos e culturas, não tem sido nada fácil. Apesar dos obstáculos, contudo esta missão está sendo facilitada com a implementação de programas de qualidade total. Suas ferramentas têm sido extremamente adequadas às propostas de mudanças.

O processo de transformação arquitetado pela qualidade total, segundo Deming (1990) busca estabelecer novos valores individuais e culturais, libertando o potencial humano contido, para a cooperação e a resolução de problemas de interesse comum. Resultado: mais inovação, mais tecnologia, mais aprendizado, melhores serviços e produtos e maior expansão dos mercados. Com isto haverá também recompensas materiais para todos, assim como as pessoas trabalharão com muito mais prazer e satisfação. Todos terão a oportunidade de crescer e não haverá necessariamente perdedores.

Todavia se o panorama é este, onde a qualidade total aparece como o centro modernizador das organizações, modificando estruturas, estabelecendo novos modelos de gestão, nada mais oportuno do que o desenvolvimento do presente estudo, cujo propósito é entender como estão sendo processadas pelas empresas estas transformações. Objetivamente, a pretensão é saber como as empresas estão modificando estruturas burocráticas utilizando as ferramentas da qualidade; qual o comportamento das dimensões burocráticas estabelecidas por Weber (apud Guida, 1980; Chiavenato, 1993), diante dos programas de qualidade total; e quantos dos princípios da qualidade desenvolvidos por Deming (1990) estão sendo eficazmente aplicados pelas organizações.

Procura-se, então, desenvolver os assuntos burocracia e qualidade total, partindo do estudo da evolução da ciência da administração e suas respectivas escolas, no sentido de mostrar ao leitor como este desenvolvimento se processou ao logo dos tempos. O entendimento é de que sem esta compreensão temporal e espacial do trabalho ou sem esta visão holística do tema, provavelmente haveria uma certa dificuldade em relacionar o assunto com os resultados obtidos.

1.2 Organização do estudo

No **primeiro capítulo** deste estudo, além da exposição do tema e da sua organização, encontram-se a definição e a natureza do problema, apresentadas de forma sucinta, após breves comentários sobre burocracia e qualidade total e também a questão dos dirigentes frente aos momentos de incerteza e de instabilidade. Na seqüência, apresentam-se os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo para o segmento pesquisado, bem como para o Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina - PPEP/CTC/UFSC.

No **segundo capítulo**, são descritos os fundamentos teóricos sobre as teorias da administração. Inicialmente, uma breve introdução dos antecedentes do pensamento administrativo, mais especificamente o porquê das teorias serem tão relevantes para se compreender a dinâmica das organizações no atual contexto.

Em segundo lugar, apresentam-se as contribuições de instituições e dos principais estudiosos da escola de administração científica, para em seguida, traçar uma evolução histórica de todas as escolas que contribuíram diretamente para o crescimento do pensamento administrativo.

Contudo, no que se refere especificamente à teoria burocrática, foram enfatizados os principais precursores, a influência destes na construção das estruturas organizacionais e suas dimensões. Por último, algumas críticas ao modelo.

No **terceiro capítulo**, estão demonstrados os fundamentos teóricos sobre a qualidade total nas organizações. Primeiramente uma breve introdução retratando o pensamento de vários autores, enfatizando a relevância da qualidade total na gestão das organizações. Em seguida uma abordagem sobre o método Deming de administrar, com

destaque para os quatorze princípios, assim como a identificação das cinco doenças fatais da administração descritas pelo autor.

Em terceiro lugar, descreve-se o gerenciamento da qualidade total, utilizando-se também neste caso, a visão de vários pensadores sobre o assunto, onde são feitas várias considerações, dentre elas o comportamento da gerência diante das mudanças radicais processadas pela implementação das ferramentas da qualidade. E por último uma visão objetiva do homem e o seu posicionamento neste contexto, ou seja, como estas mudanças estão afetando o seu relacionamento, seus paradigmas, crenças e valores culturais; bem como o posicionamento das organizações quanto ao respeito às características e a importância individual do ser humano enquanto trabalhador na condução dos negócios e na geração de riquezas.

No **quarto capítulo**, são enfatizados os novos arquétipos organizacionais na formação de uma estrutura moderna de gestão. Inicialmente foi retratada a posição de alguns pensadores sobre o modelo burocrático, bem como abordada a questão da inteligência humana, como valor intrínseco, indispensável às mudanças.

Em segundo lugar, o destaque é para a edificação de uma organização do conhecimento, que se desenvolve dentro dos ambientes, cujo valor maior é a liberdade das pessoas para criarem e pensarem, assim como a busca constante do aprendizado contínuo.

Em terceiro lugar, o desafio é de se criar organizações que utilizem a inteligência das pessoas de forma proativa e conjugada pelas equipes, de modo a erigir locais de trabalho extremamente motivadores.

Já no item seguinte, a ênfase é a busca da modernização empreendida pelas organizações. As transformações têm exigido das empresas novas posturas, com isto torna-se necessário encontrar maneiras diferentes de relacionamentos, bem como práticas e estratégias que possam suplantar o período turbulento pelo qual estão passando.

Pensar diferente e agir com competência, é o assunto do quinto ponto deste estudo. Organizações que pensam diferente, adotam ações que levam ao alcance da modernidade, transpõem obstáculos, rompem fronteiras e estimulam pessoas.

Em sexto lugar estão os pré-requisitos necessários para uma mudança eficaz. São aspectos relevantes que, se bem administrados, colocarão a organização na posição certa do sucesso.

E por último, uma abordagem rápida sobre a capacidade dinâmica das organizações. O objetivo é mostrar que as empresas, para atingirem este estágio, terão de mudar radicalmente o comportamento burocrático.

O **quinto capítulo** tem como proposta demonstrar os procedimentos metodológicos para o entendimento da dinâmica utilizada na realização da pesquisa, objeto deste estudo. Para tanto foram adotados os seguintes procedimentos: a) demonstração da natureza da pesquisa, e adoção dos métodos utilizados; b) característica da pesquisa quanto à perspectiva de análise e modo de investigação; c) delimitação da população a ser pesquisada, e fontes consultadas para a identificação; d) estabelecimento de técnicas de coleta e tratamento dos dados; e) estabelecimento dos objetivos da investigação e justificativa quanto aos métodos de pesquisa utilizados e; f) por último, apresentam-se as limitações deste estudo.

Já no **sexto capítulo**, a preocupação é com a descrição, a análise e a interpretação dos dados coletados. Em primeiro lugar, utilizando as informações através dos quadros comparativos, seguidas de comentários do autor, é possível, dentro do tema proposto, fazer uma análise interpretativa do nível de burocratização das organizações pesquisadas.

Em segundo lugar, utilizando a mesma metodologia, através de quadros, só que desta vez não em termos comparativos entre o hoje e o ontem, mas em relação ao que

vem sendo praticado pelas empresas estudadas em termos de qualidade total e os princípios da qualidade de Deming (1990). Do mesmo modo, valendo-se dos dados obtidos nas entrevistas, constam dos quadros e comentários, informações claras e objetivas sobre como as organizações têm tratado este assunto.

Constam do **sétimo capítulo** as conclusões e recomendações, onde em forma de tópicos, estão consolidados os objetivos do estudo. Já no primeiro item é possível saber como a burocratização tem sido combatida pelos programas de qualidade total implementados pelas organizações pesquisadas, assim como este modelo de gestão tem utilizado a própria burocracia para poder desenvolver-se.

Comenta-se também a importância do valor individual do ser humano para as organizações demonstrando que, se estas desejam obter sucesso, terão que encontrar formas inteligentes para valorizar e tratar as pessoas, removendo completamente modelos mentais presos a um passado autoritário e prepotente.

Em seguida o leitor observará um questionamento onde é levantada a hipótese das organizações serem dirigidas por equipes de colaboradores. Isto, caso a qualidade total atinja a sua mais alta plenitude, sendo concebida como uma filosofia de vida das pessoas e das organizações. Dentro de um raciocínio um tanto utópico, é destacado como esta relação se processaria.

E por último as recomendações para a realização de futuros trabalhos, bem como as sugestões de melhorias que, se implementadas, poderão resultar em ganhos significativos para as organizações.

No **oitavo capítulo**, constam as referências bibliográficas que serviram de embasamento teórico/científico para o desenvolvimento dos estudos, assim como toda a bibliografia complementar, extremamente úteis para o enriquecimento do trabalho e o aprendizado e crescimento intelectual do autor.

1.3 Definição do problema, objetivos e relevância do estudo

1.3.1 Definição do problema

O tema ajuste organizacional tem sido muito debatido por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente da organização (interno e externo) altera-se de forma muito rápida e se os dirigentes não atentarem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fragilidades internas, poderão perder competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade (Amboni, 1977).

Igualmente, têm-se observado rápidas mudanças nos campos econômico, social e político, em consequência dos avanços tecnológicos sem precedentes, que acabaram gerando o fenômeno da globalização da economia. O que se observa é que poucos dirigentes têm percebido a extensão dessas mudanças que alteram radicalmente nossas vidas, os negócios e a própria geopolítica mundial (Amboni 1977).

Apesar de inúmeras publicações e estudos feitos sobre o assunto, chamando a atenção da sociedade para a importância do momento, mesmo assim uma boa parte do empresariado brasileiro insiste em fazer de conta que não é com eles, que as transformações estão acontecendo lá fora, e que aqui ainda é cedo para estas preocupações. Provavelmente não terão um futuro muito promissor se continuarem agindo assim.

A percepção desse novo cenário universal e a adaptação a ele são fundamentais para as organizações atingirem seus objetivos, sob pena de sucumbirem. Segundo Alencar (1995, p. 2 apud Amboni, 1977), "já se faz presente a demanda de novas estruturas por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas dos requisitos da era

da informação. Para as nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer delas a crescer muito menos que o seu potencial permite, a oferecer uma qualidade de vida a seus cidadãos muito aquém de suas potencialidades e a se tornar dependente”.

Muito provavelmente esta seja uma das poucas ocasiões em que esteja sendo oferecido uma substancial parcela das organizações nacionais, a oportunidade de obterem novos aprendizados e assim poderem subsistir num ambiente competitivo e de informações. A sociedade do conhecimento está alterando substancialmente a estrutura de poder e a forma de gerar riquezas e fazer negócios.

São estes exemplos de acontecimentos que servem de alerta e têm contribuído para se entender por que muitas empresas perdem competitividade. O fato é que se o dirigente máximo não percebe ou não consegue enxergar as exigências do mercado, a empresa provavelmente irá implementar estratégias, muitas vezes, pouco condizentes com a capacidade organizacional e material da mesma (Amboni, 1995).

Tomando-se por base as considerações feitas, até então, para facilitar a compreensão do tema e da problemática, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

***PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL IMPLEMENTADOS NAS
ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS FAMILIARES DE PORTE MÉDIO, DAS
CIDADES DE JOINVILLE E SÃO BENTO DO SUL, PROVOCARAM ALTERAÇÕES
NAS DIMENSÕES BUROCRÁTICAS?***

1.3.2 Definição dos objetivos

1.3.2.1 Geral

Verificar se os programas de qualidade total implementados nas organizações industriais familiares de porte médio, das cidades de Joinville e São Bento do Sul, provocaram alterações nas dimensões burocráticas.

1.3.2.2 Específicos

- levantar junto à literatura especializada os principais fundamentos que delineiam as teorias administrativas e a qualidade total discutidos pelos diferentes especialistas da área;
- identificar o nível de burocratização no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total;
- verificar se ocorreram alterações nas dimensões burocráticas (normas e regulamentos, divisão do trabalho, hierarquia da autoridade, relações impessoais, especialização da administração, formalização das comunicações, competência técnica, rotinas e procedimentos, profissionalização do participante e previsibilidade do funcionamento).
- identificar os 14 princípios da qualidade discutidos por Deming, implementados pelas organizações em estudo;

1.4 Relevância do estudo

Diante do fenômeno das transformações, tornaram-se muito complexos os desafios de produção que as organizações terão que enfrentar. Ainda que estas tenham alcançado no início da década de 80, um alto grau de diversificação da pauta de produção, a indústria brasileira tem exibido grandes diferenças competitivas entre setores e organizações de áreas semelhantes, inquietas e apreensivas que estavam obviamente, com o lucro financeiro proporcionado pelas altíssimas taxas de juros puxadas pela inflação desenfreada. Em virtude disso, ainda convivem em nosso meio organizações industriais modernas com desempenho de excelência mundial e outras extremamente atrasadas em produtos, processos e técnicas de gestão (Kupfer, 1996; Baumann, 1996; Bruseke, 1996).

Tais características ficaram evidentes depois do longo período em que a indústria se viu mergulhada em um quadro de instabilidade e de inércia da produção. O fim do dinamismo macroeconômico refletiu-se poderosamente na forte retração das taxas de investimentos (que de acordo com dados do IBGE foram de 23% do PIB, em 1980, para 16%, em 1995), assim como na mudança qualitativa das estratégias empresariais, que, gradativamente, foram se tornando mais defensivas. Em oposição à crise, as organizações, segundo Ferraz et al. (apud Amboni, 1977), adotaram estratégias de sobrevivência que seguiram, fundamentalmente, as seguintes etapas:

No início da década de 80, as organizações incorporaram equipamentos de automação industrial de base microeletrônica, movidos pela busca de maior qualidade dos produtos, para atender às especificações mais rigorosas vigentes no mercado internacional. Essa estratégia fixou-se em parte das indústrias, principalmente as de calçados, siderurgia e de agro indústria.

Da metade da década para frente e diante do iminente processo de abertura comercial às importações, as estratégias de transformação foram reorientadas para o mercado interno. As empresas tiveram neste momento que priorizar e para isto passaram a se utilizar de técnicas modernas de gestão como meio de incrementar a qualidade.

Tendo a recessão se arrastado pelos anos de 1990 a 1992, as organizações foram forçadas a reduzir custos, com isto incorporaram novas e modernas ferramentas de gestão atingindo diretamente os processos produtivos. Muitas organizações implementaram grandes reestruturações, reduzindo linhas de produção, eliminando postos de trabalho, desverticalizando as estruturas e terceirizando atividades que não agregavam valor ao produto. O *downsizing* praticado nestes novos tempos, apesar de ter produzido efeitos desestruturadores no mercado de trabalho e nas redes de fornecedores, proporcionou significativos ganhos de produtividade em curto prazo, sem ser preciso realizar importantes investimentos.

Quanto à produtividade, nota-se que as organizações têm utilizado novas formas e técnicas de gestão, para incrementar a produção. Segundo Barbosa (apud Saraiva, 1996, p. 12), “há um dilema vivido pelas empresas: ou aumentam a competitividade - leia-se produtividade - para sobreviver ou fecham, o que será pior para a renda. O aspecto perverso é a queda do emprego em primeiro momento, mas, para o país, o balanço será positivo”.

Entretanto é bom que se frise que com o aumento da automação, no futuro as organizações, sem dúvidas, estarão mais produtivas, naturalmente que isto tem um custo social, o conseqüente aumento do desemprego; porém outra alternativa não há, ou investem em tecnologia ou fecham, não é possível ser competitivo, usando os mesmos equipamentos de dez ou quinze anos atrás.

Contudo existe também a contrapartida. Este salto de qualidade teve um valor diferencial importante. Segundo dados do IPEA a produtividade atingiu 16,2% na primeira metade de 1996, contra 14,5% do PIB, nos primeiros cinco anos da atual década. Índice nada desprezível, numa evidente demonstração de que o empresariado brasileiro investiu fortemente na aquisição de bens de capital, tais como máquinas e equipamentos para atualização tecnológica do parque fabril (Amboni, 1997).

O fato é que, como coloca Considera (apud Saraiva, 1996, p. 13), “quando a economia era fechada, a competição limitava-se ao contexto interno. Isso, naturalmente, empurrou grande parte das empresas ao atraso, porque não havia preocupação com o ganho produtivo. Houve uma mudança irreversível e a abertura econômica forçou as empresas a ganhar escala e a investir no aumento de tecnologia, em treinamento e em automatização”.

Na proporção em que a tecnologia passa a definir a dinâmica da qualidade de vida dos povos, bem como, levar em consideração a preservação dos recursos naturais, o avanço da qualidade total torna-se indispensável para a permanência de qualquer setor produtivo em um mercado globalizado e competitivo, porque este novo modelo de gestão, está associado a uma visão moderna de mercado, onde o foco é o cliente, e cliente insatisfeito é problema na certa. Esta insatisfação não necessariamente deve estar ligada somente ao produto, mas também à postura da organização com respeito à natureza ou ao meio ambiente (Amboni, 1977).

Contudo para Joram (1992), a qualidade total não atinge somente os produtos mas, também, serviços e os processos. Uma outra prática diretamente ligada à qualidade é a visão de clientes e fornecedores internos e externos, que a organização possa ter. Esta atitude é um diferencial competitivo importantíssimo, pois além de atender com

qualidade o consumidor, elimina desperdícios e caem praticamente a zero as não conformidades, baixando consideravelmente os chamados custos de produção.

É importante salientar que o conhecimento puro e simples das ferramentas e metodologias da qualidade total não é suficiente para alcançar as transformações almejadas. É necessário o comprometimento total das pessoas com os processos de mudanças. Assim sendo, é imprescindível que as organizações criem ambientes favoráveis à disseminação das inovações, de forma que todos entendam perfeitamente o que deve ser feito. Com isto fica muito mais fácil as pessoas mudarem seus comportamentos, absorverem e gerarem energias positivas poderosas, capazes de remover barreiras culturais enraizadas ao longo dos anos.

Este novo cenário globalizado que se abre, gera oportunidades, cria estruturas modernas, rompe barreiras, estimula a criatividade, força a busca de melhorias, enfrenta a competitividade, exige que as pessoas reflitam sobre os papéis que estão desempenhando, enfim, transformem as empresas em ambientes de oportunidades e aprendizado (Amboni, 1977).

Todavia, o cenário, assim como gera oportunidades, também gera riscos. Vejamos alguns: a facilidade da entrada de novos produtos e serviços; abertura de novos empreendimentos e; a formação de grandes parcerias em áreas pouco competitivas, são pontos fracos que podem gerar grandes dificuldades, já que, dependendo da situação, empresas poderão até fechar.

Estes fatos até aqui abordados, por si sós, já evidenciam a relevância deste estudo, que pode dar uma substancial contribuição para o incremento de ações por parte das empresas pesquisadas, que passam a determinar medidas objetivando o fortalecimento da qualidade total, assim como provocar o estabelecimento da organização de aprendizagem.

É importante notar que quando se fala em valores, convicções e premissas, daqueles que constituem o capital humano das organizações, torna-se urgente a necessidade de se criarem ambientes organizacionais que assegurem o crescimento intelectual e o encorajamento ao aprendizado organizacional. Não é suficiente as pessoas entenderem como se deve utilizar as ferramentas e a metodologia da qualidade total; é preciso principalmente que novas atitudes sejam fortalecidas através de estratégias do crescimento do ser humano na sua essência, na sua plenitude Barreto Pinto (apud Amboni, 1997).

Não obstante, o presente estudo, além de poder contribuir de alguma forma para as organizações pesquisadas, no sentido de corroborar e aprimorar ações já desenvolvidas, ou que venham a ser implementadas, pode servir também para fortalecer ou incrementar estratégias metodológicas utilizadas no Curso de Pós-Graduação de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Ressalta-se todavia que o presente estudo objetiva não somente mostrar às organizações pesquisadas a importância desta análise, mas também que este sirva de alguma forma para o uso acadêmico e à sociedade de um modo geral.

2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A análise temporal da história da Administração, aprofunda reflexões atuais sobre o porquê dos muitos equívocos administrativos ainda praticados nas gestões das organizações em todo o mundo. Se os livros clássicos estão repletos de dados, de algumas tentativas bem sucedidas, outras nem tanto, do modo como gerir os sistemas organizacionais, é possível que os erros cometidos, possam ser explicados pelas colocações de Ramos (1983, p.3), onde destaca-se que o “estudo científico da administração está destinado a frustrar-se quando isola um de seus elementos, tornando-se tentativa de explicação do todo pela parte”. Provavelmente este tenha sido o erro dos executivos e de muitos críticos: olhar a administração de forma fragmentada, isolando fatos de forma a encerrar-se em si mesmo, sem contudo considerar o contexto, o momento, a situação, o ambiente e o eco-sistema em que os acontecimentos estão inseridos.

A totalidade, diz Ramos (1983, p.3), “alerta o estudioso para o imperativo de considerar não só a estrutura interna da administração, como as suas relações com as outras esferas da vida social. O estudo científico do fato e do sistema administrativo é necessariamente pluridimensional”

Assim sendo, a administração não deve ser estudada somente a partir das obras de Taylor e Fayol, considerados os precursores da Administração Científica. Para entender os primeiros passos da administração científica e os seguintes, recorrer aos fatos históricos que a antecederam, torna-se imperativo.

2.1 Os personagens

A evolução da administração descrita na obra de Guida (1980), é um exemplo claro da importância que deve ser dada aos que antecederam a fase científica da administração. O autor cita o trabalho de Bertram Gross, um historiador que enxergou a atividade administrativa e o seu caráter evolutivo, nos antigos conselhos administrativos de Confúcio sobre o modo de “governar o Estado”; cita também George Jr e o período medieval, ponte entre a antigüidade clássica e o renascimento — o arsenal de Veneza, que representa excelente retrato do estado de consciência administrativa, do pensamento e das práticas empresariais da época. Destaca Guida as idéias de Thomas More, com a sua administração da sociedade ideal; e Machiavelli, com os conselhos ao Príncipe, em que os administradores devem estar apoiados nos seguintes princípios administrativos: consentimento da gestão, coesão, liderança e vontade de sobrevivência.

Dentro deste contexto poderia ser igualmente mencionado, Roberts (1989), com os Segredos de Liderança de Átila, o Huno, considerado por muitos, como a mais original obra sobre administração. Átila, o Huno, grande líder, transformou um bando de mercenários e hordas bárbaras, em um exército disciplinado e um povo organizado. Com sua sabedoria e diplomacia e com sua habilidade em negociar, liderar e delegar, formou o mais temido e poderoso exército, colocando em pânico o Império Romano. Átila mostra com invulgar competência, que a arte de administrar requer inteligência e habilidade no relacionamento.

Ainda segundo Guida (1980), contribuíram também para a evolução da administração, vários outros personagens de nossa história, tais como: o filósofo grego Aristóteles (384 a. C - 322 a. C), que impulsionou a formulação de uma ciência da administração baseada na observação dos fatos da natureza e não apenas em abstrações.

Na mesma linha de interesse pela natureza, observações, fatos, experiências e aplicação da razão à observação e à experimentação, encontram-se Roger Bacon, Leonardo da Vinci e Francis Bacon. Seguem a estes, Montesquieu, autor do Célebre “L’Esprit des Loix, publicado em 1748, exercendo grande influência no conhecimento universal, fornecendo o embasamento democrático de governo. René Descartes (1596 - 1650) outro nome ilustre, celebrado pela obra, “O discurso do método”, publicado em 1637, cujas regras e os fundamentos do método científico constituíram a base da investigação científica e com as quais a administração também trabalhou: evidência, análise, síntese e enumeração ou classificação.

Oportunamente podemos acrescentar a esta lista, os filósofos gregos: Sócrates (470 a. C - 399 a. C), com seu ponto de vista sobre a administração como sendo uma habilidade pessoal; Platão (429 a. C - 347 a. C), discípulo de Sócrates, e que influenciou Aristóteles, em sua obra “A República”, promoveu forte influência ao povo grego, devido a sua preocupação com os problemas políticos ligados às questões sociais e culturais, assim como a forma democrática de governar e administrar a coisa pública, (Chiavenato, 1993).

Ao serem mencionados tais pensadores ilustres, que sem dúvida contribuíram muito para a evolução do conhecimento humano, uma outra contribuição consubstancia-se. É a passagem bíblica, em que Jetro, sogro de Moisés, chamou a atenção deste, devido ao sacrifício imposto ao povo, que tinha de ficar o dia todo à espera de uma consulta. Então sugeriu Jetro: “procures dentre o povo homens prudentes, íntegros, tementes a Deus e os coloque à frente do povo, exercendo o poder de chefe, de modo que só cheguem a ti, os casos mais importantes” (Êxodo, cap. 18, v. 13- 24).

Não obstante, na busca de encontrar no passado explicações para a origem da administração. podem se incluir os ensinamentos de Jean-Jacques Rousseau (1712 -

1778) com sua teoria do contrato social, onde afirma que o “Estado surge de um acordo de vontades. Seria portanto o homem vivendo em harmonia, cordial e pacificamente. Enfatiza Rousseau que o homem é um ser afável, a sociedade é quem o deturpa” (Chiavenato, 1993, p. 32).

Nesta viagem ao passado remoto da história dos pensadores, encontramos nos economistas clássicos, talvez a maior e mais profícua contribuição à Administração como ciência. A começar por Adam Smith, pai da economia clássica, que em 1776, numa manufatura de agulhas, desenvolveu o princípio da especialização dos operários, numa tentativa de mostrar a importância da racionalização, bem como deu os primeiros passos em direção aos conceitos de controle e remuneração. Dizia Smith: administrar é cultivar a ordem, a economia e a atenção (Lodi, 1993).

Da mesma forma e no mesmo grau de importância, foram as contribuições de John Stuart Mill e Alfred Marshall. O primeiro acrescentou duas qualidades: a felicidade e o zelo, assim como preocupou-se com a qualidade da gerência, o controle das atividades industriais e o plano de pagamento salarial por peça, que muito mais tarde foi tema principal nas abordagens de Taylor. Já o segundo sugeriu a autoconfiança e prontidão. Seguem também nesta ordem, porém dentro de uma perspectiva mais organizacional, os economistas clássicos: Turgot (1770) que concebia a direção e o controle como funções da administração; Say (1817) e o planejamento; Bowker (1886) com a organização e direção. Não podemos esquecer contudo de Samuel P. Newman, que em 1835, classificou as funções da administração como sendo: planejamento, arranjo e condução dos diferentes processos de produção. É importante frisar que estes economistas, em sua maioria, consideravam o planejamento como sendo a função mais importante na administração (Lodi, 1993).

Estas colocações, acrescentam-se às de Guida (1980), ao ressaltar a Economia como a Ciência que mais influenciou a Administração, devido a ter como princípios básicos a natureza, o capital e o trabalho, três dos preceitos fundamentais, nos quais a Administração está embasada. Assim verifica-se que Economia e Administração estão relacionadas, por apreciarem a melhor utilização dos recursos e esforços humanos no trabalho. Como destaque no pioneirismo reflexivo dos ideais administrativos, estão: Jean - Baptista Colbert, um expoente da escola mercantilista na Europa e Karl Marx (1818 - 1883), com “O Capital”, livro publicado em 1867, que exerceu fortes influências na administração, assim como Friedrich Engels (1820 - 1895), em que Marx muito se estribou para elaborar seus fundamentos, inclusive foi quem conclui sua obra.

Outros, não menos importantes figuras renomadas da história da Administração, ofereceram suas contribuições. Segundo Lodi (1993), contribuíram: O general prussiano Carl Von Clausewitz (1780 - 1831), com o conceito de estratégia e de planejamento, de modo a minimizar incertezas; W. S. Jevons, com o conceito de estudo do trabalho e do uso de ferramentas, descrito em seu livro, “Teoria da economia política”, publicado em 1871. Além de declarar publicamente, que os operários deveriam ter participação nos lucros e a propriedade de ações das empresas; Henry V. Poor (1812 - 1905), cinquenta anos antes de Taylor, constituiu-se como um dos primeiros na formação de um pensamento administrativo, ao antecipar com muita propriedade e realismo problemas até hoje enfrentados pelas organizações. Fundamentava a administração em três grandes preceitos: organização, informação e comunicação.

Guida (1980) destaca ainda outros grandes personagens, com inegáveis contribuições à administração, tais como: James Mill e Jeremy Bentham, criadores da “escola utilitária”, em que propuseram o estudo dos tempos e movimentos como instrumento especial no exame das operações de trabalho. Esta sugestão foi feita seis anos

antes de Charles Babbage, sessenta anos mais tarde passou a ser a base central para a racionalização do trabalho operário, nos estudos de Taylor e seus seguidores.

2.2 As instituições

O papel desempenhado pelas Instituições também merece destaque, já que nelas e com elas muitos dos ensinamentos administrativos foram aproveitados ou desenvolvidos. Neste contexto podem ser citados três: o Estado, com os princípios de organização pública e a estrutura de poder; a Igreja Católica e sua estrutura hierárquica, modelo embasado no poder central, cuja autoridade papal é incontestável, desde o mais alto prelado da cúpula eclesiástica ao mais humilde dos religiosos ou fiéis; e a Organização Militar com o princípio da unidade de comando; apego aos regulamentos, modelo de gerência com ênfase no planejamento e a descentralização na execução das operações. Foi a Organização Militar responsável pelo desenvolvimento do sistema de gestão de linha e de assessoria, mais tarde largamente utilizado pela administração, separando claramente quem planeja e quem executa (Chiavenato, 1993).

Porém, notadamente e inquestionavelmente, quem provocou as grandes transformações nos sistemas organizacionais e de produção foi a Revolução Industrial, esta não uma instituição, mas um movimento que deflagrou uma nova concepção do trabalho e da estrutura dos meios de produção. A partir deste ponto, inúmeras contribuições à administração vieram das Instituições empresarias, como destaque, por ainda continuarem resistindo a todas as transformações ocorridas ao longo dos tempos, citamos a Du Pont, Ford e GM, consideradas formuladoras de ensinamentos de gestão, que fizeram escola na indústria americana e nos meios empresarias do mundo inteiro (Chiavenato, 1993).

Graças a esta profunda e radical alteração sofrida nos sistemas de produção, a administração encontrou terreno fértil para desenvolver-se. Assim como fica claro, o porque da forte contribuição dos engenheiros na formulação da Ciência da Administração. O interesse dos engenheiros industriais era conceber a administração como uma ciência e uma técnica, usando para isto a matemática e a engenharia como base para suas soluções. Por conta deste interesse, é que podemos encontrar as explicações, da administração ter se desenvolvido praticamente até a metade deste século, estribada num modelo fortemente tecnicista.

2.3 Administração científica

No esforço da busca de fórmulas que pudessem melhorar o desempenho das ações dos operários, encontra-se Frederick W. Taylor. Este engenheiro desenvolveu estudos que culminaram na criação de uma padronização das atividades operacionais dos trabalhadores. Assim a honrosa tarefa de transformar os tempos e movimentos sugeridos por Babbage meio século antes, em operações cientificamente elaboradas foi, sem dúvida, deste que ficou conhecido como o pai da Administração Científica, movimento denominado também como Taylorista, obviamente em homenagem a este atrevido engenheiro que não aceitou a atividade laboral como algo definido, pronto e acabado (Guida, 1980).

Taylor (1980), da família Quaker da Nova Inglaterra, Estados Unidos, iniciou sua carreira profissional como aprendiz de operário de uma oficina mecânica, ingressando mais tarde na siderúrgica Michvale Steel Co. Sua ascensão foi rápida, em seis anos já era engenheiro-chefe das oficinas. Preocupado com a desorganização

administrativa e as péssimas condições de trabalho, tratou de encontrar uma forma para reverter a situação caótica de então. O estudo do tempo foi uma das alternativas. Para Taylor (apud Lodi, 1993) a organização deve perseguir o máximo lucro e o empregado uma gradual melhoria na remuneração e o desenvolvimento pleno de suas capacidades, de forma que ambos prosperem a curto e longo prazo. Outros fatos apontados e contestados por Taylor (apud Lodi, 1993), eram as argumentações das causas dos conflitos entre trabalhadores e patrões. Dizia que a insatisfação operária era gerada fundamentalmente pelas seguintes questões básicas: primeiro, a forma enganosa como estava sendo colocada a questão da redução dos empregos, relacionando-os com a eficiência no trabalho; segundo, que os gerentes estavam mais preocupados em proteger seus empregos do que encontrar meios para a racionalização das operações; terceiro, a forma ultrapassada de desenvolver as tarefas. Preocupado em superar tais dificuldades, Taylor (apud Lodi, 1993, p. 31) concebeu quatro princípios básicos da Administração Científica:

- “ a) desenvolvimento de uma ciência do trabalho;
- b) seleção e desenvolvimento científico do empregado;
- c) combinação da ciência do trabalho com a seleção do pessoal;
- d) cooperação entre administração e empregados”.

Taylor (1980) deixou uma grande obra literária, que se eternizou no tempo, sendo lida até nos dias de hoje. Princípios de Administração Científica foi seu principal trabalho traduzido para o português.

Um outro expressivo personagem representante da escola clássica, segundo Guida (1980) foi o engenheiro francês Henri Fayol, com inegável contribuição à Administração Científica. Embasou seus métodos dentro de uma linha de raciocínio

voltado para o gerenciamento das organizações. Embora tenha desenvolvido suas pesquisas concomitantemente com a de Taylor, eles não conheciam os estudos um do outro. Enquanto Taylor iniciou seus estudos a partir do operário e elevando até a gerência, Fayol fez o contrário, começou pela cúpula administrativa, descendo ao nível operacional, concentrando-se nos problemas da administração geral, não importando a natureza, tipo e finalidade. Não se prendeu somente em melhorar a eficiência da empresa privada, mas também a eficiência da empresa pública.

Fayol (1977, p. 14) deixou grandes contribuições para as organizações, dentre elas, um conjunto de operações que podem ser empregados em qualquer tipo de empresas. São elas:

- “a) operações técnicas;
- b) operações comerciais;
- c) operações financeiras;
- d) operações de segurança;
- e) operações de contabilidade;
- f) operações administrativas”.

Dentre as cinco funções, a que chama mais atenção, pelo seu grau de importância dentro das organizações segundo Fayol (1977, p. 17), é a função administrativa. “Ela se distingue claramente das outras cinco funções essenciais. A administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social. Adotei, pois, as seguintes definições para esta função: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

A partir desta etapa, a administração foi, dentro de uma certa cronologia, substancialmente enriquecida com contribuições valiosas, a começar por Henry Ford (1863 - 1947), fundador da Ford Motor Co.. Ford propôs aos conhecimentos científicos da administração um novo ponto de vista econômico-social. Este homem de extraordinária visão empreendedora, estabeleceu em sua fábrica de automóveis a produção em série ou em massa, onde o produto é padronizado, tanto no que se refere ao trabalho operário, quanto ao desempenho, de forma a gerar o mínimo de custo possível (Maximiano, 1997).

De acordo com Chiavenato (1993, p. 80), “Ford adotou três princípios básicos, a saber:

- a) princípio de intensificação;
- b) princípio de economicidade;
- c) princípio de produtividade”.

Nesta seqüência, encontramos várias outras personalidades ilustres tais como: Harrington Emerson e seus princípios gerais de eficiências, voltados para a organização como um todo, onde o importante era definir objetivos em busca de resultados; Henry L. Gantt, com o seu interesse no ser humano e na democracia industrial, no plano de bonificação, nos gráficos e métodos de controle de produção, considerados por ele como instrumentos de filosofia do aperfeiçoamento humano e não como um fim em si mesmo; Frank Gilbreth e o estudo de movimentos, onde propiciou a análise e a medida dos movimentos executados por uma pessoa para realizar uma determinada tarefa, com objetivo de eliminar os esforços desnecessários. Formou juntamente com Taylor e Gantt o principal triângulo de pensadores da Administração científica; Oliver Sheldon, que partiu da premissa de que o negócio existe para servir à comunidade. Com isto chama atenção

para a responsabilidade social da empresa. Destaca ele em um de seus princípios que, a empresa industrial deve subsistir para apresentar bens e serviços essenciais ao bem estar da sociedade(Lodi, 1993).

Devem também fazer parte desta relação de notáveis pensadores, figuras políticas como “Hobbes que procurou apontar em suas pesquisas uma base racional para o poder do Estado absoluto, e, Locke e os enciclopedistas e a causa do Estado constitucionalmente organizado. Já no campo do Direito, Grotius com a autonomia do direito natural em relação à moral e à teologia”(Motta e Pereira, 1991, p. 169).

Contudo, segundo Lodi (1993), enquanto com seus princípios e precisões ia a Administração Científica se desenvolvendo na América, no velho mundo, mais precisamente na Alemanha, um sociólogo de nome Max Weber (1864 - 1920), criava um dos maiores movimentos de idéias, que doravante iria modificar as estruturas das organizações e o comportamento das pessoas, denominado de o “estudo da organização burocrática”. Weber estabeleceu com o estudo das organizações, um marco histórico para a administração. Soube com maestria descrever o fenômeno burocrático que nascia na Europa de sua época.

Para Guida (1980), Weber ao introduzir o estudo institucional, dentro de uma perspectiva política, sociológica e jurídica, abre uma nova fronteira para a administração científica. O seu trabalho perfaz todo o escopo da qualidade administrativa, permitindo-lhe a complementação indispensável para a consolidação da doutrina clássica da administração.

2.4 Burocracia

Modelo surgido no final do século passado e início deste, tendo como base inicialmente os sistemas organizacionais públicos e posteriormente as organizações privados. Com a revolução industrial teve início um novo conceito de empresa. Aquilo que era feito artesanalmente passou a ser produzido por equipamentos mecanizados, transformando um sistema produtivo praticamente de subsistência, distribuído em pequenas fábricas familiares, para organizações que exigiam um expressivo número de trabalhadores, criando desta forma as grandes concentrações de pessoas. Estes aglomerados de operários, exigiam das empresas, uma melhoria substancial nos padrões administrativos. Era preciso desenvolver instrumentos administrativos capazes de organizar hierarquicamente as funções e os cargos nas organizações. Esta ordenação era necessária, para que as pessoas pudessem visualizar de forma clara, a quem deveriam obedecer, bem como de quem obter as ordens indispensáveis ao cumprimento das tarefas (Lodi, Chiavenato, 1993).

Com a expansão das corporações, os problemas se acumularam em escalas geométricas, exigindo uma nova ordem organizacional e uma nova estrutura de autoridade e poder. Visando encontrar uma maneira mais racional de organizar o trabalho, bem como analisar o comportamento destas grandes corporações, é que o Professor e Sociólogo Alemão Max Weber desenvolveu seus estudos. Sua contribuição foi extremamente importante para o desenvolvimento das estruturas organizacionais. Hall (apud Campos, 1978) ao conceituar a burocracia, destaca que Weber enumerou uma série de atributos, que quando presentes, formariam a estrutura burocrática. Suas dimensões tiveram grande aceitação e aplicação tanto no sistema capitalista privado quanto público, proporcionando desenvolvimento com base em estruturas estáveis e rigorosas. Explica que para haver uma

uniformidade das ações dentro destas corporações, seria preciso desenvolver normas, regras e rotinas, que pudessem definir as responsabilidades.

Estas características proporcionaram à burocracia um papel fundamental em nossa sociedade, destacando-se como um recurso essencial em todas as administrações. Seu caráter racional, contribuiu para elevar ao máximo a eficiência organizacional e individual. Em resumo, a burocracia assumiu um papel grandioso na sociedade, transformando-se em um dos mais poderosos instrumentos de gestão. Sua influência modificou e transformou ambientes desordenados, em sistemas organizados e racionalmente estruturados.

O estudo da burocracia nasce numa Alemanha dominada pelo poder do Estado sobre a sociedade civil e dentro de uma crise social e política estabelecida. A situação econômica é de instabilidade, pouco competitiva e dominada por cartéis. A Alemanha movia-se alternadamente entre o irracionalismo e o objetivismo científico. Foi dentro deste cenário que Weber delineou a burocracia e sua erudição, criando uma nova sociologia, nem positivista e nem marxista. A teoria da dominação foi o ambiente central de seus estudos. Esta importante e grandiosa obra de Weber, não negligencia as delimitações históricas. As organizações administrativas são pesquisadas em épocas muito diversas, de forma que o estudo da racionalidade burocrática e do capitalismo são paralelos (Mota e Pereira, 1991).

Apesar de Max Weber ter desenvolvido sua teoria no final do século passado e início deste, foi somente após a segunda guerra mundial que suas obras passaram a ser traduzidas e portanto conhecidas no mundo inteiro. A primeira tradução foi para a língua inglesa, cujo título foi: *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*, em 1958, alcançando enorme interesse entre os administradores da época. Porém a tradução

para nós brasileiros chegou somente em 1967, através da Livraria Pioneira Editora (Chiavenato, 1993).

Aliás, a burocracia nunca foi tão estudada e analisada, quanto nas últimas décadas. Primeiramente como instrumento gerenciador e impulsionador das organizações, depois como a grande vilã de tudo que há de errado nos processos estruturais e gerenciais das empresas. Contudo é bom ressaltar que, a burocracia é um fenômeno antigo, vem ocorrendo deste antes de Cristo. Motta, Pereira (1991) observam que Weber não partiu do ponto zero em seus estudos sobre a burocracia. Segundo os autores, a burocracia nas organizações vem desde a antiguidade, com destaque para o Império novo Egípcio (1580 a.C - 712 a.C), considerado por Weber como um modelo, frente aos demais. Relacionados também estão o Império Romano, o Estado Bizantino, o Império Chinês, Estados Europeus organizados a partir da idade média e a Igreja Católica, que constitui-se na mais antiga das burocracias.

Outro fato histórico segundo Eisenstadt (apud Ramos, 1983) é que em algumas sociedades, as administrações burocráticas foram criadas por Reis, desejosos em estabelecer regras e controles aos recursos criados pelos vários grupos econômicos e sociais, bem como provendo-os de serviços políticos, econômicos e administrativos, de modo a torná-los dependentes dos poderes do Estado.

Obviamente, há uma distância enorme entre as organizações burocráticas do passado e os atuais modelos, porém suficientemente organizados para serem classificadas como tais. Contudo foi na sociedade contemporânea que a burocracia obteve o seu maior desenvolvimento, principalmente a partir dos anos 40 e 50 quando obteve sucesso, poder e alcançou seu domínio maior.

Segundo Motta, Pereira (1991), a burocracia é um sistema social racional, em busca de objetivos visados ou um sistema social, cuja divisão do trabalho é corrente e

ordenadamente executada. Uma das grandes características da burocracia é o seu sistema de cadeia hierárquica, onde há uma firme subordinação de autoridades. Weber (apud Motta, Pereira, 1991) assevera que onde houver uma burocracia perfeitamente desenvolvida, a hierarquia de funções é do tipo “monocrática”, ou seja, a subordinação a um único chefe.

Weber teve como seguidores algumas das mais conceituadas cabeças pensantes do mundo intelectual. A começar por Philip Selznick, sociólogo americano, que realizou na Tennessee Valley Authority (1942 - 1943), uma pesquisa sobre a instituição organizacional; e somam-se a ele Peter Blau e Richard Scott, dois pesquisadores, que usando os conceitos de Weber, examinaram as classificações de tipos de organizações, pondo em evidência os dilemas da organização Lodi (1993).

Para o sociólogo americano Gouldner (apud Ramos, 1983), os elementos organizacionais não se conduzem de modo uniforme quanto ao tipo de burocracia. De acordo com a qualidade do assunto podem resistir, em um dado momento, segundo o tipo de burocracia simulada; em outro instante, segundo o tipo de representação burocrática; e em outro dado momento, de acordo com o tipo de burocracia punitiva. Desta forma, o mesmo indivíduo participante do sistema se comporta de acordo com as circunstâncias.

2.4.1 A burocracia nas organizações

A preocupação crescente das organizações em romper o ambiente caótico que havia se instalado em suas bases, proporcionado pela expansão e o gigantismo de suas estruturas, transforma este espaço em um ambiente extraordinário para a propagação de novos instrumentos gerenciais eficazes. Aproveitando justamente este momento histórico,

a burocracia passa a aplicar nas organizações os elementos importantes de gestão tais como: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade e poder, normas extensivas, salários e promoções baseados no mérito — necessários e fundamentais para tornar os ambientes organizados e estruturados. São estas condições formais explícitas, cujas características podem ser facilmente reconhecidas e avaliadas por todos, que conseguem reduzir a desordem, as incertezas e instabilidades, até então ocasionadas. A implementação deste modelo, oportunizou às organizações um impulso enorme, proporcionando desenvolvimento e prosperidade. Conseqüentemente os benefícios se estenderam para toda a sociedade, na medida que organizou os sistemas e gerou riqueza.

Destaca Weber (1974) que devido à sua variação, a burocratização é ocasionada mais pela ampliação intensiva e qualitativa e pelo desdobramento do âmbito das tarefas administrativas do que pelo seu aumento extensivo e quantitativo. Outro fator importante que influenciou o processo burocrático nas organizações, foi a necessidade de se criar verdadeiros exércitos permanentes de pessoas, determinada pela política de poder e pelo desenvolvimento das finanças públicas. Destaca-se ainda dentro desta perspectiva, que o progresso da burocratização na própria administração estatal é um fenômeno paralelo da burocracia, como se torna evidente em países como a França, Estados Unidos e Inglaterra.

Uma outra contribuição extraordinária, porém dentro de uma concepção mais moderna de burocracia, foi a visão de Freund (1987) quando classifica a burocracia antiga essencialmente patrimonial e destaca uma moderna burocracia desenvolvida a partir da economia financeira moderna. Adianta, no entanto, que não se deve estabelecer um vínculo unilateral de causalidade, pois outros fatores entram em jogo: “a racionalização do direito, a importância do fenômeno de massa, a centralização crescente devido às facilidades de comunicações e das concentrações das empresas, a extensão da intervenção

estatal aos domínios mais diversos da atividade humana e sobretudo o desenvolvimento da racionalidade técnica” (Freund, 1987, p. 271).

São colocações que demonstram o erigido poder de organização, estruturação e ostentação proporcionado pelas leis burocráticas, aos sistemas organizacionais. Assim como são incontestáveis os enormes sucessos obtidos pelas estruturas montadas a partir destes modelos, que proporcionaram às empresas, uma maior capacidade de ganhos financeiros, tecnológicos e de capitais, além de possibilitar a expansão dos negócios, gerar empregos e proporcionar desenvolvimento às comunidades onde se estabeleceram.

Mas para Weber (1974) o fator decisivo que impulsionou o desenvolvimento da organização burocrática foi a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. Compara-se seu mecanismo plenamente desenvolvido às outras organizações, da mesma forma como a máquina pode ser comparada aos modos não mecânicos de produção. Tal precisão tornou-se efetivamente imprescindível ao crescente aumento da economia de mercado, que exigia dos negócios capacidade técnica, velocidade, controle, continuidade e descrição. O alcance destas exigências fica facilitado devido à burocracia ter uma configuração estrutural rígida, políticas de gerenciamento estabelecidas e a inflexível obediência dos indivíduos aos padrões técnicos e culturais da empresa.

Este caráter técnico e austero atribuído à burocracia, é que proporciona sua superioridade em relação às demais formas de administração, observa Gouldner (apud Campos, 1978), sendo inclusive capaz de alcançar os mais altos níveis de eficiência, racionalidade, estabilidade, fidedignidade e calculabilidade.

Em toda parte, a burocracia até agora, teve resultados revolucionários. Segundo Weber (1974, p. 282), “o avanço da burocracia destruiu as estruturas de domínio

que não tinham caráter racional”. Desta forma a administração burocrática tornou-se a mais racional do ponto de vista técnico, tornando-se simplesmente indispensável para a administração de massa. Assim pode ser constatado com facilidade, que cada vez mais, a sorte material das massas depende fundamentalmente do funcionamento constante e correto das organizações burocráticas (Freund, 1987).

Contudo, para que a burocracia garanta às pessoas a sua eficácia, esta precisa da atuação também eficaz de indivíduos especializados. Indubitavelmente se faz necessária a existência de funcionários especialistas em cada uma das funções da burocracia, sobretudo, porque são eles os responsáveis pelo andamento das atividades burocráticas (Weber, 1993).

2.4.2 O poder da autoridade legal nas organizações

As normas e regulamentos são as bases que sustentam e ostentam o poder da autoridade burocrática, estipulando quais são os deveres e direitos e, qual é o comportamento esperado dos participantes do sistema organizacional. Na burocracia, a forma como as pessoas se comportam dentro da organização está subordinada às normas e regulamentos racionais, que definem quais são os direitos e deveres e o que deve ou não ser aplicado como sanções, bem como o tipo de poder que será exercido sobre as pessoas. A burocracia estabelece que a autoridade é responsável pela obediência e o cumprimento às ordens e comandos, dentro de uma estrutura protetora. A autoridade representa, dentro do contexto burocrático, a oficialização e a institucionalização do poder constituído. Onde existe autoridade existe poder, existindo portanto uma complementaridade entre ambos (Chiavenato, 1993; Kwasnicka, 1989; Etzioni, 1989).

Como instrumento de socialização das relações de poder, a burocracia foi e é um instrumento de poder de primeira ordem. O poder é a capacidade de aceitação de ordens e, onde a burocratização da administração foi completamente realizada, uma forma de relação de poder se estabelece de modo praticamente inabalável (Weber, 1974).

A tipologia de autoridade destacada por Weber (apud Etzioni, 1989, p. 69), “baseia-se nas fontes e tipos de legitimidade empregados, e não nos tipos de poder aplicados. O autor relacionou três tipos de autoridade legítimas: autoridade legal; autoridade tradicional e autoridade carismática”. Contudo deixa claro que são tipos ideais, por conseguinte, raramente serão encontrados no estado puro na realidade histórica.

O poder da autoridade, manifesta-se nos cargos ocupados pelas pessoas, dentro de uma determinada área de competência, onde ao superior cabe dar as ordens e estas devem ser obedecidas. Todavia a obediência não está relacionada com a pessoa, mas sim com autoridade do cargo no qual está investida. Assim, cabe ao cargo a obediência e não a alguém individualmente, numa relação em que a autoridade está claramente definida pelos papéis estabelecidos dentro das organizações formais (Chiavenato, 1993).

Os cargos, na burocracia, são distribuídos de acordo com o princípio hierárquico, de forma que a autoridade se estabelece dentro das faixas de cada chefia. A hierarquia de autoridade contempla aos ocupantes certos privilégios e obrigações devidamente definidos por normas e leis. Esta prescrição de atribuições da autoridade serve para diminuir os atritos pessoais bem como garante ao funcionário a proteção necessária das atitudes despóticas dos seus superiores (Freund, 1987).

Weber (apud Campos, 1978), defende em seus estudos que devido ao caráter racional da burocracia, o exercício de controle da autoridade está baseado no saber. Assim como o relacionamento através do conhecimento prático adquirido no serviço, faz com que os detentores do poder se tornem ainda mais poderosos. Porém apesar de todo

este poder, predomina na dominação burocrática um espírito de impessoalidade formalista, sem ódio ou paixões e, portanto, sem afeição ou entusiasmo. As normas dominantes são conceitos de dever estrito sem atenção para as considerações pessoais. Todos estão sujeitos a tratamento formalmente igual, isto é, todos na mesma situação de fato.

Na atividade burocrática habitual, o exemplo típico de poder, é o domínio legal, onde as pessoas são submetidas a rígidos controles de obediência e formalismo. Dentro desta perspectiva dominante, destaca Weber que a burocracia é capaz de atingir um alto grau de eficiência e neste sentido é, formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos. Este tipo é superior a qualquer outro em precisão, estabilidade, rigor disciplinar e confiança. Weber (apud Campos, 1978).

O poder como instrumento de gerenciamento da autoridade burocrática define e especifica os interesses da organização, impondo aos subordinados a forma como devem ser realizadas as tarefas para o alcance dos objetivos traçados. Merton (apud Etzioni, 1989) observa que o poder burocrático vai mais longe, ele exerce determinadas influências sobre as personalidades de seus membros, que estimula as tendências para a aceitação rígida de regras e regulamentos, como valores independentes.

A obediência ocorre nas organizações burocráticas, em função da estrutura contínua de cargos, tornando-se desta forma, de acordo com Mintzberg (apud Chanlat, 1993, p. 51), “como um elemento central de toda análise da construção do poder organizacional”. Assim esta capacidade de fazer as pessoas realizarem seus trabalhos e cumprirem suas tarefas, independente da resistência que possam oferecer, é sem dúvida um dos pontos importantes do poder da autoridade. É inquestionável sobre todos os aspectos a força disciplinadora e influenciadora detida pelo poder da autoridade burocrática.

2.4.3 Os sistemas organizacionais burocráticos

Weber (apud Hall, 1984), define a organização burocrática como um grupo empresarial que envolve um relacionamento social que ou está fechada ou limita a admissão de estranhos. Desse modo, a própria organização tem uma fronteira, diferenciando-a das demais organizações de outras entidades sociais. Acrescenta ainda Weber que os padrões de interação não surgem simplesmente, são impostos, sugerindo desta forma uma hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho.

Assim sendo, a estrutura organizacional é formada por um relacionamento de poder, onde pessoas emitem e recebem ordens, dentro de um processo de subordinação às normas e leis, impostas pela autoridade competente.

Já Barnard (apud Hall, 1984, p. 21), “define que a organização é como um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas, isto é, atividade desempenhada através de coordenação consciente, deliberada e intencional. Barnard se preocupa com o indivíduo, acentuando o papel deste, pois são eles que devem comunicar-se, estar motivados e tomar decisões”. Enquanto Barnard (apud Hall, 1984) se preocupa com os membros do sistema, Weber (apud Hall, 1984) enfatiza o sistema e sustenta que as organizações efetuam atividades intencionais contínuas. Assim sendo, as organizações transcendem a vida de seus membros, destinando-se a fazer alguma coisa. Se a organização transcende, é porque é perene no tempo, esta obrigação está no pressuposto de que ela existe porque tem uma missão e uma função a cumprir na sociedade.

“As organizações contém forças que se opõem. Essas forças opositoras estão no sistema para competirem em busca do controle. Porém a natureza das

organizações é de tal ordem que aqueles que estão situados no poder tendem a continuar”, destaca (Hall, 1984, p. 24).

As organizações são sistemas sociais, onde pessoas se relacionam, executam serviços e transformam matérias-primas em bens de consumo ou de capital. Como sistemas sociais ela desenvolve culturas de crenças, valores e posições sociais ocupadas pelos indivíduos, assim como uma estrutura burocrática claramente definida, ligando os vários escalões hierárquicos por toda a instituição. Esta estrutura burocrática está presente em todos os sistemas sociais organizados, agindo em perfeito equilíbrio. Nela as pessoas são ensinadas e treinadas para ocuparem cargos, exercerem funções e desenvolverem tarefas, dentro de diretrizes básicas previamente estabelecidas pelas autoridades superiores. Assim a organização burocrática, através de seus princípios, normas e leis, torna-se acessível e útil a todos aqueles que, embora interessados, não teriam individualmente, condições de operacionalizar seus conhecimentos. Este sistema firmemente entremado e funcionando de forma competente, compõem-se, de acordo com os grupos de trabalho interligados, com alto grau de lealdade e atitudes favoráveis de confiança entre superiores e subordinados (Likert, 1975).

Assim, conclui-se que as organizações burocráticas são relacionadas por uma reunião de congruências sociais estáveis, capaz de alcançar os fins a que se propõe. São sistemas sociais, onde os indivíduos, num esforço de relações pessoais, buscam encontrar o melhor meio de atingir suas metas e objetivos. Pode ser também caracterizada a organização como um conjunto de indivíduos mobilizados, coordenados e controlados, que em forma de grupos especializados, desempenham variadas funções, no sentido de alcançar objetivos comuns.

Ou ainda, como assinala Selznick (apud Etzioni, 1973, p. 30), “a organização pode ser o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum

objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidades”. Observa-se também que, nas organizações, os grupos de trabalho em operação desenvolvem profissionalmente seus papéis, conduzidos por posições hierárquicas que comandam as relações entre pessoas, organizados em departamentos, que por sua vez são limitados pela organização, que constitui a sua forma, objetivos e políticas a serem implementados ou desenvolvidos. São regidos por um conjunto de regras e regulamentos, devidamente documentados. As organizações burocráticas são sistemas que se caracterizam pela divisão do trabalho em níveis hierárquicos e tendo como atribuição, atender às necessidades dos seus componentes e da sociedade, na produção de bens e serviços. A burocracia produz ambientes organizacionais, em que a rígida normatização das atividades, faz as pessoas agirem de maneira integrada, conjunta e uniforme em todo o complexo empresarial (Etzioni, 1973).

2.4.4 Dimensões burocráticas

Para uma maior compreensão do modelo burocrático de gestão, Weber (apud Guida, 1980; Chiavenato, 1993), considerou as dimensões burocráticas dentro de algumas características importantes. A proposta de Weber objetiva tirar das organizações, o caráter dominador tradicional, tipo patriarcal e patrimonialista, cuja gestão não está preocupada com a realidade e a eficiência. Para atingir estes objetivos, o modelo burocrático precisa especificar claramente as suas características básicas em detalhes. As características consideradas até agora como instrumentos de maior eficiência são as seguintes:

1. Normas e regulamentos. São regras gerais escritas, determinando os procedimentos formais, definindo como a organização deve funcionar. Estas atitudes tornam possível a coordenação e garantem a uniformidade e continuidade das atividades, não importando se há rotatividade das pessoas nas funções burocráticas ou não. Impossibilitam também a tomada de decisões arbitrárias e autoritárias.
2. Divisão do trabalho. É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau, determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo assim a eficiência da organização.
3. Hierarquia da autoridade. Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. Tudo é regido pela obediência à autoridade superior, donde o comando e a responsabilidade estão claramente estruturados e dimensionados.
4. Relações impessoais. São relações que caracterizam-se pela individualidade, sem qualquer interferência ou preferências emocionais. A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização. O caráter impessoal da burocracia é claramente definido por Weber quando ele afirma que esta segue o princípio administrativo, sem ódio ou paixão. Na burocracia, em seu estado puro, não há lugar para sentimentos, favoritismo, gratidão, demonstrações de simpatia e antipatia. Para Weber, o administrador burocrático é imparcial e objetivo e tem como missão

cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir no alcance dos objetivos organizacionais.

5. Especialização da administração. Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional, qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. Os meios de produção não pertencem ao burocrata (administrador), estão acima deste. Sua função é de gerir racionalmente e competentemente a organização, em busca dos resultados traçados.
6. Formalismo das comunicações. A burocracia é uma organização ligada à comunicação, de modo que o seu formalismo é indispensável. Este procedimento objetiva adequar a documentação, de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
7. Rotinas e procedimentos. A burocracia estabelece que as regras e normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. O ocupante do cargo está sujeito às imposições da burocracia, não podendo agir de forma independente. É regulado por regras e leis, dentro das quais suas atividades são executadas, seguindo um padrão previamente definido e estabelecido pelas normas técnicas. Cada conjunto de ações tem suas relações funcionais ligadas aos objetivos da organização. Esta padronização possibilita avaliar adequadamente o desempenho de cada um dos participantes.
8. Competência técnica. A seleção para admissão do funcionário é baseada no mérito técnico. A escolha segue padrões técnicos e não preferências pessoais. Todos são tratados igualmente, de forma que a transparência e a promoção do pessoal é

determinado por critérios iguais para todos. São critérios de caráter universal, considerando apenas a competência, a capacidade e o mérito do funcionário.

9. Profissionalização do participante. Na organização burocrática, os participantes são profissionais pelos seguintes motivos:
 - a) Cada funcionário é um especialista no seu cargo. Na medida que sobe ao topo da organização, gradativamente vai se tornando um generalista.
 - b) O funcionário é um ocupante do cargo. Ele não ocupa o cargo por vaidade ou honraria, mas porque é a principal atividade.
 - c) É um profissional selecionado e escolhido por competência e capacidade.
 - d) Seu tempo de permanência na organização é indefinido, não porque seja vitalício, mas porque não existe uma norma ou regra que determine a permanência do indivíduo no cargo ou função.
 - e) O funcionário é recompensado dentro da organização por uma sistemática de promoções, através de um plano de carreira, com base na competência técnica e capacidade.
 - f) O participante não é o dono dos meios de produção. O administrador gere a organização e o funcionário opera os equipamentos. Ambos percebem mensalmente um salário.

10. Previsibilidade do funcionamento. Todos os funcionários devem comportar-se dentro das normas e regulamentos determinados pela organização, para que seja possível a obtenção da máxima eficiência possível. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento de seus membros. A visão burocrática é de padronização, não havendo

tratamento diferenciado. Weber prevê que todas as ações e reações do comportamento humano na organização sejam previsíveis.

Este modelo de organização estabelece decisões racionais e alcança desempenho operacionalmente eficiente. A burocracia é a forma mais eficiente de organização administrativa, já que estabelece oportunidades e cria condições para tomada de decisões tecnicamente corretas. Possibilita também um comportamento disciplinado das pessoas, tendo em vista que as ações são definidas por leis e a coordenação é feita por uma hierarquia de autoridades, socialmente aceita, que promove e facilita a racionalidade e a constância na consecução dos objetivos (Guida, 1980; Chiavenato, 1993).

Evidencia-se claramente nas dimensões burocráticas, a preocupação apenas com o sistema estrutural da organização e o seu conjunto de cargos e funções. Não há a menor preocupação com o comportamento individual das pessoas. Tudo na burocracia é fixado de forma racional no sentido de prever antecipadamente as reações humanas (Chiavenato, 1993).

É importante notar que dentro deste contexto dimensional, o modelo burocrático é uma organização controladora das influências externas ao ambiente de trabalho. Exerce o poder de dominação sobre as pessoas através das regras e dos regulamentos. Os participantes são separados por categoria de forma que haja um perfeito controle, já que seria muito custoso e complicado estabelecer um tratamento individualizado. A divisão por classe permite administrar a organização sem que seja preciso estar tomando decisões a cada instante. O tratamento formal e impessoal é indispensável para desviar-se do perigo da discriminação e do favoritismo, protege desta forma o indivíduo do constrangimento provocado por amizades, quando o momento exige uma tomada de decisão impessoal (Perrow, 1972).

Enfatiza Motta, Pereira (1991) que a burocracia tem como fonte de legitimidade, o poder racional legal e que por sua vez as organizações são sistemas sociais racionais. Assim sendo, é possível expressar de modo simplificado algumas de suas características básicas que manifestam esta qualidade racional:

- a) o caráter formalista da burocracia exprime-se no fato de que a subordinação está submetida ao poder da autoridade superior, isto é, ao ocupante do cargo e não à pessoa;
- b) a administração burocrática é executada de forma impessoal, sem consideração ao elemento humano;
- c) por serem as burocracias estruturas sociais de grandes dimensões, é necessário que as organizações sejam administradas por homens especializados;
- d) o crescente controle, o prestígio e o poder que os administradores profissionais exercem sobre as burocracias, acentua-se cada vez mais, a ponto de estas passarem a ser totalmente dominadas por eles.

2.4.5 Observações críticas ao modelo burocrático

A preeminente posição da burocrática na condução do desenvolvimento dos sistemas organizacionais, com seu poder de tirar proveitos dentro do processo decisório, objetivando assegurar o cumprimento da execução dos objetivos, tem freqüentemente desprezado o comportamento humano, o mais importante e decisivo fator de decisão organizacional. Tanto que o conflito, uma atitude comportamental associada ao elemento humano, é considerado como algo pecaminoso, indesejável, que divide ao invés de somar o conjunto do sistema. As normas e princípios racionais, levam as pessoas a comportarem-

se dentro de diretrizes preestabelecidas, dando a falsa idéia de que estas discórdias não existem.

É deveras importante discorrer sobre o assunto, tanto que Merton (apud Chiavenato, 1993; Maximiano, 1997) cientista social, ao abordar as disfunções da burocracia, mostra como a organização burocrática exerce sobre a personalidade das pessoas, enorme influência, estimulando-as a uma aderência inflexível às normas e regulamentos por mero e rígido respeito. Esta ênfase produz uma transferência dos sentimentos dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas. A submissão às normas, transforma o que era meio em um fim em si mesma. Verifica-se desta forma a erosão da personalidade individual adotada pela burocracia e simbolizada de adjetivação, onde pressões são definidas pelo uso de valores. Verifica-se também que a dignidade pessoal e o potencial de valores humanos são perdidos em favor de uma ética organizacional, que dita as regras de uma estrutura de poder com base na hierarquia e no autoritarismo. Contesta ainda Merton a racionalidade da organização atribuída por Weber. Para o autor, as organizações são anômalas nas características do tipo ideal, já que valorizam demais os regulamentos e a formalidade, resistem às mudanças, despersonalizam as relações, hierarquizam os processos decisórios, são autoritários e dificultam o atendimento aos clientes.

Ao ignorar os sentimentos e a motivação humana, a burocracia aborda as organizações como se nelas não existissem seres humanos, mas sim autômatos incapazes de usar a inteligência, razão, sensibilidade e criatividade. “As pessoas nas organizações burocráticas são tratadas como cordeiros. Movem-se, mas não tem noção de propósito” Hamel, Prahalad (1995, p. 336). Esta limitação assume aspecto tirânico, quando serve como uma “cadeia de força” por onde os processos restringem o empreendimento do

potencial inteligente do indivíduo. E é negativo, na medida que é incapaz de proporcionar às pessoas, condições favoráveis ao desenvolvimento das habilidades.

Esta imposição de força decorre principalmente do monopólio burocrático do chefe que, investido de poder, tem direitos de avaliar subordinados e de impor restrições ao que pode ou não ser feito na organização e como devem ser feitas as tarefas. A importância dedicada à subordinação ao superior, dentro de uma rigidez disciplinar, produz inflexibilidade, levando à conseqüente incapacidade do sistema em adaptar-se rapidamente a novas situações. Resulta que este formalismo de procedimentos igualmente interfere no comportamento das pessoas, onde a obediência e submissão aos preceitos legais passam a ser mais importantes, num flagrante prejuízo e desrespeito à sociedade, já que o mercado deixa de ter suas necessidades atendidas (Pinchot, 1994).

A burocracia convertida como um sistema dominante e exercendo pressão sobre as pessoas, é incapaz de orquestrar sistemas baseados na escolha, porque sua arquitetura é definida por monopólios de poder. O chefe faz a coordenação. Cabe ao trabalhador apenas obedecer, pois é incapaz de tomar decisões (Pinchot, 1994).

Para alcançar a eficiência, a burocracia impõe sobre os indivíduos uma constante fiscalização, para que as atividades diárias sejam executadas de forma vigorosa e dedicada. Esta estrutura na forma da ação preconizada, estabelece de acordo com Pinchot (1994, p. 272), “um processo de desqualificação, reduzindo o potencial dos que ocupam a base da pirâmide”. Preserva assim a estrutura de poder, nega às pessoas a possibilidade do acesso às informações e ao desenvolvimento, inibe o aprendizado, assim como inviabiliza propostas de mudanças.

As forças determinantes do poder discricionário da burocracia impedem a explosão das potencialidades criadoras do indivíduo e o próprio desejo permanente de realizações, constituindo-se num poderoso agente de atrofia humana. Tal fato apenas

reforça o caráter natural da submissão e do conflito existente entre os que determinam e os que obedecem às ordens. A submissão do indivíduo ao processo doloroso de obediência, que lhe é imposto pela organização para o desempenho de seu papel, acaba por destruir a iniciativa, criatividade, auto estima e a capacidade de julgamento, tornando as pessoas apáticas e dependentes. Pessoas assim, acabam por acreditar que idéias criativas e espírito crítico não têm valor. Sendo assim, a ênfase substantiva ao aspecto formal da instituição burocrática, encerra uma ideologia imanente e direta, que serve a uma classe dominante, em detrimento dos valores individuais ou grupais existentes no conjunto organizacional (Pinchot, 1994).

Além das questões humanas e comportamentais envolvendo os meios burocráticos, Handy (apud Pinchot, 1994) destaca que as burocracias da mesma forma são incapazes de apoiar discussões das incertezas que rodeiam o dia a dia das organizações, e muito menos testá-las. Elas costumam investir no que consideram como sendo quase certo, de risco calculado.

Constituída por uma estrutura insensível e inflexível, a burocracia pode tornar a organização ineficaz e incapaz de se comunicar com o mercado, isolando-se do meio ambiente, ficando à margem dos processos de mudanças, com repercussões negativas ao seu desenvolvimento. Devido a sua rigidez e incapacidade de ajustamento, o processo de deslocamento de objetivos, torna-se impraticável, interferindo seriamente nos fins da organização. Infelizmente a estrutura burocrática, não só inibe o direito de liberdade das pessoas, como estimula a proliferação do autoritarismo. Como esperar que desta relação possa obter-se resultados cooperativos, quando os empregados são até mesmo humilhados, menosprezados e ignorados pela autoridade superior. Este comportamento autoritário confere aos executivos baixo nível de tolerância à contestação e ao espírito crítico, e explica de certa forma o fascínio destes por explicações simples e reducionistas. Estas

atitudes têm por efeito nefasto empobrecer consideravelmente a resolução de problemas nas empresas, estimular os subordinados a se censurarem, evitar discutir assuntos que não estejam relacionados com sua função e adotar uma personalidade moldada (Chanlat, 1993).

É importante notar a força inibidora da burocracia, em que mesmo as organizações que se consideram inovadoras, terminam por entrar em processos rotinizados, com seus dirigentes criando novas leis e regras para controlar as mudanças. Verifica-se da mesma forma que os hábitos burocráticos persistem, cada administrador quer ver premiada a sua própria iniciativa e prezada sua liberdade, mas contudo, é o primeiro a tentar estabelecer rotinas e normas para as suas áreas de controle (Perrow, 1972).

Ora, se mesmo quem determina inovar continua praticando velhos métodos, torna-se praticamente impossível a organização ser criativa. Ainda mais quando se sabe que inovações perenes, só acontecem quando as pessoas são competentemente administradas, ou seja, dirigentes que enxerguem as pessoas como seres pensantes, dotados de inteligência, por isto capazes de alavancar novas tecnologias do conhecimento, assegurando desta forma a continuidade da empresa.

Numa época em que os conhecimentos avançam, tecnologias são copiadas, desenvolvidas e implementadas por todas as organizações, é imprescindível o ser humano agir com liberdade, para poder criar e alterar processos, de forma a estar sempre na dianteira do concorrente. Estas diferenças competitivas certamente só serão implementadas pelas instituições que souberem administrar e dirigir melhor seus recursos humanos, velho tema conhecido, difícil de pôr em prática, porém de efeitos duradouros. Esta sociedade, refém do autoritarismo e da racionalidade econômica, atrelada à evolução e ao desenvolvimento das organizações burocráticas, não foi capaz ainda de gerar uma

administração inteligente, digna de valores, oferecendo alternativas para compreender que não manipulamos seres humanos como a um quadrúpede, e que a dignidade humana exige respeito (Chanlat, 1993).

2.4.6 A estrutura limitadora

A burocracia concebe a organização como um sistema fechado, protegido das incertezas, onde tudo funciona de forma previsível, como se fosse uma ciência exata. Não fornece instrumentação que possibilite analisar a funcionalidade da organização, comprometendo sua sobrevivência. Concebe também uma organização sem disputas, sem competição, sem conflitos, onde a autoridade é formalizada e distribuída, sem modificações ou questionamentos. A burocracia é um lindo mecanismo para se esquivar a responsabilidades e culpas. Suas decisões são fragmentadas e afastadas da realidade, com as lideranças parecem estar falando de dentro de uma redoma. Estabelece uma organização onde as pessoas só têm interesse em propor mecanismos que possam levar ao alcance de seus objetivos. Esta preocupação ignora as relações informais, bem como os aspectos humanos e comportamentais nos relacionamentos individuais e grupais (Ferguson, 1995).

A burocracia é um modelo estruturado em uma rígida e arrojada hierarquia de poder, totalmente aderente aos regulamentos e princípios. É como uma máquina, cujo componente humano representa tão somente uma engrenagem de uma peça, arranjada e disposta em seu meio. Introduzida intimamente na vida das pessoas, faz com que estas reajam de maneira racional e mecânica, totalmente submissas aos ditames hierárquicos. A organização burocrática é incapaz de gerar espaços sociais, onde as pessoas possam se relacionar de forma prazerosa. Ela bloqueia a capacidade pensante do indivíduo,

transformando o ator humano em um ser incapaz, impossibilitado de reagir à situações discordantes. Por fim, cria ambientes desprovidos de inteligência, onde o capital humano desconhece o futuro e os executivos tendem a olhar a organização através da perspectiva estreita do centralismo, para se manterem na estrutura de poder.✓

2.5 Escola humanista

Enquanto se desenvolvia e avançava enfaticamente a Escola da Administração Científica de Taylor e Fayol com o seu racionalismo reducionista do homem , cuja motivação e felicidade do indivíduo eram atribuídas somente às questões econômicas, também crescia paralelamente e de forma complementar à administração científica o modelo burocrático de Weber, com seu estruturalismo organizacional dominante e de princípios comportamentais rígidos. Surgia nos Estados Unidos um grupo de professores da Universidade de Harvard, com uma experiência realizada em uma fábrica de equipamentos eletrônicos, contestando veementemente os conceitos rígidos da administração científica e do modelo burocrático (Motta, Pereira, 1991).

Segundo Lodi (1993), este grupo de professores chefiados por Elton Mayo, desenvolveram seus estudos e realizaram suas pesquisas na Western Electric de Hawthorne em 1924. O trabalho ficou conhecido como a experiência de Hawthorne. Foi a partir destas pesquisas que o movimento de relações humanas cresceu, nascendo daí a Escola de Relações Humanas. Observam Motta, Pereira (1991, p. 189) que esta escola surgiu de certa forma, “da adaptação envolvendo a Psicologia e a Sociologia. Tanto que os pesquisadores de Hawthorne eram cientistas sociais, notadamente psicólogos e sociólogos”.

Além de Elton Mayo, as principais cabeças relacionadas aos estudos da escola humanista destacados por Chiavenato (1993) são dentre outros: Kurt Lewin, George C. Homans, Robert Tamenboun, Leon Festinger, Alex Bavelas, Fred Massarek, Alvin Zander.

Porém para Motta, Pereira (1991), os estudos realizados por Mary Parker Follet, efetuados antes das experiências de Hawthorne, demonstram seu pioneirismo e a credenciam como sendo a precursora da escola humanista. Talvez seu mais importante trabalho tenha sido a tentativa de solucionar os conflitos organizacionais, adotando métodos de soluções como: o método da força, onde os objetivos seriam atingidos usando ameaças; o método da barganha, onde os conflitos se resolveriam por meio das concessões, do compromisso mútuo entre empregados e patrão; e o método da integração, em que as soluções seriam encontradas através de uma terceira proposta. Seria uma solução apresentada por terceiros, de forma integradora e que atenderia as partes envolvidas.

Para Etzioni (1989), o surgimento da Escola de Relações Humanas constituiu-se em uma forma de oposição ao formalismo clássico. O autor reconhece Elton Mayo como o pai desta escola, assim como identifica John Dewey e Kurt Lewin, como fortes cooperadores no seu desenvolvimento. Discorre ainda sobre as grandes descobertas de Mayo e seus colaboradores: a qualidade do trabalho não é determinada pela capacidade física, mais sim pela capacidade social do indivíduo; a motivação está diretamente relacionada com outros fatores não-econômicos; a departamentalização por especialização não se caracteriza pela forma mais eficiente de divisão do trabalho e os grupos são utilizados pelos operários como elementos de pressão à administração e suas normas e recompensas. Estas são, por exemplo, algumas das constatações dos humanistas, que colocam em dúvida cada uma das afirmações dos autores clássicos.

Evidencia-se claramente que, para os autores humanistas, as pessoas são os elementos mais importantes, e compreender seus comportamentos, tratá-los com equidade, é fator preponderante para o desempenho das organizações. Não enxergar nos movimentos reivindicatórios subjacentes posições de iniquidade, mas sim entender como sendo positivos, pois poderão ser aproveitados como um ponto inicial de discussão em busca de alternativas.

Barnard (apud Maximiano, 1997) uma dos grandes humanistas, também deu a sua contribuição, quando classifica as organizações como sistemas cooperativos, veículos de cunho social e de propósito moral. Observa porém que a cooperação se dá principalmente pela percepção da existência compatível entre o esforço operário pelo indivíduo e a recompensa obtida.

Os trabalhadores, segundo a Escola de Relações Humanas, não podem ser tratados como se fossem átomos isolados, mais sim, como elementos de grupos e influenciados por estes. Observam também os humanistas que a organização de maior competência, seria a que fosse mais satisfatória. Assim como supunham haver um equilíbrio perfeito entre os objetivos da instituição e as necessidades dos operários (Etzioni, 1989).

A experiência de Hawthorne desenvolvida por Mayo (apud Chiavenato, 1993) e seus operários provocou transformações profundas na teoria administrativa, pois surgiram de seus trabalhos várias conclusões de inegável valor, tais como: a motivação e a satisfação no trabalho; a dinâmica de grupo; a formação da liderança democrática e o estudo das comunicações como canal indispensável da disseminação de informações. Não obstante, apesar da grande revolução provocada nas relações humanas no trabalho e conseqüentemente nos meios de produção, esta escola foi alvo da má fé na utilização de suas técnicas. Por meio de manobras e táticas perspicais, as relações humanas

transformaram-se num assistencialismo paternalista e um meio equivocado para afogar os conflitos (Lodi, 1993).

Reconhecer portanto a Escola de Relações Humanas como a grande responsável pela deflagração do processo de identificação do valor do elemento humano pelas organizações, parece ser um tributo merecido. Foi inegavelmente pelas mãos dos humanistas que teve início todo um envolvimento de relações humanas nas organizações, com a determinação de encontrar os valores grupais, objetivando satisfazer suas necessidades e desta forma diminuir os conflitos.

Entretanto talvez tenham cometido um grande pecado quanto ao tratamento dos conflitos. A tentativa de eliminá-los ao invés de administrá-los, aproveitando-os como um substancial laboratório de idéias e criatividade, seria provavelmente uma atitude muito mais inteligente e sensata, pois como se sabe, os conflitos são inerentes às organizações e ao elemento humano.

Todavia, os críticos não identificaram somente este pecado, muitos outros foram levantados até de forma contundente. Após ter dominado amplamente a teoria da administração, “ao final da década de 50, a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, passando a ser intensamente criticada, a tal ponto que suas concepções passaram a ser profundamente revistas e alteradas” (Chiavenato, 1993, p. 199).

Os críticos consideraram que a Escola de Relações Humanas visualizou os problemas de relações no trabalho de forma inadequada e distorcida, com interpretações errôneas quanto aos conflitos entre os interesses dos trabalhadores e da organização. Esta escola desenvolveu uma sutil estratégia de manipulação, de modo a enganar o trabalhador, fazendo-o trabalhar mais e exigindo menos. Outras críticas se sucederam, tais como: a idealização de uma concepção ingênua e romântica do operário, imaginando-o feliz, produtivo e completamente envolvido no ambiente organizacional; ambiente restrito do

campo de pesquisa, deixando de fazer experimentações em outros tipos de organizações; escassez de variáveis, limitando as conclusões somente num ambiente formal (Chiavenato, 1993).

Dentro desta mesma linha de pensamento, encontra-se Salm (1993), quando condena o movimento das relações humanas, pela sua visão de grupo, tornando o ser humano um bicho de bando, incapaz de pensar por si só, conformando-se e adequando-se aos valores estabelecidos pelo grupo. Os trabalhadores de grupos são condicionados por meio de técnicas de estímulos, a produzirem sempre cada vez mais, sem questionamentos, submissos que estão às regras e ordens do sistema organizacional. Ao corromper a sua identidade, o homem transfere para o chefe de grupo toda a responsabilidade, omitindo-se de pensar, agir, criar e inovar, pois sempre haverá alguém a fazer por ele, restringindo-se ao papel de simples executor de tarefas.

Segundo Salm (1993, p. 24 - 25), “o conformismo nestes grupos só não é maior porque é impossível tornar o ser humano totalmente em um ser grupal. Reduzi-lo a esta dimensão equivaleria a transformá-lo em uma formiga ou abelha, por excelência, animais sociais. Em nome do interesse da produção, se legitima a despersonalização do ser humano. O movimento de relações humanas, portanto, nada mais é do que a redução do ser humano a um ser social e seus valores”.

2.6 Behaviorismo

O Behaviorismo na administração surgiu com um enfoque um tanto diferente das demais teorias, porém se desenvolveu a partir dos ensinamentos da Escola

das Relações Humanas, embora tenha tido críticas a esta. Sua abordagem está embasada em posições interpretativas, cujo direcionamento é a pessoa humana.

De acordo com Maximiano (1997), o condicionamento operante surge como sendo o primeiro conceito importante abordado pela Teoria Comportamentalista da Administração, que teve em Skinner o seu principal ideólogo e pesquisador. Para o behaviorismo o comportamento humano é reforçado por suas próprias conseqüências. Sempre que houver a necessidade do organismo em se proteger ou atender a alguma necessidade de sobrevivência, haverá conseqüentemente a repetição do mecanismo, conhecido por condicionamento operante.

Já para Motta (1985, p. 38), o maior expoente do Behaviorismo na administração foi “Herbert Simon, pelo destaque aos limites da racionalidade e ao processo de tomada de decisão”. Guida (1980) também destaca Simon devido ao seu descontentamento com a administração formal, considerando-a como meros provérbios. Conseqüentemente, por não acreditar na eficácia do formalismo, passou a acreditar em uma ciência que fosse possível acomodar a natureza dual do indivíduo, ou seja, o social e o racional.

Além de Simon, outros nomes sobressaíram-se no progresso da teoria comportamentalista: Kurt Lewin que, ao estabelecer uma ligação entre a teoria social e a ação social, bem como a famosa teoria de campo, preocupou-se também em encontrar soluções operacionais para a formação de liderança e de grupos demonstrativos; Douglas McGregor com a Teoria - X e a Teoria - Y. Atuando como docente do MIT, elaborou suas observações, até chegar a publicação do livro, “O Lado Humano da Empresa”, onde examina as supostas motivações dos gerentes; Resins Likert por imputar à administração um processo de caráter relativo, assim como enfatizar o envolvimento do líder com os liderados, como sendo a melhor alternativa para ser eficiente e comunicar-se bem. Sugere

que o superior com sensibilidade consegue com maior eficiência adequar as regras e políticas da organização, às circunstâncias específicas (Lodi, 1993).

Dentre os comportamentalistas de importância notável que deram grandes contribuições, encontram-se: Chester Barnard com sua afirmação de que o trabalho das pessoas consegue ser eficaz, quando atinge os objetivos da organização, e eficiente quando atinge objetivos pessoais. Chris Argires, ao conceber três questões importantes: a existência de conflitos entre interesses dos trabalhadores e da organização, devido à permanência de uma certa desarmonia entre os desejos de ambos; ser inconcebível ao indivíduo prudente e sensato conviver na organização com uma liderança diretiva e com os regulamentos e controles administrativos existentes; e trabalhar confinado, com pouca autonomia para manifestação de responsabilidade, de autoconfiança e de independência (Chiavenato, 1993).

Frederick Herzberg é outro nome de destaque no comportamentalismo administrativo, por ter determinado que a motivação tem como procedência os resultados advindos do trabalho. Estes resultados podem ser a responsabilidade, oportunidades de crescimento ou ascensão ao próprio cargo. Contudo são fatores de satisfação unipolares, ou seja, o efeito de insatisfação gerado é de pouca repercussão, se qualquer um deles não ocorrer. Não obstante, a presença de supervisão, condições de trabalho, relacionamento interpessoal e remuneração, podem levar a um estado de insatisfação (Kwasnicka, 1989).

A Administração Científica alcançou, com os autores Behavioristas, uma nova visão comportamental do homem, dentro de um modelo determinado pela pesquisa e pela teoria. Aprofundou um grande debate sobre as condições do indivíduo na organização. Esta teoria fez com que a ortodoxia repressiva dos modelos tayloristas e weberiano fosse revista sob o ponto de vista humano. Por conseguinte, é importante notar que, embora com suas deficiências e limitações, comuns a qualquer teoria, o behaviorismo provou que é

possível buscar uma maior aproximação indivíduo/organização, objetivando encontrar soluções menos conflitantes para ambos. Certamente, não fosse o desenvolvimento da Teoria Comportamentalista, provavelmente ainda hoje as organizações estariam preocupadas em saber como aproximar as pessoas num clima de confraternização e amizade.

2.7 Estruturalismo

Para os estruturalistas, a organização deve ser analisada no seu contexto, ou seja, quando da análise de uma parte da organização. Deve-se considerar todo o sistema, de modo que não haja uma fragmentação, isolando as partes como se estas não fossem influenciadas pela estrutura inteira. Assim sendo, na organização não existe nada que esteja isolado, toda a estrutura se inter-relaciona, tendo suas partes associadas e se complementando. Do mesmo modo a admissão de um empregado, por exemplo, deve estar relacionada com toda a empresa, envolvendo todos os setores, para que haja uma perfeita integração. (Chiavenato, 1993; Kwasnicka, 1989).

Diante desta premissa fica evidenciada a fragilidade com que os clássicos e os humanistas trataram a organização. Os primeiros preocuparam-se apenas com as coisas materiais, enquanto os segundos sugeriram os fatores humanos como prioritários. Talvez fosse prudente haver uma complementaridade entre ambos, e assim poderia evitar-se, quem sabe, a maioria dos conflitos.

O que se percebe, segundo Kwasnicka (1989), é que o estruturalismo proporcionou uma visão do todo da organização e não uma visão fracionada dos elementos componentes, como foi tratado pelos clássicos e humanistas. Assim, ao ser analisada a

organização sob o ponto de vista do estruturalismo, inevitavelmente estará sendo feito um exame global de todos os elementos que fazem parte da organização, conclui a autora.

Muitos foram os cientistas estruturalistas. O primeiro deles foi Max Weber, que procurou fazer uma análise sobre a ótica fenomenológica, tendo como preocupação primordial a racionalidade, compreendida em forma de equação dinâmica entre meios e fins. Com base no pioneirismo de Weber, outros pensadores destacaram-se. Dentre eles encontram-se expoentes como Robert Merton, Phillip Selznick e Alvin Gouldner, que em suas análises procuraram desviar-se do exame organizacional, seguindo para uma análise adaptativa dos ensinamentos de Weber e ao conjunto comportamental das relações humanas. Peter M. Blau e Victor A. Thompson são nomes que figuram também entre os ilustres pensadores estruturalistas. Blau, por ter considerado o papel dos conflitos no desenvolvimento das organizações como algo fundamentalmente dialético e Thompson, embora sendo considerado de pouca fidelidade para com o estruturalismo, propôs uma administração flexível, cuja preocupação com a produção não desestimulasse a inovação. (Motta, 1985; Lodi, 1993).

O estruturalismo na administração, originou-se tendo em vista o confronto existente entre os clássicos e os humanistas. Como ambos eram incompatíveis, era preciso uma nova teoria que visualizasse a organização de forma abrangente, de forma envolvente, em toda a sua complexidade social, estrutural e econômica, e não de forma fracionada. Existe portanto uma clara preocupação com a totalidade e o relacionamento desta com suas partes, de modo a considerar que o todo organizacional não é a simples soma de suas partes. Isto equivale dizer que na simples transformação de um de seus componentes, os reflexos desta ação são sentidos nos outros elementos do sistema (Chiavenato, 1993).

É importante considerar que o estruturalismo via a moderna sociedade industrializada como uma sociedade de organizações, onde o indivíduo, refém de suas

estruturas, passa a depender totalmente dela, desde o nascimento até a morte. Isto naturalmente faz do homem um ser múltiplo, devido à simultaneidade de organizações das quais ele é forçado a participar. Este domínio das organizações sobre a pessoa humana, está relacionado com o alto grau de especialização e a recíproca dependência caracterizada pela busca de uma significativa melhora na qualidade de vida. Portanto a organização transpassa toda a vida do cidadão moderno, envolvendo-o em todas as latitudes (Chiavenato, 1993).

2.7.1 As críticas de Etzioni e Thompson

Buscando uma explicação para o surgimento da abordagem estruturalista, Etzioni (1989), manifesta seu ponto de vista, classificando o Estruturalismo como sendo uma síntese da Escola Clássica e das Relações Humanas. Enfatiza também que ao concentrar suas críticas principalmente nas relações humanas, os estruturalistas entendiam que os humanistas proporcionavam uma visão parcial da organização e com isto favoreciam os patrões e iludiam os trabalhadores.

Outro fato importante abordado pelos estruturalistas é quanto ao nível de insatisfação do trabalhador. Para eles existem formas mais agradáveis de organizar o trabalho, porém admitem que nenhuma é absolutamente satisfatória.

Já na avaliação de Marx (apud Etzioni, 1989), esta insatisfação do operário é gerada devido ao mesmo não possuir os meios de produção e nem o produto de seu trabalho. A especialização tornou a produção tão fragmentada, a ponto de tornar o trabalho repetitivo, monótono e sem perspectivas. O descontentamento não é só dos operários versus produção, mas também entre o soldado e a guerra, o cientista e a pesquisa. A

infelicidade e insatisfação tomam conta destes porque não conseguem independência necessária para a execução de seus trabalhos. A teoria das relações humanas tentou minimizar estas frustrações, contudo a estrutura é tão poderosa que limita esta possibilidade. Os grupos organizados tentam proporcionar ao indivíduo, horas mais agradáveis no ambiente de trabalho, porém são incapazes de tornar sua atividade menos enfadonha e mais criativa.

As críticas de Thompson (apud Lodi; Chiavenato, 1993) são quanto às questões dos conflitos. Considera que o conflito existente entre a dinâmica inovadora e as forças conservadoras, é proporcionado pela ascensão ao poder dos especialistas que, segundo ele, irão sobrepujar o poder monocrático de gestão. Com isto, para se defenderem do poder do conhecimento, a estrutura burocrática cria mecanismos de defesa para impedir seu próprio declínio. A conclusão de Thompson é que somente a interdependência mútua entre a hierarquia e a especialização, é que possibilitará uma maior aproximação e colaboração recíproca.

Analisando o contexto geral das contribuições atribuídas pelo estruturalismo, observa-se uma forte preocupação em criticar as escolas do passado, mais do que apresentar soluções inovadoras, criativas, algo que representasse uma alteração substancial no relacionamento interdependente das pessoas e das organizações. A princípio, talvez a maior inovação dos estruturalistas, esteja, aí sim, em preocupar-se com as questões internas das estruturas organizacionais.

2.8 Teoria sistêmica

Partindo do princípio de que a qualidade das instituições está vinculada diretamente às questões normativas, e, estruturadas de forma racional, a organização que surge a partir da elaboração destes elementos certamente será muito parecida com as pessoas que as compõem. Esta semelhança, contudo, eleva as organizações a uma posição extremamente complexa, tornando-se inevitável uma ação muito mais profunda do que até então. Com o objetivo de encontrar meios menos intrincados de fazerem as coisas fluírem, neste conjunto complexo de sistemas interligados por uma seqüência de atividades, é que surge a Teoria Sistêmica.

A formulação desta teoria, segundo Motta (1985); Chiavenato (1993), tem como ponto de partida os estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Para Bertalanffy, as ciências estão inter-relacionadas, não podendo ser descritas separadamente, tal qual a natureza, que não está dividida em partes. Portanto, para compreender os sistemas é necessário estudar toda a complexa rede de relações e sua coleção de entidades interligadas.

Tal sugestão é deveras importante, principalmente se analisar os sistemas dentro da visão abordada por Kast, Rosenzweig (1976), quando observam que estes estão relacionados em subsistemas hierarquicamente inferiores, que por sua vez pertencem a um supersistema. Esta ordem pode ser do tipo: as pessoas se organizam em grupos, os grupos em departamentos, estes departamentos em divisões, estas formam então as organizações empresariais, que por sua vez pertencem a um supersistema. O supersistema é um ramo de economia global, no qual as atividades empresariais estejam inseridas.

A Teoria Sistêmica tem a propriedade de agregar de forma integrada as demais ciências, assim como organiza globalmente as novas revelações, facilitando aos

pesquisadores a integração e relacionamento das descobertas e conceitos entre disciplinas. Ao admitir tais ponderações, torna-se portanto muito difícil afirmar quais as fronteiras existentes entre um sistema e o seu ambiente. A própria multiplicidade de sistemas que interagem no universo é uma prova do grau de dificuldade para se estabelecer um início e um fim de um sistema (Chiavenato, 1993).

Ao analisar esta formidável absorção da teoria sistêmica pela administração, Kast, Rosenzweig (1976) destacam tal fenômeno como de inestimável contribuição, na medida em que a organização passa a ser vista por um outro prisma, dentro de um novo enfoque. Confirma-se esta nova visão, quando admite-se que a organização é composta por subsistemas inter-relacionados em arranjos bem definidos com vistas às mudanças e ao alcance dos objetivos.

2.8.1 Sistemas fechados e abertos

Uma das formidáveis contribuições de Bertalanffy foi ter distinguido os sistemas em duas categorias: os chamados sistemas físicos e mecânicos, considerados como fechados; e os sistemas biológicos e sociais, classificados como abertos. Os primeiros não interagem com o meio ambiente, já os segundos sim. Observa-se também o caráter de transitoriedade dos sistemas, ou seja, a capacidade de modificação de um sistema mecânico para um sistema adaptativo. A configuração desta transição tem como efeito principal o intercâmbio, algo essencial para a sustentação da continuidade das mudanças sugeridas pela Teoria Sistêmica (Kast, Rosenzweig, 1976).

São os sistemas abertos, justamente aqueles em que os administradores encontram as maiores contribuições da teoria sistêmica, tendo em vista que as teorias

tradicionais concebiam a organização como um sistema fechado. Estas concentraram-se apenas nas operações internas da organização, com enfoques racionalistas emprestados das ciências físicas (Kast, Rosenzweig, 1976).

Por não interagirem com o meio ambiente, os sistemas organizacionais fechados se isolam. Com este comportamento a entropia é inevitável, levando a organização ao desgaste e ao desequilíbrio total. Contudo este fenômeno não ocorre nos sistemas abertos, já que estes operam de forma dinâmica, com princípios claros e interagindo com outros sistemas. No entanto por estarem expostos, os sistemas abertos estão muito mais vulneráveis e só sobreviverão enquanto forem capazes de manter a entropia no sentido negativo, ou seja, enquanto tiverem competência para importar energia em quantidades maiores do que as que exercem no meio ambiente sob a forma de produtos. Esta interação sugere uma outra característica, própria dos sistemas abertos, o fenômeno da entropia presumida. Esta entropia enfatiza o relacionamento entre a estrutura organizacional e o meio que o apoia, para que não aconteça a falta dos insumos necessários que geram os meios de produção (Kast, Rosenzweig, 1976; Chiavenato, 1993).

Os sistemas abertos estão, portanto, em constante troca de energia com o meio ambiente, através de entradas e saídas. Esta interação ambiental, faz com que recuperem suas energias, bem como se possibilite a recuperação de perdas em sua própria organização. Possuem, por consequência, uma enorme capacidade de crescer, mudar e adaptar-se ao meio ambiente, assim como competir com outros sistemas, apesar da carência de uma firmeza interior, própria dos sistemas biológicos (Chiavenato, 1993).

Para Katz, Kahn (apud Lodi, 1993) esta constante troca de energia com o meio ambiente, faz com que os sistemas abertos estejam permanentemente se ajustando e adaptando-se a novas realidades, já que não conseguem sobreviver isoladamente. Os sistemas abertos são, por conseguinte, essa corrente de acontecimentos modificados,

entretanto subordinam-se à fluência maior da vida. Todo sistema aberto exibe um movimento alternado de energia do ambiente externo para o interno, retornando novamente para o meio ambiente. Este processamento de energia procedente do meio externo configura-se na determinação do próprio sistema.

Para a análise desse tipo de sistema, Katz, Kahn (apud Kwasnicka, 1989, p. 131) “mantêm a relação triádica de entrada, processador e saída, sendo que as bases para a dinâmica do sistema social são dadas por funções, valores e normas, ou seja, as normas prescrevem e sancionam o comportamento dos membros em suas funções a partir dos valores em que essas normas se acham implantadas”.

2.9 Teoria da contingência

Como ficou evidente com a Teoria dos Sistemas, os sistemas organizacionais abertos estão em constantes mutações e por isto mesmo são mais flexíveis, com uma capacidade extraordinária de transformação e adaptação às novas circunstâncias. Esta qualidade dos sistemas abertos de dar nova forma, o reconhecimento da existência de uma estrutura composta de partes integradas e interdependentes e o fato de que mudanças em uma das partes afetarão as demais, demonstram o alto significado e a importância indiscutível desta teoria para a administração.

Porém, além deste reconhecimento, torna-se também muito importante verificar como as partes integrantes deste sistema, as pessoas, as funções e a administração se ajustam, se encaixam, se amoldam e dependem umas das outras. Contudo não se trata de tarefa muito fácil. Todavia, surge como facilitadora da compreensão desta complexa

estrutura, a Teoria da Contingência, que terá a missão de ajudar na definição da melhor ocasião de intervir na união das partes (Hampton, 1990).

A capacidade de adaptação e de dinamismo das organizações, interagindo com o meio ambiente, confirma o fato de que os modelos não são estáticos, mas adaptativos, tal qual os modelos abordados pela teoria sistêmica, assim como fica clara a não existência de uma única forma de administrar as organizações, (Silva, 1990). A propósito, na visão do autor, o enfoque sistêmico e o estruturalista se completam através da teoria contingencial, daí o caráter aglutinador desta importante teoria.

Salienta Hampton (1990), que uma das grandes contribuições do enfoque contingencial, além da capacidade de afluir, foi sem dúvida a demonstração do princípio de que, para administrar uma organização é preciso encontrar o seu próprio modelo, pois não há uma fórmula pronta e acabada, não existe uma regra geral que possa servir para toda administração. Cada caso deve ser estudado, desenvolvido e aplicado. A dinâmica da administração não permite que se utilize um padrão igual para todas as organizações. O administrador precisa encontrar o estilo próprio de gestão, um estilo diferente para cada situação, para cada sistema. Logo, o administrador não deve confiar em esquemas ou modelos gerenciais universais, aplicáveis em qualquer situação. É preciso muito cuidado, evitar ao máximo tomar decisões impensadas, adotando fórmulas administrativas sem a necessária adaptação. Antes de qualquer atitude, o melhor mesmo é abrir os horizontes, deixar fluir a inteligência, transpor velhos paradigmas, abrir a mente, usar o bom senso e o pragmatismo, para que aconteça a escolha da alternativa certa, no momento certo e na situação mais apropriada possível.

Observa-se que esta é uma teoria que age com uma certa prudência, uma precaução no sentido de não aceitar receitas prescritivas, receitas que definam o “ modus faciendi “ na gestão dos sistemas organizacionais. Posiciona-se Chiavenato (1993, p. 801),

que na administração não há nada de absoluto, tudo é muito relativo e contingencial. “A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional”. Entretanto afirma não haver uma causalidade direta entre estas duas variáveis, haja visto que na condição ambiental, não há ocorrência de técnicas administrativas.

Na visão de Luthans (apud Chiavenato, 1993), não existe relação de causa e efeito entre as variáveis, devido à administração agir de forma proativa, procurando encontrar nas relações funcionais entre o ambiente e a administração, as condições que tornem mais eficazes as práticas administrativas contingências. Isto contudo não inviabiliza a constante preocupação que deve haver, na identificação e especificação das condições ambientais e as práticas administrativas.

Não obstante, logo compreende-se a impossibilidade do uso de apenas uma tecnologia administrativa, devido exatamente à incerteza constante do ambiente externo. Neste particular destacam-se fatores influenciadores como a exigência dos consumidores por novos produtos, políticas governamentais e ações da concorrência. Assim sendo, não há como conceber a universalidade de princípios administrativos, mas sim a adaptabilidade de vários deles, tanto que organizações análogas, com tecnologias idênticas obtém resultados divergentes (Silva, 1990).

Estas são constatações que confirmam as razões pelas quais os administradores contingenciais admitem que cada situação é única, não havendo uma forma definida de organizar um sistema. Pode haver sim, em determinadas circunstâncias, um modelo que leve em consideração elementos contingenciais do momento, tais como, tecnologias, estruturas, relacionamentos, cultura, mercados, economia, etc. que possa dar

certo em mais de uma organização. Contudo algumas adaptações sempre haverão de ocorrer (Kwasnicka, 1989).

O aparecimento da Teoria da Contingência se deu a partir de inúmeros trabalhos de pesquisas realizados, com o objetivo de encontrar estruturas organizacionais mais eficazes em determinadas circunstâncias. Estes pesquisadores empenharam-se no sentido de entender e explicar como empresas em diferentes condições ambientais operavam. Dentre as principais cabeças pensantes encontram-se Alfred Chandler Junior, que em 1962 realizou uma das mais belas investigações históricas sobre as mudanças estruturais de grandes organizações, relacionados com a estratégia de negócios. Analisa o pesquisador, comparativamente grandes organizações americanas, constatando o ajuste e a adaptação da estrutura dessas empresas à sua estratégia. A conclusão a que chegou foi a de que na história industrial nos últimos cem anos, a estrutura das grandes corporações americanas foi de forma gradual se modificando em função da estratégia mercadológica adotada (Chiavenato, 1993).

Em 1972, Lawrence e Lorsch, dois brilhantes pesquisadores, voltaram suas atenções para duas questões externas que os inquietavam. Desejavam saber como deveriam se comportar as empresas, agindo com eficiência e determinação, diante das questões tecnológicas e de mercado. As pesquisas foram desenvolvidas em dez empresas, comparando três diferentes setores industriais — foram analisadas indústrias do ramo plástico, alimentício e de empacotados e recipientes. Este importante trabalho dos cientistas, culminou com revelações consideradas pela ciência da administração como significativas Chiavenato (1993). Resumidamente estas foram as revelações:

a) as organizações possuem a característica de diferenciação: é a divisão da organização em subsistemas:

- b) ao lidar com o ambiente externo, a organização segmenta-se em unidades, onde cada uma destas unidades é responsável pela tarefa de tratar com uma parte das condições externas fora da empresa;
- c) na proporção que crescem os sistemas, estes diferenciam-se em partes, donde o funcionamento destes subsistemas devem ser integrados para que todo o sistema seja viabilizado;
- d) as pesquisas revelaram também a existência de uma firme dependência da organização em relação ao seu ambiente e à tecnologia adotada.

Consubstancia-se desta forma a afirmação de que são as variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia que distinguem as organizações. A conclusão desta pesquisa possibilitou a formulação da Teoria da Contingência, quando revela claramente a não existência de uma maneira única de melhor organizar, ao contrário, as organizações precisam estar sistematicamente sendo ajustadas às condições ambientais, já que não há nada de absoluto na origem ou princípios de organização (Chiavenato, 1993).

3 QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Ao entrar na virada da primeira metade deste século, os japoneses sentiram que usando somente os métodos clássicos e estruturalistas de gestão, seria muito difícil conseguir alcançar o desenvolvimento necessário para tornarem suas empresas criativas e competitivas. Diante deste cenário desfavorável, era imperativo encontrar um novo modelo de gestão que pudesse operar com agilidade e competência. Foi na busca deste novo modelo de organização, que os japoneses encontraram nos ensinamentos do Dr. Deming, a fórmula correta, que bem utilizada, provocaria as alterações profundas almejadas, tornando as empresas mais flexíveis, competitivas e conseqüentemente mais capazes de conquistar os mercados mundiais.

Nasce desta forma um novo modelo de gestão que ficou conhecido mundialmente como QUALIDADE TOTAL. Qualidade que para Deming (1990) começa com a intenção que é determinada pelos dirigentes, com vistas a alcançar os consumidores, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização. Já Junram (1992) outra não menos importante autoridade do assunto, classifica qualidade como a adequação ao uso. Isto quer dizer que a organização terá que adequar sua estrutura às necessidades de mercado. Contudo, para assegurar a execução adequada das inovações de modo a alcançar resultados superiores, o autor propôs a implantação das seguintes atribuições. Planejamento da qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade. Entretanto, o sucesso destas operações dependerá da formação de equipes, que de forma contínua, solucionarão problemas, conseqüentemente e de forma progressiva melhorarão a qualidade. Todavia não há preocupação em fazer com

que todas as atividades da qualidade alcancem desde o início resultados excepcionais. Obviamente são definições que expressam o desejo de demonstrar de forma simples e objetiva, uma formulação teórica que possa retratar a importância da qualidade para as organizações.

Seguindo na mesma linha de raciocínio Paladini (1994, p. 16) coloca que “qualidade corretamente definida, é aquela que prioriza o consumidor. Isto mostra que a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas, é antes uma questão de decisão, que reflete em políticas de funcionamento da organização”. Quando adequadamente gerenciada, impulsionará o desenvolvimento da organização.

Identificar as necessidades e oportunidades no mercado, é um dos mais importantes desafios em um processo de mudanças. É realmente da interpretação das necessidades do consumidor que surgem as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que as empresas que estão atentas à estas transformações conseguiram sobreviver. Quem isolou-se e idealizou seus próprios conceitos, afastou-se da realidade. São inúmeros os exemplos deste isolamento, desde companhias aéreas a regimes políticos (Paladini, 1994).

Observa-se portanto que a qualidade total é um sistema administrativo que revolucionou as organizações, a ponto de tornar-se uma condição indispensável para o alcance do desenvolvimento e da prosperidade. Ela capacita e amplia a percepção das empresas para novas oportunidades, proporcionando um novo posicionamento estratégico. Por ser um processo que está em constante evolução, incorporando contribuições valiosas de inovações tecnológicas e administrativas, esta nova postura aumenta consideravelmente a competitividade das organizações.

Para Motta (1995) a capacidade criativa de inovar será o grande desafio das empresas, na medida que a competitividade global exige métodos inovadores de

gerenciamento. Neste processo de múltiplas vantagens, o que todos devem fazer é olhar com inteligência as novas ferramentas oferecidas pela qualidade, dentro de uma perspectiva futurista e inovadora. A empresa que não for capaz de se reinventar, numa época que exige mudanças radicais, está fadada ao desaparecimento. Administrar mudanças e inovações será uma constante e um dos desafios dos dirigentes. Terão que mostrar muita competência nestes novos tempos.

As pessoas devem estar preparadas para executar tarefas que em condições normais elas teriam dificuldades para realizar, contudo ficariam muito felizes se a organização contribuísse para o alcance destes objetivos. Adequadamente administradas, as ferramentas da qualidade terão condições de colaborar para o alcance destas expectativas, uma vez que as transformações proporcionadas por estas mudanças, irão alterar profundamente o perfil organizacional, oportunizando aos indivíduos, ambientes favoráveis à criatividade e realizações. Contudo, é importante citar que tais contribuições terão muito mais probabilidade de ocorrerem, nas corporações que estiverem preocupadas em promover alterações no seu cotidiano, no dia-a-dia de suas atividades. Observa-se, no entanto, que o alcance de objetivos como os citados, somente ocorrerá, se as empresas provocarem profundas alterações estruturais e conjunturais. Se a tendência básica ao alcance da competitividade são as mudanças, então é de suma importância que a empresa tenha consciência disto e não fique de braços cruzados vendo os mercados distanciarem-se, pela incompetência de provocar inovações. Contudo sabe-se também que não basta inovar uma vez, tem que estar desbravando sistematicamente novas fronteiras, recriando espaços e proporcionando ambientes criativos. Destaca Motta (1995) que o que se constituía como inovador na década de 80, é simplesmente visto hoje como um requisito mínimo para ingressar em qualquer segmento de mercado. A empresa não pode parar de inovar, não pode mais ficar olhando somente para o seu mercado interno. A

competitividade é global e o espectro da concorrência atinge a todos, independentemente de onde esteja a organização localizada e o que produza.

A qualidade total como parte deste contexto, tem proporcionado aos dirigentes, condições administrativas de operacionalizar esta nova ordem. Porém não basta aos dirigentes condições e competência, é preciso que tenham vontade política, que se envolvam no processo e que obtenham dos seus trabalhadores este mesmo comprometimento para que possa haver o desenvolvimento e a formação de uma cultura da qualidade. Este desafio exigirá profundas alterações gerenciais, que por sua vez irão provocar incertezas e desconfianças nas pessoas, gerando com isto muitas resistências à implementação dos programas de qualidade total. Contudo, se apropriadamente utilizados os princípios da qualidade, estes certamente oferecerão as ferramentas de gerenciamento necessárias que desestimularão as oposições, ou os possíveis obstáculos.

3.1 O método Deming de administrar

A administração terá que mudar, para poder frear a decadência de nossas indústrias. Contudo, esta mudança só ocorrerá, se as pessoas se envolverem e se comprometerem. Isto quer dizer que somente o elemento humano é capaz de proporcionar as transformações. Não serão as máquinas, equipamentos modernos, computadores, automação etc, que executarão tal tarefa. O homem é o elemento chave, sem a sua sabedoria e competência, nada acontecerá. Entretanto, o seu trabalho isolado será inútil. Para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipe juntamente com o conhecimento (Deming, 1990).

Um fator importante que as empresas devem observar, segundo Deming (1990), é a questão dos lucros imediatos. O administrador que dirige sua organização com objetivo de curto prazo, buscando auferir resultados, com base no desempenho imediatista, certamente terá indicativo de competitividade não confiável. É muito fácil distribuir dividendos prorrogando manutenção, promovendo cortes em pesquisa e de pessoal, ou comprando uma outra empresa. É bom frisar que distribuição de dividendos e valorização das ações, não melhora a competitividade das empresas e nem contribui para o bem estar material das pessoas, embora sejam estes, requisitos básicos de avaliação dos executivos financeiros e líderes de empresas.

O caminho mais correto para a obtenção do sucesso de qualquer empresa, seja ela industrial, comercial ou de serviço, segundo Deming (1990), será a adoção dos 14 princípios para a administração.

3.1.1 - Princípios de administração

A implementação dos 14 Princípios de Administração, também conhecido como 14 Princípios da Qualidade, “acompanhados das ações correspondentes, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade, e visa proteger os investidores e os empregados” (Deming, 1990, p. 17).

Princípio nº 01 - Estabeleça constância de propósito para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, assim como criar novos empregos.

Princípio nº 02 - Adote nova filosofia. O administrador deve despertar para o desafio, ter consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

Princípio nº 03 - Interrompa a inspeção em massa. Elimine a necessidade de inspeção para atingir a qualidade. Faça a qualidade do produto desde o início.

Princípio nº 04 - Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço. Ao invés disto, procure minimizar o custo total. Desenvolva um fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança.

Princípio nº 05 - Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e produtividade, assim como reduzir sistematicamente os custos.

Princípio nº 06 - Treine o pessoal no local de trabalho. É uma prática necessária. A administração precisa de treinamento para conhecer a empresa, desde o recebimento de materiais até o cliente.

Princípio nº 07 - Adote e institua lideranças. O objetivo da administração não é supervisionar, e sim liderar. Isto deve ajudar as pessoas a executarem melhor o trabalho.

Princípio nº 08 - Afaste o medo, de modo que todos trabalhem de forma eficaz para a empresa. Ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro, sem preocupações, sem temor ao exprimir idéias, ou fazer perguntas.

Princípio nº 09 - Rompa as barreiras entre os diversos departamentos. Todos os setores devem estar engajados, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto e serviço.

Princípio nº 10 - Elimine lemas, exortações e metas que exijam nível zero de falhas. Estabeleça novos níveis de produtividade. As exaltações apenas geram inimizades, com resultados negativos. A causa de baixa produtividade e qualidade, na sua grande maioria, é do sistema, fora do alcance dos trabalhadores.

Princípio nº 11 - Suprima as quotas de produção. Estas são padrões de trabalho. Constituem-se as quotas em fortalezas contra a melhoria da qualidade e produtividade. Nivelam o trabalhador pela média. Quem está abaixo pressiona os que estão acima, gerando insatisfação, perda, caos e rotatividade. Elimine a administração por objetivos ou quotas, substitua pela administração por processos, através da liderança.

Princípio nº 12 - Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade. Exclua a avaliação anual de

desempenho ou mérito e da administração por objetivos. Substitua pelo trabalho em equipe, pelo mérito do todo.

Princípio nº 13 - Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento. A organização não precisa só de bons trabalhadores, mas também de gente em contínuo aprimoramento, pois qualquer progresso competitivo terá suas raízes no conhecimento.

Princípio nº 14 - Tome a iniciativa para realizar a transformação. Engaje todos no processo de transformação da empresa. A mudança é da competência de todos. A administração terá que ter a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de alguns. Institua um plano de ação.

Estes são preceitos essenciais que fundamentaram os treinamentos ministrados aos altos executivos do Japão em 1950 e anos subsequentes. Deve-se ter a consciência de que as pessoas não estão interessadas apenas no dinheiro, elas querem mais, querem oportunidades crescentes de contribuir para a sociedade (Deming, 1990).

3.1.2 As 5 doenças mortais

Os 14 princípios de administração constituem-se em um novo estilo de gerenciar, que por certo transformarão as administrações. Contudo não eliminarão as graves doenças que ocorrerão no percurso das mudanças.

Assim, torna-se imprescindível encontrar o remédio adequado para a cura das enfermidades de que estão acometidas as organizações. Convém porém ressaltar que o remédio é amargo, exigirá dos dirigentes profundas mudanças, tanto de postura quanto no estilo de administrar. Esta reviravolta implica em abandonar fortes paradigmas, como lucros de curto prazo ou temor de perder o controle acionário (Deming, 1990).

A reconstrução total do modelo de administrar, implica na eliminação das doenças fatais, fatores estes que inibem a produtividade e corroem a capacidade de competir no mercado. O reconhecimento e a eliminação dessas doenças, são passos decisivos na busca das transformações necessárias. O ato inicial consiste em determinar o sistema atual e identificar as 5 Doenças Fatais na Administração (Deming, 1990).

Doença nº 1 - Falta de constância de propósito, cujo sintoma maior é o raciocínio de curto prazo. Muitas pessoas não definiram porque formaram uma empresa, ou onde desejam que ela esteja no futuro.

- Falta de objetividade constante
- Nenhum planejamento para o futuro
- Falta de definição de metas a longo prazo

Doença nº 2 - Caracteriza-se pela ênfase em lucros a curto prazo. Através de técnicas administrativas como aquisição e contabilidade criativa, muitas empresas concentram-se na melhoria imediata dos dividendos trimestrais, às custas da melhoria a longo prazo, da qualidade do produto, do bom atendimento.

- Culto ao dividendo trimestral
- Sacrifício do crescimento a longo prazo

Doença nº 3 - Avaliação anual do desempenho dos empregados assalariados, muitas vezes denominada administração por objetivos ou administração por mérito é deletéria para o planejamento a longo prazo, realimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o trabalho em equipe e tira a motivação dos empregados.

- É um sistema que desmotiva o empregado
- A avaliação anual de desempenho é um sistema arbitrário e injusto
- Alimenta o desempenho imediatista
- Destroi o trabalho em equipe
- Estimula o medo

Doença nº 4 - A mobilidade da administração. Uma boa administração exige muito tempo e requer conhecimento dos problemas da empresa, de seu processo de produção, vendas, atendimento, etc. As avaliações anuais estimulam os gerentes a passar de uma empresa para outra, em busca de melhores salários e não a fazer com que criem raízes.

- Falta de conhecimento da empresa
- Falta de compreensão de seus problemas
- Falta de raízes na empresa

Doença nº 5 - A administração utiliza somente os números visíveis. São igualmente importantes os números desconhecidos e que não podem ser previamente conhecidos. Por exemplo, o efeito multiplicador de um cliente satisfeito, ou de um que esteja insatisfeito. As organizações que não levarem em conta esses dados não sobreviverão.

- Uso exclusivo de dados visíveis

- Nenhum uso de dados invisíveis

Essas doenças debilitam as organizações, que agora enfrentam a concorrência e precisam transformar-se. As empresas estão em declínio e irão continuar até que mude o estilo de gestão. O tempo que resta é pouco. Muita gente investiga a questão da produtividade, mas parece que não estão investigando, mas sim procurando uma maneira de mensurá-la. O termômetro pode informar que a temperatura está alta, mas não é responsável pela febre. Só revela o problema. É hora das pessoas resolverem tomar uma atitude. É hora de aprender a solucionar as causas e não ficar medindo-as. Todavia esta tarefa fica sempre para depois. Chegando a dizer inclusive que melhorar compete aos outros e não a eles. Entretanto é bom saber que melhorando a qualidade, automaticamente melhora-se a produtividade, baixam os preços e conquista-se o mercado. Assim a empresa além de não fechar as portas, ainda cria empregos (Deming, 1990).

3.2 Gestão da qualidade total

A organização não é apenas um empreendimento de valor, onde as pessoas executam suas tarefas dentro de uma sinergia. Ela é também um sistema aberto que influencia e sofre influências do meio em que está inserida. Cabe, neste caso, à gerência, a defesa das ameaças internas e externas ao sistema organizacional. Neste sentido é preciso que haja um perfeito entendimento do significado da gestão da qualidade total. Ao

discorrer sobre o assunto, Paladini (1994) o classifica como sendo um conjunto de manifestações ordenadas destinadas a estabelecer e atingir metas da qualidade.

A importância a ser dada à forma do gerenciamento da qualidade, é alvo de discussão tanto nos meios acadêmicos quanto nas referências normativas de gestão da qualidade. O consenso é de que o sucesso de um programa da qualidade não está somente na dependência de métodos estatísticos e modernos equipamentos, mas também e principalmente nas profundas transformações gerenciais que deverão ser processadas, Rabelo et al (1995). As empresas que hoje gozam de sucesso, são exatamente aquelas que mais se preocupam com as formas de pensar dos seus gerentes. Não basta obter o apoio destes para um perfeito gerenciamento, é preciso que estejam comprometidos, mas não só, terão que estar com suas mentes arejadas e abertas, dispostas a aceitar sugestões e proposições dos trabalhadores, mesmo que estas possam parecer absurdas e sem sentido. Assim estarão dando uma demonstração inequívoca de interesse pelas opiniões das pessoas, bem como na obtenção de resultados através da administração em parceria.

Mudanças radicais como as que se processam na implantação das ferramentas da qualidade, modificam por completo os procedimentos e as atitudes da gerência. Aqueles que antes eram vistos como simples comandantes arbitrários de tarefas, agora deles se exige que possuam capacidade de liderar, comportamento aglutinador, segurança nas decisões, liderança de equipes de trabalho e ação de forma integrada com todo o sistema organizacional. A competente ação da gerência faz diferença, na medida em que fatores tradicionais como mão-de-obra, dinheiro e hierarquia de poder, não mais asseguram vantagem competitiva à empresa. Agora a meta de uma gestão competente, é tornar a empresa globalizada e competindo no mundo inteiro, é maximizar a participação no mercado e não a maximização de lucros a curto prazo, como no velho estilo tradicional (Druker, 1992).

A empresa não pode mais prescindir da capacidade pensante de seus gerentes, sob pena de ver o gerenciamento da qualidade sucumbir. A busca da ação empreendedora das pessoas deve ser a tônica dos processos de gerenciamento, para que a organização transforme a cultura burocrática em cultura da qualidade. Valores básicos como o cliente em primeiro lugar, é um dos vários procedimentos a serem tomados, para a interiorização da qualidade total. Terão também os executivos de construir ambientes de aprendizado, onde seja possível disseminar uma ideologia competitiva, usando as ferramentas da qualidade. Entretanto isto só será possível se houver uma perfeita integração entre os que lideram e os que executam os programas de qualidade (Drucker, 1981, 1986, 1992).

Não obstante, neste processo, usar corretamente as comunicações como uma ferramenta de gestão, é por demais importante. Contudo esta deve chegar ao receptor de forma clara e objetiva, de modo a não criar dúvidas. Assim sendo, a informação deve ser tratada pelo executivo como um instrumento eficaz de gerenciamento. Daí o valor intrínseco das considerações de Paladini (1994), quando adverte que é na eficácia da gestão da qualidade que se observam os maiores reflexos das alterações de atitudes e comportamentos, introduzidos pela qualidade total. É com procedimentos como estes que fica demonstrado o uso da inteligência na percepção de um gerenciamento eficaz. Uma visão gerencial deste nível, privilegia o uso do conhecimento e este é um valor que os gerenciadores terão que aprender mais e mais.

É na ciência do uso de ações eficazes, que a organização espera ver resolvidos problemas provocados pela interiorização dos programas de qualidade total, tais como, inquietações, questionamentos e desconfianças dos trabalhadores. Os esclarecimentos da importância e necessidade da qualidade total para a sobrevivência da organização devem ser feitos pela gerência, de forma sincera e honesta. A falta de

habilidade gerencial no trato de questões importantes como estas, pode desestimular, bloquear e gerar comportamentos antagônicos por toda a empresa, desencorajando o envolvimento necessário e indispensável das pessoas à implementação da qualidade total. A insatisfação gerada por metodologias mal aplicadas ou mal conduzidas, pode inclusive comprometer todo o futuro do programa, levando a organização a correr sério risco de sobrevivência, pela incapacidade de modernizar-se. Dentro deste contexto, só sobreviverão as empresas que adotarem constância de propósito pela qualidade e produtividade com inteligência e perseverança, desde que, é claro, ofereçam produtos que tenham mercado (Deming, 1990).

Uma outra atribuição não menos importante da gerência, refere-se aos movimentos e acontecimentos externos, gerados pelos clientes ou consumidores. Sentir as necessidades formuladas pelo mercado, será fundamental para as mudanças que estão sendo processadas com os programas de qualidade total. Deve-se focar as lentes para onde se concentra o maior celeiro de oportunidades, o mercado. É lá que serão encontrados as diretrizes básicas do que precisa ser feito. Gerenciar qualidade com visão interna, não enxergar e não entender o que ocorre no meio ambiente, acaba por forjar somente o que se quer e não o que deve ser feito, destruindo a forma mais poderosa e estimuladora, que é a formulação de inovações a partir do aspecto externo. Esta percepção fica muito clara quando percebe-se que as mudanças inovadoras ocorrem fora da organização. A medida da inovação, é o seu impacto sobre o cenário externo. As mudanças devem estar sempre enfocadas no mercado. Não é de estranhar, que foram as inovações voltadas para o mercado que produziram importantes avanços tecnológicos e científicos. Começar mudando a partir da necessidade do consumidor ou mercado, tende a ser a forma mais direta de definir um novo conhecimento e uma nova tecnologia (Drucker, 1981).

Programas de qualidade total, onde a gerência esteja divorciada do foco externo, correm o risco de produzir alterações, cujo resultado final é o da reinvenção da roda. Como líderes do processo, a alta e média cúpula administrativa, terão de enfrentar esta questão e fazer do gerenciamento da qualidade um centro articulador de iniciativas. Os gerentes não poderão fugir da responsabilidade. É uma atividade indelegável, a menos que não desejem que a qualidade atinja a todos na organização. Com isto não quer dizer que a gerência seja o centro de tudo. Ela é apenas o ponto de articulação para a obtenção dos resultados. A decisão centrada só na gerência é uma postura do poder tradicional e burocrático. Na qualidade total a decisão é tomada tendo como base informações obtidas de vários fatores. A ênfase se altera, passando da decisão do poder arbitrário do gestor para o poder da informação como base de decisão (Deming, 1990; Paladini, 1994).

Uma gestão que deseja promover mudanças, deve identificar as contribuições criativas, satisfazer aspirações individuais de iniciativa, assegurar melhor integração entre as equipes por toda a organização e ajustar distorções. São estes, valores bastante relevantes que influenciam no comportamento das pessoas. O atendimento fará com que o trabalho seja executado com tranquilidade, contribuindo desta forma para uma organização mais criativa. A relação de poder, comunicação e condições econômicas externas, são também situações que afetam as inovações. São estas, premissas importantes, que deverão ser perseguidas dentro de um programa de gerenciamento da qualidade.

Por conseguinte, em todo processo de inovação e de uma conseqüente postura inovadora da gerência, os conflitos e as crises são inevitáveis, elas se estabelecem. Para que esta situação seja administrada sem maiores traumas, é indispensável a intervenção da cúpula executiva superior. Contudo deverá ser uma operação sem exortações pessoais, subterfúgios ou argumentos evasivos. Neste caso a alta direção deve estabelecer rapidamente nova orientação, novas metas, novas direções e em seguida liderar

pessoalmente a equipe de gerência em direção a essas novas metas. Por outro lado, ao introduzir novas regras, a organização deve cuidar para que manifestações de descontentamentos e insatisfações, não sejam punidas, pura e simplesmente. A palavra chave é realmente administrar, de forma a garantir a liberdade de expressão, porém com responsabilidade. Nenhuma opinião deve ser silenciada, sufocada. O que ocorre com frequência nestas ocasiões, é que a alta cúpula administrativa se exime de suas responsabilidades e pressiona o nível gerencial. Este para se livrar do aperto recebido, acaba por massacrar os que estão abaixo. Isto não quer dizer que não haja espaço para os regulamentos e as normas. O que se espera não é o uso da força, mas sim ações através da liderança, do diálogo e da negociação (Juram, 1992).

Felizmente com a introdução de programas de qualidade total, são incorporados novos métodos de gerenciamento, novos processos de melhoria contínua, de forma que procedimentos burocráticos tradicionais passam a ser duramente golpeados. Com as organizações passando a executar relacionamentos horizontais em suas administrações, a tendência é diminuir consideravelmente o poder opressor das estruturas hierarquizadas (Pinchot, 1994).

Sabe-se que o trabalho humano, para produzir resultados eficazes, deverá ser executado não em ambientes opressores, mas em locais onde seja possível usar a inteligência, onde as pessoas recebam atenção e possam aprender sem serem pressionados. Em condições estressantes, o ser humano diminui sua capacidade de raciocínio e o desempenho profissional fica prejudicado. Diga-se de passagem, esta é uma prática constante das organizações burocráticas. Porém é uma característica vista hoje como negativa, por um número crescente de dirigentes. Observam estes executivos que utilizar-se destas estratégias não funciona mais.

Uma melhor performance no relacionamento individual, encurtando a distância entre os níveis nas organizações, procurando reduzir o impacto do poder da hierarquia, derrubando preconceitos e barreiras culturais, evolui inexoravelmente por todas as organizações. Esta é uma tendência sem voltas, pela simples razão de que, a incúria em remodelar o perfil gerencial, provocará prejuízos incalculáveis, já que a empresa tenderá a não encontrar, no futuro, mercado para seus produtos, bem como profissionais qualificados para trabalhar, advertem os executivos e consultores mais renomados.

Poucas são as empresas que gerenciam seus programas de qualidade total, buscando a satisfação das pessoas, ou seja, saber colocar os indivíduos certos nos lugares certos, atender e entender suas necessidades e expectativas, ser capaz de ouvi-los e dar as respostas certas, compreender seus erros e saber utilizá-los em uma oportunidade de aprendizagem, respeitar suas opiniões e absorver as críticas, excluir favorecimentos pessoais e usar sempre a coerência. Os modelos de gestão da qualidade devem, não só administrar tais procedimentos, como devem também provocá-los. O fato é que mudanças só prosperam quando motivadas por relacionamentos pessoais ampliados, dinâmicos e comprometidos, em todos os níveis organizacionais. De outra forma, presume-se, é iminente o fracasso dos programas de qualidade total.

3.3 O homem e a qualidade total

As novas formas de gerenciamento que estão sendo adotadas pelas organizações, contribuem substancialmente para o alcance de um relacionamento mais próximo entre os que gerenciam os sistemas e os que operacionalizam as tarefas. Deixando para trás modelos repressores e tolhedores da capacidade pensante dos indivíduos. Esta evolução organizacional será possível e obterá sucesso se o homem for o centro das transformações. É preciso que a empresa, ao tratar da individualidade e das questões culturais dos trabalhadores, o faça com inteligência e consciência. Mudar modelos e hábitos individuais, é tarefa das mais espinhosas, já que as pessoas não estão muito dispostas a perder privilégios ou alterar procedimentos que vêm praticando durante toda uma vida. Sabe-se que não se transforma uma cultura a curto prazo, nem somente com a utilização pura e simples de novas tecnologias e técnicas de gestão. As transformações acontecem a longo prazo e num processo evolutivo de aprendizado e educação, em cada uma das pessoas que compõem a organização.

Portanto, as etapas a serem atingidas nos processos de mudanças, devem avançar sempre na direção da busca de perspectivas melhores, não só para a organização, mas principalmente para o homem, razão maior e chave do sucesso de qualquer empreendimento. Sem o seu comprometimento, sem a sua satisfação e motivação, não haverá transformação alguma. Para Schein (apud Fleury, 1991, p. 5) “ e outros autores, o conjunto de pessoas que formam a organização é o principal responsável pela cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação”.

É preciso, no entendimento de Gil (1992), que a qualidade nas organizações seja vista e interpretada como indispensável ao sucesso da empresa. Porém para que resultados sejam alcançados é necessário que haja uma sólida caracterização dos recursos

humanos e os ambientes da instituição. Os recursos humanos, ou como são modernamente chamados, talentos humanos, são os mais importantes dos recursos organizacionais.

O embaraço causado pela complexidade das variáveis que interferem nos processos de mudanças são grandes. Não obstante, as empresas preocupadas com a sobrevivência, estão invariavelmente revendo as suas estratégias e perdendo o temor de interceder na cultura organizacional. Estão olhando para si mesmas e percebendo que uma nova configuração precisa ser estabelecida. Começam a ver as pessoas como o seu principal capital, reconhecendo os seus valores, seu desejo de contribuir, e o aproveitamento de suas aptidões, conhecimentos e inteligências. Entretanto priorizar tais necessidades, contrárias aos modelos corporativos de gestão, é uma decisão extremamente difícil. Todavia, outra alternativa não há. Este é um fato real, não é mais possível continuar ignorando. Certamente obstáculos como a lentidão do corporativismo, irão interferir em qualquer iniciativa de mudança. Os negativistas procurarão refutar soluções modernizadoras como a implementação de modernas ferramentas da qualidade.

Um outro desafio na busca da valorização do ser humano na organização é a confiança e o compartilhamento de valores e conceitos que possam sustentar cada etapa do processo da qualidade. A idéia da parceria parece ser bastante adequada, quando uma nova concepção de valores passa a ser colocada em prática. A questão fundamental é se a instituição tem competência para envolver o indivíduo criativamente no processo de transformação e fazer desta aliança a diferença do sucesso. Usar a inteligência de forma criativa é, pelo que parece, uma das peças fundamentais dos programas de qualidade total. O mundo não precisa mais de organizações mecânicas. Os novos desafios requerem organizações onde os trabalhadores obtenham princípios que incluam maior responsabilidade, por definir e dirigir seu trabalho. Os empregados estão buscando trabalho que lhes dê sentido à vida e que crie uma nova prioridade de crescimento. As

empresas que não incluïrem em seus novos programas de gestão estas perspectivas, bem como o respeito à qualidade de vida de seus empregados, possivelmente terão o seu melhor pessoal dando as costas à empresa em busca de locais mais amigáveis, mais prósperos e de maior futuro. Isto quer dizer que as novas formas de relacionamentos estão privilegiando pessoas esclarecidas, mais exigentes e com novas habilidades (Pinchot, 1994).

Logo conclui-se que as corporações deverão adotar uma nova postura, quando da implementação de ferramentas da qualidade. A empresa deverá partir da concepção de que o ser humano é motivado por valores e princípios, e que compartilhar valores que possam sustentar estes conceitos é mais um desafio a ser enfrentado. Não será mais possível continuar tratando os empregados como até então. O paradigma é outro, e a percepção destes fatores poderá tornar o envolvimento mais eficaz. Ignorar ou minimizar estes fatos, provavelmente provocará situações que dificultarão a criação de um ambiente cultural e motivacional favorável às mudanças. Os preceitos individuais para que haja o estabelecimento de fronteiras, são uma opção da organização. Entretanto esta não deve ser a alternativa única. Deve-se além disso, optar por um gerenciamento disseminador de comportamentos participativos, onde as pessoas sejam motivadas a compartilhar ideais, tomar decisões em conjunto e estabelecer os seus próprios limites.

O sucesso de qualquer empreendimento observa Pinchot (1994), não está só na capacidade individual das pessoas, mas também na capacidade destas em usar a inteligência dos outros, apoiando-se em equipes de trabalho. Na equipe, o indivíduo se transforma ampliando sua visão e compreensão, num movimento sinérgico e compartilhado. Os processos participativos estimulam as comunicações, compartilham as inovações, valorizam as iniciativas e respeitam os direitos e os limites individuais. A limitação de inteligência não mais será tolerada pelas organizações de qualidade.

A propósito, eliminar qualquer barreira que prejudique o bem estar do trabalhador, é uma preocupação que o administrador deve ter. Indivíduos trabalhando em locais gratificantes, produzem mais, geram mais idéias, são mais criativos. O ser arguto, modifica hábitos, é persistente, tem alma leve. Por isto é que trabalhadores, quando tratados como seres humanos, com necessidades e valores básicos satisfeitos, reagem na mesma proporção em que o relacionamento superficial e antagônico for eliminado. Sem o comprometimento dos administradores com o bem estar pessoal dos indivíduos, será impossível despertar o interesse destes pela produtividade e qualidade total nas organizações (Deming, 1990).

Toda organização que respeita a pessoa humana, oferecendo-lhe qualidade de vida e perspectivas claras de valorização pessoal e profissional, tem grandes possibilidades de ser bem sucedida com seus programas de mudanças. O trabalhador com liberdade para pensar rende mais, passa a buscar respostas para os problemas encontrados, não espera que venham dizer o que deve ser feito, solicita apoio e sugestões dos membros das equipes de trabalho. Com mais autonomia para agir, o trabalhador fica menos submisso e sente-se também responsável pelo sucesso ou fracasso das transformações.

A organização é uma estratégia de ação para sobreviver e ela deve ser flexível para dominar o mercado, contudo ela não tem alma. Quem tem alma são as pessoas que lá estão. Se oportunizado a elas a liberdade de agir, certamente terão grandes possibilidades de alcançar o sucesso em seus empreendimentos. O exercício da inteligência do homem com liberdade de ação, gera espaços de trabalho com um mínimo de coerção, impulsionando os indivíduos à criatividade e à inovação (Salm, 1995).

Estimular a iniciativa num processo gradual de mudanças, à medida que os novos valores são incorporados com menos ansiedade, oportuniza as pessoas a encontrarem alternativas e soluções, dentro de uma dinâmica compartilhada e criativa. Isto

sem dúvida provocará um permanente processo de aprendizado na organização. Aprendendo a mudar, a natureza das relações entre os componentes, como foi visto, se altera de forma significativa. É por isto que os programas de qualidade total deverão estar em plena sintonia com as mudanças comportamentais, com as diferenças individuais, com os valores culturais e com a capacidade reflexiva do ser humano, para que possam obter sucesso nas transformações que desejam implementar (Fleury, 1995). Tais observações se confirmam nas colocações de Chanlat (1993, p.28) quando afirma que: “o ser humano é um ser ativo e reflexivo. Um dos traços da espécie humana é pensar e agir. A reflexão e a ação são duas das dimensões fundamentais da humanidade concreta. O universo organizacional é um dos campos em que pode-se observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade reflexiva que sustenta o mundo vivenciado da humanidade”. Uma outra características do homem é também a da razão: Para Salm (1995), “a razão é a capacidade que a pessoa tem de exercitar o cálculo de consequência e legitimar aquilo que faz”.

4 AS ORGANIZAÇÕES E OS NOVOS PARADIGMAS

Organizações com estruturas pesadas, inflexíveis, piramidais, vários níveis hierárquicos, como habitualmente era concebido, devem ceder lugar a sistemas horizontais, compartilhados, onde a chefia esteja mais próxima, identificando-se com o operador, com os que executam diretamente as tarefas. Neste cenário, organizações padronizadas não mais se sustentam. O mundo moderno está exigindo instituições menos burocráticas, se possível totalmente flexíveis, com o foco no cliente, crescendo de forma exógena, numa performance totalmente voltada às exigências de mercado. Organizações geradas a partir desta nova visão, não conseguem mais funcionar em ambientes centralizadores. A burocracia exhibe estruturas pesadas, rígidas, austeras, lentas em lidar com as novidades e com mudanças rápidas. Houve uma época em que a organização contava só com a inteligência de quem ocupava os cargos de direção, hoje não mais. As lideranças burocráticas cederam lugar para quem, em vez de ordenar, orienta e lidera equipes (Pinchot, 1994).

A burocracia como um instrumento de poder hierárquico, com suas normas e leis, não suporta os novos paradigmas que estão sendo concebidos. Resultado, o que antes era o centro das atenções e estudos, hoje passa gradativamente para o capítulo da história. A luta agora diz Pinchot (1994, p. 4), “é substituir a burocracia por estruturas e por processos que reduzam o papel hierárquico e encorajem o auto gerenciamento colaborativo e inteligente”. Os trabalhadores exigem novas formas de gestão, a concorrência é acirrada, os clientes questionam a lentidão das respostas e o papel da burocracia entra em xeque. A mudança global está influenciando em todas estas alterações, de modo que a emergência de novos modelos torna-se necessária. Contudo a pressa na busca

de alternativas inovadoras, tem levado a maioria das organizações a agirem precipitadamente. Isto fica evidenciado nas dificuldades de implementação de propostas de mudanças.

O estudo e a realização das transformações tem sido freqüentemente prejudicado pela falta de observação das propriedades sistêmicas das organizações e por misturar mudança individual com alterações em variáveis organizacionais, destaca (Katz, Kahn, 1975). Os autores discordam também da opinião de que mudanças individuais provocam conseqüentes alterações organizacionais.

Assim sendo, novos sistemas gerenciais são pesquisados e desenvolvidos para alterar esta relação de força, consubstanciada por uma estrutura hierárquica e um jogo de poder, cujo placar é amplamente favorável à autoridade burocrática, apesar de ter ocorrido nos últimos anos alguns avanços significativos. Este modelo desfigurador do capital humano nas organizações e sua racionalidade de cálculo, está se exaurindo, na medida que novos paradigmas de gestão avançam no seio das instituições burocráticas. A nova ordem é por organizações cujo futuro seja pela participação nas oportunidades e não mais pela participação no mercado e por uma estrutura corporativa potencialmente disponível dentro de uma ampla arena de oportunidades. Esta nova visão administrativa está sendo impelida pela onda globalizante que assola o mundo civilizado, exigindo das organizações flexibilidade produtiva, capacidade de tornar o ambiente produtivo mais participativo e gratificante, assim como o empreendimento do desenvolvimento sustentado, sem agressões ao meio ambiente. É bem possível que dentro de um cenário como este, só sobreviverão as organizações que atenderem às necessidades dos mercados e cumprirem eficazmente o seu papel social na comunidade onde estejam inseridas (Hamel, Prahalad, 1995).

O surgimento de estruturas comprometidas com estes novos valores, erigidas por novos paradigmas de horizontes abrangentes, não permitirá mais organizações, cujas responsabilidades comunitárias sejam medíocres. É necessário que se crie uma nova postura participativa, disposta a estabelecer um relacionamento gratificante e responsável entre o elemento humano, o sistema organizacional e a sociedade. Observa Etzioni (1989) que esta exigência determinante de um novo equilíbrio entre a necessidade da organização e a dos indivíduos participantes, a ser estabelecida nas sociedades modernas e democráticas, nos próximos anos, será determinada, em grande parte, por desenvolvimentos que estão além do controle de uma única sociedade ou de uma única estrutura de poder. O estado do ambiente e as transformações que serão processadas nas organizações, irão requerer procedimentos, cuja atuação esteja edificada em cenários globais.

4.1 O valor da inteligência humana

Empresas dispostas a buscar novas alternativas, numa clara evidência de que pretendem renovar, de que pretendem oxigenar suas fronteiras, encontrarão pela frente grandes desafios, entre eles, saber como será aproveitada e valorizada a capacidade pensante dos seus talentos humanos. Este será um desafio que, adequadamente administrado, deverá provocar grandes transformações nas organizações, pois modificará o papel do indivíduo no ambiente de trabalho. Com isto o relacionamento entre empregado e patrão sofrerá alterações, já que o local de trabalho não será mais o mesmo (Pinchot, 1994).

Além do esforço citado, as empresas precisarão reunir energias para enfrentar outras situações como: a concorrência global; mudanças de hábitos dos clientes, segmentação dos mercados, meio ambiente — . São imposições que estão acontecendo em todo o mundo e qualquer empresa que pretenda se modernizar e buscar novos horizontes, até mesmo para se manter no mercado, terá que encarar todas estas mudanças. Ressalta Pinchot (1994) que para poder atender estas complexas e rápidas alterações, é preciso criar organizações que sejam velozes, flexíveis, criativas, multidimensionais e inteligentes.

Organizações com estas características precisam cada vez menos de comandantes e planejadores profissionais, passam a operar em equipes, onde o planejamento, a coordenação, a autoridade e a responsabilidade são divididos entre todos, de forma que o sucesso ou o fracasso passa do individual para ser distribuído entre os membros da equipe. O valor atribuído à equipe, pressupõe o valor cognitivo do homem, pois pensar e agir são duas das principais características do ser humano: Negar a reflexão e ação, seria o mesmo que arrancar das pessoas o seu maior valor intrínseco, o amor próprio (Chanlat, 1993).

Entender e acreditar nestas particularidades inerentes à espécie humana, fará com que o dirigente compreenda com mais facilidade as qualidades do ser humano, enxergando o homem interna e externamente, ou seja, no seu todo. Com estas observações e com a percepção e a visão destes atributos, espera-se, ajam os novos dirigentes, colocando-se em posição de vanguarda, desenvolvendo uma organização inteligente, onde o comprometimento e a perseverança são impulsionados pela vontade de introduzir mudanças que ofereçam oportunidades às pessoas de modificarem suas vidas. Isto propõe uma organização diferente, que compete em uma perspectiva de causar impacto (Hamel, Prahalad, 1995).

O aproveitamento do potencial humano na organização, por sua complexidade, requer do dirigente muita psicologia e capacidade aglutinadora. Advertem Katz, Kahn (1975) que os papéis nas organizações são executados por seres humanos. Residem aí algumas conseqüências, a saber: pessoas variam em inteligência e capacidade de assimilação, o que refletirá no desempenho e como forma de desvios organizacionais; os indivíduos desempenham outros papéis fora do seu local de trabalho, família, atividades comunitárias, complementação educacional — com isto o seu envolvimento é parcial, segmentado. Conseqüentemente a pessoa tende a ser o produto de seu meio, já que não é uma máquina, correspondentemente, seu desempenho na organização é afetado. É evidente que diante destas afirmações, torna-se ainda mais importante o valor gratificante do trabalho, o valor da inteligência humana, a satisfação e o bem estar do homem no ambiente produtivo. Seria esta uma forma motivadora de reduzir as preocupações externas do indivíduo, para que ele possa se dar por inteiro no desempenho de suas atividades na organização. A propósito, segundo Likert (1975), todo o tempo disponível para atender e debater os problemas pessoais dos subordinados, é encarado por estes como muito importante, desde é claro, que o interesse do patrão seja autêntico e não uma intromissão nas suas vidas particulares.

Como se vê, em locais onde há compreensão do ser humano, além das pessoas trabalharem com muito mais satisfação, o relacionamento cresce e a organização melhora seu clima. Não obstante, para obter progressos na melhora do clima organizacional é preciso muita paciência, tempo e competência, pois os resultados são a longo prazo. É um processo de aprendizado, e como se sabe, todo processo de aprendizado leva tempo (Likert, 1975).

Talvez o grande problema da burocracia, da administração científica e da teoria de relações humanas, tenha sido a falta de sensibilidade para compreender todas

estas questões. Assim como também parece não haver nelas o cuidado de observar que a inteligência humana é a maior arma como fator de aprendizado e desenvolvimento.

Para Drucker (1992) , o trabalho com inteligência e conhecimento faz perguntas do tipo: Qual é a tarefa? O que estamos tentando conseguir? Por que fazer tudo isto? Portanto, não basta alcançar melhor desempenho, menos custo, ganhos de produtividade ou equipamentos modernos, é necessário também e principalmente ter pessoas que saibam e possam questionar, pessoas que estejam motivadas e estimuladas a usarem suas capacidades mentais, pessoas que saibam não só fazer perguntas, mas principalmente respondê-las. Nunca é demais lembrar que a organização não deve economizar esforços no sentido de empreender ações contínuas de aprendizado. Estão aí os japoneses com suas enormes lições de perenidade educacional. Este cuidado é de extrema importância, na medida que pessoas com ensinamentos permanentemente renovados e aperfeiçoados, conseguem organizar melhor suas idéias assim como continuam motivando-se na busca de novas alternativas, tanto do ambiente de trabalho, quanto na qualidade do seu serviço, e na busca de novas perspectivas de crescimento profissional.

4.2 A organização cognitiva

A busca de uma organização menos burocratizada e mais inteligente, está na cabeça de todos os que desejam mudar, de todos que estão motivados, com espírito revolucionário, que desejam trazer para dentro de suas empresas, novas formas, maneiras e procedimentos; enfim, encontrar alternativas que possam tornar o atual sistema organizacional mais leve, criativo e competitivo. Esta necessidade se justifica pelo fato do

mercado hoje exigir organizações flexíveis. A burocracia, como foi concebida, não serve mais, por ser um sistema rígido, vagaroso e impermeável às inovações. Desta forma, um novo modelo de gestão deve ser perseguido. A nova organização, que encontrar formas eficazes de integrar a mais ampla variedade de pontos de vista em soluções criativas, interagindo por todo o sistema, desfrutará de uma significativa vantagem competitiva (Pinchot, 1994).

Uma organização do conhecimento deve adotar posturas que levem a um estado mental de aprendizagem. Para Senge (1990, p. 23) “organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver — ela precisa de aprendizagem de sobrevivência, mas conhecida por aprendizagem de adaptação, e de aprendizagem genérica, que estimula nossa capacidade criativa”.

Com o crescente interesse dos integrantes das organizações, em derrubar fronteiras e reorganizar as pessoas em operações inteligentes, tem-se forçado a revisão de estruturas organizacionais rumo à corporações horizontais. Desta forma, a hierarquia é achatada, surgindo as equipes de trabalho auto-sustentadas e auto-gerenciadas (Motta, 1995).

A introdução de novas tecnologias e a formação profissional e educacional dos trabalhadores, faz com que o controle das atividades possa ser exercido em níveis mais baixos, mais próximos dos acontecimentos, onde as ações são executadas efetivamente. Assim, organizações mecânicas e inflexíveis sustentadas pela burocracia não são aceitas. Druker (apud Pinchot, 1994) destaca que os desafios de hoje requerem organizações inteligentes, baseadas no conhecimento contínuo. O mundo já não aceita mais trabalhadores não qualificados e organizações hierarquizadas. Ao tomar o lugar da burocracia, a organização inteligente consegue ampliar a participação das pessoas nas

decisões dos problemas, bem como na canalização da inteligência dos indivíduos e apoio aos seus objetivos.

Nas organizações onde a força pensante dos seus componentes humanos é valorizada e disseminada em todos os níveis, a capacidade de formar ambientes criativos torna-se iminente. Esta perspectiva, aliada a novas tecnologias e a níveis crescentes de educação, leva a conseqüências positivas de elevação da produtividade do trabalho. A satisfação desta necessidade talvez seja uma prioridade organizacional inquestionável. Este alerta deve servir como reflexão e ao mesmo tempo motivo de muita preocupação para as organizações. Assim sendo, parece que qualquer hesitação na interpretação destas informações e a não condução da empresa na eliminação dos trabalhos impensados, poderá resultar em uma conseqüente perda de mercado, o que será fatal para sua sobrevivência. Desta forma, o uso freqüente de máquinas em substituição ao homem nos trabalhos repetitivos e mecânicos, tem levado as empresas a eliminar de seus quadros pessoas sem conhecimento. Por conseguinte, a opção é pela grandeza da construção de organizações inteligentes, criativas, inovadoras e cognitivas, pela construção de corporações povoadas de pessoas com o espírito de equipe e com espaços ajustados a operarem em mercados globalizados. Estas novas organizações, usarão a capacidade intelectual das pessoas, não somente dentro de seus espaços físicos, mas também em suas casas. O trabalho competitivo, fará uso das pessoas onde elas estiverem, ao invés de estas irem a um local específico de trabalho (Drucker, 1992; Pinchot, 1994).

Ocorre que na atividade produtiva de massa, a prática do trabalho leva as pessoas a relacionarem-se de forma distante, desigual, formal e burocraticamente. Este relacionamento impede o indivíduo de avançar em programas que modifiquem os locais de trabalho, de forma criativa e inteligente. Diferentemente de ambientes cognitivos em que chefias e subordinados então bem mais próximos, atuando de forma compartilhada. São

locais onde a atualização dos conhecimentos e a fluência das informações atingem a todos e não apenas uma minoria super dotada.

4.3 Edificar instituições que usem a inteligência conjugada das pessoas

Organizações onde o envolvimento e o uso da capacidade pensante das pessoas são exigidos, tornam-se bem mais complexas, fazendo com que o relacionamento individualista e os discursos elogiosos da chefia burocrática sejam colocados em xeque. Este procedimento cede lugar ao relacionamento em equipe, com chefia e subordinado atuando proativamente, na busca de soluções inteligentes, dos problemas que cercam os objetivos da organização. Atuando em conjunto, as soluções emergirão com mais rapidez, e a organização terá condições de atender eficazmente as expectativas dos clientes, de forma muito mais flexível. Ressalta porém Pinchot (1994) que não devemos confundir equipes com grupos, pois onde os grupos se reúnem, dividem o trabalho e depois o executam individualmente. Já as equipes atuam de forma diferente, elas criam e aprendem em conjunto; havendo portanto uma somatória de valores.

Ao passar de um relacionamento departamentalizado para um relacionamento descentralizado com base na inteligência das equipes, as organizações encorajam as pessoas a trabalharem com desprendimento e com liberdade de expressão. As equipes asseguram as mudanças de papéis de forma flexível e eficaz, à medida que as circunstâncias se alteram. Assim a relação passa ser de cliente e não mais por área de conhecimento monopolizado e limitador (Pinchot, 1994).

Ambientes onde os indivíduos passam a usar a inteligência conjugada, a assimilação do aprendizado acontece com maior rapidez. Isto mostra a importância da

equipe na educação e formação profissional dos trabalhadores. O ganho é visível em todos os sentidos, pois além de trabalharem com satisfação, os indivíduos atuando em conjunto tornam-se muito mais produtivos, conseguindo corrigir distorções e disfunções dentro do ambiente organizacional, sem que seja preciso a presença da chefia. O exercício profissional compartilhado e com autonomia, minimiza os erros e conseqüentemente diminui os acidentes de trabalho, horas perdidas com máquinas paradas e, por estarem mais felizes, faltam menos. Ancorado pelo avanço decorrente da implementação de programas voltados ao gerenciamento compartilhado, as equipes de trabalho conferem altos rendimentos produtivos, pois estão livres das amarras burocráticas que as impedem de reunir seus talentos em prol dos objetivos planejados. Até porque o planejamento passa a ser também uma responsabilidade das equipes. Em equipe, a pessoa contribui para o todo, e mais, aprende a aprender com a inteligência dos outros e todos crescem (Senge, 1990).

O grande sobressalto, a mudança irrevogável que está empolgando a todos é motivadora. As organizações estão enfrentando inúmeras dificuldades devido às reestruturações que estão sendo forjadas, ao desbravamento de novos mercados e ao enfrentamento da concorrência globalizada. Contudo a motivação persiste, causada pela nova visão de gestão e as grandes e profundas alterações na operação e direção das organizações. O ambiente continua motivador, porque as transformações estão ocorrendo com base na inteligência conjugada, aliás, são estas as respostas naturais para as crises e dificuldades dos novos tempos.

4.4 A busca pela modernização

A substancial procura de novas perspectivas, surge exatamente em função do grande paradoxo que parece terem sido as organizações burocráticas. A burocracia não conseguiu, apesar do grande reinado, eliminar a exploração e o trabalho escravo a que o homem foi submetido, para ganhar o pão de cada dia, assim como parece ter sido a responsável por boa parte das mazelas e corrupções que permearam seu âmago. A sua estrutura social racional, produtora de harmonia por meio de recompensas, punições e manifestações de poder, na tentativa de obter uma sociedade justa, falharam (Ferguson, 1995).

As crises envolvendo as organizações têm mostrado como estas contrariam a natureza, ao tentar equacionar problemas, desumanizando o trabalho e agindo impacientemente, com conclusões apressadas, atropelando a capacidade que as pessoas têm de aprender e ensinar as coisas. Ainda assim, novas idéias estão surgindo, criando atitudes modernizantes. O sentimento modernizador que transpassa as organizações, carrega o valor erigido de que o trabalho inteligente faz despertar no indivíduo a sensibilidade do compreender e entender mais rapidamente, apesar da pressão para mudar a que estão submetidos.

Vivendo um momento histórico, as organizações têm a oportunidade de promover profundas transformações, não no sentido da reengenharia pura e simples, onde o custo humano e a injustiça têm deixado enormes seqüelas sociais. Mas na direção de uma reestruturação organizacional, onde o trabalhador possa, com sua produtividade, desfrutar dos benefícios gerados pelo capital, tanto em forma de remuneração, como em lazer, qualidade de vida e oportunidades profissionais. Seria talvez uma maneira clara e

concreta de se promover uma maior distribuição de renda, diminuindo um pouco a injustiça social que assola as nações.

É importante entender que é nos momentos de crise que surgem as maiores conveniências, pois estas empurram para o desconhecido e este proporciona oportunidades que, por conseqüência, encorajam as pessoas a implementarem mudanças, que irão alterar profundamente os velhos hábitos. Romper com hábitos profundamente arraigados, exige de cada um dos dirigentes e trabalhadores, um alto grau de desprendimento, paciência, confiança recíproca e comportamento ético. Segundo Pinchot (1994), com a superação dos velhos hábitos burocráticos, muda a ordem, que de imposta verticalmente, passa a ser horizontal e permear todas as partes do sistema. Surge daí um novo sistema auto-gerenciado e de relacionamento mútuo, não havendo mais necessidade de uma autoridade ordenadora, estabelecendo-se desta forma uma convivência de maior confiança e o trabalho passa a ser mais gratificante. Esta prática cria estratégias de envolvimento que aumentam a margem de escolha e de colaboração nos relacionamentos, proporcionando às pessoas mais oportunidades. Resultam daí, ambientes sociais interligados, fortalecendo a concentração das energias. Porém para Marcuse (1969); Salm (1995), o autogerenciamento só será real, quando as massas tiverem sido dissolvidas em indivíduos libertos da doutrinação, da submissão e da manipulação, e quando as pessoas passarem a ser capazes de conhecer e compreender os fatos e de avaliar as alternativas.

Por outro lado pode-se considerar como louvável, sobre todos os aspectos, também a atitude corajosa de muitas empresas em buscarem alternativas que proporcionem reestruturações no ambiente organizacional. O que não parece ser louvável e recomendável é a organização procrastinar as mudanças com medo de não conseguir atingir um ponto ideal, ou até mesmo por hesitação de seus dirigentes, muitas vezes por serem eles os próprios obstáculos.

Não obstante, para a maioria das empresas, a passagem ou a mudança de um sistema burocrático para um sistema de auto-gerenciamento, ou de inteligência organizacional não será por certo tarefa muito fácil. A mudança mexe com todos e o trauma é enorme. As barreiras a serem transpostas serão muitas. Os monopólios de poder e comportamentos culturais tradicionais se erguerão contra qualquer iniciativa de drenagem que provoquem esvaziamento de seus privilégios. Como tudo indica que este é um caminho sem volta, certamente quem encontrar formas de se desenvolver um pouco mais, colherá sem dúvidas benefícios inimagináveis. Quem ~~entretanto~~ não acompanhar o desenvolvimento e o progresso, acabará sucumbindo (Pinchot, 1994).

Se as atuais circunstâncias indicam a busca de outros caminhos, torna-se praticamente obrigatório, as organizações pavimentarem ambientes favoráveis a implantação de programas duradouros, pois qualquer erro poderá ser fatal ao processo de reestruturação. “Para que a mudança possa se constituir em um processo contínuo e não em um processo pontual, no qual momentos de grandes transformações revolucionárias são seguidos por momentos de estabilidade estacionária, é preciso se construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem”(Kochan & Useen apud Fleury, 1995, p. 5).

Como se percebe, mudanças só não bastam, é necessário que haja um comprometimento permanente de aprendizado, porque a evidência dos fatos e, os exemplos não são poucos e indicam que mesmo organizações que construíram ambientes modernos e criativos, ainda assim foram e estão sendo questionadas, por terem sido surpreendidas pela ineficácia de suas transformações a longo prazo. Assim, é necessário ficar sempre muito alerta e entender o que se passa ao redor do mundo para não ser pego de surpresa.

Concluí-se que, ser considerada uma organização de excelência internacional é apenas um pré-requisito básico e indispensável para fazer parte deste mercado globalizado, porém não é suficiente para conquistá-lo. É preciso reconhecer que a única certeza hoje é um alto preço a ser pago. Não há, porém, outra alternativa. É imprescindível estar consciente de que a complexidade do mundo e a velocidade das informações invariavelmente têm derrubado teorias e explicações tidas antes como verdadeiras.

4.5 Pensar diferente e agir com competência

Em ambientes onde a reestruturação possibilita a prática compartilhada do trabalho em equipes, a tendência é de formação de organizações fortes e competitivas. Esta nova visão provoca uma alteração do perfil das pessoas, que por sua vez alteram também sua performance. Isto por certo provocará conseqüentes e profundas modificações no caráter remunerativo das atividades. Inclusive é alvo de observação de Drucker (1992, p. 104) quando pondera que “precisamos, de modo geral, de políticas que remunerem as pessoas pelo desempenho e não pelo cargo”. Parece ser este o começo de um relacionamento diferente onde as pessoas passam a ser tratadas não mais como um recurso material, mas sim pelo uso de suas mentes. As organizações que pensam diferente, oferecem mais liberdade e antigas fronteiras como hierarquia, repartições burocráticas, salas cercadas de mistério escondendo chefias, medo de falar com a autoridade, são substituídos por ambientes abertos, relacionamentos democráticos, sinceros, de parceiro para parceiro, de cliente para fornecedor e do prêmio individual para o reconhecimento do sucesso da equipe. Assim a tendência é as pessoas no trabalho em equipe, agirem com

muito mais responsabilidade. Isto porque a competência individual agrega muito mais valor quando reunidos em trabalhos compartilhados. Este é um expediente que alavancará grandes benefícios para todo o sistema, assim como provocará sensíveis ganhos de produtividade.

Pensar diferente e agir com competência, transpõe obstáculos, rompe fronteiras, estimula pessoas, cria novas formas de remuneração, adota horários flexíveis, deposita confiança no trabalho dos outros, enfim, desenvolve sistemas inteligentes que absorvem a inteligência das pessoas e não mais a força física. Todavia, posturas assim só serão possíveis, se os agentes impulsionadores mudarem o seu perfil, o seu comportamento e suas atitudes. Contudo só isto não basta, é necessário construir também ambientes onde as pessoas tenham acesso à informação, se sentindo encorajadas a aprender e onde os dirigentes compreendam o caráter transformador do aprendizado. Somente com uma reformulação profunda na filosofia empresarial será possível fazer acontecer as mudanças. É importante que o administrador entenda, que o seu papel fundamental é proporcionar condições para que as pessoas usem a inteligência, sintam prazer no que fazem e tenham uma vida o mais enriquecedora possível (Senge, 1990).

A força ativa de uma empresa são as pessoas e pessoas têm vontade própria, idéias próprias. Estas são premissas indiscutíveis, pois se o trabalhador não puder usar de sua vontade, torna-se submisso, alienado, desmotivado e não consegue aprender. O saber, é indispensável para poder enfrentar os desafios do crescimento tecnológico. Em trabalho que não seja permitido o uso da inteligência humana, a organização tem freqüentemente perdido suas melhores cabeças, permanecendo somente os incompetentes, com isto novas alternativas de gestão e projetos inovadores são inviabilizados (Salm, 1995). Infelizmente esta prática bloqueadora de iniciativas individuais, de mentes inovadoras e do espírito de equipe, é muito comum nas organizações burocráticas. Que segundo Pinchot (1994, p.144)

acontece, “porque em uma burocracia, existe uma competição política acirrada por um número cada vez menor de posições, à medida que ascende na hierarquia. Já em um livre empreendimento, prevalece um tipo mais construtivo de competição: ver quem consegue servir melhor aos clientes”.

4.6 Pré-requisitos das mudanças

Todos percebem que há hoje um clima muito favorável às mudanças. Está havendo uma busca constante de alternativas mais inteligentes para gerir os negócios, em todo mundo. Contudo para implementar estes programas inteligentes de gestão, é preciso que haja grande disposição, consciência, vontade política e comprometimento com as transformações de toda a cúpula diretiva e que isto seja disseminado em todos os quadriláteros da empresa. A organização precisa dizer a todos, com muita clareza, o que deseja e para onde quer ir.

Em processos de reestruturação, todos sabem que o comprometimento e o envolvimento é imprescindível, assim como também é essencial estimular as pessoas para que reflitam livremente e decidam que impactos as mudanças exercerão sobre si mesmas. Quando esta decisão for tomada, o pessoal estará pronto e engajado para perpetuar as transformações. Em processos de mudanças, da mesma forma é importante proporcionar sistemas de propósitos permanentes e seguros. Se as pessoas sentirem que o que está sendo proposto está fora delas, elas verão a mudança como uma ameaça, passando a resistir e boicotar, ao invés de cooperar. O limite das pessoas em aprender e se desenvolver é uma outra questão fundamental que deve ser considerada, pois nem todos conseguem acompanhar o ritmo das transformações. Igualmente as mudanças não devem ter como

base somente o treinamento que, apesar de ser importante, não é o único modo de melhorar a capacidade dos empregados. Outros recursos são básicos, tais como: enfrentar as conseqüências das ações que ocorrem durante o trabalho e as decisões tomadas em equipes. Estes são meios que possibilitam ao empregado agregar conhecimento e adquirir capacidade de discernimento (Pinchot, 1994).

Parece cada vez mais perto da realidade, modelos de sistemas tendo como base de gestão o uso da inteligência individual e grupal dos componentes da organização. Este parece ser o novo paradigma que regerá as instituições bem sucedidas do futuro, pois reúne as habilidades indispensáveis para enfrentar a globalização dos mercados, que a cada dia tornam-se mais competitivos. Sistemas livres e flexíveis, usam a inteligência das pessoas, oportunizam formas de aprendizagem, assim como reúnem condições de encontrar meios de satisfazer clientes e atender mercados (Pinchot, 1994).

Trabalhar com inteligência e flexibilidade, é buscar na participação o estímulo às inovações, o compartilhamento nas decisões e a promoção da liberdade de escolha, com vistas ao melhoramento contínuo. Para que tudo isto seja possível, é preciso também que as corporações estejam dispostas a estabelecer processos democráticos, capazes de impulsionar e desenvolver o relacionamento humano. “A mudança de poder em direção a uma maior responsabilidade e liberdade no local de trabalho só se sustenta pela implantação de processos democráticos nos vários níveis de coordenação” da estrutura organizacional (Pinchot, 1994, p. 319).

Aprendendo a usar este conjunto de habilidades, as organizações se credenciam a encontrar o sucesso, pois os talentos humanos com liberdade para usar seus conhecimentos, têm o poder de recriar e inovar procedimentos, alterando parcial ou totalmente o “modus operante” de todo o ambiente produtivo. Desta forma as chances de

integração total da empresa com sua cadeia de valores, clientes e fornecedores, são grandes, de forma que a obtenção de resultados positivos é praticamente certa.

A subsistência de sistemas com tais qualidades e características, interfere fortemente no conjunto das operações gerenciais das instituições, nos procedimentos individuais, exigindo de cada trabalhador iniciativa e capacidade de previsão. Observa-se que o processo interliga e envolve tudo e a todos, sendo que nenhuma variável do componente sistêmico poderá ficar esquecida ou inoperante.

4.7 Organizações dinâmicas

Pela capacidade de adaptar-se, a empresa flexível, cognitiva e inteligente, muda sua configuração na medida que os objetivos se alteram, para atender as necessidades dos clientes emergentes, que se apresentam na busca de vantagens competitivas mais interessantes. Esta dinâmica gera constante instabilidade, porém forma uma cultura criativa de grande valor, pois despreza as pessoas pessimistas e acomodadas, valorizando as otimistas, dinâmicas e sonhadoras, como também as aspiradoras que encontram respostas e objetivos em horizontes inimagináveis. A cultura destes valores só se desenvolve em ambientes inovadores. Para Toffler (apud Ferguson, 1995), é preciso despertar a necessidade de multiplicidade de visões, sonhos e imagens de amanhã potenciais. Devemos criar refúgio para a imaginação.

Entretanto a inovação para ser atraente deve despertar o interesse. Não deve ser percebida pela organização como uma ameaça, como algo contra a sua natureza, devendo haver uma clara compreensão de todos, que esta é a melhor maneira de preservar e perpetuar a empresa. É natural e compreensível que o impacto e o desconforto provocado

pelas inovações serão bem maiores naquelas pessoas que resistirem a modificar suas atitudes e comportamentos. A autonomia dos que estão comprometidos com as mudanças, produz tensão e resistência somente nos que insistem em pensar burocraticamente. Com a estrutura organizacional diferente, estes não sobreviverão, pois só terão vez os que tiverem inteligência desafiadora. Assim, em organizações onde a inteligência é priorizada, as pessoas terão mais facilidade de compreender as transformações, e as ameaças serão minimizadas, porque haverá uma clara percepção de que todos terão as mesmas oportunidades e serão tratados com respeito e dignidade. Em locais onde o potencial humano é valorizado e respeitado só permanecerão os que contribuirão para a criatividade, do contrário ficarão sem ambiente para se relacionarem e automaticamente se excluirão do processo. É importante enfatizar que a organização não pode prescindir de nenhuma inteligência, já que este é o seu maior capital. Sem inteligência humana, todo e qualquer avanço pretendido resultará no mais absoluto fracasso. Portanto, para manter sua existência, a instituição precisa fazer uso do talento e do conhecimento que existe dentro dela, mas também aprender como fazer uso de auxílio externo, quando este puder ser eficaz (Drucker, 1986).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Demonstra-se, inicialmente, a importância da pesquisa qualitativa para a compreensão das variações das dimensões burocráticas em decorrência da implementação dos programas de qualidade total no ano de 1997. O entendimento desta dinâmica passa a exigir a utilização de quadros com fatores de caracterização que contribuam para o conhecimento e o delineamento do assunto.

Na seqüência, apresentam-se a caracterização do estudo, o método, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas e as categorias de análise, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que são utilizadas, ou seja, a entrevista e a observação não participante, bem como a abordagem qualitativa que serve de base para o tratamento dos dados.

5.1 A natureza da pesquisa

A pesquisa nas Ciências Sociais, segundo Godoy (apud Amboni, 1997), tem sido fortemente marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, claramente, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se estabelecendo e se sustentando com firmeza, como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da

sociologia e da antropologia como a administração, a psicologia e a educação (Amboni, 1997).

A pesquisa qualitativa exhibe as seguintes características básicas, segundo Bogdan (apud Godoy, 1995): a) ter o ambiente natural como origem direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) ser descritiva; c) ter como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão às coisas e à sua vida; d) utilizar o enfoque indutivo na investigação de seus dados e; e) preocupar-se com o processo e não unicamente com os efeitos e o produto.

Esta pesquisa, do tipo qualitativa, foi realizada com a intenção de saber, na prática, como as empresas, de acordo com a formulação do problema, estavam administrando os processos de mudanças, ou de que forma estavam sendo feitas as transições de organizações burocráticas para organizações flexíveis de qualidade total. Da mesma forma objetivou-se entender como as empresas estavam conduzindo o uso da inteligência dos indivíduos em busca das necessárias melhorias, bem como a transformação dos ambientes de trabalho em locais democráticos e mais agradáveis, sem perseguições e sem constrangimentos. Igualmente procurou-se saber se, com a implantação das ferramentas da qualidade total, os princípios do modelo burocrático ainda continuavam em vigor, ou se já haviam desaparecido completamente. Caso ainda estivessem vigendo, como estariam sendo conduzidos, de que forma estariam sendo utilizados, ou que adaptações foram feitas para não conflitarem com os novos paradigmas.

Na seqüência, apresenta-se a caracterização da pesquisa no que tange ao tipo, método, perspectiva de análise e modo de investigação.

5.2 Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise

Considerando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como **exploratório, descritivo e avaliativo**.

A presente pesquisa é do tipo **exploratória**, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e alterar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por este motivo, a pesquisa exploratória estabelece a primeira etapa do atual estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar (Amboni, 1997).

É **descritiva** no instante em que o pesquisador procura explorar a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. entretanto, a mesma tem **cumho avaliativo**, ressaltando na avaliação no momento em que busca verificar se os programas de qualidade total implementados pelas organizações pesquisadas proporcionaram alterações nas dimensões burocráticas (Rudio, 1986; Gil, 1987; Richardson, 1989; Selltiz et al, 1987).

A **perspectiva da pesquisa é sincrônica**. Devido ao fato de que estudou-se as dimensões burocráticas e os programas de qualidade total implementados pelas organizações em estudo num determinado período de tempo sem considerar a sua evolução (Bruyne et al, 1977).

5.3 População

As empresas pesquisadas, além de serem indústrias de porte médio, familiares, situarem-se nas cidades de Joinville e São Bento do sul, teriam que estar desenvolvendo programas de qualidade total, já que as entrevistas teriam como base os princípios da qualidade total ensinados por Deming (1990) e as dimensões burocráticas descritas por (Weber, apud Guida, 1980; Chiavenato, 1993) . Entende-se por empresas de porte médio, de acordo com o SEBRAE, aquelas cujo número de trabalhadores esteja situado entre 100 e 500 empregados.

Com as características claramente estabelecidas, o passo seguinte foi identificar quais as empresas que teriam condições de serem analisadas. Para tanto, foram feitos os seguintes contatos: ACIJ - Associação Comercial e Industrial de Joinville, SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, empresas de consultorias e consultores independentes na área da qualidade total, professores, alunos e ex-alunos da UNIVILLE - Universidade de Joinville, professores da UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina e alguns empresários da região. De posse das informações colhidas destas entidades e pessoas, foi possível identificar dez empresas que a princípio ofereciam as condições exigidas. No entanto, após contatá-las e ou visitá-las, apenas duas reuniam as condições necessárias para serem pesquisadas, ou seja, estavam, na oportunidade, desenvolvendo programas de qualidade total, com metodologias definidas, cronogramas estabelecidos e com algumas ferramentas da qualidade já implementadas e em plena execução.

Considerando o potencial econômico da região, foi uma surpresa muito grande constatar que somente duas organizações, apresentaram o perfil estabelecido. A

expectativa era de que este não seria o problema, porque as informações colhidas nos meios acadêmicos, focavam na direção oposta ao encontrado. Como se vê, a realidade é bem diferente, apesar de se falar muito em qualidade total nestes dois pólos industriais de Santa Catarina. A comprovação é que na prática as coisas não estão acontecendo na mesma velocidade com que se comenta.

Diante do quadro inesperado, outras alternativas precisariam ser criadas, pois não havia nenhuma dúvida de que pesquisar apenas duas empresas seria muito pouco, já que a amostra não seria representativa o bastante, para formar um juízo de valor, ou obter informações e ensinamentos que pudessem servir como fonte de consultas ou mesmo para futuros estudos. Mesmo porque propõem-se a desenvolver um trabalho que tenha informações interessantes e que sirva como material de leitura e ou de pesquisa para quem se interessar pelo assunto, e não simplesmente um volume a mais a ocupar espaços em bibliotecas.

Frente a este cenário, concluiu-se que seria imprescindível avançar em outras direções, do contrário poder-se-ia colocar em risco os objetivos propostos. A decisão foi buscar junto aos grupos industriais maiores, unidades fabris, empresas filiadas ou coligadas, que individualmente e apenas uma por grupo, atendessem as exigências preestabelecidas.

Seguindo os passos de identificação já citados, foram encontradas neste universo, coincidentemente mais dez empresas, que como antes, estariam em condições de serem pesquisadas. Feitos os devidos contatos e ou visitas, foi possível selecionar três, que se encaixaram dentro dos critérios definidos. Ainda assim, uma das unidades fabris, das três selecionadas, ultrapassou em cem o limite máximo de quinhentos trabalhadores. Porém resolveu-se que esta seria pesquisada assim mesmo. Ressalta-se que três outras empresas estavam dentro do perfil estabelecido, contudo seus dirigentes acharam por bem

não participar, entendendo que o momento não era oportuno e a pesquisa poderia refletir uma situação irreal, devido às mudanças que estavam ocorrendo.

Assim, decidiu-se pesquisar cinco empresas das Cidades de Joinville e São Bento do Sul. As empresas pesquisadas com suas respectivas características foram:

- Akos Acessórios Sanitários:

- Ano de fundação.....: 1977
- Número de empregados.....: 654
- Modelo de gestão.....: Familiar
- Ramo de atividade.....: Plástico
- Produtos.....: Acessórios sanitários em geral
- Mercados atendidos.....: Nacional e internacional
- Faturamento bruto anual.....: 140.000.000 (*)
- Crescimento para 1997.....: 20% (*)
- Participação no mercado.....: 20% (*)
- Localização.....: Joinville, SC.

- Termotécnica:

- Ano de fundação.....: 1961
- Número de empregados.....: 305
- Modelo de gestão.....: Familiar
- Ramo de atividade.....: Plástico
- Produtos.....: EPS - Poliestireno expandido
- Mercados atendidos.....: Nacional

- Faturamento bruto anual.....: 30.000.000 (*)
- Crescimento para 1997.....: 15% (*)
- Participação no mercado.....: 50% (*)
- Localização.....: Joinville, SC.

- Metalúrgica Denk

- Ano de fundação.....: 1972
- Número de empregados.....: 140
- Modelo de gestão.....: Familiar
- Ramo de atividade.....: Metalúrgico
- Produtos.....: Concentra-se em forjados, estampados e usinados
- Mercados atendidos.....: Nacional
- Faturamento bruto anual.....: 7.000.000 (*)
- Crescimento para 1997.....: 10% (*)
- Participação no mercado.....: % (**)
- Localização.....: São Bento do Sul, SC.

- Tuper Tubos

- Ano de fundação.....: 1970
- Número de empregados.....: 192
- Modelo de gestão.....: Familiar
- Ramo de atividade.....: Metalúrgico
- Produtos.....: Tubos de aço carbono com costura
- Mercados atendidos.....: Mercosul

- Faturamento bruto anual.....: 101.000.000 (*)
- Crescimento para 1997.....: 17% (*)
- Participação no mercado.....: 18% (*)
- Localização.....: São Bento do Sul, SC.

- Rudnick Móveis

- Ano de fundação.....: 1938
- Número de empregados.....: 256
- Modelo de gestão.....: Familiar
- Ramo de atividade.....: Móveis
- Produtos.....: Jogos de quarto
- Mercados atendidos.....: Nacional
- Faturamento bruto anual.....: 35.500.000 (*)
- Crescimento para 1997.....: 10% (*)
- Participação no mercado.....: % (**)
- Localização.....: São Bento do Sul, SC.

* Os respectivos valores e índices são previsões propostas pelas Organizações pesquisadas, para o ano de 1997, já que a coleta dos dados foi realizada em agosto e setembro, do corrente ano, como mencionado anteriormente.

** Informação ainda não disponível

Ressalta-se porém que nenhuma destas empresas, já têm a qualidade total amplamente implantada. Algumas estão em estágios mais avançados, porém falta ainda um bom caminho a ser percorrido e outras ainda estão praticamente no início.

5.4 Técnicas de coleta e de tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas são a entrevista não-estruturada, análise documental e a observação.

A entrevista, segundo Selltiz et al (1987, p. 273), “é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A coleta de dados do tipo entrevista não-estruturada, sucede-se através da conversa informal com as pessoas envolvidas no processo. São utilizadas perguntas do tipo abertas, com o objetivo de oferecer ao informante uma maior liberdade para expressar-se, conduzindo seu raciocínio de forma abrangente.

Contudo, neste trabalho, mesmo sem obedecer uma estrutura formal, com respostas fechadas, as entrevistas seguirão um roteiro formado pelas dimensões burocráticas, que servirão como uma base condutora aos objetivos da pesquisa.

A análise documental é um outro elemento importante, pois possibilita estudar e analisar os documentos, de modo que o pesquisador possa descobrir as questões sociais e econômicas com as quais as organizações estão relacionadas. Proporcionando dados suficientemente ricos, evitando-se desta forma a perda de tempo.

A partir da análise de registros estatísticos, históricos, informativos, cronogramas de atividades, dentre outros, o autor consegue desenvolver um raciocínio claro e objetivo, na busca da bibliografia adequada e no aperfeiçoamento da pesquisa de campo.

Com o objetivo de facilitar a identificação das informações que se procura pesquisar, é importante para o pesquisador desenvolver as seguintes atividades:

- leitura preliminar, onde o leitor procura se inteirar do assunto;
- leitura seletiva, para poder selecionar os principais assuntos ocorridos no período;
- leitura reflexiva, objetiva compreender e fazer um juízo de valor sobre o tema. Isto conduz o leitor a um processo de aprendizado mais eficaz, proporcionando uma maior assimilação do que se deseja aprender. Esta percepção dos significados ocorre devido à observação e visualização das relações internas dos dados do problema;
- leitura interpretativa, possibilita estudar e interpretar as abordagens empíricas e teóricas enfatizadas pelos autores pesquisados, relacionando-as com as adaptações feitas pelas empresas estudadas.

Deste modo, a pertinência de um conteúdo ou texto, constituiu-se importante ou útil, na proporção em que contribui para solucionar problemas sugeridos pelo pesquisador. Entretanto considera-se pertinente e útil somente aquelas contribuições que serviram para confirmar, negar ou retificar os objetivos do estudo em questão (Amnboni, 1997).

Um outro recurso importante para a pesquisa é a observação, na medida que esta estimula o pesquisador a enxergar a realidade dos fatos através de vários ângulos, proporcionando-lhe uma visão muito mais abrangente, de modo que as informações coletadas passam a representar a realidade da organização.

Assim sendo, a observação participante passa a ser como um dos meios mais adequados ao trabalho, pois proporciona ao observador uma participação real no cotidiano das organizações, na vida das pessoas ou mesmo de uma situação determinada.

Pelas técnicas de coleta de dados utilizadas, como já mencionado, a pesquisa feita é do tipo qualitativa. Assim, procurou-se entrevistar somente as pessoas que

ocupavam cargos de chefias das empresas pesquisadas. Porém uma exigência precisava ser cumprida na escolha dos entrevistados: Estes teriam que ter participado de praticamente todo o processo de implantação e implementação dos programas de qualidade total e ainda ter trabalhado um bom período no modelo antigo de gestão. Esta foi uma combinação necessária, para que a pessoa, ao responder as perguntas, pudesse fazer a relação entre o hoje e o antes da qualidade total.

Com o propósito de facilitar as entrevistas, foram elaborados quadros que serviram de apoio para a coleta das informações a partir das dimensões burocráticas discutidas por Weber (apud Guida, 1980; Chiavenato, 1993), apresentadas na revisão bibliográfica do presente trabalho.

Com objetivo de encontrar respostas para a hipótese sugerida pelo trabalho, sucedeu-se então as investigações propostas. Foram entrevistadas nas cinco empresas pesquisadas, quarenta e seis pessoas que detêm cargos de chefia, desde encarregados até diretores. Cada entrevista durou em média, uma hora e quarenta e cinco minutos. Para a efetivação da pesquisa foram utilizadas aproximadamente 70 (setenta) horas, incluindo as visitas para preparar as entrevistas, as coletas de documentos, informações e dados das empresas com o objetivo de entender um pouco as respectivas culturas, bem como a metodologia utilizada para implantar a qualidade total, além é claro, das próprias entrevistas.

É importante ressaltar que todos os cuidados foram tomados para não identificar os autores das informações e nem vincular nenhuma das entrevistas ou entrevistados com quaisquer das empresas pesquisadas. Foi este o compromisso assumido com os envolvidos, de modo que todos ficaram muito à vontade para prestar seus depoimentos o mais isento possível.

Os entrevistados eram convidados a avaliar comparativamente o comportamento das dimensões burocráticas, antes e após o início da implementação de várias ferramentas de gestão, com vistas ao alcance da qualidade total em suas respectivas organizações. E para que não houvesse desvios que pudessem distorcer os dados fornecidos e nem a perda de tempo, as entrevistas foram conduzidas, procurando seguir sempre um roteiro preestabelecido, que são os quadros expostos a seguir.

Por último, o objetivo do presente trabalho, o método, modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância e o valor do **tratamento qualitativo**, que oportunizou ao pesquisador a condição de poder rever, ou mesmo voltar a analisar as etapas preliminares, mesmo tendo chegado a esboçar a última fase (Van Den Daele apud Amboni, 1997).

A interpretação e a análise dos critérios utilizados no processo de seleção e de formação ocorreu mediante comparações dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos sobre o assunto, permitindo que não ficassem limitadas aos aspectos empíricos. Isto porque nos trabalhos empíricos o pesquisador não se preocupou em fundamentar/confrontar a realidade investigada com os referenciais teóricos que asseguram a problemática.

Todavia, para que os resultados tenham valor científico, independente da técnica utilizada ou maneira como foi executada a coleta dos dados, torna-se necessário reunir algumas condições indispensáveis, que segundo Trivinos (1987, p. 170) são: “a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas”.

5.5 Limitações do estudo

Independente da natureza do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta algumas limitações e estas devem ser esclarecidas para o leitor como forma de favorecer discussões sobre o que está sendo estudado. As limitações percebidas são as seguintes:

a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados.

O presente estudo procurou compreender as mudanças nas dimensões burocráticas proporcionadas pela introdução do programa de qualidade total nas organizações em estudo.

Dessa forma, os resultados do presente estudo não permitem generalizações para as organizações que não apresentarem as mesmas características consideradas para a delimitação da população.

b) quanto à perspectiva, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados

O estudo tem como perspectiva a concomitância. Todavia algumas informações anteriores ao ano de 1997, não consideradas neste trabalho podem limitar a compreensão das mudanças proporcionadas nas dimensões burocráticas em decorrência da implementação dos programas de qualidade total. Sem também deixar de enfatizar que

os dados obtidos através das entrevistas são voláteis, já que podem mudar no decorrer do tempo.

c) quanto às variáveis utilizadas

As variáveis utilizadas e levantadas junto à bibliografia consultada apresentam-se como as mais interessantes e significativas, ainda assim não esgotam as possibilidades do tema em questão. São indicadores aos quais outros poderão ser associados para um melhor entendimento da burocracia e da qualidade total.

6 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Em primeiro lugar, procura-se demonstrar para o leitor através de quadros comparativos a situação anterior e posterior das dimensões burocráticas em decorrência da implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

Nos Quadros de números 1 a 10, observam-se as comparações resultantes das informações coletadas mediante entrevistas.

A metodologia utilizada não identifica, como já foi mencionado, os entrevistados, de modo que os relatos constantes dos quadros são genéricos e não individuais. Os dados obtidos passaram por uma criteriosa análise, de forma a privilegiar somente os pontos comuns a todas as organizações. São aqueles aspectos em que as pessoas, embora de empresas diferentes, expressaram-se de forma análoga. Todavia as informações exclusivas, não coincidentes, foram contempladas, só que em forma de comentários. Este modelo torna o trabalho mais consistente, eliminando o risco de descaracterização da pesquisa, cujo objetivo foi obter uma radiografia do conjunto das organizações e não de forma individualizada.

A identificação das dimensões burocráticas constantes dos quadros abaixo, foi feita exclusivamente pelos títulos, uma vez que as descrições encontram-se no capítulo dois. Observa-se que os dados estão sempre no formato comparativo, entre o hoje e o ontem, como já foi comentado.

QUADRO 1- As Normas e Regulamentos, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

01 - NORMAS E REGULAMENTOS	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma legislação própria que procura assegurar a uniformidade e a continuidade, independente das pessoas, porém é parcialmente formalizada, nem tudo está previsto e documentado, concentra-se mais nos processos e produtos. • Essas normas e regulamentos estão sendo permanentemente documentadas e ampliadas a todos os setores das fábricas. Entretanto não são impostas pela autoridade superior. As formulações, na sua grande maioria, são amplamente discutidas e consensadas, de modo que haja sempre um envolvimento e comprometimento de todos. • As empresas estão atentas quanto aos exageros da regulamentação, facilitando sempre a flexibilidade, ou seja, há liberdade para modificar, desde que haja também o consenso dos envolvidos. • Todos estão convencidos de que a regulamentação flexível, usando-se sempre o bom senso, facilita as operações. • Elas conferem ao ocupante do cargo o poder de polícia, contudo não é arbitrário este poder. A autoridade procura sempre ouvir democraticamente as pessoas, discutir abertamente as questões, concedendo-lhes o direito de defesa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As regras gerais e os procedimentos eram menos regulamentados. Tudo era mais informal. • As normas formais existentes eram formuladas por poucos, impostas e não eram totalmente divulgadas. Daí a dificuldade de assegurar a uniformidade do seu cumprimento, já que as pessoas não tinham muita clareza quanto aos objetivos visados. • Os famosos manuais, existiam, mas não eram seguidos à risca, exceto quando era para punir. Havia pressão e controle informal sobre as pessoas, mas alguns poucos favoritos e apadrinhados, recebiam um tratamento diferenciado dos chefes padrinhos. • As chefias de piso de fábrica não tinham autoridade para decidir. Tudo era centralizado nas chefias intermediárias ou superiores. O ambiente muitas vezes se tornava tão pesado, a ponto do superior inclusive desautorizar qualquer chefe diante dos subordinados, num flagrante desrespeito e humilhação.

FONTE: Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 1, pode-se dizer que:

- em algumas empresas, nem todos conhecem totalmente as normas e procedimentos, dificultando assim a uniformidade dos procedimentos;

- já em outras organizações as normas e procedimentos estão numa fase bem mais adiantada. Além de conhecerem a metodologia, criaram os seus próprios canais de sugestões e aprovações. São formadas equipes de trabalho dentro dos setores ou multi-setoriais, com autonomia assegurada, para encontrarem as melhores alternativas, dentro de uma política de flexibilidade, com a preocupação de não engessar o sistema;
- o importante neste contexto é que nenhuma sugestão fica sem resposta. Mas não uma simples resposta, ela vem com as devidas explicações. Inclusive nas organizações em que este processo está mais adiantado, o sistema garante ao autor da idéia ou sugestão, que não ficar satisfeito com a decisão tomada pela equipe, o direito de buscar junto aos superiores ou mesmo aos colegas, respostas que possam satisfazê-lo plenamente;
- até mesmo as próprias equipes se utilizam deste expediente, recorrendo muitas vezes a outros setores ou aos escalões superiores, na busca de orientação para o assunto em questão, de forma a abalizarem melhor suas decisões;
- as normas e regulamentos, embora não sejam rígidas, elas entretanto são cumpridas. Antes de colocá-las em prática, há uma ampla discussão sobre a sua eficácia. Uma vez acordado, o cumprimento é cobrado, não sendo tolerada a negligência. Isto é para todos indistintamente, sem favoritismo.

QUADRO 2 - A Divisão do Trabalho, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

02 - DIVISÃO DO TRABALHO	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • Tanto documentalmente quanto operacionalmente muita coisa ainda está por ser definida. Nem as divisões e tão pouco as atribuições de cada cargo ou funções estão claramente definidos, quanto aos objetivos a serem atingidos, dentro das áreas de competência. • Entretanto o objetivo não é criar uma divisão do trabalho com limites extremamente rígidos. As divisões são para mostrar às pessoas quais são os seus limites, mas os setores e as chefias interagem com autonomia e de forma sistêmica, buscando sempre a melhoria contínua, dentro de uma política constante de parceria. • A finalidade é também encontrar, dentro da maior flexibilidade possível, a forma certa de padronização das tarefas. Isto não quer dizer que as pessoas fiquem limitadas aos padrões, atrofiando o sistema. A busca constante é de alternativas inteligentes que possam imprimir uma agilidade constante a todos os setores, para não se perder tempo nos processos e nem nas tomadas de decisões. • A visão é, e terá que ser sempre de cliente/fornecedor, onde cada um deve saber o que faz, por que faz e para quem faz. Isto mostra a preocupação e a visão que todos devem ter do complexo sistêmico e não apenas do seu pequeno casulo operacional ou de sua restrita área de serviço. • Por isto é que está havendo uma necessária ênfase, na busca de uma maior autonomia das chefias e dos colaboradores, nas tomadas de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta era uma questão muito complicada. Ninguém tinha muita clareza dos seus limites e nem o que devia ou não fazer. Por esta razão as interferências, as ingerências aconteciam frequentemente, gerando conflitos e desmotivação. • O direito e o poder eram centralizados e confusos e o desempenho do cargo ficava à vontade do chefe. Este era quem definia a autonomia de cada um e o ritmo das atividades. • As intromissões, as indefinições e a falta de autonomia, levavam as chefias e colaboradores, a restringirem suas atividades exclusivamente ao que lhes era determinado para fazer, não havendo preocupação com o todo e muito menos em alargar os horizontes, de modo a criar alternativas transformadoras. • As pessoas eram especialistas, no entanto não sabiam porque e para que executavam suas tarefas. Agiam isoladamente, desperdiçavam energias e tinham uma visão sistêmica equivocada. Preocupavam-se apenas com o resultado final. O objetivo era fazer e fazer, não importando como e com que qualidade deveria ser feito.

FONTE: Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 2, pode-se dizer que:

- está havendo, nas organizações, umas mais adiantadas outras nem tanto, uma verdadeira reorganização das tarefas, das funções, dos limites, dos poderes e da autonomia de cada setor e chefia. O novo modelo estabelece fronteiras que, diferentemente dos tradicionais limites, possibilitam às chefias e subordinados, trabalharem livremente e cooperativamente, sem a tradicional asfixia do passado, num ambiente permanentemente desafiador;
- é importante frisar que em algumas das organizações esta definição da divisão do trabalho, se não está no seu ponto ideal, está bem próxima disto;
- nota-se também que entre as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas, estão os baixos níveis de escolaridade, como pode ser comprovado pela tabela abaixo. Muitas chefias têm apenas o primeiro grau completo, comprometendo assim a qualificação profissional e a capacidade de discernimento. Isto naturalmente contribui fortemente para a demora na implementação racional da divisão do trabalho, bem como para a especialização e habilidades necessárias ao desenvolvimento das tarefas;

TABELA 1 - Demonstração dos níveis de escolaridade das chefias.

Grau de escolaridade	Chefias de 1º nível (1)	Média e alta gerência (2)
1º grau	25,80	6,60
2º grau	35,48	26,70
3º grau	22,58	40,00
Pós-graduação (lato sensu)	16,13	26,70

(1) Entende-se por chefia de 1º nível, as que têm contato direto com os trabalhadores de piso de fábrica ou escritórios.

(2) Compreende-se como média e alta gerência, dentro da pirâmide hierárquica da organização, o 2º nível em diante.

- em todos os níveis, estes índices melhoraram muito em relação ao que era no passado e o trabalho desenvolvido pelas empresas é para que nenhum cargo de chefia do 1º nível, tenha menos do que o segundo grau completo. Em algumas empresas o segundo grau já está sendo cogitado como a escolaridade mínima para a mão-de-obra direta e não mais para chefias, pois para estas a exigência é o terceiro grau, o que também nem sempre é atendido pelo mercado, carente que está em ambos os casos. Não está sendo fácil encontrar pessoas, tanto para os cargos de chefias quanto para a mão-de-obra direta, com a qualificação exigida por estas empresas;
- observa-se que anteriormente, em parte das organizações, a divisão do trabalho era relativamente estruturada, porém como havia interferências de uma divisão na outra e os esforços eram divididos e não de equipe, aconteciam muitos conflitos. Neste cenário dividido, onde o diálogo praticamente não existia e as decisões provinham da cúpula, os problemas se acumulavam a tal ponto, que os prejuízos tornavam-se inevitáveis, atingindo proporções desastrosas;
- evidentemente que num ambiente assim conturbado, onde as pessoas, ao invés de somarem esforços, subtraíam, bem como não sabiam ao certo o que fazer primeiro, a qualidade dos produtos e serviços ficava seriamente comprometida. Neste cenário de faz de conta, onde uns pensam que sabem e outros sabem mas não podem pensar, todos perdiam: perdiam as empresas de faturarem, porque não conseguiam entregar seus produtos nos prazos certos e com a qualidade exigida pelo mercado; perdiam os clientes, porque eram mal atendidos; e perdiam os colaboradores, porque além do ambiente de trabalho ser ruim, com pessoas mal-humoradas, ainda recebiam remunerações inadequadas. Nesta batalha não havia vencedores, todos eram perdedores.

QUADRO 3 - A Hierarquia da Autoridade, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

03 - HIERARQUIA DA AUTORIDADE	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura hierárquica das organizações está claramente definida, de modo que cada cargo está subordinado a um superior, formando uma pequena pirâmide escalar, com regras específicas. É uma estrutura mais horizontalizada, com muito menos níveis, favorecendo o diálogo e o entendimento. • A autoridade respeita a rotina e procura deixar claro que privilégios e obrigações são conquistas e deveres de todos e não de alguns poucos. • A relação da autoridade é muitas vezes de liderança situacional, ou seja, tem a sensibilidade de identificar a realidade do ambiente organizacional e perceber as diferenças dos subordinados. Age com flexibilidade pessoal e habilidades necessárias para variar seu comportamento, caso as necessidades e motivos dos trabalhadores forem diferentes. Atua de forma profissional, sem autoritarismo, com compreensão e tolerância. • Contudo a submissão e o medo da autoridade ainda persistem, sendo considerados como uns dos problemas culturais que as organizações estão procurando acabar. • A busca é no sentido de que seja eliminado todo e qualquer autoritarismo, de modo que as pessoas reconheçam os chefes pela competência e não pelo poder e o cargo que ocupam. • Há um esforço grande das chefias em aprender a ouvir as críticas e estimular questionamentos. Como as decisões são de equipes, esta tarefa fica facilitada, cabendo aos chefes, em muitos casos, apenas monitorar e liderar os processos, exercendo cada vez menos interferência. 	<ul style="list-style-type: none"> • A hierarquia da autoridade era estruturada numa pirâmide escalar com grandes quantidades de níveis. Esta acentuada hierarquização das organizações, gerava uma série de interferências, criando mal-estar e dúvidas nos subordinados, e se agravava com as constantes quebras de hierarquia, tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima. • Esta estrutura pesada gerava também muitas intrigas e disputas pelo poder, principalmente nos escalões intermediários, contaminando todo o sistema. • A estrutura organizacional tinha por base o poder autoritário do cargo e o controle pela imposição, daí o temor que as pessoas tinham das chefias, principalmente as dos escalões intermediários. • A gestão era centralizadora e as chefias eram ao mesmo tempo paternalistas e autoritárias. Para os apadrinhados a benevolência e para os demais o chicote. • A autoridade estava muito mais comprometida com o seu sucesso pessoal, do que com o sucesso da empresa e dos participantes. • Neste ambiente de incompreensões, desmotivador e opressivo, as pessoas não tinham liberdade para tomar decisões e muito menos para criticar a autoridade. A administração era do tipo: trabalhador é pago para fazer e não para pensar.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 3, pode-se dizer que:

- há casos em que a hierarquia é respeitada por uns e por outros não, isto tanto na parte dos subordinados quanto dos superiores, gerando momentos de constrangimentos. Nestes casos, observa-se que é uma questão um tanto cultural. Muitas vezes, mesmo sem querer, apenas na tentativa de agilizar uma solução, esta “insubordinação” acontece. Existe uma preocupação muito séria das organizações em eliminar tais distorções;
- quanto à existência, ainda nos tempos de hoje, do temor da autoridade, parece dever-se principalmente a três razões muito evidentes: primeiro é a questão cultural; onde a sociedade é educada dentro de princípios rígidos de respeito aos mais velhos e às autoridades. Segundo; pelo desemprego reinante na região. Quando as pessoas olham para fora e vêem uma fila enorme de pessoas em busca de uma vaga, receiam criticar o chefe, temendo a perda do emprego. E terceiro; pelo resquício autoritário das velhas estruturas baseadas no poder do cargo. O modelo taylorista ainda é um forte parâmetro de gestão de muitos gestores e trabalhadores;
- pode ser acrescentada também aos três fatores citados, a questão da reengenharia. Algumas organizações passaram por um processo de reestruturação quase completo. Isto criou instabilidade e deixou as pessoas um tanto receosas e temerosas quanto ao poder da autoridade;
- nota-se porém, um esforço significativo da grande maioria dos dirigentes para reverter este clima autoritário, de modo que a relação não seja mais de chefe e subordinado e nem de isolamento individual, mas sim de líder e companheiro. Com esta determinação, houve avanços. o autoritarismo tem cedido lugar à parceria e ao respeito mútuo. Cada

um deve valer pela capacidade de relacionar-se e aglutinar pessoas em busca de resultados e alternativas inteligentes, para o benefício de todos;

- o trabalho de equipe tem sido o pilar sustentador deste novo sistema cognitivo e cheio de valores, que tem como uma das grandes virtudes a formação de uma nova visão de poder e autoridade delegados e compartilhados. Neste modelo, as cobranças e os resultados alcançados são de responsabilidade de todos e não de indivíduos isoladamente;
- anteriormente o que acontecia era uma verdadeira guerra de poder dentro das organizações, principalmente naquelas em que havia muitos escalões hierárquicos. A preocupação era defender o seu espaço em particular e se possível abocanhar outros, mesmo que fosse de forma predatória;
- com a horizontalização da hierarquia, a tendência é fortalecer os times, as equipes de trabalhos e desprezar as soluções individualizadas, conseqüentemente inibindo a prepotência e a arrogância. O objetivo é ampliar cada vez mais o poder de ação das equipes, transformando-as em poderosos organismos, que através da criatividade, encontrem soluções inteligentes.

QUADRO 4 - As Relações Impessoais, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

04 - RELAÇÕES IMPESSOAIS	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • A administração das organizações não considera como válidos o caráter impessoal das relações. Ao contrário, o tratamento é pessoal, há um respeito pelo ser humano e suas habilidades, valores e defeitos. • A relação é amistosa e cordial, porém é profissional e ética. • O diálogo é aberto entre o superior e o colaborador, não só em suas dificuldades profissionais como também de ordem particular, onde estes, se desejarem, poderão externar suas angústias e sofrimentos. Há uma preocupação com o bem-estar de todos. • O administrador é imparcial e objetivo, sem ser insensível, ouve as pessoas e respeita suas opiniões. A liberdade de expressão e o questionamento são garantidos e até incentivados. • O gestor não se preocupa em encontrar culpados, mas em solucionar problemas. Este é um gesto que demonstra confiança no ser humano e no trabalho de equipe. Isto faz com que as pessoas trabalhem com muito mais prazer. • Contudo, não quer dizer que a negligência seja tolerada, ao contrário, há muito mais cobrança, assim como também as pessoas assumem com mais determinação as responsabilidades pelos seus atos. Apesar desta rigidez nos controles e procedimentos, o tratamento não é de punição pela punição. A política é ouvir sempre antes de qualquer decisão. É oportunizado a todos o direito de justificar-se e as chefias têm autonomia para aceitar ou não a argumentação. 	<ul style="list-style-type: none"> • A relação em geral era pessoal e de favorecimentos. A preocupação com as pessoas existia, só que o tratamento era discriminatório e paternalista. Quem pertencia ao ciclo de relações mais próximas recebia todos os benefícios, mas quem estivesse fora do rol de amigos era cobrado severa e autoritariamente. • Havia pouco diálogo e a relação era de chefe e subordinado. As ordens existiam para serem cumpridas e não para serem questionadas. • Como não havia liberdade para criticar, as pessoas agiam como meros cumpridores de ordens e espectadores das decisões, não interagiam no sistema, limitavam-se a executarem suas tarefas, abandonando qualquer idéia criativa que surgisse. Na verdade, a inteligência ficava no portão da fábrica. • O administrador agia de forma parcial, tolerando as negligências dos amigos e fazendo cumprir as normas e leis aos outros. Claro que a revolta era generalizada e os conflitos inevitáveis. Daí o baixo desempenho das organizações. • As chefias não estavam preparadas para gerenciar pessoas e sim processos, tanto que a cobrança era por resultados individuais e não de equipe. Não se pensava a organização como um sistema integrado, mas sim como um organismo segmentado, com áreas estanques e desintegradas.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 4, pode-se dizer que:

- percebe-se ainda nos compartimentos das organizações, um ar um tanto sisudo no ambiente de trabalho, embora o relacionamento seja amistoso;
- nota-se também a existência de controles e uma cultura de poder autoritário ainda infiltrada nas entranhas do poder. Tanto é verdade que os entrevistados demonstram uma certa reserva ou temor das chefias;
- esta postura, entretanto, está diminuindo gradativamente, mesmo porque o tratamento e as ações são de equipes e não de grupos, dificultando sobre maneira os deslizes autocráticos;
- o estabelecimento, em todos os níveis, de uma política de tratamento aberta e responsável, tem sido altamente positiva, porém, de difícil implementação e manutenção. Esta nova proposta, freqüentemente tem esbarrado na formação cultural das pessoas, motivo de preocupações das organizações. Os indivíduos que compõem o quadro de pessoal das empresas, convivem dioturnamente, em ambientes cheios de autoritarismos, prepotências e paternalismos, refletindo direta e notadamente dentro dos locais de trabalho. Como se trata de uma questão que está ligada diretamente à educação, e a solução só acontecerá a longo prazo, a situação é inquietante;
- não obstante, a relação evoluiu muito de ontem para hoje. O tratamento que antes era de chefe poderoso, de operário/subordinado, está caminhando para uma relação de líder democrático e de colaborador/companheiro. A visão é de indivíduos que participam, compartilham e se comprometem, na transformação de organizações autoritárias, hierarquizadas e mediocres, em sistemas horizontais, prósperos e inteligentes;
- o que está muito claro nesta relação, é a conscientização dos dirigentes de que os talentos humanos devem ser preservados e que os maiores ativos de suas empresas são na verdade as pessoas que nelas trabalham. Evidentemente que esta consciência varia

muito. Em algumas organizações ela está mais madura, por isto é mais forte, já em outras, nem tanto;

- quanto ao relacionamento pouco amistoso, anterior aos programas de qualidade total, devia-se principalmente à ocorrência das atitudes autoritárias e de favorecimentos das chefias, claramente abordados pelos entrevistados. O fato mais curioso disto tudo, é que numa boa parte das empresas, a alta direção, essencialmente os diretores presidentes, não tinham as mesmas atitudes, não agiam do mesmo modo que as chefias subalternas. Como não eram temidos, os trabalhadores os respeitavam e os admiravam. Eram na verdade muito queridos pelos subordinados. Aliás, é bom que se frise, esta relação ainda permanece muito forte. Possivelmente residam aí, os segredos do sucesso dos seus empreendimentos.

QUADRO 5 - A Especialização da Administração, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

05 - ESPECIALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • Na empresa familiar, os membros da cúpula administrativa não estão separados da propriedade dos meios de produção. Eles continuam sendo os donos do capital, do poder e das grandes decisões. Esta é uma característica ainda muito forte neste tipo de organização. • Portanto este ponto não se alterou e o posto de principal executivo da organização continua sendo exercido ainda pelo principal acionista e em muitos casos todo o escalão superior é controlado pelos acionistas familiares. • Contudo, a tendência é de mudança. Em algumas empresas já está em curso a profissionalização da gestão, passando a administração dos negócios para as mãos de especialistas, de executivos contratados. • Os acionistas têm percebido que, nos níveis em que os executivos são contratados, há maior competência na gestão e no domínio da burocracia. Estes exercem uma administração profissional e competente. Como não são da família e nem acionistas, eles podem ser mais cobrados e até substituídos. • Os dirigentes têm muito claro e estão plenamente conscientes de que, o mercado hoje, não tolera amadorismos na condução dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • A principal característica da empresa familiar era o comando da organização estar nas mãos do principal acionista familiar. Os principais acionistas tomavam conta de todo o escalão superior e muitas vezes de alguns postos intermediários. • Apesar de haver executivos contratados, estes não tinham voz ativa ou eram pouco ouvidos. • Havia pouca habilidade na gestão dos negócios e a burocracia não era dominada e sim dominava os gestores. Gerar documentos, desenvolver formulários desnecessários, mesas abarrotadas de papéis, eram atitudes constante e absolutamente normais nas empresas.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 5, pode-se dizer que:

- percebe-se claramente que as empresas, cujas gestões estão pouco profissionalizadas, estão passando por maiores dificuldades de gerenciamento, do que as que praticamente já profissionalizaram quase tudo;

- o importante é que todos estão atentos e concordam que, para serem mais competitivos, um dos caminhos a seguir é este, o da profissionalização dos dirigentes, de modo a alcançarem uma gestão moderna e ágil, capaz de atuar nos mercados globalizados;
- o modelo de gestão familiar é predominante nesta região, daí a dificuldade de se alterar este processo. Contudo há hoje um clima de mudança bem mais favorável do que antes, o que era completamente descartado;
- no passado, profissionalização era considerado como conversas de acadêmicos e suas teorias; não eram admitidas, ou poucos admitiam perder o poder de comando na organização. Além de não cogitarem sair, ainda espalhavam os familiares por todos os cantos da empresa, não importando muito se eram competentes ou não. Em algumas empresas, esta é uma situação que ainda persiste, só que em menor escala e estes são bem mais exigidos;
- de certa forma estas atitudes eram compreensíveis, já que seus pais ou até eles próprios, os atuais comandantes, construíram seus negócios em cima deste conceito de organização. Em épocas passadas funcionou muito bem, contudo este não é mais o tipo de gestão que dá certo. Tanto que as empresas que acordaram cedo, que enxergaram primeiro as novas relações que estão acontecendo, empreenderam políticas arrojadas de mudanças, colocando em prática procedimentos visando a profissionalização da gestão em todos os níveis.

QUADRO 6 - A Formalização das Comunicações, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

06 - FORMALIZAÇÃO DAS COMUNICAÇÕES	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • As regras, decisões, ações administrativas e operacionais são formuladas, mas nem tudo está escrito. Nem todos os procedimentos são feitos de forma documentada. • Como uma boa parte do que é formulado e decidido ainda é informal, a interpretação unívoca fica prejudicada. • Em todas as empresas, umas um pouco mais e outras um pouco menos, a linguagem de comunicação não é única, não existe um padrão claramente definido. Como o volume de informações emitidas, tanto formal quanto informal, é muito grande, pela ausência de um padrão, acaba confundindo as pessoas e estas simplesmente as ignoram. Isto sem falar nas interpretações distorcidas que provocam, gerando mal-estar, desencontros e até conflitos. • Entretanto, as comunicações que mais preocupam são de gerenciamento. Estas são realmente muito confusas. As operacionais por serem padronizadas, não geram tantas dúvidas e confusões. • Os entrevistados se dizem preocupados, entendem que a maioria das dificuldades de relacionamentos e interpretações das decisões tomadas pelas organizações, estão relacionados com as comunicações. 	<ul style="list-style-type: none"> • As regras, decisões e ações administrativas raramente eram formalizadas, somente as operacionais seguiam algum padrão. Eram quase todas informais, mal conduzidas e pouco transparentes. • Muitas informações eram sonegadas, outras retidas ou mesmo retardadas, numa clara exibição de poder. Quanto menos informações transmitidas, mais os subordinados dependiam das chefias. Evidentemente que este comportamento centralizava as decisões, tudo teria que passar pelas mãos da autoridade superior. Os setores mais prejudicados eram os que estavam próximos da produção; estes sequer ficavam sabendo das decisões da empresa. • Esta falta de informações gerava descontentamentos, conflitos e transformava as pessoas em meros executores de tarefas. A eles não era permitido saber quais as decisões que tinham sido tomadas e muito menos opinar sobre elas. • Quando comunicadas as informações, estas sempre vinham de forma impositiva e autoritária.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 6, pode-se dizer que:

- as comunicações são ainda um grande problema a ser resolvido, em todas as organizações, embora tenha havido avanços. Vê-se claramente contradições de

informações. São comunicações que saem de uma fonte, circulam pelos diferentes setores da organização e recebem interpretações divergentes. Há uma clara evidência de ruídos nos canais de informações. Esta deficiência é séria porque ela alimenta a fofoca, comumente chamada de rádio peão;

- em muitas empresas, uma boa parte das decisões não são repassadas para todos os níveis. As chefias de piso de fábrica, muitas vezes são pegas de surpresa com informações que vazam pelos corredores. Esta ausência de informações oficiais, dificulta a gestão;
- a preocupação dos dirigentes é grande, tanto que em algumas empresas, chegam muitas vezes a parar toda a fábrica para comunicar algum fato que consideram mais polêmico, ou mesmo prestar esclarecimentos sobre dúvidas que tenham ocorrido e até discuti-las em busca de soluções, se for o caso. Entendem estas empresas que agindo assim, facilitam a comunicação, evitam as distorções, além de ganharem maior credibilidade junto aos colaboradores;
- comunicar-se, era e continua sendo problemático, variando de intensidade de uma empresa para outra. Nos casos mais graves, tem chefes que seguram, atrasam ou sonegam informações, para demonstrarem poder. Realmente, o poder obtido a partir da informação, era uma prática muito utilizada e ainda persiste em alguns compartimentos das organizações. Isto demonstra o quanto precisam avançar na busca de uma estrutura moderna e ágil na arte de informar, rompendo de vez com esta cultura desgastada e ultrapassada. Certamente ainda é um pouco do resquício autoritário que gravita em algumas cabeças, ameaçando as organizações;
- havia no passado preocupações e um medo muito grande de informar decisões, mesmo as mais comuns, como aumentos de salários, demissão de pessoal, ou aquisição de uma máquina moderna. Faturamentos e lucros, nem pensar, eram assuntos proibidos.

Inclusive ainda hoje, tem empresas que não revelam estes dados, tratando-os com reserva ou mesmo sigilosamente;

- instituir sistemas eficazes de informações, na avaliação dos entrevistados, torna-se imperativo para a implementação de modernos programas de gestão. É preciso que as informações estejam ao alcance de todos, principalmente das lideranças. Na medida que as pessoas obtêm um número maior de dados, elas se sentem importantes, confiantes e independentes, tornando-lhes mais capazes para tomar decisões;
- é importante registrar que quanto menor for a distância entre o emissor e o receptor, melhores e mais eficazes serão os níveis de compreensão das informações. Daí a substancial importância das relações interpessoais e das pirâmides hierárquicas achatadas ou horizontalizadas;
- apesar das críticas de alguns, observa-se que organizações com práticas de gestões mais evoluídas, vêm investindo na antecipação de informações, melhorando desse modo as comunicações e o diálogo. Esta iniciativa tem como consequência, dentre outras, proporcionar maior transparência às políticas de pessoal, remuneração, investimentos e crescimento profissional.

QUADRO 7 - A Competência Técnica, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

7 - COMPETÊNCIA TÉCNICA	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • A escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica, sendo a admissão feita através da aplicação de testes, com critérios válidos para todos. • O recrutamento para contratação é feito pelo setor de Recursos Humanos, que aplica uma metodologia de seleção igual para todos, dentro do perfil estabelecido pela chefia requerente. Entretanto quem decide a contratação, quem dá a palavra final é o solicitante. • Para as promoções, a escolha é feita através da indicação, que leva em consideração a competência técnica, o mérito e a capacidade do colaborador para exercer o cargo. Considera também as habilidades humanas, gerenciais e de relacionamento. Como não é aplicada uma metodologia clara e definida para esta análise, ela fica muito no subjetivo e isto deixa as pessoas inseguras e com algumas dúvidas quanto à eficácia. • Quando surge uma oportunidade de promoção, ela é válida para todos, não havendo apadrinhamentos. • A preocupação das empresas é com não perder seus colaboradores por problemas gerados pela falta de atenção, quanto ao aproveitamento de seus talentos. • Há uma consciência muito forte nas organizações, em promover o desenvolvimento das pessoas, tanto a nível de treinamento, quanto de escolaridade. A política, não é só treinar, mas também educar, embora esta última com pouca ênfase, comparada com a primeira. 	<ul style="list-style-type: none"> • A contratação não seguia com rigor critérios como competência, mérito ou capacidade. Era muito na base da indicação pessoal e imposta. Se o chefe indicava, não importava se a pessoa era competente ou não, tinha que ser contratada e ponto final. • A metodologia de seleção existia, mas em muitos casos era usada só como uma formalidade, sem muita importância, pois o candidato já estava selecionado pela indicação. • As promoções eram feitas com base na indicação, amizades influentes e acomodações paternalistas. Não raro os casos, ou quando o padrinho não era tão forte assim, pesava também a experiência profissional e o tempo de casa da pessoa. • As habilidades humanas, gerenciais e de relacionamentos não eram consideradas, o que importava, o que pesava realmente era o indivíduo entender de processos e ter competência técnica sobre o assunto. As outras necessidades inerentes a um cargo de chefia, o trabalhador aprendia com a vivência no local de trabalho. • A maioria dos atuais chefes graduados que atuam nas empresas, seguiram carreira com esta visão de gestão. Não havia portanto a menor preocupação de como os indivíduos se relacionavam e administravam pessoas.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 7, pode-se dizer que:

- em parte das organizações, a escolha tanto externa quanto interna, não leva em consideração somente a competência e o mérito em relação ao cargo ou função, mas também a capacidade de relacionamento humano do candidato. Há empresas que levam as habilidades de relacionamento tão a sério, que chegam a ser um critério decisivo;
- está sendo desenvolvido por determinadas empresas, um novo modelo de contratação de pessoal, onde a escolha é feita por equipes de avaliação, que na maioria dos casos são multisetoriais;
- apesar da preocupação das organizações em valorizar as pessoas, ainda assim em algumas delas o sentimento em relação à desvalorização dos talentos humanos é latente. As insatisfações e os descontentamentos são gerados pela falta de habilidades nos gerenciamentos das oportunidades. Estas que poderiam ser publicamente oferecidas a todos, muitas vezes não o são;
- a maioria dos dirigentes estão conscientes de que, para implantar programas modernos de gestão, têm que investir não só em treinamentos, mas também em educação. É preciso melhorar consideravelmente o nível de escolaridade, para que seja possível mudar culturas e quebrar paradigmas;
- no passado este problema de valorização do empregado era muito mais complicado. Poucas eram as pessoas que ascendiam pelo talento, o que valia mesmo era a indicação feita por alguém influente, de dentro da empresa. Se a chefia simpatizasse com a pessoa, provavelmente esta teria grandes chances de subir, de crescer na organização.
- também não havia nenhuma política de educação e treinamento na maioria das empresas. Para elas, isto era custo e não investimento.

QUADRO 8 - As Rotinas e Procedimentos, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

08 - ROTINAS E PROCEDIMENTOS	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • As regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo existem, regulam e fixam os procedimentos, as atividades e a conduta de cada um. Estas rotinizam, asseguram e disciplinam o desempenho no cargo e a máxima produtividade. • Entretanto, todas estas normas não estão totalmente descritas e regulamentadas, uma boa parte ainda é informal. • As pessoas não ficam totalmente presas às rotinas e procedimentos e muito menos submissas e ajustadas aos padrões e exigências dos cargos, elas têm autonomia para criar e modificar os procedimentos. Elas são estimuladas a encontrar alternativas inovadoras e criativas para melhorar o desempenho das suas atividades e de todo o sistema. Porém as sugestões só entrarão em funcionamento, depois de terem sido aprovadas. Isto não quer dizer que as pequenas mudanças não possam ser imediatamente implementadas. Elas podem sim, porém terão que ser posteriormente levadas ao conhecimento das autoridades superiores ou aos comitês de avaliação para serem normatizadas. • A normatização e a padronização são flexíveis. Esta flexibilidade é muito importante porque diminui o controle, reduz a pressão, melhorando o desempenho e a produtividade. • Um outro aspecto que está sendo trabalhado é quanto aos interesses recíprocos. A busca é por um ajuste de interesses entre as necessidades do indivíduo e as da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As rotinas e procedimentos existiam, mas eram quase totalmente informais. Esta informalidade fazia com que as regras e normas se tornassem um tanto obscuras e confusas. • Apesar dos procedimentos serem na maioria informais, não eram flexíveis como possa parecer. Havia muita imposição, arbitrariedade e um controle rígido, tornando as pessoas submissas, de modo que estas seguiam cegamente o que era determinado para fazer. Esta informalidade e policiamento dos indivíduos não beneficiava a organização mas sim as chefias, que competiam entre si, criando os seus próprios padrões. O comprometimento era de defesa dos seus interesses. A pressão era pelo resultado individual e não de equipe. Isto favorecia os desvios, a negligência e a sabotagem. Resultado, baixo moral dos trabalhadores, desmotivação, ineficácia dos resultados, comprometendo a qualidade dos produtos e dos serviços. • Neste ambiente desestimulador não havia produção de alternativas inovadoras, que pudesse criar ambientes de trabalho agradáveis e facilitadores. • Tudo era desenvolvido dentro de um conjunto de ações, que levava as pessoas a agirem dentro de uma forma ideal, segundo o ponto de vista da chefia e não das regras estabelecidas pela organização.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 8, pode-se dizer que:

- as empresas que estão adotando os chamados comitês de normatização, objetivam normatizar o máximo possível todos os procedimentos. Nestes casos todas as sugestões terão que ser encaminhadas a este órgão que fará os devidos registros. Nos casos de mudanças de maior relevância, estas só serão implementadas depois de aprovadas e normatizadas;
- é importante notar que as normas e procedimentos na maioria das vezes não são impostos, são amplamente discutidas por equipes de avaliação, criadas exatamente para esta finalidade. São equipes responsáveis pelas análises e aprovações das sugestões e mudanças propostas, assim como os devidos encaminhamentos. Estas desempenham um papel importantíssimo, pois travam-se em suas reuniões amplos debates, cujo resultado beneficia colaboradores, empresa e clientes;
- há um trabalho de treinamento e educação por parte das empresas, no sentido de mudar o comportamento das pessoas, fazendo com que desenvolvam novos modelos mentais, novas formas de enxergarem o mundo e de pensar situações inovadoras;
- observa-se que antes o domínio sobre as pessoas era feito de forma autoritária, dificultando enormemente qualquer iniciativa de participação, aprendizado e criatividade. Hoje, na maioria das empresa, este domínio é bem menor e o ambiente é mais democrático;
- convém porém ressaltar que algumas destas empresas, entusiasticamente, adotaram, no passado, programas que estimulavam as pessoas a participarem nas gestões das organizações. O organismo utilizado eram os CCQs - Círculos de Controle de Qualidade, filosofia japonesa de participação. Este modelo, em um determinado momento funcionou muito bem, depois caiu no descrédito por razões diversas. Dentre os problemas surgidos, alguns deles parece que foram determinantes. A começar pelo

despreparo das gerências. Estas não estavam devidamente treinadas para dividir o poder, para delegar autoridade e acabavam concentrando todas as decisões;

- naturalmente, isto era um grande desmotivador, pois os grupos viam muitas de suas decisões serem simplesmente reprovadas ou engavetadas. Era a chamada gestão do mata idéias ou até mesmo utilização indevida destas. Foram muitos os casos em que as chefias abortavam as idéias e depois as retomavam, apresentando-as como se fossem suas, numa evidente demonstração de autoritarismo, falta de ética e de respeito ao profissional. Obviamente, quando as pessoas perceberam a safadeza, pararam de participar e a maioria dos grupos se desintegraram por completo, ficando alguns deles com atuações discretas. Outro problema era a autonomia dos CCQs. Como a visão era de grupos e não equipes, a liberdade de ação destes era extremamente limitada, dependiam em quase tudo das decisões concentradoras das chefias. Uma outra questão também não menos importante era a estrutura de poder piramidal. Esta estrutura não só favorecia o autoritarismo, como também a gestão estanque, centralizadora e segmentada. Formou-se em torno deste sistema uma cultura de poder extremamente forte, ocasionando as chamadas guerras de tribos, as brigas setoriais pelo poder. A chefia estava preocupada em conquistar o seu espaço a qualquer preço e não comprometida em encontrar soluções inteligentes para a organização. O que mais interessava era o resultado final, pouco importava a qualidade do ambiente, produtos e serviços. Ainda assim os CCQs fizeram sucesso, só que por pouco tempo e as conseqüências hoje todos conhecem. Evidentemente que nestas circunstâncias, tornava-se muito difícil uma autêntica gestão criativa e participativa.

QUADRO 9 - A Profissionalização do Participante, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

09 - PROFISSIONALIZAÇÃO DO PARTICIPANTE	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • A profissionalização dos ocupantes dos cargos nas organizações familiares ainda é um pouco tímida nos escalões superiores. Esta é uma característica deste modelo de empresa. A tendência é este quadro ir se alterando ao longo do tempo. Em algumas empresas este processo de mudança já está ocorrendo. • Entretanto ainda existe uma forte presença e participação do principal acionista, nas principais decisões das empresas familiares. • Já dos níveis intermediários para baixo os cargos são praticamente todos exercidos por profissionais. Executivos qualificados, contratados no mercado de trabalho. • Quanto à carreira na empresa, esta de certa forma é seguida. O ocupante do cargo ascende a postos superiores, embora isto não seja automático, até pela ausência de um plano formalizado. • A carreira executiva é por nomeação do superior hierárquico, desde o menor cargo de chefia até os níveis superiores. Dependendo do cargo, esta nomeação pode ser feita pelo diretor executivo ou até mesmo pelo presidente da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não havia profissionalização nos escalões superiores e em alguns casos chegava também aos níveis mais baixos da hierarquia. • O principal executivo e toda a diretoria era composta pelos acionistas familiares. Entretanto não era uma gestão de colegiado. O poder era centralizado no presidente. Ele era quem dava a palavra final em quase tudo, chegando inclusive, em certos casos, ao ponto de fazer demissões e admissões a nível de mão-de-obra direta. • Em algumas empresas, dos diretores para baixo, apesar da maioria serem profissionais contratados e remunerados para administrarem, não tinham autonomia alguma para inovar, criar e tomar decisões. • Sem a autorização do presidente nada poderia ser feito, a não ser questões operacionais do dia a dia. • As chefias apenas cumpriam ordens. Grande parte dos chefes não passavam de simples capatazes, alguns na acepção da palavra, severos, outros nem tanto.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 9, pode-se dizer que:

- nesta questão da profissionalização do ocupante do cargo, existe uma variedade de tratamento de uma empresa para outra. Em algumas empresas, o processo de profissionalização já atinge os executivos da alta direção. São executivos profissionais, especialmente contratados para dirigir alguns negócios da empresa. Nestas empresas,

constata-se a determinação firme dos principais acionistas em afastar-se por completo do controle administrativo operacional da organização. Já em outras, este passo ainda está um tanto distante. Percebe-se que levará ainda um bom tempo;

- o importante é que a profissionalização tende a aumentar cada vez mais, chegando ao domínio completo da burocracia e da organização. É uma tendência que parece ser irreversível, à sobrevivência das empresas. Como a competitividade parece não dar trégua, a profissionalização total é só uma questão de tempo;
- mesmo nas organizações onde o processo de profissionalização está adiantado, nota-se que os principais acionistas não se afastarão por completo. O indicativo é que estes ficarão ligados através dos conselhos, ditando as políticas estratégicas da empresa;
- a questão da carreira, como já foi mencionado, é feita por nomeação. Entretanto também neste caso, o procedimento de seleção varia. Em algumas empresas, quando abre uma vaga para promoção, a oportunidade é prioritariamente do pessoal interno. Caso não se encontre um candidato com o perfil para ocupar o cargo, então se irá ao mercado. Já em outras não existe esta garantia. O perfil do candidato é definido e o pessoal interno concorre em igualdade de condições com o recrutamento externo. Quem for melhor fica. Os critérios de seleção são iguais, não há favorecimentos para nenhuma das partes.

QUADRO 10 - A Previsibilidade do Funcionamento, no período anterior e posterior à implementação dos programas de qualidade total nas organizações pesquisadas.

10 - PREVISIBILIDADE DO FUNCIONAMENTO	
Hoje	Ontem
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as pessoas comportam-se dentro das normas e regulamentos das organizações. Porém nem tudo está previsto. Cada um segue de maneira informal os princípios morais e éticos, que fazem parte das próprias culturas das empresas. Quem nelas trabalha é automaticamente induzido a seguir seus padrões de comportamentos. Quando há desvios acentuados de condutas, as pessoas geralmente são excluídas dos sistemas. Entretanto não significa que sejam tratadas como se fossem prisioneiras, ou objetos descartáveis, do tipo não agrada, então não serve. • O controle comportamental existe, mas é flexível. As pessoas podem mudar as regras e regulamentos, sempre que encontrarem alternativas mais inteligentes. • Rotinizar a execução das tarefas é algo que está sendo perseguido por todas as empresas. O objetivo é tornar o trabalho o mais padronizado possível, para que o sistema alcance a eficácia desejada. Esta porém, é uma questão que está sendo tratada com muito cuidado, para evitar-se os exageros. Todas as precauções estão sendo tomadas para que as empresas não fiquem impedidas de se reinventarem. • A preocupação maior é liberar as chefias das pequenas e rotineiras tarefas, para poderem pensar em alternativas criadoras e inovadoras. • Os dirigentes estão tendo o cuidado de reconhecer os valores individuais e as diferenças comportamentais dos seus empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> • O comportamento dos trabalhadores era regulado por normas e procedimentos estabelecidos pela organização, porém poucos eram escritos, eram mais informais e estavam nas cabeças dos chefes. • Como os procedimentos eram ditados pelas chefias, as pessoas eram conduzidas pela vontade destas. • A disciplina e o controle comportamental eram rígidos. Contudo nem todos seguiam os mesmos padrões de comportamentos. Havia os favorecimentos. As chefias toleravam os apadrinhados, de modo que estes não precisavam seguir suas determinações. • Num clima destes, obviamente, ninguém ousava comportar-se de forma diferente ou encontrar maneiras mais inteligentes de desempenhar suas tarefas. O negócio era comportar-se exatamente de acordo com o habitual ou previsto. Modificar, criar ou inovar nem pensar. Era um risco comportamental que não valia a pena correr.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

Pelas informações constantes no Quadro 10, pode-se dizer que:

- há uma movimentação muito grande em todas as empresas para atingirem o mais breve possível uma padronização dos processos e das rotinas, de forma que o sistema gire horizontal e verticalmente, mesmo sem a presença física das chefias nos locais de trabalho. Por esta razão é forte o empenho na busca do comprometimento de todos, pois entendem que só assim tal objetivo será alcançado. Neste particular também há uma disparidade, há empresas que estão bem adiantadas e outras ainda engatinhando;
- a flexibilidade ou informalidade no controle do comportamento das pessoas não deve ser entendido como algo irresponsável, onde cada um faz o que quer, ou que haja uma organização informal concorrente. O objetivo é criar uma cultura onde, de forma responsável e profissional, cada um assuma as suas responsabilidades e responda pelos seus atos de forma consciente;
- a preocupação de todas as empresas é fazer com que o tratamento seja o mais humano e transparente possível e que os casuísmos e armadilhas do passado desapareçam para sempre;
- os processos de mudanças estão esbarrando num dos problemas mais difíceis de serem ultrapassados: a cultura do poder, reinante nas organizações e na sociedade. Como na sociedade e na família as pessoas se comportam autoritariamente, na empresa não é diferente. Como pode ser observado, não será apenas com treinamentos que as mudanças irão ocorrer, precisará muito mais que isto, será necessário incluir neste processo, não uma simples formação educacional, mas arrojados programas, que possibilitem às pessoas se reeducarem, ou mesmo obterem uma nova formação;
- como está ocorrendo hoje nas empresas uma postura de valorização da inteligência humana, naturalmente que este será um dos fatores que contribuirão fortemente para o processo de reeducação e de mudança comportamental, apesar das dificuldades e do

reconhecimento de que a caminhada é longa e nem todos conseguirão acompanhar. Contudo um fato também é certo: quem não acordar para esta realidade, ficará sem emprego;

- a questão comportamental encontra-se em estágios diferenciados nas empresas pesquisadas. Algumas, pode-se dizer que já estão num processo de liberdade bastante adiantado. Uma das empresas pesquisadas já liberou completamente o ponto, um dos mais tradicionais métodos de controle burocrático existente no mundo capitalista. As pessoas entram e saem livremente sem que haja controle formal algum. O controle é feito pelo que elas fazem ou deixam de fazer nos seus postos de trabalho. Como o trabalho é de equipe, cabe a estas o controle. Caso alguém não se comporte de acordo com os padrões e princípios estabelecidos, comprometendo a eficácia da equipe e do próprio sistema, é automaticamente excluído do meio. Porém, quando o indivíduo chega a este ponto, é porque todos os argumentos e tentativas de recuperação já se esgotaram. Ninguém é jogado simplesmente para fora da empresa. O tratamento é de conciliação. Procura-se evitar de todas as formas a demissão, porém tem casos em que não há jeito, a pessoa não se ajuda. Evidentemente que a empresa não é uma instituição de caridade, com a obrigação de ter em seus quadros pessoas que não contribuem, que não estejam comprometidas.

6.1 Princípios da qualidade total

Será feita uma correlação entre o que vem sendo praticado pelas empresas em termos de qualidade total, segundo as informações coletadas nas entrevistas, e os quatorze princípios da qualidade descritos por (Deming, 1990).

Nos quadros abaixo serão identificados apenas os títulos de cada princípio, sem descrevê-los por completo, já que esta descrição pode ser encontrada de forma resumida, no capítulo oito.

QUADRO 11 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Crie constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço”.

<u>1º PRINCÍPIO</u> Crie constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço.
<ul style="list-style-type: none">• As empresas estão se esforçando para atingir este princípio, porém está sendo muito difícil, pois o grau de competitividade imposto pelo mercado, tem criado situações complicadas, levando as empresas a tomarem decisões que não gostariam, como demissões e desaceleração de estratégias relativas aos programas da qualidade. Enfim, a falta de perseverança, tem interferido negativamente em todo sistema. O problema é que a competição acirrada, exige decisões rápidas, que, quando tomadas autoritariamente, prejudicam todo um processo de mudanças em fase de implementação, gerando insatisfação e desmotivação das equipes de trabalho.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 12 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Adoção de uma nova filosofia”.

<u>2º PRINCÍPIO</u> Adoção de uma nova filosofia.
<ul style="list-style-type: none"> • Este desafio está acontecendo na maioria das empresas. O principal executivo é quem tem liderado os processos de mudanças. Entretanto em algumas das organizações pesquisadas ainda existe um certo receio, há uma certa timidez por parte do diretor presidente em comandar o processo, gerando com isto alguns problemas para os demais executivos. Devido a esta falta de comprometimento do dirigente máximo, todas as chefias, principalmente as de piso de fábrica, ficam um tanto desgastadas junto aos seus liderados.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 13 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Interrompa a dependência da inspeção em massa”.

<u>3º PRINCÍPIO</u> Interrompa a dependência da inspeção em massa.
<ul style="list-style-type: none"> • Praticamente não há em nenhuma das organizações pesquisadas, inspeção em massa. Na maioria absoluta das empresas, as inspeções são feitas nos processos, pelos próprios operadores. Inclusive algumas delas com CEP - Controle Estatístico do Processo, em fase de implantação ou já em pleno funcionamento. Contudo, as empresas que, por terem um elevado número de itens sendo fabricados e por não terem ainda implantado o CEP, têm a necessidade de fazer algum tipo de controle no final do processo, todavia, pretendem eliminá-lo o mais rapidamente possível.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 14 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço”.

<u>4º PRINCÍPIO</u>
Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço.
<ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa revelou que as organizações estão minimizando custos através da racionalização, da produtividade, do fazer melhor sempre para evitar o retrabalho e no cuidado com qualidade dos produtos e serviços. • Devido à grande concorrência, além desta importante política, quem faz o preço do produto é o cliente, isto naturalmente tem criado inúmeras dificuldades e nem sempre é possível atendê-lo. • Quanto ao fornecedor único, ainda é uma questão que está sendo debatida. Existe um certo temor das empresas em formarem parcerias únicas. Entendem que o mercado ainda não está suficientemente maduro, mas acham ser esta uma hipótese viável e estão estudando a possibilidade. Em alguns itens, pode-se dizer que esta relação já acontece. • Algumas organizações trabalham com um ou dois fornecedores, não por terem formado parcerias, mas devido aos oligopólios existentes. Estes impõem seus preços, praticamente sem chances de negociação, e as empresas acabam se sujeitando. É uma relação cruel e de difícil solução a curto prazo. As alternativas surgidas ainda são dispendiosas e pouco confiáveis.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 15 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço”.

<u>5º PRINCÍPIO</u>
Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço.
<ul style="list-style-type: none"> • As organizações não fazem outra coisa senão perseguir este princípio. Todas elas estão muito preocupadas em fazer produtos com qualidade desde o princípio, obter ganhos de produtividade e reduzir custos. Todos os serviços prestados pelas empresas, também fazem parte desta preocupação.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 16 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Institua treinamento no local de trabalho”.

<u>6º PRINCÍPIO</u> Institua treinamento no local de trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> • É uma prática constante em todas as empresas. Um ou outro treinamento ainda são feitos fora de hora, porém com o cuidado de criar uma motivação a mais, para que transforme aquele “fora de hora”, num momento de descontração e prazer, e, não num sacrifício. Muitas empresas chegam a parar setores inteiros para treinar o pessoal.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 17 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Adotar e instituir liderança”.

<u>7º PRINCÍPIO</u> Adotar e instituir liderança.
<ul style="list-style-type: none"> • Este princípio ainda carece de maior treinamento e educação por parte de algumas empresas. Contudo, parte delas já estão adotando o tratamento de líder. Não dizem por exemplo, que o gerente chefia, mas que ele lidera. Porém na prática do dia-a-dia, ainda todos são vistos como chefes e uma boa parte deles se comportam como tal. Esta é uma questão cultural muito forte que ainda precisa ser trabalhada arduamente. • A mudança somente ocorrerá com muito treinamento e educação gerencial. Programas de desenvolvimento vinculados aos objetivos estratégicos das empresas e destinados a promover e desenvolver conhecimentos e habilidades comportamentais devem ser oferecidos sistematicamente. Para tanto, é preciso estabelecer caminhos de educação gerencial, adequados à realidade e às exigências do mundo atual. • O líder dá exemplos, educa, conscientiza, negocia, aceita críticas e sugestões, está à frente dos acontecimentos e das decisões.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 18 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Afasto o medo para que todos trabalhem eficazmente”.

8º PRINCÍPIO

Afasto o medo para que todos trabalhem eficazmente.

- Nota-se a existência de problemas quanto à segurança e à liberdade das pessoas dentro das organizações. Infelizmente esta é uma situação muito presente. Embora varie um pouco de empresa para empresa e todas estejam preocupadas com esta questão, ainda assim há muita insegurança. Esta insegurança é generalizada, atinge inclusive as direções das empresas, inseguras que estão, quanto à sobrevivência da organização, frente à competitividade acirrada.
- Em parte das empresas, o grau de liberdade, o medo de questionar e de fazer perguntas, já diminuiu bastante. As pessoas se sentem mais à vontade para discutir. Não obstante, todas as organizações trabalham no sentido de tornar o ambiente organizacional cada vez mais liberal. No entanto, para que isto seja possível, alguns obstáculos terão que ser ultrapassados, sendo que as mais fortes barreiras são as culturais e educacionais. Entretanto, o que mais importa em tudo isto, é que o empresário está consciente de que para poder pensar, inovar, criar e reinventar as organizações, é preciso que as pessoas tenham liberdade e autonomia.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 19 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Rompa as barreiras entre os diversos setores da empresa”.

<u>9º PRINCÍPIO</u> Rompa as barreiras entre os diversos setores da empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Não existe mais espaço para os departamentos estanques e nem para estruturas verticalizadas. Atualmente as organizações apresentam uma estrutura bem mais horizontalizada e integradas umas nas outras, tornando-as completamente diferentes do que eram no passado. Os diversos setores estão interrelacionados, somando-se ao todo sistêmico.• O treinamento é constante, para que todos conheçam perfeitamente a importância da relação sistêmica. A busca é para que os colaboradores, em todos os níveis, tenham uma visão do todo. Todos terão que saber o que, por que e para que estão fazendo as coisas. Ninguém mais aceita visão segmentada. As pessoas têm que enxergar o fluxo contínuo das suas atividades.• As organizações estão lutando bravamente para que a palavra cliente, esteja em cada canto da empresa e cada uma das pessoas exerçam postura de cliente e fornecedor, ou seja, façam bem feito sempre, para atender eficazmente o processo seguinte.• O sentido maior é de que não haja descuidos e indiferenças. Todos devem estar atentos, informando sempre ao fornecedor, a qualidade do seu trabalho, numa atitude de parceria e companheirismo.• É preciso ter muito claro que a qualidade praticada por cada colaborador, significa menos desperdício, mais lucro, maior rentabilidade para todos e satisfação dos clientes internos e externos.• Contudo, apesar da luta diária para alcançar estes objetivos, na prática, infelizmente, percebe-se que nem tudo ainda funciona perfeitamente como deveria ser. Existem problemas. Incompreensões são seguidamente detectadas, entretanto os dirigentes, as chefias de um modo geral, não desanimam, mas sim perseguem bravamente esta nova visão, procurando incansavelmente mostrar que as políticas das empresas, existem para que haja um aperfeiçoamento contínuo, um “aprendendo a aprender”, em busca do ponto ideal.• O compromisso das organizações é mudar, é ser diferente, pois entendem que é na diferença que nasce a qualidade total e se faz a organização dar saltos de prosperidade.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 20 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Eliminar lemas, exortações e metas para a mão-de-obra”.

<u>10º PRINCÍPIO</u>
Eliminar lemas, exortações e metas para a mão-de-obra.
<ul style="list-style-type: none"> • Infelizmente ainda se praticam nas empresas exortações e lemas. Verifica-se cartazes com “slogan” espalhados pelas fábricas chamando a atenção das pessoas. • Ao invés de esclarecer e informar, estes cartazes geram uma certa confusão e insegurança, configurando-se em mais um problema de comunicação, que se soma a vários outros encontrados. O que os colaboradores desejam, é que as informações sejam dirigidas de forma certa, às pessoas certas e não de forma generalizada. Além da poluição visual que isto cria, dificulta o entendimento. • Quanto à questão das metas, não parece haver problema, já que a prática, ou pelo menos o esforço para tal, é o trabalho em equipe, onde os objetivos traçados são perseguidos por todos. As energias são canalizadas para o sucesso da organização e não para segmentos isolados, fragmentados. Ou todos ganham ou todos perdem. É uma visão sistêmica e não departamentalizada.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 21 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Suprima as quotas de produção. Estas são padrões de trabalho”.

<u>11º PRINCÍPIO</u>
Suprima as quotas de produção. Estas são padrões de trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> • No trabalho de equipe, a produção não é determinada por quotas individuais, mas por resultados alcançados pelas equipes. Isto faz com que as pessoas se esforcem para melhorar a qualidade e produtividade da suas equipes, objetivando atingir as metas gerais da organização e não dos setores isolados. Há um espírito de conjunto e de visão sistêmica crescente no âmago das organizações. • Percebe-se igualmente que os administradores estão convencidos de que liderando e não comandando equipes de trabalho, aproximam mais as pessoas aos objetivos gerais da organização. • As empresas têm procurado motivar os colaboradores para que abandonem os métodos antigos de produção e alcancem os resultados, utilizando a criatividade dentro de processos horizontais contínuos e objetivos. • Esta filosofia de gestão não está totalmente disseminada em todas as organizações, porém o importante é que todas as pessoas comprometidas com a qualidade estão conscientes da importância e das vantagens competitivas que isto proporcionará.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 22 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio "Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado".

<u>12º PRINCÍPIO</u>
<p>Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Esta é uma prática que as empresas estão perseguindo em suas atividades diárias. • As organizações sabem que para a qualidade total dar certo, é preciso eliminar todas as barreiras possíveis, transformando os ambientes de trabalho em locais agradáveis, onde as pessoas possam sentir orgulho e prazer. Ambientes turbulentos, em constantes ameaças, tiram a concentração, deslocam energias, dispersam a criatividade e desaceleram os processos de mudanças. • Trabalhadores motivados, argumentam as pessoas comprometidas com a qualidade total, sentem prazer em estarem nos locais de trabalho, executam bem as suas tarefas e têm orgulho do que fazem. • Contudo, não é em todas as empresas que os colaboradores podem se sentir confortáveis em seus ambientes de trabalho. Alguns dos grandes obstáculos desta evolução são as próprias chefias. Não há uma confiança recíproca entre lideranças e liderados. Persiste nos ambientes das organizações um autoritarismo tácito, criando ainda inúmeras barreiras, principalmente no tocante ao relacionamento. Entretanto é importante frisar que as mudanças têm confundido muito a cabeça das chefias. Estes novos desafios que estão sendo encarados as tem deixando inseguras. Não obstante, isto não deve assustar, pois as mudanças sempre são difíceis de serem assimiladas por uma boa parte das pessoas. Para estas, as situações sempre são mais instáveis e complicadas do que antes, não importa o momento. • Se por um lado as empresas têm a difícil missão de demover as resistências, por outro, esta dificuldade é amenizada por estes mesmos indivíduos, porque eles desejam crescer, valorizar-se e realizar-se profissionalmente. Para isto precisam tornar as empresas prósperas e mais competitivas. Observa-se que não é só pelo dinheiro que as pessoas trabalham. Elas querem construir organizações que possam ser melhores para si, para seus filhos e para a sociedade. • Quanto à avaliação, ela é feita com base no mérito e desempenho da equipe. Porém a avaliação individual também é utilizada nos casos de promoções, considerando entretanto a capacidade de liderança do candidato junto à equipe.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 23 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento”.

<u>13° PRINCÍPIO</u> Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento
<ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos em treinamentos são levados muito a sério pelas empresas, e estas entendem que são indispensáveis. Porém os investimentos em educação, apesar de haver preocupações, de um modo geral são pequenos, diante da importância e dimensão da situação. A política de recursos humanos está fixamente voltada para o treinamento e muito pouco para a educação. Treinar e treinar de forma massificada e muitas vezes imposta, é a determinação. • Entretanto, educar se faz necessário e é imprescindível. As empresas terão que rever suas políticas, mesmo porque, todos concordam que não há progresso competitivo sem conhecimento. Porém isto não se consegue somente com treinamento. • É importante frisar que o primeiro passo já foi dado, acabar com o baixo nível de escolaridade, fazendo com que todos tenham o primeiro grau completo. Hoje ninguém mais consegue emprego nestas empresas, se não tiver esta formação escolar. • Contudo, este é ainda um grande desafio para uma boa parte das organizações. Existem muitos problemas internos de educação que precisam ser equacionados. O principal deles está relacionado com as chefias de piso de fábrica, onde as exigências são ainda maiores. • Entretanto, a bem da verdade, há empresas que estão contribuindo de forma decisiva, para que todos busquem a escolaridade desejada, fornecendo bolsas de estudos. • Praticamente inexistente, o incentivo ao auto-aprimoramento, fica mais por conta de cada um e as exigências do mercado. • Percebe-se entretanto que, apesar da falta de incentivos das empresas, as pessoas, principalmente os detentores de cargos de chefias, estão investindo no aprimoramento de seus conhecimentos. Uma boa parte deles tem procurado os cursos universitários e o aprendizado constante. • Nunca é demais lembrar que o mercado está cheio de profissionais de todas as áreas do saber, a procura de empregos, no entanto todos sabem também que, somente os bons conseguirão. Para não ser pego de surpresa por um deles e continuar garantindo o lugar na empresa, é preciso fazer da vida um aprendizado contínuo. É com esta visão, que uma parte considerável das chefias estão enxergando o mundo.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

QUADRO 24 - O que está ocorrendo nas empresas com relação ao princípio “Tome a iniciativa para realizar a transformação”.

<u>14º PRINCÍPIO</u>
Tome a iniciativa para realizar a transformação.
<ul style="list-style-type: none"> • Esta iniciativa, em parte das organizações, está sendo tomada agora e, em outras, já está acontecendo há algum tempo. • Nas administrações que já decidiram há mais tempo, o engajamento das pessoas é praticamente total. As lideranças buscam continuamente o envolvimento e comprometimento de todos, para quebrar paradigmas e transformar a organização. Uma nova filosofia de gestão está em curso e as pessoas falam disto com orgulho e determinação. O clima organizacional é bom, a satisfação é positiva, e a relação é altamente profissional e ética. • Nas empresas em que os processos de mudanças estão no início, os objetivos são os mesmos, porém não há ainda o engajamento de todos. Mesmo entre os membros da alta direção, o comprometimento não é total, com isto os reflexos negativos são inevitáveis, deixando os que estão engajados inseguros e confusos, dificultando e às vezes comprometendo todo o processo de mudanças. Nestas empresas as transformações estão ocorrendo, muito mais pela insistência e perseverança das gerências, que correm riscos e abraçam desafios, do que pela liderança e a firme determinação da alta cúpula. São organizações em que o clima organizacional, a satisfação, e a relação profissional, estão um tanto prejudicados.

FONTE - Entrevistas realizadas pelo mestrando em agosto e setembro de 1997, nas organizações pesquisadas.

As informações apresentadas nos Quadros de números 11 a 24, são consolidadas pelos depoimentos a seguir:

“Sinto-me com maior liberdade para exercer o meu cargo, melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o agradável e confortável para todos”. São frases pronunciadas pelos entrevistados e que simbolizam o sentimento percebido em cada uma das pessoas, que estão envolvidas e comprometidas com a qualidade total.

Isto demonstra claramente que os engajados nos processos de mudanças, desejam realmente transformar suas organizações. Todavia, estes mesmos sentimentos, quando diz respeito aos dirigentes de algumas organizações, não são convincentes. É um

paradoxo, pois ao mesmo tempo que aceitam e aplaudem iniciativas desta natureza, demonstram uma certa fragilidade em liderarem os processos de mudanças.

Por conseguinte, os problemas não se concentram somente no comprometimento dos que executam diretamente as tarefas, quer seja nos pisos das fábricas ou nos escritórios. Na verdade, estes são os que menos dificultam ou impõem barreiras às mudanças. Estas se concentram principalmente, como já foi mencionado, nos cargos de chefias. Se não bastassem estes empecilhos, muitas empresas ainda têm que lidar com diretores inseguros, sem saber bem o que querem.

Evidentemente, a exigência de uma nova postura, uma nova visão e novos valores do comando das organizações são inevitáveis. Não pode haver insegurança, já que não há meio comprometimento. Ou se têm consciência da necessidade e da importância de um processo abrangente de mudanças e inovações, comprometendo-se com elas, ou não se tem, do contrário é jogar dinheiro pelo ralo. Nada é mais ruim e perverso, do que um programa de qualidade total mal conduzido. Estão aí no mercado inúmeros exemplos, dispensando maiores comentários.

A similaridade dos procedimentos discutidos por Deming em relação aos programas de qualidade total desenvolvidos pelas empresas pesquisadas, como pode ser comprovado, existem, não se tem nenhuma dúvida quanto a isto. Entretanto, também não ficaram dúvidas quanto aos obstáculos. Mesmo nas empresas, cuja qualidade total vem sendo trabalhada há alguns anos, muita coisa precisa ser feita. Vão desde as dificuldades de entendimento da missão e políticas da organização, confundindo-as com princípios da qualidade total, até a capacidade de convencer as pessoas a transformarem seus hábitos, costumes e valores no local de trabalho, na família e na sociedade.

Nas organizações, tanto na horizontal quanto na vertical, as pessoas não estão muito certas, ou não estão muito claras para todos as evidentes vantagens de

programas de qualidade total bem elaborados, sustentados no tripé: cidadão, organização e família. As dúvidas aumentam ainda mais. Neste caso, evidentemente, variando a intensidade de empresa para empresa, quando se constata a existência de uma cultura subjacente presa a um passado tradicional. São estas atitudes iníquas que fazem muitos programas ainda se arrastarem lentamente.

A vontade que todos têm de vencer é muito grande, é verdade, mas os obstáculos a serem removidos continuam pesando muito. Esta movimentação na busca da aprendizagem contínua de valores avançados de gestão, de reunir as pessoas em torno de projetos audaciosos e da excelência organizacional, encontra-se viva nas mentes dos colaboradores e dos delineadores da qualidade total, porém o alcance real encontra-se a muitos quilômetros de distância para a maioria deles. Não quer dizer, contudo, que os horizontes não estejam delineados. Eles estão, porém será preciso muito mais agilidade e desenvoltura.

É problemático alcançar esta identificação, não há o que contestar quanto a isto. Se fosse fácil, todas as organizações já teriam implantado a qualidade total e com absoluto sucesso. Todavia nada é impossível, apesar da complexidade do ser humano, agente causador de todas as conquistas e desordens sociais e ambientais. Mudar hábitos e valores é um processo muito complicado e requer esforço redobrado. No entanto, é importante lembrar que o homem é o centro de todas as mudanças, não a tecnologia. Tecnologia é um componente que pode ser comprado, já gente não. Gente se ensina, se educa, se desenvolve. Daí a grande e indispensável necessidade de se investir nesta criatura. Mesmo que a tarefa seja dura, ainda assim vale a pena lutar sempre, avançar sempre na busca de novas fronteiras, novos paradigmas.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusões

As conclusões deste trabalho serão apresentadas por tópicos para facilitar a compreensão do assunto e, ainda, para demonstrar para o leitor que o objetivo do presente estudo foi consolidado.

7.1.1 A qualidade total e a burocratização

Após toda a análise feita, apurando dados e informações repassadas pelos entrevistados, como pode ser comprovado pelos depoimentos transcritos nos respectivos quadros, constata-se que, à luz das dimensões burocráticas e da qualidade total, houve uma burocratização forte em todos os níveis. A documentação que antes era confusa e escassa, hoje é muito mais clara e abrangente.

Com os programas de qualidade total, as organizações estão promovendo grandes reestruturações. Para isto foram necessárias ações mais organizadas e ordenadas na forma de documentar processos, procedimentos e ações administrativas de gerenciamentos. Aumentaram desta forma os controles, as normas, os regulamentos e as rotinas, bem como a formalização das comunicações.

No entanto, a burocratização que está havendo, se diferencia um pouco da tradicional burocracia weberiana. Toda esta regulamentação e rotimização que vem sendo de certa forma resgatada pelos programas de qualidade total, não é tão rígida e imposta

quanto as defendidas por Weber. Esta burocracia é flexível, mais descentralizada, não engessa a organização, apenas assegura o que deve ser feito, sem contudo tolher a liberdade de quem deseja modificar. As mudanças podem ser sugeridas por qualquer trabalhador, que deve seguir uma rotina, a fim de assegurar-lhe o direito de ser ouvido. No caso de serem aprovadas, devem ficar ao alcance de todos os interessados. Isto prova que a burocratização, quando segue uma metodologia clara e objetiva, garante a participação de todos. Poder-se-ia chamá-la de uma neo-burocracia.

Verifica-se que diferentemente da tradicional burocracia, os procedimentos em todos os sentidos estão modificados, embora ressalte-se, os fundamentos, as bases são as mesmas. Vejamos: a divisão do trabalho antes era delimitada e limitada ao participante, formando verdadeiros casulos intocáveis, prepotentes e centralizadores, não se importando com o que girava ao seu redor. Hoje estas divisões são flexíveis, existem para mostrar os postos de trabalhos, mas as pessoas não ficam presas, elas interagem umas com as outras em todo o sistema, numa visão de cliente fornecedor. Antes não havia a preocupação com o processo seguinte; agora o cuidado é para fazer bem feito desde a primeira vez, para evitar o retrabalho e atender eficazmente o cliente. Os colaboradores não ficam parados esperando o que fazer, todos têm a consciência e a auto determinação de encontrar uma tarefa, numa visão clara de parceria. O colaborador é treinado para que cada vez mais atinja a multifuncionalidade, já que no futuro quem não tiver esta habilidade, provavelmente não terá o que fazer nas fábricas. Para isto as organizações estão preparando seus empregados.

A visão do trabalho em equipe é uma outra filosofia de gestão trazida pelos programas de qualidade total, que tem contribuído enormemente para o auto-gerenciamento das divisões do trabalho, chamando para si a responsabilidade e conquistando maior poder e autoridade democrática. As decisões passam a ser tomadas,

considerando a inteligência e a sabedoria de muito mais pessoas. Com as equipes multifuncionais e multidisciplinares, os procedimentos e as análises são desenvolvidas dentro de um contexto de cooperação e aprendizado constante, exercitando o participante a uma prática de negociação, buscando na soma do desempenho individual, as soluções mais inteligentes.

No tocante à hierarquia da autoridade, da mesma forma sofreu alterações. O que era piramidal, com uma estrutura de poder pesada e autoritária, passou para uma hierarquização horizontalizada, possibilitando a integração vertical e horizontal, gerando desta forma uma série de acontecimentos, habilidades e conveniências, de modo a oportunizar o surgimento de novos talentos. Com menos níveis, esta nova estrutura é mais democrática, preocupa-se com o relacionamento, as chefias são mais participativas e solícitas, aproximam-se das pessoas, estão mais presentes em todo o sistema, fazendo com que as barreiras e os temores sejam gradativamente eliminados.

A performance desta nova organização que está surgindo, deve-se fundamentalmente ao trabalho de equipe, que tem como principais habilidades: aproximar pessoas, dialogar franca e abertamente e buscar resultado cooperativo. Assim, o autoritarismo e o individualismo, embora ainda maquinados por alguns, mas nem perto do que eram antes, estão sendo aos poucos, banidos do seio das organizações.

Outro aspecto que merece destaque, diz respeito às contratações. Aquela visão tecnicista, tanto para os cargos de chefias como também para a mão-de-obra direta, não é mais preponderante. As organizações com programas de qualidade total já mais avançados, estão dando preferência não mais para o profundo conhecedor das tarefas ou funções, e sim para aqueles cujo perfil se enquadre na categoria dos comunicadores. Em suma, o candidato tem que saber se relacionar, tem que ter habilidades de negociador, tem

que saber tratar os outros com educação, elegância e inteligência. Não basta saber fazer, tem que saber conviver socialmente.

Ao verificar esta espetacular virada que as empresas estão sendo forçadas a fazer, enxergando a importância das habilidades administrativas, somos levados de volta ao passado, para encontrarmos nos ensinamentos clássicos esta mesma constatação. Dois grandes precursores da Ciência da Administração, Henri Fayol e Frederick W. Taylor, naquela oportunidade, já estavam preocupados e chamavam a atenção para este problema. Fayol (1977, p. 29) destaca como sendo importante e indispensável o conhecimento gerencial para os cargos de chefias. Diz o autor que “uma educação exclusivamente técnica não corresponde às necessidades gerais das empresas, mesmo que se trate das indústrias”. Por outro lado Taylor (1980, p. 41 - 42), refere-se ao trabalhador como alguém que precisa ser compreendido, ou seja, “cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por seu capataz, ou em situação oposta, entregue à sua própria inspiração. Esta cooperação estreita, íntima e pessoal entre direção e trabalhadores, é parte essencial da administração”. Observa-se desta forma que, nos primórdios da Ciência da Administração, embora tendo seu modelo organizacional e gerencial severamente criticado por muitos pesquisadores, os estudiosos manifestavam preocupações quanto à capacidade dos gerentes em administrar pessoas, bem como o respeito e a qualidade profissional dos trabalhadores e seu papel fundamental no desempenho das empresas.

Como se vê, a inquietação com o relacionamento no ambiente de trabalho vem de longe, assim como tem progressivamente evoluído muito, a ponto de receber nestes tempos modernos, um novo tratamento. As organizações buscam uma nova postura em relação às pessoas, estão tentando sair do chamado tratamento de bando e passando para o tratamento individual e emocional. Entendem que este novo perfil possibilita uma

melhor comunicação, mais equilíbrio nas punições e decisões, menos brutalidade nas relações. Consequentemente as pessoas, sendo melhor tratadas, ficam mais abertas, conseguem ouvir melhor, aprendem muito mais, expõem-se mais, ficam mais arrojadas, buscam novos desafios. Esta crescente ação de liberdade e democracia exercitada nas organizações, motiva os trabalhadores a tomarem atitudes cooperativas, facilitando a condução dos processos e as soluções dos problemas.

Evidentemente, a conclusão a que se chega, é a de que as críticas desabonadoras da burocracia são feitas na grande maioria por pessoas sem a mínima competência intelectual para falar sobre o assunto. Falam mal, porque usam uma visão distorcida das dimensões burocráticas. As críticas que têm sido feitas, tomam como base as disfunções burocráticas, distorcidas propositadamente que foram, para atender conveniências dos dirigentes públicos ou privados. No momento em que se colocam de forma fundamentada os valores da organização burocrática, como os que foram analisados neste trabalho, cai por terra toda argumentação discriminatória.

Quando se comprova que as ferramentas da qualidade total estão alicerçadas, ou se utilizam das dimensões burocráticas, as críticas depreciadoras, culpando a burocracia por todas as mazelas dos sistemas organizacionais, se fragilizam e perdem a razão de ser. Não que a burocracia seja a salvação de tudo, ou que seu modelo seja o ideal, longe disso. Mas imputar todos os defeitos e incompetências administrativas às dimensões burocráticas, também não faz sentido. Estão aí os novos modelos de gestão, comprovadamente se utilizando do modelo gerencial delineado por Max Weber, para reinventar e transformar as organizações.

A pesquisa revelou, conforme constam dos quadros e comentários citados, modificações culturais importantes. Pode-se verificar claramente que as organizações

estão determinadas, não só a mudarem processos, mas também a quebrarem paradigmas, criando novos valores culturais.

As pessoas estão sendo sensibilizadas para adotarem novas posturas de comportamentos e de trabalho. Isto revela que o processo de inovação administrativa, com a introdução de conceitos modernos de gestão, é algo irreversível.

O que preocupa um pouco é a constatação de que, de um modo geral, os colaboradores estão sendo treinados e pressionados para mudarem, muito mais do que educados para tal. Até certo ponto é compreensível, pois as empresas estão sofrendo uma concorrência acirrada e não há como esperar muito. Ou modificam a gestão, processos e comportamentos ou a empresa morre. É uma corrida contra o tempo. Porém estas organizações poderão enfrentar mais tarde problemas de motivação e comprometimento, se a preocupação maior continuar sendo somente com treinamentos. Treinar as pessoas para seguirem normas, regras e procedimentos, parece muito pouco diante do cenário atual, que exige postura mental diferente face aos novos relacionamentos. A criança pode ser treinada para não jogar papel na rua, mas se ela não for educada, sobre os problemas ecológicos que advirão daquele gesto, a postura mental, quando sozinhas ou adultas, continuará sendo a de poluir o meio ambiente.

Os colaboradores, como são chamados os trabalhadores de agora, estão de certa forma aceitando as pressões, porque temem a perda de seus empregos. Quando olham para fora da empresa e verificam que a fila de desempregados é muito maior do que as vagas oferecidas, são tomados pelo pânico e fazem o possível e o impossível para garantirem suas vagas. Mesmo assim as reclamações são generalizadas, dizem que a cobrança é pesada, que estão executando muito mais tarefas do que no passado e praticamente ganhando os mesmos salários.

É interessante notar que este medo e esta apreensão não são só dos empregados, mas também da alta direção. Embora sejam na maioria acionistas, existe uma preocupação muito grande em manter o seu negócio. Isto naturalmente aproxima um pouco mais as pessoas e ameniza a situação. Se todos se sentem pressionados de uma forma ou de outra, a tendência é unirem-se para vencerem as dificuldades.

Chama a atenção e até certo ponto também é preocupante, a maneira como as pessoas enxergam a qualidade total. Quando perguntadas por que a qualidade total é importante, a maioria absoluta delas prontamente respondem: para melhorar os processos, a qualidade dos produtos, serviços e satisfazer clientes. Somente quando estimuladas é que reconhecem a qualidade total como sendo uma filosofia de vida, que envolve não só a empresa como um todo, mas também as pessoas em particular e suas famílias. Sentem que é um processo de busca constante de mudanças de modelo, cujo benefício atinge inclusive a sociedade.

Esta constatação vem corroborar com o que foi citado acima. A pressão é pela busca da qualidade total dos produtos e serviços em primeiro lugar, depois das pessoas, o que parece ser um erro. A auto-motivação, o estímulo, a educação, o treinamento dirigido à troca dos maus hábitos, por bons, a mente aberta, o espírito aberto, a busca pela informação, a evolução do lado pessoal da qualidade, é que gera qualidade total. São atitudes que se atentamente observadas pelas organizações, certamente farão a diferença entre o fracasso e o sucesso.

Desde a alta direção até o mais humilde dos colaboradores, todos entendem o valor da qualidade total e sabem que sem ela suas empresas não prosperarão. Entretanto o que não está muito claro para as pessoas, e que ainda gera uma certa dúvida, é quanto aos ganhos individuais gerados pela qualidade total, isto a nível de qualidade de vida,

ascensão profissional, remuneração e auto-desenvolvimento. O sentimento é que fala-se muito nestas questões todas, mas pratica-se pouco.

A bem da verdade, indivíduos inquietos, com esta visão de horizontes largos, indo além das paredes das fábricas, almejando posições diferenciadas e padrões de vida mais elevados, são encontrados somente nas empresas onde a qualidade total já vem sendo implementada há algum tempo. Os colaboradores estão começando a perceber que o crescimento individual é tão importante quanto o coletivo, já que a vida, a família e a sociedade giram em torno dos indivíduos, razão maior de suas motivações e crescimentos. Divisa-se nestas organizações, a busca destas satisfações, independentemente da vontade ou concordância da alta cúpula diretiva. Evidentemente que os dirigentes não têm muitos motivos para serem contra, uma vez que posicionamentos como estes, criam perspectivas de substancial crescimento também para as empresas. Notabiliza-se desta forma um grande avanço, sinal de novos tempos e que o grau de liberdade e autonomia está sendo levado a sério. Empresas com este nível de autonomia aprendem muito mais e não só isto, utilizam este conhecimento para o alcance das transformações e a busca do sucesso.

Contudo, não se pode dizer o mesmo das demais empresas, onde os programas de qualidade total se desenvolvem lentamente ou iniciaram há pouco tempo. Os colaboradores ainda encontram-se sob a forte pressão para melhorar processos, produtos, serviços e local de trabalho, com a finalidade de atender bem os clientes. Poucas são as preocupações com as questões individuais e familiares.

É importante frisar que está havendo uma grande mudança na forma e no modelo de administrar. Em todas as organizações nota-se uma nova postura de gestão, cuja base são as equipes de trabalho. O índice é revelador, 50% dos entrevistados se posicionaram espontaneamente a favor das equipes de trabalho, destacando como sendo uma experiência importante e que deve ser preservada. Apesar desta inequívoca e

insuspeita manifestação, não obstante, 39,13% dos entrevistados, revelaram um parcial desconforto no relacionamento, atitudes e procedimentos, um em relação ao outro, entre chefias e subordinados. É um dado que demonstra um certo paradoxo, quando relacionado com os valores atribuídos ao trabalho em equipe e à gestão participativa. Todavia não surpreendente, quando confrontado com o índice atribuído ao autoritarismo.

Nesse meio-tempo, se refletirmos um pouco sobre os índices revelados, poderemos obter uma outra leitura ainda não citada: a constatação de que nem todos os trabalhadores e chefias estão tão comprometidos assim com os programas de qualidade total. Quando questionados demonstram estar, mas no fundo não há muita certeza das reais vantagens pessoais que obterão, quanto aos ganhos corporativos apontados pelas organizações. Não que isto seja desastroso, não que seja uma terrível descoberta. É possível que muitos já tenham percebido, entretanto não custa lembrar ou despertar os gestores dos programas de qualidade total, para algo que merece pelo menos ser analisado. Cuidado, porque a real situação pode ser um pouco diferente daquelas estampadas nas pesquisas quantitativas de clima organizacional.

Existe, por parte dos trabalhadores, uma certa desconfiança quanto aos ganhos criados pelas inovações, não sob o ponto de vista das condições de trabalho, mas sob a questão desemprego. Este é um problema que tem gerado inúmeras discussões e certos desconfortos nos meios empresariais e muitos questionamentos no meio sindical. Segundo Rifkin (1995, p. 5) “enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas no computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica”. A situação é realmente preocupante e as pessoas estão muito receosas e inseguras com relação aos seus futuros. Como destaca Drucker (apud Rifkin, 1995, p. 13),

“o desaparecimento da mão-de-obra como fator chave da produção, emergirá como o crítico, assunto pendente da sociedade capitalista”.

7.1.2 O valor individual

Não obstante, se as organizações forem capazes de mostrar aos colaboradores que, se cada um evoluir com o objetivo de encontrar uma forma de ser útil em sua intervenção e tiver a capacidade de perceber suas limitações e reconhecer os valores dos outros, certamente estará dando um passo gigantesco em busca da modernidade almejada.

Conseguir convencer as pessoas a serem importantes e respeitarem a importância dos outros, sem serem submissas, é essencial para arrancar do seio das organizações, um dos grandes paradigmas inibidores da qualidade total, o medo de fazer diferente, de inovar, de ser empreendedor, atuando em equipes. Onde há medo de reinventar as coisas, não há criação, por conseguinte não haverá mudança alguma. Parece residir aí a quintessência das dificuldades. Como encontrar então, a fórmula equilibrada para despertar o valor, a capacidade de adquirir novos conhecimentos e o gênio que há em cada um destes colaboradores? Como fazer para que estas pessoas estejam permanentemente motivadas e assumam definitivamente que o trabalho em equipe é mais importante que o individual?

Não está sendo e não será nada fácil responder estas indagações, a menos que os dirigentes olhem para o interior das suas organizações e consigam dimensionar o tamanho do autoritarismo e o conseqüente temor das pessoas em relação às chefias. Quando se entender e assumir que os gestores ainda agem como chefes e não como

verdadeiros líderes, aí provavelmente as perguntas acima poderão ser respondidas. A pesquisa revela dados irrefutáveis a este respeito. A reverência subentendida dos trabalhadores se comprovam pela manifestação dos entrevistados, posto que, 34,78% admitiram tratar as chefias com certas reservas. Eles temem porque, de um modo geral, o sentimento destas, embora dissimuladamente, ainda é taylorista. O poder ainda tem como base o cargo ocupado. A autonomia e liberdade são relativas, assim, contrariá-los, entendem os colaboradores, é colocar em risco seus empregos.

Uma outra constatação, seguida de questionamento, deve certamente contribuir a uma avaliação ainda mais substancial. Se examinarem detidamente que os gerentes e diretores são muito bem pagos, justamente pela competência e capacidade que têm de pensar, criar e solucionar problemas; por que deveriam então os trabalhadores pensarem e criarem por eles, justamente por aqueles que recebem privilégios, como salas confortavelmente refrigeradas, salários absurdamente maiores, cerca de sete, dez e até trinta vezes?

São ponderações e perguntas embaraçosas como estas, merecedoras de uma profunda reflexão, que devem ser feitas antes de qualquer iniciativa de mudanças. Principalmente se considerar que o trabalho não é uma simples imposição da natureza em busca da sobrevivência, encerra também um complexo e sofisticado aparato psicológico e social, envolvendo afetividades, paixões, poder e interesses difusos. Muitas tentativas de encontrar justificativas têm sido feitas, assim como inúmeras são as explicações e desculpas apressadas, porém pouco convincentes, mesmo considerando problemas de difíceis soluções, como as questões culturais e a insuficiência de escolaridade dos colaboradores.

Para corroborar com estas argumentações, algumas colocações de Drucker (apud Netz, Carvalho, 1995, p. 3) se encaixam perfeitamente: “os executivos terão de

construir formas de aprendizado por toda a vida; deverão também aprender que não são patrões, mas colegas; poucas políticas de compensação têm funcionado de forma duradoura; a recompensa deve premiar o comportamento que se quer incentivar e de que se necessita. Não existe, nada pior do que pregar o trabalho em equipes e depois dar grandes bônus individuais”.

Diante destas colocações, convém examinar atentamente, a arquitetura dos programas de qualidade total que estão sendo desenhados nas empresas, alguns já em fase adiantada de implementação. Mesmo considerando os trabalhos em equipes e as gestões participativas, logo será percebido que a perenidade destes programas é questionável. Esta incerteza perceptível quanto à estabilidade das inovações administrativas, ora em discussão, encaminha-nos à reflexão de duas afirmações feitas por (Press apud Nobrega, 1997, p. 126). Aponta o autor que “as empresas continuam perseguindo um modelo idealizado de gestão participativa que unanimemente todos reconhecemos como sendo essencial; apenas não sabem como implantá-lo. Supostos exemplos revolucionários acabam se revelando belas ferramentas de autopromoção e *marketing* pessoal para seus autores, quando examinados sob a lupa fria da lógica do resultado consistente ao longo do tempo. Gestão participativa funciona por espasmos: às vezes dá certo por períodos. Na maior parte do tempo, não dá”. A outra afirmação ele toma emprestado de Peter Drucker: “a idéia popular hoje, é de se encarar a organização como uma banda de *jazz*, na qual todos escrevem a partitura enquanto tocam. Soa bonito, mas ninguém realmente descobriu uma maneira de fazer isso. Esse é o problema”.

7.1.3 Uma utopia ou uma realidade?

Admitindo que todos os obstáculos serão suplantados, é possível que a qualidade total atinja um estágio tal, que passe a ser concebida integralmente como uma filosofia de vida das pessoas e das organizações, encaminhando as relações capital e trabalho à uma convivência muito mais harmoniosa. A convivência hostil de antes cederia lugar à parceira, num ambiente compartilhado, com lideranças e equipes permeando todo o sistema. O engajamento e o comprometimento das lideranças e das equipes, promoverão o avanço coletivo das liberdades, tornando-se armas poderosas contra a opressão e o autoritarismo.

Na medida em que as equipes se multiplicam, não só transformarão os ambientes, como também reunirão poderosas forças, na busca da conveniente defesa de seus interesses, principalmente empregos, salários e participação nos resultados que tanto pode ser em dinheiro como em forma de ações da organização. Graças aos intercâmbios presentes, estarão os trabalhadores capacitados, para com energia e liderança, tomarem conta da organização, com todo o sentimento e paixão. Usarão o poder da argumentação convincente das lideranças e do peso de suas participações acionárias, para em movimentos constantes, manobrem e cercarem os opositores, culminando com o domínio de todo o aparelho produtivo. Diante de situação ulterior mais grave que possa aparecer, não restará aos principais donos do capital e às autoridades administrativas, outra saída a não ser renderem-se, dobrando-se à uma administração socializada. A gestão passará então a ser de forma compartilhada, onde as figuras gestoras atuais, seriam substituídas por lideranças das equipes, que em conjuntos integrados, como que engrenagens, cada qual desempenhando o seu papel, interagirão por todo o sistema, até a entrega final dos produtos ou serviços aos clientes.

Caso os programas de qualidade total consigam atingir esta associação de interesses, estará selada para sempre a grande aliança transformadora das organizações, cujo resultado final será incomensurável. Destarte, estará sendo decretado o fim dos conflitos capital e trabalho, motivadores de inúmeras e intermináveis discussões, teses, tratados e obras literárias, desde a revolução industrial. Estaria também sendo derrubada a tese de que no mundo capitalista, jamais o trabalhador conseguiria interferir na poderosa máquina do capital. Não só interfeririam, como também administrariam o próprio capital.

É utopia? Até pode ser. Porém a vida, sem as utopias, por certo perderia o seu valor. Se tudo na vida, inclusive o sofrimento, nas palavras de Frankl (1991) tem sentido, por que não teriam sentido tais colocações? É só uma questão de acreditar mais no valor e na sabedoria do ser humano. E quem acha que mesmo assim a distância entre o almejado e o real, é sideral, observe o que vem acontecendo nos Estados Unidos, berço do capitalismo mundial, com os fundos de pensões nas palavras de Drucker (1997, p: 67): “as fontes combinadas de dinheiro vindo dos investidores de varejo, fundos de pensões e planos de aposentadoria de todos os indivíduos, constituem a fonte de dinheiro que cresce mais rapidamente”. “Apenas enxergo o que está visível, contudo ainda não foi visto” (p.66).

7.2 Recomendações

Durante a realização deste estudo, foi observado que alguns fatores ligados à qualidade total e à burocracia, tais como clima organizacional, Normas ISO-900 e o quanto os programas de qualidade total têm influenciado na eliminação de postos de trabalho, se aprofundados, trariam grandes contribuições científicas. e só não foram

investigados, devido à limitação do tempo e também para não distorcer os objetivos deste trabalho.

O presente estudo analisou o assunto: programas de qualidade total implementados nas organizações industriais familiares de porte médio, das cidades de Joinville e São Bento do Sul e as dimensões burocráticas. Entretanto seria muito interessante que este mesmo trabalho fosse realizado também nas pequenas e grandes organizações.

Contudo empresas de outros ramos de atividades, como serviços, comércio e construção civil, por certo, dariam grandes contribuições neste sentido, já que tanto quanto as indústrias, também estão preocupados em tornarem-se mais competitivos, de olho é claro, nos clientes, que com a chegada no Brasil de empresas estrangeiras extremamente agressivas, estão mais exigentes, preferindo as que ofereçam maiores vantagens.

Um outro dado importante não aproveitado pelo estudo, por não ser objeto de análise, todavia de significativo valor, diz respeito ao indivíduo e à família. Ou seja, como as organizações estão administrando as influências familiares na formação do trabalhador de qualidade total? Parece que se trata de um assunto relevante, na medida em que se deseja obter o máximo de comprometimento das pessoas.

Finalmente recomenda-se que as organizações pesquisadas implementem ações dirigidas mais especificamente à educação e às informações. As grandes transformações estão exigindo mudanças radicais, fazendo com que as pessoas adotem novas posturas culturais. Isto naturalmente tem gerado muita insegurança e insatisfação, levando os trabalhadores a se posicionarem contrários às inovações. É compreensível, na medida em que mudanças de paradigma reclamam aprendizado permanente e este só vem através da educação. Programas perenes de educação são fundamentais para o alcance das

mudanças, porque o aprendizado é permanente. Nestes tempos de globalização, aprender sempre e cada vez mais, é uma obrigação que deve estar presente no dia-a-dia das pessoas e das organizações. O que era verdadeiro e absolutamente inquestionável ontem, hoje não o é mais. Diante deste cenário, parece não existir outra alternativa a não ser a de se pavimentar caminhos que levem ao desenvolvimento educacional de todos.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

8.1 Referências bibliográficas

- AMBONI, Nério. **O Caso CECRISA S/A: um aprendizado que deu certo**. Florianópolis: UFSC, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Tese de Doutorado), 1997.
- BAUMANN, R. A globalização e seus sete paradoxos capitais. Rio de Janeiro, **Rumos**, p. 20-21, ago., 1996.
- BRUSEK, F.J. O desafio do desenvolvimento global. Rio de Janeiro, **Rumos**, p.19-21, mai., 1996.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CHAMPION, D.J. **A docilogia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DRUCKER, Peter F. Uma bússola para os tempos incertos. **Revista Exame**, São Paulo, v.30, n. 7, p.66-70. 26 mar., 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.

- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- ÊXODO, Livro do. **Bíblia sagrada**. 34. ed. Claretiana, São Paulo, cap. 18, v. 13-24., 1982.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar — aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set., 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e estratégia de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun., 1991.
- FRANKL, Victor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FREEMAN, J., HANNAN, M. T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v.88, p.1116-1145, 1983.
- FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar., 1995.
- GUIDA, Frederico Antonio. **Panorama geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PHB, 1984.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- JURAM, J. M. **Juram planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAST, Fremont K., ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

- KUPFER, D. A produção made in Brazil e seus desafios. **Rumos**, Rio de Janeiro, p. 10-11, jul., 1996.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MARCUSE, Herbert. **Ideologia da sociedade industrial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr., 1995.
- NETZ, Clayton, CARVALHO, Sandra. Entrevista com Peter Drucker. **Exame Entrevista: edição especial**, São Paulo, p. 32-35, dez., 1995.
- NOBREGA, Clemente. Taylor superstar. **Revista Exame**, São Paulo, v. 30, n. 20, p.124-128, 24 set., 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, 32: 194-208. 1967
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PINCHOT, G., PINCHOT E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RABELO, Flávio Marcílio, FILHO, Ettore Bresciani, OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.13-19, mai./jun., 1995.

- RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBERTS, Wess. **Segredos de liderança de Átila, o huno**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SALM, José Francisco. **Aula ministrada no curso de mestrado da EP/UFSC**. Florianópolis, 1995 (informação verbal).
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frutuações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**. Florianópolis, 1 (2), 18- 42, Out., 1993.
- SARAIVA, D. A produtividade em três atos. **Revista da Confederação Nacional da Indústria**, Brasília, n. 297, p. 10-13, out., 1996.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração: uma introdução à teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: EDC, 1990.
- STONER, J.A.F. **Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TAYLOR, Frederick Winslow, **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WEBER, Max. **Parlamento e governo na Alemanha reordenada: crítica política do funcionalismo e da natureza dos partidos**. Petrópolis: Vozes, 1993.

8.2 Bibliografia

- ALDRICH, Haward E. **Organizations & environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMBONI, Nério. **Metodologia para elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais**. Florianópolis: ESAG/UEDESC, 1995 (no prelo).
- BARRELA, Wagner Däumichen, BRUNSTEIN, Israel. Sistemas Flexíveis de informações baseadas em medidas de produtividade. **Boletim técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, Mai., 1995.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt, SEIDEL, Thereza Toffano. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 48-60, jul./set., 1992.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 41-52, out./dez., 1990.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun., 1994.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.
- COVEY, Stephener. As dez chaves para uma era de mudanças. **Revista Exame**, São Paulo, v. 29, n. 10, p. 64-66, 08 mar., 1996.
- COVEY, Stephener. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- CREMA, Roberto. **Introdução à visão holística**. São Paulo: Summus, 1989.

- DELORENZAO NETO, Antonio. **Sociologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 1990.
- DIMENSTEIN, Gilberto. **Aprediz do futuro: cidadania hoje e amanhã**. São Paulo: Ática, 1997.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- ECO, Humberto. **Metodologia: como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar., 1997.
- ESTENSON, Jerry, BJUR, Wesley. Construindo o sucesso das organizações: o uso das novas tecnologias administrativas. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, v.5, n.17-A, out., 1995.
- FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas: organização, estrutura e sistemas**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- FARIA, José Henrique de. Werber e a sociologia das organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 23-29, abr./jun., 1983.
- FARIA, Maria de Fátima Bruno de, ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. Estímulo e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 50-61, abr./jun., 1996.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 14-20, set./out., 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, SHINYASHIKI, Gilberto, STEVANATO, Luiz Arnaldo. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar., 1997.
- GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- GARAY, Angela Beatriz Scheffer. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n.3, jul./dez., 1997.

- GARCIA, Mauro Neves, OLIVEIRA, José Turíbio, GIANELLO, Luiz Carlos. Os paradigmas e suas conseqüências na gestão das empresas. **Revista IMES**, São Caetano do Sul, v. 12, n. 35, p. 26-34, set./dez., 1995.
- GARVIN, David. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, jul./aug., 1993.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 43. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOUILLART, Francis J. NORTON, David. Reengenharia e transformação - por onde começar? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 6-11, mar./abr., 1995.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HANDY, Charles. **A era da transformação: a transformação no mundo das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HELL, Gary. Estimular a diversidade de idéias é a melhor estratégia. **Folha Management**, São Paulo, n. 10, 16out, 1995.
- HERSEY, Paul. BLANCHARD, H. Kenneth. **Psicologia para administradores**: São Paulo: EPU, 1986.
- HIRSCHMAN, Albert O. **The passions and the interests**. Princeton: Princeton University Press, 1977.
- KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril, WEIHRICH, Heinz. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

- LAURINDO, Fernando José Barbin, SHIMIZU, Tamio. Estudo sobre o impacto da estruturaração da tecnologia da informação na organização e administração das empresas. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, fev., 1995.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.3, p. 115-124, mai./jun., 1994.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez., 1994.
- LODI, João Bosco. **Administração por objetivos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração: uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.
- LOPES, Luis Tadeu Arraes, TORRES, Paulo Ricardo. Repensando as organizações. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 46-48, jan./fev., 1995.
- MASIERO, Gilmar. Organização e trabalho no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 12-19, jan./fev., 1994.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gerência de trabalho de equipe**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MIGLIACCIO FILHO, Rubens. Reflexões sobre o homem e o trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 18-32, mar./abr., 1994.
- MITROFF, Ian I., et al. **Frame breack: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jasey-Bass, 1994.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MORITA, Akio. **Made in Japan: Akio Morita e a Sony**. São Paulo: Cultura, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- NEWMAN, William. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

- OLIVEIRA, Graziela. Democratização das relações de trabalho na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 91-95, out./dez., 1991.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelo de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun., 1984.
- RABELO, Flávio Marcílio, BRESCIANI FILHO, Ettore, OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 13-19, mai./jun., 1995.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: O dilema inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**. São Paulo: Best Seller, 1987.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. **Revista de administração**, São Paulo, v.30, n. 3, p. 38-49, jul./set., 1995.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun., 1997.
- SROUR, Robert Henry. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, jul./ago., 1994.
- STREBEL, Paul. Why do employees resist change? **Harvard Business Review**, p. 86-92, may./jun., 1996.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: HARBRA, 1991.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. A rebeldia conservadora - aspectos da resistência à modernização nas organizações brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 30-37, jan./fev., 1995.
- THOFFLER, Alvin. **Choque do futuro**. São Paulo: Record, 1994.
- THOFFLER, Alvin. **Powershiff: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TOLOVI JUNIOR, José. Os novos paradigmas da administração. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 57-60, mai./jun., 1995.

- TOLOVI JUNIOR, José. Por que os programas de qualidade total falham? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 6-11, nov./dez., 1994.
- TRÉPO, Georges-Xavier. Modismos na administração e evolução das empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 93-97, jul./ago., 1994.
- VALENTI, Geni Dornelles, SILVA, Regina Schiavine. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p.22-29, jan./fev., 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant, YAMAMOTO, Isao. Razões da crise do modelo de gestão japonês. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 38-46, jan./mar., 1997.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- WEBER, Max. **Conceitos básicos de sociologia**. São Paulo: Moraes, 1987.
- WREN, Daniel A. **The evolution of management Thought**. New York: John Wiley, 1979.
- ZACCARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 14-21, jan./fev., 1995.