

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção

O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TOTAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado

Leonardo Stachelski

Florianópolis
2001

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção

O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA
QUALIDADE TOTAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO

Leonardo Stachelski

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para
a obtenção
do título de mestre em
Engenharia da Produção.

Florianópolis
2001

Leonardo Stachelski

O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA GESTÃO DA
QUALIDADE TOTAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO

Essa dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia da Produção** no **Programa de
Pós-Graduação em Engenharia da Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 09 de outubro de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenação

Banca Examinadora

Prof^ª. Jane Iara Pereira da Costa
Orientadora

Prof^ª. Olga Regina Cardoso
Orientadora

Prof. (Nome e Titulação)

Aos meus pais Felix e Anna, com os quais aprendo a sentir a profunda simplicidade da vida.

A Sheyla, minha esposa, companheira na aprendizagem dos caminhos do amor.

Aos meus filhos Leandro e Luiza com muito amor. As crianças são nossos melhores mestres.

Gostaria de agradecer, ao finalizar este estudo, as pessoas e instituições que colaboraram das mais diversas maneiras para sua realização:

- Aos professores, coordenadores e funcionários do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo apoio e os conhecimentos transmitidos;
- À Trombini Papel e Embalagens, representada pela sua diretoria e gerências, pela receptividade e colaboração;
- Aos funcionários da Trombini Embalagens Ltda, especialmente os Assessores da Qualidade, a disposição e boa vontade em conceder informações e disponibilizar tempo e os documentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa;
- À Silvio Alberto Bortolin Klas, pela cooperação e compreensão do meu momento de estudo;
- Às Prof^a Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa, a paciência em suas orientações, bem como pela competência técnica e relacional de verdadeiras educadoras;
- À Odair C. Lazzarini, pelo companheirismo e pelas valiosas contribuições;
- À Antonio Carlos Torques pela amizade e sugestões na análise dos dados e informações;
- À David A. Salles, o valoroso trabalho de formatação e revisão;
- Aos colegas de mestrado, pela união e companheirismo em todos os momentos que tivemos juntos;
- Aos bibliotecários, pelo paciente atendimento;
- Aos meus familiares, a compreensão no concernente às forçadas ausências do convívio familiar;
- À todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização da presente pesquisa.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2	JUSTIFICATIVA	7
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.3.1	<i>OBJETIVO GERAL</i>	10
1.3.2	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	11
1.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	11
1.5	ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	16
2.1.1	<i>O IMPACTO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO NA EMPRESA</i>	17
2.1.2	<i>O CONCEITO DE QUALIDADE</i>	20
2.1.3	<i>A HISTÓRIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL</i>	27
2.1.4	<i>O ATUAL MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL</i>	35
2.1.5	<i>PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL</i>	45
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	54
2.2.1	<i>MUDANÇAS CULTURAIS E SOLICITAÇÕES DO MEIO AMBIENTE</i>	54
2.2.2	<i>VALORES</i>	61
3	METODOLOGIA	65
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	73

4.1	PROCESSO PRODUTIVO DE SACOS E ARTEFATOS DE PAPEL	75
4.2	POSIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO.....	80
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	84
5.1	A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA TROMBINI	84
5.2	MUDANÇA CULTURAL NA TROMBINI	97
5.3	PROCESSO EVOLUTIVO DA QUALIDADE NA TROMBINI.....	101
5.4	PLANEJAMENTO DO PROCESSO DA QUALIDADE TROMBINI	104
5.5	CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS	109
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	116
6.1	RECOMENDAÇÕES	121
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
8	ANEXOS.....	131
8.1	ANEXO 1 - AVALIAÇÃO DO GRAU DE ADERÊNCIA AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	131
8.2	ANEXO 2 - CRONOGRAMA DO PROCESSO DA QUALIDADE TROMBINI.....	136
8.3	ANEXO 3 - POLÍTICA DA QUALIDADE	137

Lista de figuras

Figura 1: Composição Acionária	74
Figura 2: Inter-relacionamento Operacional	75
Figura 3: Distribuição Geográfica das Vendas - Papelão Ondulado	80
Figura 4: Distribuição Geográfica das Vendas - Sacos e Artefatos.....	81
Figura 5: Distribuição Geográfica das Vendas - Celulose e Papel.....	81
Figura 6: Distribuição das Vendas por Setor de Mercado - Papelão Ondulado.....	82
Figura 7: Distribuição das Vendas por Setor de Mercado - Sacos e Artefatos.....	82
Figura 8: Foco no Cliente.....	86
Figura 9: Liderança	87
Figura 10: Envolvimento de pessoas.....	88
Figura 11: Constância de propósito	89
Figura 12: Melhoria Contínua	90
Figura 13: Abordagem de processo.....	91
Figura 14: Delegação	92
Figura 15: Disseminação de informações.....	93
Figura 16: Garantia da qualidade.....	94
Figura 17: Não aceitação de erros	95
Figura 18: Avaliação Global dos Princípios	96
Figura 19: Evolução da Qualidade na Trombini	103

Lista de quadros

Quadro 1: Eventos históricos	73
Quadro 2: Tipos de equipamentos por tipo de saco	78

Lista de tabelas

Tabela 1: Desempenho no Mercado Nacional.....	83
Tabela 2: Dados da Avaliação Global dos Princípios	96

Resumo

A presente pesquisa tem por objetivo principal analisar o impacto da estratégia de gestão da qualidade na cultura organizacional da Trombini Embalagens Ltda., na sua unidade de sacos e artefatos de papel, no período compreendido entre 1995 e 2000. O tema escolhido está inserido no assunto das implicações da introdução de novas tecnologias em uma organização, no caso, uma organização familiar. Sua escolha se justifica, de modo especial, pela quase ausência de teorias que avaliem o impacto de abordagens de qualidade total na cultura organizacional, visto que a literatura sobre o tema, está mais voltada para técnicas, ferramentas estatísticas e ISO 9000. No que se refere a revisão da literatura aborda-se em primeiro lugar a qualidade total, seu histórico, suas diferentes filosofias, técnicas e princípios e o atual modelo de qualidade total, que pode ser definido como uma combinação integrada de diversas teorias de gestão. Sobre a cultura organizacional aborda-se a relação entre as solicitações do meio e mudanças culturais e os valores, como componentes chaves que modulam a consciência individual e coletiva das pessoas nas organizações. Também são descritas pesquisas que relacionam as duas variáveis. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. Como instrumentos de coletas de dados, fontes secundárias e escalas acompanhadas de questionários, foram os principais recursos utilizados. A metodologia de análise adotada é predominantemente descritivo-quantitativa. Os resultados da pesquisa mostram que o processo da qualidade da Trombini, é pautado na adaptação da escola japonesa. Sobre o grau de aderência aos princípios que norteiam a cultura da gestão da qualidade, este é entendido como aderente pelas pessoas que compõem a Trombini. Com relação a cultura organizacional pode-se concluir que houve impacto nesta variável a partir da implantação do TQM, porém não na extensão esperada.

Abstract

To present research has to put objective main to analyze the impact of the strategy of culture administration organizational of the quality in Trombini Embalagens Ltda., in your unit of sacks and paper workmanship, in the period understood between 1995 and 2000. The chosen theme is inserted in the subject of the implications of the introduction of new technologies in an organization, in the case, a family organization. Your choice if it justifies, in a special way, for the almost absence of theories that evaluate the impact of approaches of total quality in the culture organizational, because the literature on the theme, is more gone back to techniques, statistical tools and ISO 9000. In what refers the revision of the literature it is approached in first place the total quality, your report, your different philosophies, techniques and beginnings and the current model of total quality, that can be defined as an integrated combination of several administration theories. On the culture organizational the relationship is approached between the solicitations of the middle and cultural changes and the values, as key components that modulate the people's individual and collective conscience in the organizations. They are also described researches that relate the two variables. The method that characterizes this research is the case study. As instruments of collections of data, secondary sources and you climb accompanied of questionnaires, they were the principal used resources. The methodology of adopted analysis is predominantly descriptive-quantitative. The results of the research show that the process of the quality of Trombini, it is ruled in the adaptation of the Japanese school. On the degree of adherence to the beginnings that orientates the culture of the administration of the quality, this is understood as adherent for the people that compose Trombini. With relationship the culture organizational can be concluded that there was impact in this variable starting from the implantation of TQM, however not in the expected extension.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As atividades econômicas estão passando por um momento importante: A quebra de barreiras e a globalização, levando a percepção de que a qualidade faz parte do mecanismos de sobrevivência das organizações.

O modo de vida dos consumidores e a eficiência das empresas em negócios agora dependem do desempenho, confiável e consistente, de produtos e serviços, sem haver tolerância para a perda de tempo e custos de falhas. Qualidade torna-se estratégia básica para a atual competitividade.

Além disso, qualidade passa também a ser mundial. Qualidade é a chave para orientar com eficácia qualquer empresa em qualquer parte do mundo, em crescimento de mercado e em lucratividade, por meio da liderança na qualidade (Deming, 1997). A experiência da General Systems Company na implantação do sistema para a Gestão da qualidade, em centenas de empresas no mundo todo, mostrar que esta é a melhor oportunidade para retorno do investimento em organizações tanto industriais como de serviços.

A questão fundamental está no reconhecimento de que qualidade é o que os clientes – não a empresa – julgam que seja (Crosby, 1992). Resulta de trabalho com ênfase em clientes e processos em equipe, em todas as áreas da empresa. Há processos que as pessoas entendem, acreditam e dos quais são parte – e que devem ser sistematicamente desenvolvidas em termos das melhores práticas de qualidade que estejam disponíveis no mundo.

É enorme a diferença entre a atuação voltada para a qualidade e a atuação parcial em empresas, nas quais a qualidade recebe alguns cuidados e é caracterizada por uma coleção de projetos técnicos e iniciativas isoladas (Feigenbaum 1995). Qualidade passou a ser o agente de mudança corporativa mais importante de nossa época e é a demanda gerencial mais importante a ser enfrentada por muitas empresas.

O princípio básico é que qualidade é, essencialmente, um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramento nos negócios, nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que seja alcançada a satisfação dos consumidores, eficiência de recursos humanos e menores custos (Deming, 1990).

A percepção da importância da qualidade está hoje generalizada. A importância das iniciativas como o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige, para o aumento da competitividade de empresas norte americana, indústrias e de serviços, o Prêmio Deming no Japão, o PBQP, Prêmio Brasileiro de Produtividade e Qualidade, residem no fato de estarem sendo estabelecidos orientações para a implantação de bases para a qualidade, que resultará em lideranças competitivas. Normas internacionais como a QS 9000 para o setor automobilístico, a série ISO 9000 que passou pela terceira revisão, sendo a primeira em 1987, depois 1994 e agora 2000, se bem que indicam requisitos mínimos para conceituar um sistema total, apontam na direção de um posicionamento amplo e sistemático e não para um outro estreito e limitado, para a obtenção da qualidade num compromisso em longo prazo.

A mudança organizacional estudada como processo, que acontece ao longo do tempo, é proposta por Pettigrew (1990), baseia-se no estudo longitudinal-processual, que contempla a organização como sistema social. O autor demonstra

em seu estudo que a análise dos elementos que influenciam as escolhas estratégicas adotadas esclarece o significado das mudanças organizacionais.

As empresas mudam ao longo dos anos, sob a influência das principais forças econômico-institucionais em operação nos ambientes interno e externo. Em função do advento recente da globalização, Ferrer (1996) propõe uma avaliação mais realista do que até então se realizava no mercado nacional brasileiro. Sugere considerar nessa avaliação as mudanças nas organizações quanto: aos processos de desenvolvimento que ocorriam; às novas posturas perante a função do Estado; aos caminhos de inserção no mercado mundial; aos processos de liberação da energia de iniciativa privada, em contexto de políticas consistentes com os equilíbrio macroeconômicos; aos estímulos ao desenvolvimento humano sustentável; e à mobilização da capacidade de escolha do próprio caminho no mundo global.

As consecutivas crises das últimas décadas marcaram época na história: fizeram mudar rapidamente a concepção de produção de seus bens e serviços à medida que os conhecimentos científicos se vinham acumulando. A economia internacional impulsionou-se na direção do planejamento e desenvolvimento. Segmentos privilegiados naturalmente assumiram importância estratégica: a energia inovou métodos de produção, de transmissão, de acumulação e utilização econômica de energia elétrica; cresceu a busca de alternativas energéticas, materiais alternativos e de reciclagem abriram espaços; concretizaram-se diferentes intervenções na estrutura genética de organismos na agricultura e pecuária; a informática. A eletrônica e a robótica, bem como em telecomunicações e transporte, importantes modificações ocorreram.

Esse novo contexto político, econômico e social parece introduzir diferentes linhas de pensamento e níveis de análise no estudo das ciências sociais e das organizações.

Os desdobramentos da globalização na forma de impulsos, as telecomunicações, a eletrônica e a ampliação da captação de energia elétrica, representam importantes oportunidades de produção nesse segmento. Esse contexto parece ter implicações em mudanças internas que mostram importantes momentos da organização, por exemplo, parece influenciar a natureza e a maneira de como as decisões são tomadas na história da organização.

A maior parte das mudanças ao longo da história das organizações está relacionada a fatores econômicos ou políticos (Prahalad, 1995). Em função de alterações na economia tanto internacional como nacional, surgem necessidades de adaptações. Da mesma forma, alterações na conjuntura política do país em que a empresa está inserida, vão levar a novos posicionamentos e novos direcionamentos. Por exemplo, a análise de estágio evolutivo em que se encontram diferentes grupos industriais ilustra a promoção de seu desenvolvimento e podem variar de acordo com o seu padrão de concorrência de cada mercado. Vale dizer que além das razões que de ordem política e econômica, a lógica da concorrência determina a intervenção pública focalizada em setores. Tal análise possibilita observar que a política voltada para a competitividade requer orientações de caráter setorial, para adequar os instrumentos aos requisitos competitivos. Conforme salienta Prahalad (1995, pág. 54): “Os anos desperdiçados pela falta de sensibilidade às tendências de setor e propensão de negar verdades desagradáveis colocam em risco o negócio da empresa”.

Os valores essenciais e as demandas dos indivíduos num grupo dão sentido de missão e de direção e podem apoiar os objetivos organizacionais (Katz e Khan, 1978). As expressões de vontade, com base nos interesses momentâneos, caracterizam politicamente a organização necessária às decisões num dado momento, conforme sugerem Zaleznik (1981) e Morgan (1995).

Considerando as proposições de Pettigrew (1990), o ambiente de rápidas mudanças e de busca de maior eficiência é um dos eixos de convergência de renovação nos diferentes grupos industriais, para enfrentar a atmosfera de acirramento da concorrência. Em função destas complexidades e diferentes variáveis que interferem no contexto das organizações o conceito da qualidade vem passando por ampliações.

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os especialistas em qualidade preocupavam-se principalmente com a qualidade dos produtos. Foi somente no final dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano (Moller, 1997). Colocar as pessoas em primeiro lugar e a qualidade pessoal, representam uma relação no campo do desenvolvimento da qualidade.

Como afirma Moller (1997, pág. 5): “Esta revolução na consciência de qualidade é, antes de qualquer coisa, uma nova forma de pensar a respeito da qualidade. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade do produto, a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo”.

Não se trata mais em uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer às expectativas do cliente, mas também inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível.

A nova consciência de qualidade não substitui as idéias tradicionais a respeito do assunto. O novo modo de pensar, completa e amplia os antigos acrescentando novas idéias de desenvolvimento da qualidade: melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados.

As organizações que trabalham no desenvolvimento contínuo da qualidade devem se interessar não só pela qualidade técnica e pelos ganhos financeiros, mas também pela qualidade das pessoas que as compõem. Neste sentido o elemento humano passa a ter um papel de relevância no contexto da qualidade.

O ser humano vive num contexto cultural com seus valores, seus padrões de referências que foram desenvolvidos a partir de experiências e sua convivência com o meio ambiente e que agora necessita se adaptar a uma nova cultura: A Cultura da Qualidade. Neste contexto, nos debates recentes a respeito das questões da qualidade, produtividade, competitividade, o tema cultura organizacional têm aparecido cada vez com maior frequência.

Nas últimas décadas, têm se multiplicado os estudos sobre estratégias de mudanças organizacionais e seus reflexos sobre a cultura das empresas. O foco adotado pelos autores de diferentes linhas apresenta uma amplitude variada, desde estudos sobre cultura de um país e sua influência sobre as práticas de gestão de empresas, como por exemplo, o trabalho de Hofstede, et Ali, (1990) aos estudos de uma determinada organização e discussões mais recentes sobre as culturas dos subgrupos em uma organização. Segundo Sainsaulieu (1991), um dos autores que defende este último enfoque, a empresa é constituída por um tecido de grupos que possuem suas formas próprias de representação, uma revelação particular com a

empresa e o trabalho, um patrimônio comum de experiência, não sendo possível portanto, falar-se de cultura de empresa, mas de cultura de grupos.

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar em que medida a estratégia de gestão da qualidade total provocou mudanças na cultura organizacional. Busca-se analisar alterações nos padrões culturais, como um novo sistema de gestão influencia os valores da empresa, a relação entre mudança organizacional e cultura da qualidade.

Para trabalhar toda esta problemática relacionada aos sistemas da qualidade, é necessário ajustar o foco sobre a organização e seus múltiplos recortes: hierárquicos, funcionais, regionais; é evidente que a questão da cultura nacional se faz presente, não apenas na identificação dos traços culturais de um país, que dificultam ou facilitam a adoção de um determinado modelo de organização, mas principalmente no valor que se atribui à educação e ao próprio fator trabalho.

Como foco de estudo será tomado à empresa Trombini Embalagens Ltda. que está vivenciando a experiência da implantação de um sistema de gestão da qualidade total.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Brasil, a partir do início da década de noventa, vem enfrentando o grande desafio de promover a abertura de sua economia à competitividade internacional. Acostumados a um mercado protegido, os empresários brasileiros, de um modo geral, só começaram a preocupar-se com palavras como qualidade, produtividade a partir das novas orientações governamentais relativas à indústria e ao comércio exterior. A criação deste conjunto de políticas colocou o empresariado nacional, face a face com problemas de competitividade, neste novo cenário e com necessidade de

reverter tal situação, visto que a inserção progressiva da economia brasileira no mercado global, além de irreversível, é vital para a modernização do país.

É cada vez mais atual a demanda por eficiência envolvendo custos, produtividade e competitividade, assim como pelo aprimoramento de produtos e serviços, seja no setor privado, seja no setor público. Deste modo, alcança lugar central nas discussões acadêmicas e políticas no campo da Engenharia da Produção, a partir dos anos 90, a utilização das técnicas de gestão da qualidade total.

Estas transformações implicam em mudanças nas formas de inter-relação, afetando o sistema de valores pelo qual modela a conduta dos membros de uma organização. Apesar de um crescente número de estudos estarem surgindo nesta área, ainda se conhece pouco sobre o impacto deste tipo de mudança nas organizações. Muitos questionamentos estão aparecendo principalmente porque na prática, muitas técnicas de gestão da qualidade, não estão funcionando, ou seja, muito do que havia sido planejado não deu certo e teriam que sofrer alterações. Deming (1997) coloca que, no Japão as técnicas e procedimentos nas organizações funcionam não como procedimentos, mas como comportamentos já arraigados e culturalmente orientados. Daí a importância da correlação entre gestão da qualidade e cultura organizacional.

Assim, entender como e porque, está se dando a implementação dos princípios de gestão da qualidade, é primordial para que as organizações possam adequar-se as novas filosofias de trabalho, em que o compromisso com a satisfação dos clientes seja um dos pontos básicos de atuação.

No campo da engenharia da produção, este estudo se justifica pela visão ampla de engenharia. Na atualidade, a engenharia inclui uma grande diversidade de

conhecimentos, competências, funções exercidas, sendo assim, desenvolveu-se um universo tecnológico variado, no qual o engenheiro pode exercer a função de administrador ou de manager, ao lado de missões mais tradicionais de desing de objetos ou de sistemas ou de chefe de produção. O engenheiro pode ser pesquisador ou vendedor de produtos e serviços (Linsengen, 1999). Isto justifica a pertinência do tema na engenharia, pois levando-se em consideração esta dinâmica social, pode se supor que a relação entre cultura organizacional e qualidade total é matéria para a engenharia da produção.

Para relacionar o tema em estudo e a engenharia da produção pode-se ainda citar Slack (1997), que afirma que a administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, onde produção engloba toda a atividade ou processo que, de forma sistematizada, tem o objetivo de alcançar algum resultado (bens / serviços). Assim como afirma Paladini (1997 pág. 11), “a qualidade total é um processo de aperfeiçoamento contínuo, que visa alcançar resultados como um todo na organização”.

Do ponto de vista teórico, analisar o impacto da implantação da estratégia de gestão da qualidade na cultura organizacional de uma organização, é relevante na medida em que a literatura sobre o tema, está mais voltada para técnicas, ferramentas estatísticas, ISO 9000. Paladini (1997), afirma que qualidade é muito mais do que um simples conjunto de técnicas e algumas ferramentas estatísticas, envolvem decisões, políticas e estratégias é um planejamento que implica em mudanças na organização. A extensão e a complexidade destas mudanças podem determinar alterações, no processo produtivo, equipamentos, métodos e, principalmente, nas pessoas, o que vai determinar novas posturas, novos comportamentos, novos valores.

Ainda cabe salientar que, embora a literatura explicita a relação entre gestão da qualidade total e cultura organizacional, a direção deste fenômeno não é clara. Todo o panorama descritivo justifica a necessidade de estudos que possam contribuir para um melhor entendimento a respeito de tal fenômeno.

Tratando de uma realidade bastante específica, espera-se com este trabalho de pesquisa contribuir de alguma maneira para o enriquecimento do conhecimento já existente na área. Sabe-se que esta pode ser uma linha de pesquisa bastante ampla e as perspectivas de aprofundamento em trabalhos futuros não devem ser descartadas.

No que se refere ao aspecto prático, a pesquisa buscará auxiliar na melhoria dos resultados do processo de gestão da qualidade, pois sabe-se da necessidade e interesse da organização de ser estudada em trabalhos analíticos, que sirvam como instrumental para avaliação de suas atividades. Espera-se assim, que o presente trabalho, possa ser aproveitado de uma forma prática, para avaliação da realidade e ofereça subsídios para ação futura desta ou de outras organizações.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar em que medida a estratégia de gestão da qualidade total adotada no período de 1995 à 2000 provocou mudanças na cultura organizacional da empresa Trombini Embalagens Ltda. – Unidade Sacos e Artefatos de Papel – Unidade Curitiba – PR.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os valores vigentes da organização, que caracterizam uma cultura para a qualidade.
- Descrever o processo de implantação da estratégia de gestão da qualidade total, suas etapas e seqüência.
- Analisar o grau de implementação dos princípios norteadores da cultura de gestão da qualidade.
- Descrever as mudanças culturais a partir da implementação da estratégia de gestão da qualidade.
- Avaliar como as idéias de gestão da qualidade foram disseminadas na organização.
- Descrever o processo evolutivo da qualidade na organização.

1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de todo o rigor nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, esta apresenta algumas limitações.

Em primeiro lugar, o método do estudo de caso, utilizado neste trabalho, embora tenha possibilitado uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da organização em estudo, caracteriza-se por estar limitado à situação observada, não permitindo a generalização plena de suas conclusões para outras organizações. O caso em questão possui características específicas (em especial o fato de a organização em estudo ser uma empresa familiar) que limitam ainda mais uma tentativa de generalização dos resultados. No entanto, tal limitação

faz com que o caso estudado se mostre mais interessante para a realização de uma análise no sentido de ser um caso específico, diferenciado da maioria das pesquisas acerca de gestão da qualidade, encontradas na literatura especializada neste tema.

Outra limitação refere-se ao fato da tentativa de resgatar informações através de pessoas, visto nem sempre serem estas capazes de descrever com precisão acontecimentos passados, por não se recordarem ou por terem recordações viesadas dos acontecimentos. Além do viés, outra limitação relacionada à busca de informações através da avaliação de pessoas diz respeito ao uso de escalas, em que o entrevistado acaba por cometer o que Selltiz et al. (1987, p. 56) classificam como “erro de generosidade”. No caso do uso de escalas a tendência é superestimar as qualidades investigadas, que são desejáveis pela pessoa ou pela organização. Sabendo de antemão destas limitações, procurou-se utilizar como fonte principal os dados secundários e confirmar estes dados coletados através de questionário, buscando corroborar as informações fornecidas pelas pessoas que compõem a organização.

A palavra cultura tem muitos significados e conotações. Aplicada às organizações certamente encontra confusão conceitual e semântica, porque, para as organizações também é difícil desbastar-lhe as ambigüidades. Estas ambigüidades também são percebidas em relação aos componentes da cultura organizacional, principalmente no que se refere a valores. É possível encontrar definições de valores que se confundem com interesses e vice-versa. O cuidado, porém para a elaboração do questionário foi direcionado com esta atenção para que a formulação das perguntas fosse bem específica e que investigasse o pretendido.

No que se refere a gestão da qualidade, uma das limitações é a definição da qualidade. O conceito de qualidade, envolve uma multiplicidade de elementos, que

em muitos casos, dificulta sua viabilização na prática. Neste sentido na revisão da literatura foi dedicado uma seção a parte para minimizar as dúvidas e direcionar o trabalho de pesquisa.

Cabe destacar também que, a filosofia da gestão da qualidade, adotada por uma determinada organização pode trazer resultados e impactos diferentes, conforme a sua abrangência. Quanto mais amplo o conceito utilizado, mais características do que, neste estudo, é denominado de modelo atual da qualidade total, serão encontradas na organização. Deste modo se a organização tem um entendimento mais restrito do que seja a gestão da qualidade, há uma menor probabilidade de comprovar todas as hipóteses de pesquisa lançadas neste estudo.

A subjetividade do entrevistador não pode ser negada. Pelo contrário, mesmo com a atenção e o rigor que se aconselha, quando se utiliza o método de caso, procura manter a objetividade na aplicação; há proximidade da realidade investigada e há reflexão constante na sistematização da prática.

No entanto, ressaltando as limitações verificadas, por intermédio da metodologia utilizada, procurou-se superar as principais distorções que se apontam.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, foram desenvolvidos os seguintes capítulos da presente dissertação.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e problema de pesquisa, justificando de maneira prática e teórica a realização da mesma. Definiram-se ainda os objetivos norteadores do estudo em pauta e os limites existentes no desenvolvimento da investigação empírica.

O segundo capítulo contém a revisão da literatura na qual se apoia a pesquisa. Neste apresenta-se e expõe-se a relação entre as variáveis em estudo: Gestão da qualidade total e Cultura Organizacional. A gestão da qualidade total é apresentada como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito aos princípios de gestão da qualidade, sendo estes princípios, os norteadores para se chegar à competitividade, o que garantirá a satisfação dos clientes ao longo do tempo (Deming, 1997). A cultura organizacional é apresentada como sistema de símbolos e significados aceitos pública e coletivamente, por dado grupo em determinado período, sendo que o seu componente chave são os valores, pois eles indicam quais questões são prioritariamente observadas nas operações correntes, nas relações com o mercado, nas estratégias utilizadas. Os valores expressam uma dimensão da cultura organizacional tal como ela é vivenciada, e em empresas bem sucedidas eles representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois fornecem senso de direção comum para todos os empregados e orientam o comportamento diário (Collins & Porras, 1995).

A metodologia utilizada na realização da pesquisa é apresentada no terceiro capítulo, constituída pela caracterização e delineamento do estudo, instrumentos de coleta de dados e técnicas de tratamento dos mesmos, além dos limites no desenvolvimento da investigação empírica.

No quarto capítulo busca-se caracterizar a organização em estudo, e reconhecer suas relações com o mercado, principais insumos, características de seu processo produtivo e, de modo específica da unidade da organização que serviu como objeto de estudo.

O quinto capítulo é composto pela apresentação e análise dos dados coletados. Inicialmente apresenta-se, o grau de aderência aos princípios de gestão da qualidade e os valores a serem alterados a partir da implementação da estratégia de gestão da qualidade . Na seqüência descreve-se o processo evolutivo na qualidade na organização e as etapas do planejamento, interpretados à luz da revisão da literatura anteriormente apresentada, bem como algumas considerações adicionais sobre a pesquisa.

Finalizando, o sexto capítulo traz as conclusões concernentes ao impacto da gestão da qualidade na cultura organizacional, bem como recomendações para possíveis futuras pesquisas nesta área, assim como sugestões para a organização no que se refere a gestão do seu processo da qualidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico-empírico apresentado a seguir busca fundamentar, através da exposição dos conhecimentos constantes na literatura especializada, as hipóteses a serem levantadas acerca do problema de pesquisa definido no capítulo precedente. Sendo assim, serão expostos os conceitos de cultura organizacional e gestão da qualidade total, assim como o impacto da adoção de um novo modelo de gestão numa organização.

No que se refere a cultura organizacional, o referencial teórico-empírico deste trabalho restringe-se a mudança cultural e sua relação com o meio ambiente e ao conceito de valores. Sendo um sistema socialmente construído, para Pettigrew (1996) a organização consiste num conjunto de significados compartilhados. Esses significados, expressos pelos valores, que acontecem ao longo da história da organização, podem influenciar as decisões e ações adotadas em determinado momento.

Vale ressaltar que, para fins deste estudo, utilizam-se os termos gestão da qualidade total e TQM (*Total Quality Management*) de modo indistinto.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

O esgotamento do modelo de produção em massa, em fins da década de setenta, faz emergir, como resposta a este esgotamento, arranjos organizacionais mais flexíveis. A utilização pelas organizações japonesas de novas técnicas de gestão que atendiam à crescente demanda de produtos melhores, de maneira mais rápida, gerou uma nova realidade de produção industrial. A mudança no comportamento do mercado trouxe a necessidade de novas formas, mais avançadas de administração e estruturação dos sistemas produtivos e, dentre elas, o TQM

(*Total Quality Management*) ou gestão da qualidade total. O TQM é um modelo de gestão adotado pelas organizações no sentido de tornarem-se mais flexíveis e que, como tal, envolve a alteração do desenho organizacional tanto em seus componentes técnicos como nos aspectos comportamentais e culturais.

Tendo em vista que um modelo de gestão, independente do seu tipo, se dá como resposta ou como meio de viabilizar mudanças organizacionais, o próximo item traz algumas ponderações a respeito do impacto de um novo modelo nas organizações, antes de tratar de modo mais específico sobre a da gestão da qualidade total.

2.1.1 O IMPACTO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO NA EMPRESA

A adoção de um novo modelo de gestão numa organização gera transformações tanto em dimensões estruturais, como processuais, comportamentais e no desempenho organizacional. Por isso não é possível falar em novos modelos de gestão sem falar no conceito de mudança organizacional. Para Hage (apud Hall, 1984) mudança organizacional é a alteração e a transformação da forma de modo a sobreviver melhor no ambiente.

Tanto processos, como estruturas e comportamentos podem ser afetados pela implementação de mudança organizacional. O processo decisório pode ser alterado, assim como também os canais de comunicação. Estruturas tendem a serem modificadas, determinando um novo ambiente físico, novas instalações, alterações na distribuição hierárquica, distribuição de autoridade de poder. A partir de tantas transformações, uma nova configuração do trabalho também deve ser estabelecida. Novo conteúdo da função, remoção de função, criação de cargos,

exigência de maior ou menor qualificação para o desempenho de tarefas, podem resultar em novo desenho da organização do trabalho na empresa.

Reações comportamentais também podem surgir e este é um forte elemento que pode determinar o fracasso da mudança. “Absentéismo, rotação de mão-de-obra, insatisfação no cargo, mau desempenho no trabalho e baixa produtividade são fatos que podem ser atribuídos, em parte, às atitudes negativas dos empregados para com a mudança planejada” (Champion, 1979, pág. 247) . Para diversos autores, prever as reações dos empregados é sempre conveniente no planejamento da mudança. Buckingham (apud Champion, 1979, pág 254) afirma que, “informar o pessoal a ser afetado das mudanças previstas e da possibilidade de deslocação ou recolocação serve como sistema de aviso prévio e como meio de encorajar uma transição mais suave para os novos procedimentos”. Champion (1979), no entanto, ressalta que não se pode considerar que, caso sejam superadas as resistências comportamentais, fatalmente ocorrerá a relação positiva direta entre aceitação da mudança, trabalho árduo dos empregados e maior eficácia organizacional. Esta relação pode não ocorrer, mesmo que se criem as condições para mudar as atitudes dos empregados em direção a maior aceitação de transformações organizacionais.

Atendendo a um apelo bastante atual e cada vez mais importante para melhor compreensão da realidade organizacional vigente, um tipo especial de mudança, a mudança no modelo de gestão, tem chamado a atenção de estudiosos da área. Provavelmente por favorecer o aumento da capacidade de competição da organização ou pelos impactos causados em seu sistema social, a mudança no modelo de gestão vem sendo objeto de estudos que procuram analisar os possíveis benefícios trazidos por essa mudança tanto para a organização como para a sociedade em geral.

Caracterizado neste estudo como um modelo de gestão, o TQM pode ser entendido como uma nova forma de estruturação e organização da empresa e do trabalho nela desenvolvido, uma prática administrativa e de relações sociais (Guimarães, 1996) e, como tal pode ser agente de alterações tanto de componentes técnicos como dos padrões culturais.

É evidente que em todo processo de mudança, é necessária a adoção de estratégias para enfrentar possíveis resistências. Algumas considerações acerca das condições que favoreceriam ou facilitariam a implementação da mudança em organização são levantadas por diversos autores. De maneira geral, a participação dos funcionários no planejamento da mudança, a previsão de comportamentos de resistência, a abordagem sistêmica na implementação, além de outros, são fatores freqüentemente levantados.

Blau (apud Etzioni, 1976) apresenta cinco pré-requisitos para um desenvolvimento mais ajustável na introdução de mudança: 1) um mínimo de segurança no emprego; 2) uma orientação profissional para o desempenho de obrigações; 3) grupos de trabalho estabelecidos que comandem a aliança de seus membros; 4) ausência de conflito básico entre grupo de trabalho e 5) a administração de necessidades organizacionais tidas como perturbadoras.

As características organizacionais que estão relacionadas com a maior propensão à mudança ou inovação, também são levantadas por Hage e Aiken (apud Hall, 1984): elevada complexidade de formação profissional dos membros da organização, elevada descentralização do poder, baixa formalização, baixa estratificação na distribuição de recompensas, baixa ênfase na quantidade produção, baixa ênfase na eficácia no tocante ao custo de produtos ou serviço, e,

finalmente, um nível elevado de satisfação no trabalho por parte dos integrantes da organização.

Para Katz e Kahn (1978) , as mudanças bem sucedidas envolvem a estrutura organizacional, uma combinação de diferentes métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como área potencial de mudanças.

2.1.2 O CONCEITO DE QUALIDADE

A implantação de um processo de gestão da qualidade começa com entendimento do que significa qualidade. De fato torna-se relevante saber o que é exatamente qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la sejam corretamente direcionados. Primeiramente faz-se necessário estabelecer a diferença entre qualidade e gestão da qualidade total, ressaltando que são conceitos distintos e que, embora nem sempre possam ser dissociados, não estão necessariamente relacionados.

A qualidade, por si só, diz respeito a adequação de determinado produto ou serviço, apresentando reconhecidos valor e utilidade para o indivíduo que dele faz uso. A gestão da qualidade total, como considerada neste estudo, refere-se a um conjunto de atividades para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito, aos princípios de gestão da qualidade, de modo a satisfazer todas as pessoas envolvidas com a organização.

Ocorre que estes conceitos envolvem uma multiplicidade de elementos necessários para viabilizar sua colocação em prática. Considerado o seguinte conceito: Qualidade é adequação ao uso (Juran 1991), surge um fato concreto: apesar de uma variedade muito ampla de conceitos com a qual é definida, entendida e praticada, a qualidade deve ser sempre definida de forma a orientar-se para seu

alvo específico, o consumidor, pois é ele quem usa o produto ou o serviço. Assim, qualidade não é apenas beleza, ou somente leveza ou só uma bonita embalagem ou um produto com um custo compatível etc. De fato, adequação, envolve atender as necessidades específicas daquele usuário, se limitada a alguns itens, tal adequação, fica prejudicada (Paladini, 1997). Por sua abrangência, o conceito redireciona e redefine qualidade, bem como todos os esforços feitos para produzi-la. Todos os elementos que compõem a empresa contribuem de alguma forma, para adequação ao uso do produto ou serviço.

Esta definição determina enorme compromisso e requer muito de quem se disponha a adotá-la, porque exige que tudo aquilo que, de uma forma ou de outra, possa contribuir para uma maior adequação do produto ou serviço ao uso que dele se fará, deve ser desenvolvido. Ou conforme afirma Paladini (1997 pág. 16): “Qualidade é muito mais de que algumas estratégias ou técnicas estatísticas. É, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização.”

A definição de qualidade como a “adequação ao uso”, fornece as bases do que se poderia chamar de gestão da qualidade total (Juran, 1991). É um conceito que amarra as duas pontas da qualidade. De fato, ao mencionar o termo adequação ao uso, não foram fixados os elementos que determinam como este ajuste se processa. Fica entendido que qualidade é característica de um produto ou serviço que atende “totalmente” ao consumidor. O termo total refere-se aos elementos que garantem a plena utilização do produto, em conformidade ao que necessita o consumidor. Para Deming, (1997) em muitos casos, vai-se até bem mais além, pretende-se superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem se quer haviam sido formuladas.

Ao enfatizar a “adequação ao uso”, nota-se que serão responsáveis pela qualidade todos os elementos que tiveram alguma participação, direta ou indireta na produção do bem ou serviço. Esses elementos são as pessoas, equipamentos, métodos, informações, matérias primas, ambiente .(Ishikawa,1996).

Corsby, (1997) afirma que um produto ou serviço possui qualidade, quanto está conforme os requisitos do consumidor e para que isto seja atingido, é preciso envolver todas as pessoas, tanto da alta administração como das camadas inferiores da organização.

Esses aspectos mostram que a noção de “Qualidade Total” está completamente direcionada para o consumidor; pela abrangência do conceito, envolve a todos na organização, direcionando seus esforços para atendê-lo; pelo nível em que se coloca a questão, é uma das grandes metas da empresa, fixada em termos de políticas globais.

Uma característica fundamental da definição de qualidade como “adequação ao uso”, é o aspecto dinâmico da definição. De fato, a alteração do conceito da qualidade dentro do ambiente produtivo é decorrente das mudanças ditadas pelo dia-a-dia do mercado consumidor. A história mostra que, na verdade, quem prestou atenção a estas alterações, se manteve sempre com seus produtos ou serviços aceitos e sobreviveu. Quem se isolou e criou seus próprios conceitos acabou por afastar-se da realidade, e foi viver em outra dimensão ou deixou de viver. Isso foi observado em passado recente com alguns regimes políticos, com empresas, com grandes impérios e instituições.

Portanto essas mudanças exigem novos conhecimentos. Em outras palavras, o problema é a educação e o desenvolvimento de uma cultura que dê valor à aprendizagem (Deming, 1997). Esse é um dos aspectos que fundamenta a relação

entre qualidade e cultura organizacional, onde através de um processo educacional, busca-se criar uma nova consciência nas organizações com base em novos valores (Moller, 1997).

É ainda importante abordar ambientes básicos onde a qualidade é produzida. Paladini (1997) destaca três modelos:

- Qualidade *in-line*;
- Qualidade *off-line*.
- Qualidade *on-line*;

Esses modelos ensejam uma nova organização dos esforços dentro da empresa, ou seja, exigem a incorporação de uma nova cultura organizacional.

Qualidade *in-line*: é um modelo mais elementar de produção da qualidade. Enfatiza a qualidade obtida em nível do processo produtivo e pode ser caracterizado como um conjunto bem definido de elementos básicos voltados para o processo de fabricação.

A primeira idéia de qualidade aqui utilizada é a ausência de defeitos. Considera-se que a ocorrência de defeito no produto, seja qual for a natureza, prejudica a perfeita utilização do produto e compromete a sua qualidade. Por isto este modelo prioriza, fundamentalmente, os esforços para a correção e a prevenção de defeitos. Cabe observar que se adota aqui a seguinte noção de defeito: defeito é a falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica da qualidade é comparada com suas especificações. Este modelo corrobora-se com a definição de Philip Crosby (1994) que afirma que qualidade é a conformidade com os requisitos. Assim quem se refere a qualidade de vida, por

exemplo, precisa definir esta “vida” em termos específicos, como rendimentos adequados, saúde, controle de poluição ou outros itens que possam ser mensuráveis.

O mesmo ocorre nos negócios. A mensuração será feita continuamente, afim de determinar a adequação aos requisitos. A não conformidade detectada é a ausência de qualidade.

Este modelo, de certa forma remete a super especialização de setores e pessoas na empresa. Em geral este aspecto é prejudicial à qualidade pelo desequilíbrio que gera na organização, criando um cultura de departamentalização e perdendo-se a visão sistêmica.

Este é um aspecto da nova cultura da gestão da qualidade e papel fundamental da alta administração: perceber a empresa como sistema. Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema (Deming 1997). Aí entra um dos valores básicos desta nova cultura: A cooperação.

Deming (1997) coloca que as empresas devem trabalhar em cooperação. Uma tarefa importante da administração é reconhecer e administrar a interdependência dos componentes. A solução dos conflitos e a retirada das barreiras que impedem a cooperação são de responsabilidade da alta administração.

Qualidade *off-line*: Este modelo enfatiza o esforço de produzir qualidade através da ação do pessoal que não atua precisamente no processo produtivo, mas dá suporte a ele, ou seja, desenvolve funções indiretas. É o caso da gerência de aquisição de matérias-primas, área de vendas, marketing...

Pode-se definir qualidade neste modelo, como aquela gerada pelas áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera.

Este modelo começou a ganhar relevância a partir do conceito de “Controle Total da Qualidade”, desenvolvido por Feigenbaum nos anos 60 (Feigenbaum, 1995), em que se observa que a ostentação da qualidade não pode eliminar nenhum elemento da empresa. A idéia básica é simples: se alguém desenvolve alguma atividade, seja ela qual for, dentro da empresa, ela é relevante. Se for relevante, constitui de alguma forma para a utilização do produto. Como o desejo é garantir que esta utilização satisfará totalmente ao consumidor, aquela atividade não poderá ser excluída. E deverá ser considerada na montagem do modelo da qualidade da empresa.

Qualidade *on-line*: O modelo da qualidade on-line procura viabilizar, em termos práticos, a ênfase que se confere ao cliente no conceito da qualidade. Pode-se definir este modelo como o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado. Cria-se, assim, um produto sempre adequado ao consumidor.

A idéia que dá suporte ao modelo é a de que o mercado é dinâmico, mudando com freqüência suas características. O produto, assim, precisa permanentemente ajustar-se a ele. Isto requer, por um lado, um processo flexível, que possa viabilizar, em pouco tempo, as alterações que devem ser efetuadas no produto e, por outro, o modelo obriga a empresa a desenvolver um sistema de

informações permanentemente em funcionamento, captando informações no mercado.

Conceitualmente, o modelo da qualidade *on-line* está fundamentado na noção de qualidade de projeto. “Denomina-se qualidade de projeto a análise que se faz do produto, em termos de qualidade, a partir da estruturação de seu projeto” (Paladini 1997, pág. 20). Esta análise é feita sempre que se comparam as diversas formas de um mesmo produto ou produtos similares, nos quais as diferenças aparecem sempre por alterações realizadas em nível de seus projetos respectivos (Taguchi, 1990). Assim, a qualidade de projeto é observada quando são confrontados dois ou mais tipos ou modelos de um mesmo produto, ou ainda, produtos similares quanto a seu uso.

A importância que a qualidade do projeto desempenha para a definição da qualidade do produto final é grande, sobretudo se considera que é aqui que se define a faixa de mercado em que o produto vai atuar. O ponto de partida para isso, consiste em estabelecer quais critérios, ou parâmetros, de desempenho são relevantes para a empresa e que prioridades devem ser dados aos mesmos. Esses critérios devem refletir as necessidades dos clientes que se buscam atingir para um determinado produto, de maneira a mantê-los fiéis a empresa. (Tubino,1999). O padrão da qualidade do produto vai determinar que tipo de consumidores se espera atingir, além de outros aspectos relevantes a se considerar como próprio preço do produto. Isto ocorre porque, em geral, melhor qualidade de projeto acarreta custos mais elevados de produção. Nota-se que o modelo *in-line* poderá neutralizar esse aumento de custos. O resultado é um produto melhor e mais barato. O modelo de qualidade *on-line*, assim, opera primeiro com a qualidade do produto; a seguir, em função das alterações observadas no mercado, o processo produtivo é realimentado com as informações referentes às mudanças que a qualidade do projeto deve portar

para ajustar-se à realidade do mercado. A flexibilidade do processo está relacionada com a qualidade da conformação que a empresa possui em face das alterações de projeto determinadas pelo mercado.

2.1.3 A HISTÓRIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Numa perspectiva histórica pode-se considerar que a gestão da qualidade total passou por diversas modificações desde seu despontar até a atualidade. Desde um conceito restrito ao chão de fábrica, em que a tônica era a conformidade de produtos, alcançada através de inspeção, evoluiu até a prática atual, voltada para o aprimoramento contínuo da totalidade da organização.

A preocupação com a qualidade, de modo específico, é bastante antiga. “Já existia por volta do ano 3000 a.c, na Babilônia, quando era imposta a uniformidade das medidas utilizadas.” (Porto, 1993, pág. 164). No entanto, a prática sistemática da busca de qualidade de produtos e processos surgiu somente a partir do século XX, com os trabalhos de Taylor e pela aplicação de seus preceitos por Ford. Neste primeiro momento a qualidade era sinônimo de inspeção. A inspeção formal tornou-se necessária a partir do advento da produção em massa de diferentes componentes de um produto e de sua montagem em linha, em suma, da necessidade de fabricar peças padronizadas e intercambiáveis (Garvin, 1992; Teboul, 1991). Neste contexto, a essência da administração científica de Taylor pode ser expressa como um esforço no sentido de aperfeiçoar a qualidade de produtos, em que prescreve-se a padronização, a divisão do trabalho e a especialização como meio de obtenção de obediência, eficiência, eficácia e alta qualidade da produção em massa. É Taylor quem dá legitimidade à atividade de inspeção, posto que, em sua visão “O trabalho precisava ser feito com rapidez e qualidade, e o inspetor deveria ser o responsável por este processo.” (Rodrigues e Amorin, 1996, pág. 263).

A busca pela qualidade é tida como responsabilidade gerencial distinta e como função independente pela primeira vez na obra *"The control of quality in manufacturing"* (Radford, 1922). Até este momento "o controle da qualidade limitava-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A solução de problemas era vista como fora do campo de ação do departamento de inspeção médio". (Garvin, 1992, pág. 6).

Shewart (1931) traz ao controle de qualidade um caráter científico e lança as bases para os modernos programas de qualidade total, através do desenvolvimento de métodos de controle do processo de produção, conhecidos como PDCA de controle. O ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o planejamento, no qual planos são executados; execução, no qual os planos são implementados; verificação, na qual os resultados são monitorados; e ação, no qual são feitos os ajustes necessários, e o retorno ao planejamento. Foi Shewart o primeiro pesquisador "a reconhecer que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que ela seria entendida por meio da probabilidade e estatística." (Garvin, 1996, pág. 7), estabelecendo a partir de então o controle estatístico como aspecto básico do processo produtivo e da qualidade dos produtos.

No entanto, é somente a partir da segunda guerra mundial que o controle estatístico no recebimento ou na inspeção final desenvolve-se de maneira decisiva sob o impulso das necessidades do exército americano. "Com a utilização do controle da qualidade [...] os Estados Unidos conseguiram produzir suprimentos militares mais baratos e em grande quantidade." (Ishikawa, 1996, pág. 13). No fim da década de 40 o controle da qualidade já estava estabelecida como parte fundamental do processo produtivo e a inclusão de instrumentos, aparelhos de medição e métodos cada vez mais sofisticados aumentam de modo progressivo as

suas responsabilidades. “Seus métodos eram, porém, basicamente estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte à fábrica.” (Garvin, 1997, pág. 13). Ao final da guerra, contudo o foco americano voltou-se mais uma vez à quantidade em detrimento a qualidade dos seus produtos, ocorrendo, a partir de então, uma gradual deterioração do mercado americano.

A partir da década de 50 algumas das práticas e técnicas que fazem parte do atual modelo de TQC, começam a ser desenvolvidas no Japão. Este desenvolvimento tem início em uma série de conferência feita para a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE), por dois dos discípulos de Shewart, W. Edwards Deming e Joseph Juran. Ao redirecionar a indústria japonesa, Deming (1986) tornou-se um dos mais conhecidos estudiosos da qualidade total. Suas prescrições são filosóficas, mais voltadas para o lado humanístico, das quais advoga uma maior participação do trabalhador no processo decisório organizacional, sua doutrina está baseada em três crenças: constância de finalidade em que visão de longo prazo e *benchmarck* são pontos essenciais; melhoria constante, na qual a tônica é prevenção e aperfeiçoamento e conhecimento profundo da organização, de seus processos e do ambiente em que se encontra inserida. Tais crenças são refletidas em um programa de 14 pontos, elaborados no desenvolvimentos de seus trabalhos acerca de qualidade total. Deming (1986) enfatiza o uso de técnica estatística, visto que, em seu entendimento, o controle estatístico pode permitir a prevenção dos limites de variação que são influenciadores diretos de uma maior ou menor produtividade.

Juran (1951) reconheceu o papel primordial da administração para criar um aperfeiçoamento constante da qualidade. Tal aperfeiçoamento deve ser feito projeto a projeto “utilizando um método experimental sistemático que vai dos sintomas às causas, das causas às soluções e depois das soluções a uma nova prática e à

conservação do que foi aprendido.” Teboul (1997, pág. 17). Juran (1951) aponta que o Gerenciamento para a Qualidade envolve três processos básicos gerenciais: planejamento para a qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade, definindo qualidade como adequação ao uso e produto adequado ao uso como aquele que atende as necessidades de seu consumidor. Tais processos constituem a chamada trilogia Juran. O autor constata que os custos para atingir um determinado nível da qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis relacionados a defeitos e falhas dos produtos, material sucateado, horas de trabalhos necessárias para se refazer o produto e repará-lo, clientes insatisfeitos e custos inevitáveis associados à prevenção, inspeção, amostragem, classificação e outras iniciativas de controle de qualidade. O autor ainda enfatiza o papel da alta gerência na responsabilidade pela mudança necessária no sentido de a organização ter uma orientação voltada para o mercado.

Outros norte-americanos, entre eles Armand V. Feigenbaum e Philip B. Crosby, também destacaram-se pela contribuição no estabelecimento do que Garvin (1996) denomina de período da garantia de qualidade. Neste período “a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril, para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento.” (Garvin, 1996, pág. 13). Esta nova disposição apresenta um progresso inegável ao tentar intervir em conjunto com os diferentes processos de concepção e produção . “A prevenção passa a assumir o lugar da inspeção.” (Teboul, 1997, pág. 17).

Uma mudança de atitude importante do período da garantia da qualidade, se dá na década de 60, a partir da tomada de consciência dos custos cada vez mais elevados do departamento de controle da qualidade de assegurar um nível suficiente de qualidade nas indústrias. Feigenbaum (1961) busca uma resposta para este problema ao abordar a qualidade como uma estratégia que requer a percepção de

todos na organização pois, para o autor, a qualidade é um trabalho que deve ser executado por todos os membros da organização. Para que esta estratégia seja eficaz, o controle de qualidade de um produto deve começar em seu projeto e só terminar a partir do momento que esta se encontra em poder do consumidor final. A este controle que perpassa todas as etapas do processo de produção o autor denominou de controle da qualidade total (TQC). O TQC tem por principal característica o controle não só da qualidade, como também do custo e do atendimento ao cliente.

Crosby (1979) desenvolve o enfoque de redução de custos através do aperfeiçoamento da qualidade. Sua maior contribuição é a criação de “zero defeito”, cuja base é garantir que as coisas sejam feitas certas da primeira vez. Deste modo reduz-se o custo operacional e de produção. O autor também ressalta a importância da motivação e conscientização dos empregados para o aperfeiçoamento da qualidade.

De acordo com Garvin (1996, pág. 21) “zero defeito foi o último movimento importante da era da garantia da qualidade” e, em conjunto com a engenharia da confiabilidade, o controle total da qualidade (TQC) e os custos da qualidade ajudaram a expandir o conceito de qualidade total. A partir de então as atividades de projeto, e engenharia, planejamento e serviços, passam a ser tão importantes quanto a estatísticas e o controle da produção. Novas habilidades administrativas tornam-se necessárias, especialmente na área de relações humanas. “A coordenação entre funções tornou-se uma preocupação fundamental e os profissionais da área da qualidade desviaram-se a sua atenção para o delineamento de programas, determinação de padrões e acompanhamento de atividades de outros departamentos” (Garvin, 1996, pág. 21). Todavia, pode-se observar que o esforço e a mobilização para obtenção da qualidade até esse momento “são internos e

voltados para a produção e a medição de defeitos e erros. Em relação ao exterior e os clientes, a atitude continua defensiva, protetora.” (Teboul, 1997, pág. 19).

A partir da década de 80, que um novo estágio de desenvolvimento da qualidade total no Estados Unidos. Este estágio é definido por Teboul (1997) como dinâmica da qualidade e por Garvin (1997) como gestão estratégica da qualidade. Neste estágio a qualidade passa a fazer parte do processo de planejamento estratégico organizacional e é fortemente influenciado pelas preocupações pela cúpula administrativa. “A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e, firmemente associada à melhoria contínua.” (Garvin, 1997, pág. 33).

Vários são os elementos que compõem esta abordagem. A satisfação dos clientes devem tornar-se primordial e a qualidade passa a ser definida em relação aos concorrentes e não mais a padrões internos à organização. “São os clientes e não os departamentos internos, que dão a última palavra ao se determinar se um produto é aceitável ou não.” (Garvin, 1996, pág. 29). Deste modo, as metas de qualidade devem sofrer uma contínua reformulação objetivando atingir níveis cada vez mais altos. Tal objetivo exige uma dedicação ao processo de melhoria, bem como o compromisso de toda a organização, e em especial da alta gerência. “A internalização de uma ética da qualidade requer, via de regra, uma mudança de atitude nos vários níveis da companhia [...]. É, em geral, preciso haver uma compreensão mais ampla e um envolvimento pessoal para a melhoria.” (Garvin, 1996, pág. 31)

Outra mudança, em relação às abordagens anteriores, diz respeito as atitudes dos profissionais da área da qualidade. No atual modelo a “especialização técnica continua sendo desejável, mas passa a ser mais importante uma compreensão dos objetivos estratégicos da empresa.” (Garvin, 1996, pág. 31). Treinamento e educação para uma visão global e estratégica da organização se revelam, portanto, como elementos essenciais a este modelo.

Mais uma questão relevante é a de que, por ser pensada de modo estratégico, a qualidade não deve restringir a um departamento específico. “A qualidade não é mais uma função isolada independente, dominada por técnicos especialistas. Em um número cada vez maior de empresas ela tem de ser incorporada ao sistema empresarial como um todo. [...]” (Garvin, 1996, pág. 45).

Nesta perspectiva, a qualidade deve fazer parte do processo de planejamento estratégico da empresa. Conforme Teboul (1997, pág. 160) a “dinâmica da qualidade deve desenvolver-se em cada processo, estender-se dentro do sistema da empresa e ampliar-se, englobando ou se aliando a outras missões: prazos, custos e flexibilidade.”

Cabe a equipe dirigente planejar e motivar as mudanças necessárias para a implementação de uma estratégia de qualidade. Embora a preocupação com a qualidade, exista desde a criação do modelo mecanicista de administração, ela restringia-se principalmente aos departamentos técnicos das companhias. A diferença neste modelo é de que, “altos executivos, em nível de presidente e alta diretoria, expressam interesse na qualidade ligando-a com lucratividade definindo-a do ponto de vista do cliente e requerendo sua inclusão no processo de planejamento estratégico.” (Garvin, 1996, pág. 25).

Vale registrar, como curiosidade, um erro semântico que acabou por dar origem ao conceito atual de qualidade total. Ao adotarem as práticas e técnicas desenvolvidas por norte-americanos, denominadas por TQC (*Total Quality Control*) os japoneses equivocaram-se ao acreditar que *control* tivesse o mesmo significado que *management*. Deste modo, o termo controle passou a ser usado de maneira inédita, diferente da original, significando a responsabilidade ou controle pela melhoria contínua da qualidade por todos aqueles que fizessem parte da organização. Essa divergência de entendimento foi superada quando da substituição da sigla TQC por TQM.

As diversas abordagens geradas pelos muitos autores de qualidade total acabaram por dar origem a três escolas distintas da qualidade: a escola americana, liderada por Juran, sofrendo grande influência do taylorismo; a escola japonesa baseada nos princípios de Deming, no controle estatístico, bem como no respeito e valorização do ser humano; a escola europeia baseada na padronização prescrita pela norma ISO 9000, que acabou por transformar-se em referência para a qualidade. (Soares, 1998). Pode se dizer que estas escolas estabeleceram no momento atual, três diferentes filosofias de qualidade total.

Apesar das diferenças que podem ser apontadas nos modelos de qualidade total existentes, algumas práticas e conceitos são globais e, ao desenvolverem-se ao longo do tempo, acabaram por dar origem a uma coletânea de conhecimentos baseados em determinados princípios, que nesse estudo denomina-se modelo atual da qualidade de gestão da qualidade, que serão comentados nos próximos itens.

2.1.4 O ATUAL MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A busca por maiores vantagens competitivas, essenciais à sobrevivência de uma organização estimula o desenvolvimento de estruturas e processos cada vez mais eficazes e flexíveis e a adoção de modelos de gestão voltados para a racionalização, a qualidade de produtos e serviços e a redução de custos. “Os esforços em alcançar e manter vantagens competitivas crescentes destacam-se no bojo das prioridades das organizações, impulsionando e norteando os movimentos de mudanças.” (Monteiro, 1998, pág. 284,290). O interesse pela qualidade, em especial, inscreve-se em um movimento mais amplo: “O redescobrimto da importância da produção e da gestão das operações como instrumento de diferenciação e luta contra a concorrência.” (Teboul, 1997, pág. 3).

Uma organização que pretende ser competitiva depende da qualidade de seus funcionários, de seu conhecimento e de seus sistemas de produção, posto que a internacionalização e a globalização da concorrência levará ao desaparecimento dos mercados conquistados de maneira tradicional. A pressão cada vez maior da concorrência multiplica o número de produtos e serviços propostos, ao mesmo tempo que reduz a vida útil destes, tal redução de tempo de desenvolvimento e comercialização impõe uma organização da qualidade cada vez mais metódica e sistemática (Teboul, 1996).

A versatilidade exigida pelo mercado atual pode ser alcançada através da utilização de modelos de gestão mais ágeis, dentre eles a qualidade total. A qualidade total é uma filosofia de administração cujo objetivo principal é a melhoria contínua e a satisfação das necessidades das pessoas que se relacionam com uma determinada organização. (Deming, 1997). Para tanto, o TQM combina práticas e técnicas tais como: redução de retrabalho, objetivos de longo prazo (visão

organizacional), replanejamento dos processos, “benckmarking” competitivo, avaliação permanente dos resultados e uma estreita relação com fornecedores; com táticas de mudança cultural tais como: aumento do envolvimento dos empregados e dos grupos de trabalho, “*empowerment*”, gestão participativa, delegação de responsabilidades, aprendizagem organizacional, em busca da motivação, por todos os membros da organização (Powell, 1997; Hradesky, 1997; Spencer, 1996).

O TQM “compreende um grupo de idéias para aumentar o desempenho competitivo [...]” (Grant, et al., 1996, pág. 26). Conforme Brocka e Brocka (1996), tais idéias ou princípios norteadores de um sistema de gestão da qualidade total, podem ser assim sumariados: orientação do processo; implementação em cascata e envolvimento de todos; melhoria contínua de todos os processos e produtos, internos e externos; constância de propósitos e visão partilhada; investimento nas pessoas; estabelecimento de objetivos comunicados e determinados por todos.

O TQM é um modelo de gestão eclético, pois se utiliza dos mais diversos modelos existentes, enfatizando em maior ou menor grau certos aspectos destes. O modelo atual de qualidade total parece inspirar-se em princípios tayloristas, humanistas e sistêmicos. “Ao mesmo tempo em que se enfatiza o estudo das tarefas, os controles estatísticos e os planos de melhoria crescente, busca-se envolver os empregados da empresa mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, enquanto articulam-se estratégia de transação como meio ambiente maximizadoras de resultados” (Carvalho e Tonet, 1996, pág. 140). Guillén (1996) indica que o TQM enquanto técnica, é eclético porque combina processos de aperfeiçoamento administrativos, típicos da administração científica, técnicas de relações humanas e reestruturação organizacional. No entanto para o autor, enquanto ideologia segue a orientação da escola de orientações humanas.

Conforme Spencer (1996), o TQM é um “descendente espiritual” do modelo mecanicista, em particular da administração científica. Para a autora o TQM aperfeiçoou (ao dar uma maior ênfase aos objetivos de longo prazo e à aprendizagem organizacional) incorporando e expandindo os atributos da administração científica. O modelo de relações humanas também apresenta forte influência na formação do TQM. É através deste modelo que o TQM aprenderá que “*empowerment*”, participação, motivação e instrução dos empregados podem ajudar no aperfeiçoamento da qualidade dos produtos e serviços a fim de satisfazer e talvez até superar, expectativas, desejos e necessidades dos clientes de uma organização (Lee e Lazarus, 1996).

O intuito do TQM é o de estabelecer o aprimoramento da qualidade, obtendo uma diminuição de custos, assim como uma maior facilidade no alcance de outras demandas e outros objetivos para tanto, procura-se diminuir as fronteiras entre empresa e o meio ambiente, de modo que clientes e fornecedores sejam entendidos como parte integrante do processo organizacional. Tal modificação implica em alterar o papel dos empregados e dos administradores. Deve-se permitir aos empregados que tomem decisões de maneira independente, além de dar os passos necessários para o aperfeiçoamento da qualidade. Treinamento e educação precisam prover as habilidades necessárias para este fim. E no que tange à alta administração, seu papel é o de criar uma constância de propósitos e serviços. No TQM a liderança e não os empregados deve se responsabilizar por problemas da qualidade (Spencer, 1996; Lee e Lazarus, 1996).

Conforme Roesch e Antunes (1997), o TQM requer mais que um mero interesse, requer o envolvimento da alta administração. “O comprometimento da direção é considerado fundamental [para a implementação e manutenção do TQM, e o papel da cúpula] é, justamente, o de interpretar os ambientes interno e externo,

formular a estratégia e estabelecer padrões de avaliação e, principalmente, transmitir as metas de qualidade aos subordinados, mostrando comprometimento e entusiasmo” (Roesch e Antunes, 1997, pág. 41), sendo, portanto, responsabilidade da alta direção a divulgação e disseminação por toda a organização dos princípios norteadores de um sistema de gestão da qualidade total.

Cabe ressaltar que o TQM pode apresentar-se de maneiras distintas, conforme a organização em que é implementado. Uma ênfase maior em produtividade, qualidade dos produtos ou qualidade de vida no trabalho, pode ser identificada conforme uma maior necessidade deste ou daquele item é verificada pela organização. Neste contexto, Borges e Kliemann (1998), apresentam um esquema denominado “triângulo da integração” em que prescrevem a implementação de processo de produtividade, qualidade total e qualidade de vida no trabalho em que a área de atuação, é escolhida conforme a presença de problemas. A “área escolhida para atuação em primeiro lugar deve ser aquela onde haja o maior problema e onde também ocorra a maior probabilidade de resultados rápidos” (Borges e Kliemann, 1998 pág. 42), sem esquecer que o processo de implementação do TQM é paulatino e, portanto, contrário à obtenção de resultados imediatistas. Deste modo, não deve se confundir o alcance de resultados rápidos que possam trazer uma maior motivação para a continuidade de implementação do TQM na organização proposto pelos autores, compressões no sentido de lograr os objetivos que não estejam de acordo com a filosofia inerente à gestão da qualidade total.

Independente de diferentes filosofia ou modos de implementação, técnicas, práticas e ferramentas são uma constante para qualquer sistema de gestão da qualidade total. Tidas como essenciais para a implementação de um processo de gestão da qualidade total, as técnicas, práticas e ferramentas auxiliam na

organização e na análise da qualidade de uma maneira sistemática e estruturada. As mais utilizadas são as seguintes:

Gerenciamento da rotina: conjunto de atividades voltadas ao alcance dos objetivos, atribuídos a cada processo. Tais atividades consistem em definir as funções de cada setor e cada pessoa; explicar os processos da organização em um macrofluxograma; determinar itens de controle, metas e frequência de verificação; montar fluxograma de cada área de trabalho; definir métodos para o alcance das metas estabelecidas; definir e resolver problemas, sempre se forma participativa. O objetivo é melhorar de forma contínua e padronizar todos os processos da organização (Campos, 1992).

Gerenciamento pelas diretrizes: é a base do sistema administrativo para a implementação e a manutenção de um processo de gestão da qualidade total. Para tanto estabelece-se uma visão estratégica a partir da análise dos ambientes internos e externos à organização e direciona-se a prática da qualidade por toda a organização segundo aquela visão estratégica. Deste modo, o objetivo do gerenciamento pelas diretrizes é direcionar o processo de gestão da qualidade total no sentido de uma maior eficácia e incorporá-lo ao planejamento estratégico da organização. Para tanto, são criados procedimentos que garantam a execução em todos os níveis das diretrizes estabelecidas e a obtenção das metas organizacionais, através do desdobramento dos itens de controle dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos.

MASP - Método de Análise e Solução de Problemas: método prescrito de análise e resolução de problemas existentes na organização que, conforme a abordagem utilizada podem ser composto de cinco a sete etapas. As etapas a serem seguidas são em geral: definição do problema; análise e diagnóstico; pesquisa e

escolha da solução; implementação e controle dos resultados; padronização aprendido e generalização.

Diagrama de causa e efeito: conhecido também como espinha de peixe, é uma representação gráfica que busca relacionar efeitos (problemas) e sua causa potencial, sendo utilizada para estabelecer relacionamentos entre eventos passados, presentes e futuros e seus potenciais fatores causais.

Folha de verificação: qualquer planilha ou formulário no qual os itens a ser verificados já estão impressos facilitando a coleta de dados bem como o seu uso posterior. Fornece uma lista de itens a serem conferidos, permitindo que se colem dados de maneira simplificada em um formulário padronizado que conduz à análise quantitativa.

Gráfico de Controle: representação gráfica de uma característica do processo que registra os valores estatísticos dessa característica e um ou dois limites de controle, objetivando monitorar o desempenho. Baseia-se em quatro conceitos: todos os processos variam com o tempo; pontos individuais são imprevisíveis; um processo estável flutua de modo aleatório e grupos de pontos de um processo estável tendem a cair dentro dos limites previsíveis; um processo instável não flutua de modo aleatório e essas flutuações estão de maneira geral fora do intervalo de operação normal. Esses gráficos ajudam a compreender a capacidade inerente ao processo, que é mantido sob controle pela eliminação das causas especiais de variação, reduzem as atuações sobre o processo que se encontram sob controle estatístico e monitoram os efeitos das mudanças de processos causadas pela melhoria.

Histograma: gráfico de barras representando a dispersão de dados variáveis. Os histogramas ajudam a identificar mudanças ou deslocamentos em

processos à medida em que as mudanças acontecem eles mostram como podem ser as medições variáveis de um processo ou produto e ajudam no estabelecimento de padrões. Uma vez estabelecidos os padrões as medidas podem ser comparadas com estes.

Diagrama de dispersão: permite examinar dois fatores a uma só tempo e determinar se há relacionamento entre eles. A representação gráfica pode auxiliar a chegar às possíveis causas dos problemas. O padrão ou distribuição dos pontos em um diagrama de dispersão descreve a forma do relacionamento entre os fatores em exame. Entretanto, mesmo uma correlação forte não implica num relacionamento de causa e efeito entre os fatores. O diagrama de dispersão mostra pontos plotados num plano $x - y$. o padrão visual dos pontos plotados dá uma informação rápida sobre um possível relacionamento ou correlação.

Gráfica de Pareto: a análise de Pareto revela quais causas são responsáveis pelos maiores efeitos. A técnica é baseada no princípio de Pareto, o qual estabelece que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos efeitos. O gráfico de Pareto torna claro que os problemas poucos são vitais (causas), devem ser tratadas em primeiro lugar. É um gráfico de barras, onde cada barra representa uma causa.

Benchmarking: método de comparação sistemática que busca analisar como uma empresa está se comportando em relação aos competidores, as grandes companhias em campos não competitivos e auxiliam nas medidas para a obtenção de prêmios da qualidade (Deming / Baldrige / *EQA – European Quality Award* / PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade) (Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1999). Deste modo, é possível estabelecer prioridades e alvos que propiciem melhoria no processo. Sendo assim, o objetivo do *Benchmarking* é o de

conhecer e, se possível de incorporar práticas que tragam os resultados desejados pela organização.

Brainstorming: procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível. O propósito é criar e detalhar idéias sobre um determinado enfoque. Formula-se um consenso de grupo sobre estratégia, planejamento, direcionamento e solução de problemas. É uma técnica utilizada para alcançar soluções em situações antagônicas. O *Brainstorming* não determina uma solução mas propõe muitas, isto é, a ênfase está na quantidade de idéias e não na qualidade.

CCQ – Circulo de Controle da Qualidade: pequeno grupo ou equipe voluntária permanente composta por empregados que se encontram regularmente para identificar problemas relacionados com a qualidade de seus trabalhos e que geram soluções para esses problemas.

CEP – Controle Estatístico de Processo: o CEP compõe-se de procedimentos estatísticos utilizados para conhecer e controlar as causas dos problemas nas áreas de produção. Ajuda na identificação de problemas, fornece dados quantificáveis para análise, promove a participação e a tomada de decisão das pessoas que executam o trabalho. Determina a causa de variação com base em uma análise estatística do problema. Utiliza a teoria da probabilidade para controlar e melhorar os processos.

5W 1H: *check-list* utilizado para garantir que operações sejam conduzidas sem dúvidas por parte de chefias e subordinados. Os 5W's correspondem às seguintes palavras inglesas: *What* (o quê); *Who* (quem); *Where* (onde); *When* (quando); *Why* (por quê). O 1H corresponde a: *How* (como), ou seja, o método a ser

utilizado para conduzir a operação. Atualmente, procura-se incluir um novo H (*How Much* - quanto custa), transformando o método em 5W 2H.

5S's: programa de gerenciamento participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. A sigla 5S's deriva das iniciais de 5 palavras japonesas: *seiri* (senso de utilização); *seiton* (senso de ordenação); *seison* (senso de limpeza); *seiketsu* (senso de saúde); *shitsuke* (senso de autodisciplina).

TPM – Total Productive Maintenance: é um programa que prevê um programa direto dos operários em tarefas de prevenção e correção de defeitos de seus equipamentos de trabalho. Embora continue existindo na empresa uma área encarregada da manutenção, com a introdução do TPM os operários recebem treinamento para realizar pequenos consertos. O setor de manutenção é acionado em situações mais complexas. Antes de começar o seu trabalho diário, cada operário faz a limpeza, lubrificação e inspeção das máquinas, segundo um *check-list*, procurando identificar eventuais problemas (Oliveira, 1996).

Just in Time / Kanban: *just in time* é a expressão usada no ocidente para traduzir uma filosofia e as técnicas de apoio à produção criadas e aperfeiçoada pela Toyota. Tal sistema de produção requer que componentes sejam fornecidos somente na medida do necessário, com um pequeno armazenamento prévio, requer ainda que apresentem qualidade no intuito de evitar desperdícios. *Kanban* é a ficha que acompanha o material no sistema just in time.

Zero defeito: em sentido literal significa produto livre de defeitos. A expressão também significa busca pela melhoria da qualidade.

ISO 9000: conjunto de normas que contém diretrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade. Composta basicamente por três normas: ISO 9004 – que estabelece as diretrizes para melhorias de desempenho de um sistema de gestão da qualidade; ISO 9000 – que estabelece os vocabulários e os fundamentos de um sistema de gestão da qualidade; e ISO 9001 – que estabelecem os requisitos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. A norma ISO 9001 é utilizada em situações contratuais. As auditorias de certificação são realizadas com base nesta norma. Importante observar que a norma ISO 9001 deve ser vista como uma ferramenta para a obtenção da padronização necessária para formar a base da implantação de um sistema de gestão da qualidade total. “Infelizmente, [...] muitas empresas por falta de uma estratégia da qualidade implantam a norma ISO com fins contratuais dissociadas de outros programas internos complementares” (Porto e Gomes, 1998, pág. 165). As normas ISO já passaram pela terceira revisão no Brasil, sendo a primeira em 1987, a segunda em 1994 e a terceira em 2000.

Em suma o TQM é um caminho sistemático da prática administrativa, indutor de vastas e fundamentais mudanças em toda a corporação em seus processos, estratégias, crenças, valores, atitudes e comportamentos (Grant, 1996; Spencer, 1996).

A partir das diferentes abordagens que podem ser verificadas nos modelos de gestão da qualidade total existentes, alguns princípios são globais e norteadores. Estes princípios serão apresentados no próximo item.

2.1.5 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática (Deming, 1997). O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas.

Sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente. Clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Estas necessidades e expectativas são expressas em especificações de produto e são designadas, como requisito do cliente (Crosby, 1999). Requisitos do cliente podem ser especificados contratualmente pelo cliente ou determinados pela própria organização. Em qualquer caso, será sempre o cliente que, em última análise, determinará a aceitabilidade do produto. Como as necessidades e expectativas dos clientes estão mudando, e por causa das pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos (Deming, 1997).

Um sistema de gestão da qualidade, incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para a melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas (Juran, 1991). Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam requisitos de clientes de forma consistente.

Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, pela *International Standart Organization – ISO* (NBR ISO 9000, 2000), dos quais podem ser usados pela Alta Direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho.

Foco no cliente: Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Liderança: Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Envolvimento das pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Abordagem do processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema que contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

Melhoria contínua: Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

Abordagem factual para tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

Para estabelecer, de modo mais evidente, as diferentes formas de entendimento e operacionalização dos princípios citados acima, segue o detalhamento dos mesmos, respaldado pela visão de alguns autores, mais importantes no contexto da gestão da qualidade:

Abordagem de sistemas de gestão da qualidade: Segundo Juran, 1990, uma abordagem para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade consiste em várias etapas, apresentadas a seguir:

- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas;
- Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- Determinação dos processos e responsabilidades necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- Determinação e fornecimento dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo;
- Aplicação dessas medidas para determinar a eficácia e a eficiência de cada processo;

- Determinação dos meios para prevenir não-conformidades e eliminar suas causas;
- Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Esta abordagem é também aplicável para a manutenção e a melhoria de um sistema de gestão da qualidade existente. Uma organização que adota a abordagem acima mencionada gera confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, e fornece uma base para a melhoria contínua. Isto pode conduzir ao aumento da satisfação dos clientes e das outras partes interessadas e, também, ao sucesso da organização.

Abordagem de processo: Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo (Tubino, 1999).

Segundo Juran, (1991) para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Freqüentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como abordagem de processos.

Política da qualidade e objetivos da qualidade: A política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar um foco para dirigir a organização. Para Crosby (1994), ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados. A política da qualidade fornece uma base para estabelecer e analisar

criticamente os objetivos da qualidade. Os objetivos da qualidade precisam ser consistente com a política da qualidade e o comprometimento para a melhoria contínua, e seus resultados precisam ser medidos. O cumprimento dos objetivos da qualidade podem ter um impacto positivo na qualidade do produto, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, conduzindo assim a satisfação e confiança das partes interessadas.

Função da alta direção no sistema de gestão da qualidade: Através de liderança e ações, a alta direção pode criar um ambiente onde as pessoas estão totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade, pode operar eficazmente (Deming,1997).

Para Crosby (1999, pág. 165) liderar significa: “Apontar objetivos de modo que sejam bem compreendidos, assegurar o compromisso dos indivíduos em relação a esses objetivos, definir os métodos de cálculo e dar o ímpeto que levará à realização”. Os princípios de gestão da qualidade podem ser usados pela Alta Direção como base na sua função. Crosby (1999) afirma que, a função básica da alta direção consiste em:

- Estabelecer a política da qualidade e os objetivos da qualidade na organização;
- Promover a política da qualidade e os objetivos da qualidade por toda a organização para aumentar a conscientização, motivação e envolvimento;
- Assegurar, em toda a organização, o foco nos requisitos do cliente;

- Assegurar que processos apropriados são implementados para possibilitar que requisitos de clientes e de outras partes interessadas são atendidos, e que os objetivos da qualidade são alcançados;
- Garantir que um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente seja estabelecido, implementado e mantido para atingir estes objetivos da qualidade;
- Garantir as disponibilidades dos recursos necessários;
- Analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, periodicamente;
- Decidir sobre ações a serem adotadas em relação à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- Decidir sobre as ações para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

Documentação do sistema de gestão da qualidade total: A documentação permite a comunicação do propósito e a consciência da ação. Hishikawa (1984 pág. 76) afirma que: “Nem um pouco do sucesso japonês na qualidade teria sido possível, se nós não tivéssemos unido o progresso em controle da qualidade com avanços na padronização e documentação dos processos: eles são tão inseparáveis como as rodas de uma charrete. Se este relacionamento não é entendido, se a documentação for implantada de forma desordenada, então o controle da qualidade certamente será um fracasso”.

O uso da documentação conforme define Hishikawa (1984) contribui para:

- Atingir a conformidade com os requisitos do cliente a melhoria da qualidade,
- Prover treinamento apropriado,
- Assegurar a rastreabilidade e a repetibilidade,
- Prover evidência objetiva, e
- Avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade.

A ISO – International Standard Organization (NBR ISO 9000, 2000) define os seguintes tipos de documentos que são usados em sistema de gestão da qualidade:

- Documentos que fornecem informações consistentes, tanto internamente como externamente, sobre o sistema de gestão da qualidade da organização; tais documentos são referidos como manuais da qualidade;
- Documentos que descrevem como o sistema de gestão da qualidade é aplicado em um projeto, contrato ou produto específico; tais documentos são referidos como planos da qualidade;
- Documentos que estabelecem requisitos; tais documentos são referidos como especificações;
- Documentos que estabelecem recomendações e sugestões; tais documentos são referidos como diretrizes;

- Documentos que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de forma consistente; tais documentos podem incluir procedimentos documentados, instruções de trabalho e desenhos;
- Documentos que fornecem evidência objetiva de atividades realizadas ou de resultados alcançados; tais documentos são referidos como registros.

Cada organização determina a extensão da documentação necessária e os meios a serem utilizados. Isto depende de diversos fatores, tais como: o tipo e tamanho da organização, a complexidade e a interação dos processos, a complexidade dos produtos, os requisitos do cliente, os requisitos regulamentares aplicáveis, a demonstração da capacidade do pessoal e o grau necessário para demonstrar o atendimento de requisitos do sistema de gestão da qualidade.

Melhoria contínua: O objetivo da melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas (Deming ,1997).

Segundo Juran, (1992), ações para a melhoria incluem o seguinte:

- Análise e avaliação da situação existente para identificar áreas para melhoria;
- Estabelecimento dos objetivos para a melhoria;
- Pesquisa de possíveis soluções para atingir os objetivos;
- Avaliação e seleção destas soluções;

- Implementação da solução escolhida;
- Medição, verificação, análise e avaliação dos resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atendidos;
- Formalização das alterações.

Para Hishikawa (1994), 95% dos problemas poderiam ser resolvidos por ferramentas básicas da qualidade como: gráfico de pareto, diagramas de causa-efeito, histograma, folha de verificação, gráfico de dispersão, e carta de controle. Estas ferramentas possibilitam uma visão mais clara da capacidade da empresa em atender as especificações do cliente e um conhecimento da capacidade dos processos e desta forma avaliar sua capacidade de introduzir e direcionar as melhorias. Algumas destas ferramentas, foram descritas no item que trata do atual modelo de gestão da qualidade total.

Na visão de Juran, (1992) os resultados devem ser analisados criticamente, para se determinar oportunidades adicionais de melhoria. Desta maneira, a melhoria passa a ser uma atividade contínua. A realimentação dos clientes e das outras partes interessadas, as auditorias e a análise crítica do sistema de gestão da qualidade podem, também, ser utilizadas para identificar oportunidades de melhoria.

O uso de técnicas estatísticas pode ajudar no entendimento da variabilidade e, desta forma, auxiliar a organização a resolver os problemas e melhorar a sua eficácia e eficiência. Estas técnicas também facilitam um melhor uso de dados disponíveis para orientar na tomada de decisões (Ishikawa, 1994).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O caminho natural de constituição de uma organização passa pela associação de um grupo de pessoas, sejam sócios fundadores ou empregados contratados. Estes, ao relacionarem-se com o meio ambiente e criarem estruturas internas de relacionamento, consolidam gradativamente uma maneira própria de ação e interação que envolve e se traduz por uma espécie de linguagem comum através de valores compartilhados. Na medida em que estas pessoas ou boa parte delas permanecem envolvidas neste processo por um tempo razoável, vai-se caracterizando uma certa identidade que passa a ser reconhecida por todos e pelos agentes externos à organização, tais como clientes, fornecedores, agentes sindicais e governamentais. Ou seja, a cultura vai ficando “visível”. O antropólogo Everaldo Rocha (Rocha, 1999, pág. 37) diz que: “Conhecer a cultura de uma empresa é possuir uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição. Ela pode ser traduzida como um sistema de símbolos e valores que formam uma espécie de filtro, mapa ou roteiro, através do qual orientam-se as experiências do cotidiano na gestão organizacional”.

2.2.1 MUDANÇAS CULTURAIS E SOLICITAÇÕES DO MEIO AMBIENTE

O modo de agir das empresas está diretamente ligado ao que o meio ambiente solicita desta organização. Existe portanto, uma relação direta entre os problemas do meio ambiente e os procedimentos pelos quais esta tende a ser dirigida. Tais modos de gerir vão determinar certas condutas e certos valores nesta empresa.

“O sucesso de uma empresa vai depender essencialmente da sensibilidade da mesma perceber mudanças ambientais” (Vergara; Branco, 1996, pág. 50). Às organizações cabe a responsabilidade de aprender e acompanhar tais mudanças, de modo que possam garantir sua sobrevivência e aumentar seu potencial competitivo.

São as solicitações do meio ambiente que vão determinar os modelos de gestão empregados nas empresas. Neste sentido, o próprio TQM surgiu como resposta, ao esgotamento do modelo de produção em massa, no fim da década de setenta, buscando uma adaptação as novas exigências do meio ambiente. Para garantir a sobrevivência perante a velocidade e as constantes transformações no mercado, as organizações buscaram modelos mais dinâmicos e flexíveis (Greenwood e Hinings, 1997). Visando uma compreensão adequada disto, é preciso fazer uma análise das mudanças ambientais que foram submetidas as organizações.

A partir do século XX, Ansoff (Ansoff, apud Oliveira, 1995) considera cinco grandes épocas evolutivas no mundo, em termos de mudanças ambientais e seus reflexos sobre as empresas.

O período compreendido entre 1900 a 1930, Ansoff denomina “período estável”, em que há pouca turbulência ambiental em vista do que as empresas podem ser geridas dentro de certo grau de previsibilidade dos acontecimentos que a afetem. O planejamento das ações da empresa sobrem apenas mudanças superficiais e não essenciais de um ano para outro.

Entre 1930 e 1950, o ambiente se altera de maneira mais visível, obrigando as empresas a uma atuação reativa, ou seja, as empresas correm atrás da mudança ambiental: O meio muda e as empresas mudam de acordo. No entanto, ainda são mudanças lentas.

Nas décadas de 50 e 60, a turbulência ambiental já é maior e o estilo de atuação das empresas, tem que ser proativo. A empresa tem que atuar antecipando-se às mudanças. Com estas mudanças, há necessidade de uma preparação maior por parte das empresas. Os sistemas de controle devem ser mais rápidos e ágeis, a estrutura organizacional mais leve e fluida.

Nas décadas de 70 e 80, o ambiente passa a exigir das empresas uma atitude “exploratória”. As mudanças são de tal ordem e têm tal velocidade que as empresas sentem não ser mais possível fazer antecipações confiáveis do que virá a acontecer dificultando o planejamento.

Por isto, o que se solicita da empresa é uma espécie de “multiplanejamento”, em que se estipulam várias direções viáveis, para as quais a empresa poderia encaminhar-se. Não se planeja num só sentido, mas em vários, dependendo do que possa vir a ocorrer na economia, na política, na tecnologia, ou nas relações da sociedade em geral.

A partir daí, passa-se a exigir das organizações uma atuação criativa, na qual a turbulência ambiental tende a chegar a um ponto em que nem mesmo caminhos opcionais podem ser pensados. Neste novo período, Ansoff (1995) fala, na necessidade de se fazer o que ele chama de “Administração Surpresa”. “A empresa se vê confrontada por um evento estranho e freqüentemente ameaçador. Este evento é uma surpresa estratégica. Uma ameaça súbita e urgente na perspectiva da empresa que ou ameaça seriamente a lucratividade ou resulta na perda de uma oportunidade importante”(Ansoff, pág. 32, 1995).

Este modelo de análise ambiental é útil, por permitir situar um pouco mais claramente as organizações, quanto às influências do meio ambiente. Porém, este modelo deve ser adaptado e analisado à luz da realidade de cada empresa.

A essa evolução das mudanças ambientais proposta por Ansoff (1995), correspondem diferentes estágios experimentados pelas empresas, quanto a modelos preferidos, de focar a gestão de seus negócios.

Ansoff (1995) localiza cinco estágios, quanto a ênfase que as empresas de modo geral, têm adotado nas suas práticas de atuação:

1º Estágio - Estruturas Organizacionais: Neste estágio, gerir é montar uma estrutura organizacional compatível com as solicitações ambientais. O meio ambiente em que atuavam as empresas era reativo e poucas eram as mudanças significativas - A atuação era centrada no poder, valorizando as estruturas organizacionais.

2º Estágio - Estilo Gerencial: Está associado ao ambiente proativo, onde as mudanças não são tão previsíveis quanto no ambiente reativo, e gerir é antecipar as mudanças, daí a ênfase no gerente, que passa a ser o verdadeiro tomador de decisões.

3º Estágio - Processo: Gerir é administrar os inevitáveis conflitos e o bom gerente é quem consegue fazer fluir adequadamente as relações entre as pessoas; é fortemente usada neste estágio a expressão “Desenvolvimento Organizacional”.

Para que as organizações funcionem de modo eficaz, elas precisam gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Na concepção de Ansoff (1995), isto somente é possível, se as relações entre pessoas que fazem parte dos processos forem devidamente administradas, já que a empresa é constituída de pessoas que se comportam de diferentes maneiras. Logo, melhorando o comportamento das pessoas, melhora-se o comportamento da empresa como um todo.

4º Estágio - Estratégia Empresarial: Surgiu devido à percepção das empresas de que não mais era possível prever as mudanças do meio ambiente. Assim, as empresas se preocuparam em montar estratégias globais que fossem capazes de atender às solicitações do ambiente. A empresa era vista como um todo articulado, quase como um organismo vivo.

Neste estágio, a estrutura organizacional passou a não ser importante porque tendem a se tornar rapidamente obsoletas.

5º Estágio - Cultura Organizacional: A cultura passa a ser o ponto-chave na análise organizacional principalmente por dois aspectos:

- O primeiro é a descoberta do sucesso da administração japonesa, centrada no fator cultural;
- O segundo é a evidente constatação de que, na prática, as sofisticadas estratégias não estão funcionando ou seja, muito do que havia sido planejado não deu certo e teriam que sofrer alterações. No Japão, as teorias e procedimentos nas organizações funcionam não como procedimentos, mas como comportamentos já arraigados e culturalmente orientados. (Deming, 1997)

Porém, a cultura não pode ser vista como um dado negligenciável ou facilmente alterado, como muitas vezes tem sido feito. Como defende Foster (1976 – pág. 87): “Não se pode transplantar uma instituição inalterada de uma cultura a outra e esperar que funcione da maneira tão efetiva como no lugar onde se desenvolveu.”

Outra razão para o surgimento da cultura organizacional como aspecto essencial nas organizações, é o fato de que as estratégias empresariais não vinham dando na prática os resultados esperados.

Como cultura, entende-se “um conjunto de variáveis que abrangem filosofias, crenças, normas, valores, moral, hábitos, costumes, sentimentos, artes e conhecimentos, existindo um inter-relacionamento entre elas” (Oliveira, 1996 – pág. 16). Estas variáveis influenciam-se mutuamente, influenciando também o comportamento de indivíduos e grupos.

Srour (1998 pág. 175) coloca que, “a cultura organizacional exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diversas coletividades. Forma um sistema coerente de significações e procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos, dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Segundo Barçante (1999), dois aspectos são integrados pela cultura:

- Um aspecto objetivo;
- Outro aspecto subjetivo.

O aspecto objetivo envolve fatores facilmente evidenciados, como por exemplo, a linguagem, as vestimentas, alimentação, sexo, comportamentos, profissões, condições de vida. O outro aspecto: o subjetivo, engloba fatores mais difíceis de serem identificados tais como crenças, valores, mitos, sentimentos, prioridades, atitudes e padrões.

Nas organizações, estes aspectos subjetivos da cultura, como certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas que vão se consolidando, é que tornam difícil o processo de mudança necessário para a consolidação dos sistemas de gestão da qualidade (Moller,1997). Explodem então, agudas resistências, que evidenciam os padrões culturais que os anos cristalizaram. Por isto, normalmente as organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, operacionais, havendo uma tendência a estabilização e manutenção dos valores básicos e relações vigentes (Srour,1998).

Segundo Gagliardi (1998) há três tipos básicos de mudanças culturais nas organizações:

- A mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- A revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores, e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que constituíram a identidade organizacional em torno de valores antigos, de substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes.
- O incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução de problemas.

A tendência geral na maioria das organizações é a preservação da cultura, ou seja, procura-se equacionar os problemas que surgem, seguindo os padrões

culturais vigentes. Apenas a conjugação de forças externas e internas à organização pode proporcionar mudanças nestes padrões (Erneq, 1996).

Entre forças externas destaca-se: a ação do mercado nacional ou internacional que colocam para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos ou serviços ou de preços (Deming, 1997); a ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação (Rocha, 1999).

Entre as forças internas, as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos ou formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais (Wood Jr. e Caldas, 1995).

2.2.2 VALORES

Os valores são concepções racionalizadas de um indivíduo e compartilhados por um grupo de maneira explícita ou implícita, que influenciam a escolha de meios e fins para a ação. Eles são os componentes chaves da cultura organizacional modelando a consciência individual e coletiva.

O sistema de valores pelo qual se modela a conduta dos membros de uma organização social uma vez internalizados, marcam os indivíduos e representa o modo preferido de pensar ou agir da maioria de determinada população. Parece ser processo histórico, produto das interações sociais. O determinante histórico parece sugerir que a cultura é algo que está ali e os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo das suas experiências. Daí observa os estudos voltados para as relações e interações sociais e expressões de visões consensuais de determinados grupos

sobre a organização. Os valores ainda imprimem as ações individuais e sociais um sentimento de pertença que o identifica com a organização e com os outros membros nela inseridos.

Os valores expressam uma dimensão da cultura organizacional tal como ela é vivenciada: os administradores nas companhias bem sucedidas afirmam, (Deal & Kennedy, 1982) falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para o atingimento e um guia para o comportamento diário. (Deal & Kennedy, 1982) identificam algumas influências dos valores no desenho da organização formal.

Os valores e as crenças indicam quais questões são prioritariamente observadas nas operações correntes, ou nas relações externas ou estratégicas. Sugerem que tipos de informações são consideradas no processo decisório e as pessoas que são mais respeitadas.

Desempenham importante papel na determinação da carreira nas áreas consideradas “importantes”; conseqüentemente pessoas com “talentos” estarão lá. A seleção tende a ser mais rigorosa e as recompensas tendem a serem mais atraentes, etc.

Valores compartilhados comunicam ao mundo exterior a “imagem” da companhia. Observa-se nos slogans, por exemplo.

De acordo com Schein (1992), os valores estão no consciente e tendem a predizer o comportamento que pode ser observado; porém afirma que os valores não podem ser baseados em aprendizado prévio; devem ser refletidos e espousados no sentido de predizer suficientemente o que as pessoas dirão em várias situações, e quais têm possibilidade de ir além do que habitualmente fazem, em situações em

que aqueles valores estariam presentes. É o que Argyris e Schoon (1996) chamam de valores esposados ou expostos.

No que se refere a grupos, (Schein 1992) considera que a cultura existente é composta de padrões de valores, suposições, normas e regras de comportamentos compartilhados. O autor refere-se a importância de se analisar as culturas e os seus artefatos, e alerta que são facilmente observados, mas é difíceis de decifrá-los e que somente refletirão racionalizações e aspirações. Para compreender certa cultura, será possível tentar obter uma base de suposições compartilhadas e uma compreensão do processo de aprendizagem, mediante a qual essas suposições que originaram, ou seja, o autor sugere que: 1. Observe os artefatos visíveis; 2. Analise os valores, regras e normas de comportamentos explícitos; 3. E analise as suposições tácitas e básicas. Schein (1992) alerta; a menos que se aprofunde o nível das suposições básicas, não se podem decifrar os artefatos, os valores e normas.

Sackman (1997), utilizando resultados de sua pesquisa indutiva sobre cultura e subculturas, observa que o conceito de cultura organizacional previamente adotado no campo da antropologia, tem sido definido de diferentes maneiras e perspectivas. Apesar disto, o foco no componente cognitivo, como suposições, crenças, valores, como essência da cultura, prevalece na literatura. Os conceitos partem do funcionalismo ou da perspectiva interpretativa, que parece sugerir; a cultura é algo que está ali e os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo das suas experiências. Daí observa-se, os estudos voltados para as relações e interações sociais e expressões de visões consensuais de determinados grupos sobre a organização.

Os valores identificam o que a organização tende a adotar, conforme a interpretação, os interesses, as opções de que dispõe. A maneira como as decisões são tomadas podem ser sustentadas por grupos de apoio do valor cultural, em que Morch e Morse (1997) ressaltam: as decisões tendem a basear-se nos valores dos responsáveis pelas mesmas.

3 METODOLOGIA

O processo de investigação científica, além de embasada nos conhecimentos já desenvolvido sobre o tema na literatura especializada, deve ser conduzido a partir de uma metodologia coerente que permita alcançar os objetivos de estudo (Fleury et al 1997). O pesquisador deve especificar o fenômeno em estudo, delinear estratégias de investigações e estabelecer técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados.

Assim, com base no problema de pesquisa e a partir dos conhecimentos descritos na fundamentação teórico-empírica, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia utilizada para analisar em que medida a estratégia de gestão da qualidade total, provocou mudanças na cultura organizacional da Empresa Trombini Embalagens LTDA, na sua unidade produtora de sacos de papel.

Delineamento da Pesquisa: A perspectiva orientadora do estudo é a seccional com avaliação longitudinal, uma vez que as variáveis são investigadas ao longo do período compreendido entre 1995 e 2000. O método que caracteriza esta análise é o estudo de caso que, segundo YIN (1987), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais em seu contexto real quando os limites entre o fenômeno e o contexto, não estão claramente definidos e na qual são utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Para Gil (1994), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado, de um ou de poucos objetos. Richardson (1989) afirma que, este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade, ou pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Portanto o estudo de caso, pode compreender a análise intensiva de uma única organização, objetivando testar a validade empírica de um conjunto de hipóteses, construído a partir de um esquema teórico. Para tanto, utiliza-se uma gama variada de técnicas de coleta de dados. No estudo em pauta, as informações são coletadas através de escalas (dados primários) e análises documentais (dados secundários).

Usualmente, o estudo de caso é adotado em avaliações em profundidade com o uso de procedimentos de natureza qualitativas. No entanto, métodos quantitativos de análise também podem ser utilizados. Nesta circunstância, o estudo de caso pode “centralizar-se no exame de certas propriedades específicas de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos” (Bruyne et al. 1991, p.225). Yin (1984) corrobora esta afirmação ao afirmar que estudos de caso podem basear-se em evidências quantitativas, incluindo, ou até mesmo limitando-se a elas. Para Silva e Menezes (2001, pág. 20), a abordagem quantitativa, “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas como percentagem, média, desvio padrão ...”

Visto que busca-se verificar a ocorrência de mudanças na cultura organizacional e se tais mudanças estão relacionadas à implementação do processo de gestão da qualidade, a adoção de procedimentos quantitativos no tratamento dos dados parece ser adequada pois, conforme Richardson (1989), tais procedimentos se aplicam, em especial, a estudos descritivos em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. Deste modo, a análise dos dados desta pesquisa é feita de modo predominantemente descritivo – quantitativo.

Amostra e população da pesquisa: A população desta pesquisa compreende a unidade de sacos de papel da empresa Trombini Embalagens Ltda. Sua sede está localizada na cidade de Curitiba – PR. Todas as áreas da unidade serão analisadas no que se refere às variáveis apresentadas no problema de pesquisa.

A escolha da Unidade de Sacos de Papel se deve aos seguintes fatores: ser uma amostra representativa de como está se processando a implantação do Processo de gestão da qualidade na Trombini Embalagens Ltda; proximidade geográfica; o gerente geral da unidade ocupa também o cargo de Coordenador Geral da Qualidade, demonstrando assim uma preocupação com a efetiva implantação do processo de gestão da qualidade desenvolvido pela empresa.

No tocante ao processo amostral empregado foi utilizado o tipo não-probabilístico intencional. Esta amostragem não faz uso de uma forma aleatório de seleção dos componentes (Lakatos e Marconi, 1992), ficando a definição a cargo do pesquisador. Para Gil (1994), neste procedimento o pesquisador precisa selecionar um subgrupo da população, embasado em informações de forma que a amostra seja representativa da população. No estudo em questão este procedimento amostral se justifica pela importância que as lideranças possuem para o êxito do processo de gestão da qualidade, o que é reforçado por diversos autores, como foi retratado na revisão da literatura. Desta forma, as lideranças principais, na coleta de dados, foram investigadas integralmente, ficando a população amostrada da seguinte forma:

O grupo diretivo da unidade, chamado de Comissão da Qualidade, que compreende o Gerente Geral da Unidade, a gerência administrativa, a gerência de vendas, a gerência de produção e o assessor da qualidade, foi investigado

integralmente, uma vez que se trata do grupo responsável pelo delineamento e pela implementação do processo de gestão da qualidade na unidade.

O grupo de chefias do nível tático / operacional, composto por 10 pessoas será amostrados de forma intencional, afim de garantir a participação de todas as áreas da unidade em uma relação proporcional. Este grupo amostrado será, assim, formado por 7 chefias.

O grupo de funcionários do nível operacional, também foi amostrado de forma intencional, possibilitando a participação de todas as áreas. Este grupo foi, assim, formado por 17 pessoas, compreendendo as áreas de vendas, produção, planejamento e controle da produção, administrativo, controle da qualidade, expedição, manutenção, projetos e desenvolvimento de produto.

Dados: Coleta e tratamento: Em consonância com a natureza do fenômeno do estudo, acredita-se necessário utilizar dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e secundárias, proveniente da pesquisa documental. Isso parece aderente a estratégia de pesquisa baseada em estudo de caso, como sugere YIN (1984). Assim os dados para este estudo são as seguintes origens:

Fontes primárias: Escalas aplicadas ao nível estratégico, tático e operacional da unidade de sacos de papel da Trombini Embalagens Ltda. (anexo 01)

As escalas segundo Gil, (1994) são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões de maneira mais objetiva possível. Embora se apresentem segundo as mais diversas formas, consistem basicamente em solicitar ao indivíduo que assinale, dentro de um série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem á sua percepção acerca do fato pesquisado.

No estudo em questão será utilizada a escala diferencial semântico, que conforme define Osgood, Suci e Tannenbaum (1991, pág. 34), criadores desta técnica, “é uma escala cujo objetivo é medir o sentido que determinado conceito tem para as pessoas.” Gil (1998), afirma que a aplicação do diferencial semântico consiste em apresentar ao pesquisado determinado conceito, numa série de escalas bipolares de avaliação. Cada uma destas escalas apresenta duas possibilidades apostas indicadoras de valorização, potência, atividade... Assim, um conceito pode ser avaliado em termos de: Justo-injusto, valioso-sem valor, ativo-passivo, quente-frio, fraco-forte...Na pesquisa em questão a variável gestão da qualidade será operacionalizada em termos de aderente-não aderente.

Associado a escala será utilizado um questionário, com perguntas abertas, em forma de uma lista de verificação (*check list*), visando direcionar o pesquisado no que se refere a comentários / justificativas em relação as escolhas, possibilitando coletar uma gama maior dados e minimizar limitações no uso das técnicas quantitativas de pesquisa. Pois conforme afirma Gil (1994, pág. 125), “as técnicas quantitativas proporcionam resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado”.

O questionário após redigido, foi submetido a um teste piloto preliminar, com aplicação em 10 (dez) elementos da população pesquisada. A finalidade deste teste, foi evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade de questões. Para assegurar maior eficácia ao teste, foram selecionados elementos pertencentes aos três níveis hierárquicos envolvidos na pesquisa, conforme descrito nos procedimentos para determinação da amostra. Após a aplicação os respondentes foram submetidos a uma entrevista, a fim de se obterem informações acerca das dificuldades encontradas, o que serviu de base para ajustes nas questões referentes aos

princípios envolvimento de pessoas e não aceitação de erros; nas demais questões não houveram dificuldades.

Fontes secundárias: Foram utilizadas como fontes secundárias:

- Publicações internas da empresa, tais como, jornais, pesquisas realizadas pela assessoria da qualidade, folders.
- Relatórios da gestão anual, abrangendo o período pesquisado.
- Organograma
- Atas de reuniões da assessoria da qualidade;
- Artigos e documentos que tratam da implantação do processo de gestão da qualidade;
- Registros dos treinamentos de conscientização para a qualidade que tratam dos princípios e dos valores no que se refere a qualidade.

A fase de coleta dos dados foi iniciada com visitas assistemáticas à organização. Com o objetivo de ambientação ao contexto organizacional, por meio do conhecimento das instalações da unidade de sacos de papel, com o acompanhamento e orientação do gerente geral da unidade. Nos primeiros contatos obtém-se informações importantes relacionadas à história da organização e histórico da evolução da qualidade na empresa, bem como produtos e serviços, política de negócios, presença de mercado, faturamento, projeção de faturamento, número de funcionários, índice de produtividade e estrutura de negócios. Estas informações estão descritas no capítulo caracterização da organização em estudo.

As pesquisas foram desenvolvidas em duas etapas. Na primeira foram aplicadas as escalas em conjunto com o questionário de perguntas abertas, com os níveis estratégico tático e operacional da unidade. Este tipo de questionário permitiu ao pesquisador levantar como o informante conceitua os tópicos abordados, qual a terminologia utilizada, bem como seu nível de compreensão a cerca do fenômeno estudado, permitindo determinar, no estudo em pauta, o entendimento e a aderência aos princípios da gestão da qualidade.

A realização destas escalas e questionário envolvendo também os integrantes do nível estratégico, vão se justificar na medida em que criar uma visão que incorpore o TQM como uma parte integrante do negócio e estabelecer políticas, estruturas e práticas organizacionais, consistentes com tal visão, são atribuições da alta administração (Spencer, 1996).

Esta fase da coleta de dados teve como objetivo:

- Analisar o grau de implementação dos princípios norteadores da cultura de gestão da qualidade.

Durante esta fase, que foi realizada no ambiente de trabalho de cada um dos entrevistados, foi também observar aspectos relevantes ao estudo, tais como a utilização dos itens de controle desenvolvidos após a implantação da gestão da qualidade na tomada de decisões, a exposição de quadros com a política da qualidade, gráficos de acompanhamento dos itens de controle, entre outras.

Os dados desta pesquisa foram analisados de forma descritivo-quantitativo, correspondem à abordagem metodológica quantitativa.

Numa segunda fase foram coletados dados através de fontes secundárias.

Esta fase tem como objetivo:

- Descrever o processo de implantação da estratégia de gestão da qualidade, suas etapas e seqüência.
- Identificar os valores vigentes da organização.
- Avaliar como as idéias da gestão da qualidade foram disseminadas na organização.
- Descrever as mudanças culturais a partir da implementação da estratégia de gestão da qualidade.
- Descrever o processo evolutivo da qualidade na organização.

O acesso às pessoas e aos documentos utilizados foram facilitados pelo Coordenador Geral da Qualidade, num primeiro momento, e pelo Assessor da Qualidade no decorrer da pesquisa de campo.

A análise documental trata dos dados secundários visando categorizar e quantificar todas as informações acerca das variáveis em estudo obtidas nos documentos examinados, publicados no período compreendido de 1995 a 2000. Análise documental é definida por Chamier Apud Bardin (1979), como sendo operações que permitem a apreensão do conteúdo de um documento de maneira distinta da sua forma original, facilitando a consulta e a comparação das informações em etapas posteriores.

No tratamento dos dados primários, foram utilizadas técnicas estatísticas simples, aprimoradas para estudos desta natureza, tais como percentual, desvio padrão e medidas de tendência central como mediana que, conforme sugere Richardson (1989) permite localizar em uma escala a posição do caso médio, quando os dados seguirem um ordenamento determinado, seja crescente ou decrescente.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Neste capítulo apresentam-se as características da organização e de modo mais específico, da unidade da organização que serviu como objeto de estudo.

A empresa Trombini Papel e Embalagens S.A., que atua na industrialização, comércio, importação e exportação de celulose, papel, caixas de papelão ondulado, seus derivados, florestamento e reflorestamento, teve sua origem nos anos 40, quando se dedicava à comercialização de papéis e representação em geral.

Nos anos 60, marcou a entrada na industrialização, obtendo um crescimento rápido, motivado pelas facilidades na obtenção de empréstimos da época. Superou várias crises e atingiu fases muito importantes, tornando-se a maior empresa de reciclagem de papel no Brasil. O quadro 01 mostra os principais eventos históricos da organização no seu processo de desenvolvimento.

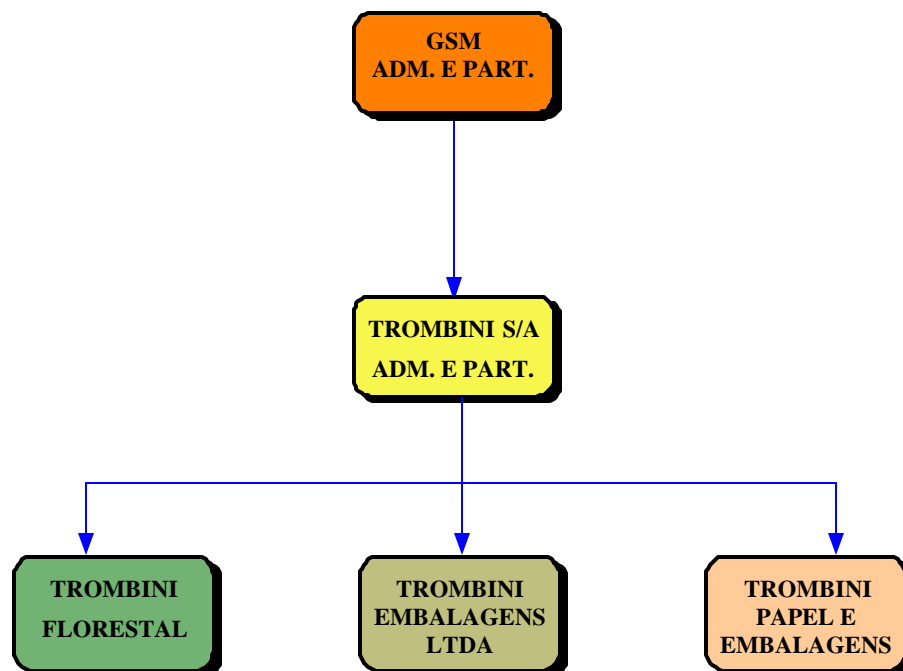
Quadro 1: Eventos históricos

ANO	EVENTO
1939	FUNDAÇÃO: Comercialização de papéis.
1962	Implantação da fábrica de sacos em Curitiba-PR e Alvorada-RS.
1966	Implantação da fábrica de papel em Curitiba e Palmeira-PR.
	Implantação da fábrica de papelão ondulado em Curitiba-PR.
1973	Implantação da fábrica de papelão ondulado em Feira de Santana-BA.
	Implantação da fábrica de papel em Canela-RS.
	Implantação da fábrica de papelão ondulado em Farroupilha-RS.
1974	Implantação da fábrica de papel em Fraiburgo-SC.
1982	Implantação da fábrica de papelão ondulado em Itaquaquecetuba-SP.
1989	Implantação da fábrica de papel em Ponte Nova-MG.
	Implantação da fábrica de sacos em Fraiburgo-SC.
2000	Cisão parcial da empresa Trombini Papel e Embalagens S/A criando uma nova empresa Trombini Embalagens Ltda com início de suas atividades em 01/12/00.

FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

A composição acionária da empresa é demonstrado na figura 01, sendo que cada uma das empresas do grupo apresenta os seguintes percentuais de participação: Trombini s/a Administração e participação 60,7544%, Trombini Florestal 99,9998%, Trombini Embalagens Ltda 99,9998% e Trombini Papel e Embalagens 98,9119%.

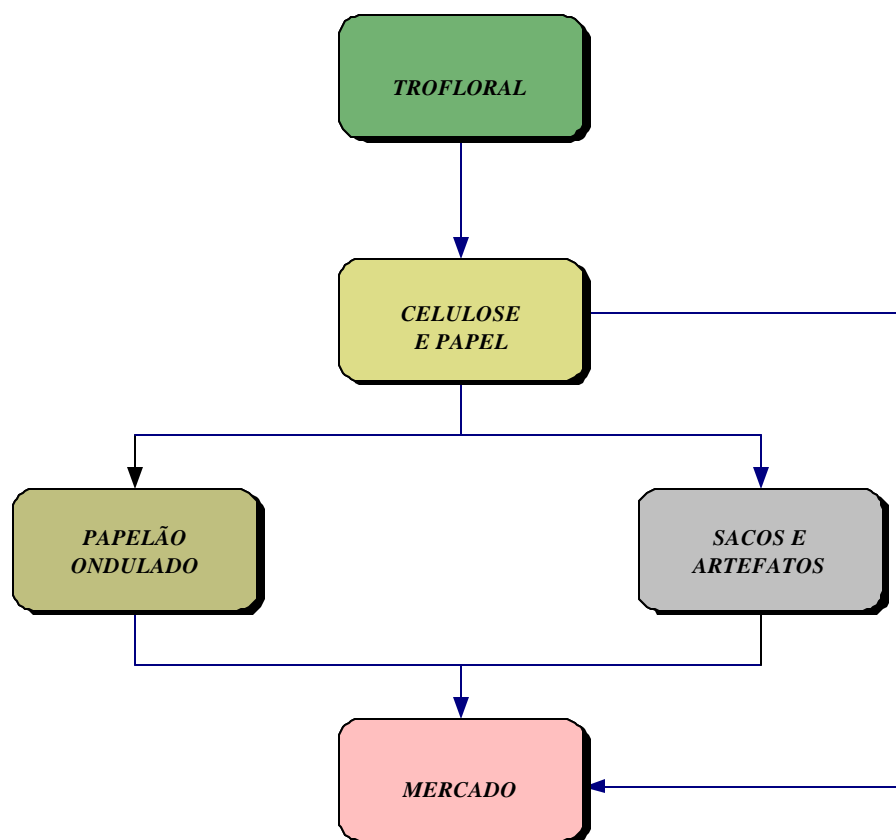
Figura 1: Composição Acionária



FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

O inter-relacionamento das empresas do grupo, apresentado na figura 02, mostra como as operações são realizadas, começando com a empresa Trofloral que se dedica ao cultivo e manejo de florestas compostas de pinus e eucaliptos, fornecidas como matéria prima para a fabricação de celulose e papel. As fábricas de celulose e papel, por sua vez, transformam a madeira em bobinas de papel, que são transformadas em caixas de papelão ondulado e sacos multifoliados e entregues ao mercado.

Figura 2: Inter-relacionamento Operacional



FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

4.1 PROCESSO PRODUTIVO DE SACOS E ARTEFATOS DE PAPEL

A fabricação de sacos de papel é feita através das Unidades de Sacos e Artefatos e, na sua linha de produtos, encontra-se sacos multifoliados para embalar os mais variados produtos, tais como: cimento, grãos, rações, sementes, entre outros.

No processo de produção são utilizados materiais tais como: Papel kraft, papel revestido com polietileno, filme de polietileno, papel crepado.

Os insumos utilizados neste processo são os seguintes:

- Tintas: à base de água, geralmente é diluída com quantidade adicional de água no próprio tinteiro do conjunto impressor;

- cola vegetal: a fabricação é na Unidade de Sacos. A matéria-prima (dextrina de mandioca), fornecida por terceiros, é misturada com água em proporção pré-estabelecida;
- cola plástica: à base de PVA, é utilizada para colagem de sacos que tem em sua composição filmes plásticos;
- clichês: são confeccionados em fotopolímero (Cyrel), utilizados no processo de impressão dos sacos;
- fios de algodão: utilizados na costura de alguns tipos de sacos;
- pallets de madeira: adquiridos de terceiros, fabricados com pinus, utilizados na embalagem de determinados produtos;
- fita plástica: utilizada na amarração de pallets;
- saco plástico: adquirido de terceiros, utilizado na proteção dos pallets;
- chapas de papelão: utilizadas em determinados tipos de pallets;
- fitilho plástico: adquirido de terceiros, utilizado na amarração de fardos;

O sistema de impressão é a flexografia, que utiliza clichês flexíveis e tintas à base de água. O processo de fabricação de clichês inicia-se com a elaboração de um lay-out de impressão, que dá origem a arte-final. Há casos em que o próprio cliente encaminha o seu lay-out. Há outros em que a Unidade de Sacos ou o fornecedor de clichês o elaboram.

A arte-final é fotolitografada, sendo a imagem transferida para um negativo fotográfico. Sobre a placa de fotolímero, chamada de Cyrel, coloca-se o fotolito e, em seguida, essa placa é exposta à luz ultravioleta, a fim de que a área exposta seja sensibilizada. Através de banho químico, as partes não sensibilizadas são retiradas e é feita a limpeza do clichê, permanecendo apenas o relevo desejado. Os clichês, depois de prontos, são montados sobre cilindros que serão fixados nas máquinas para a impressão das embalagens.

No processo de fabricação as matérias-primas e insumos são transformados de acordo com as necessidades do cliente, obedecendo-se as fases descritas abaixo:

1ª Fase – Tubeiras: A fabricação de sacos multifolhados ocorre inicialmente nas tubeiras, que permitem a confecção de sacos com uma a seis folhas de papel.

As bobinas são alinhadas nos porta-bobinas e, em seguida são impressas. No processo de impressão utilizam-se os clichês de cyrel, os quais transferem uma fina película de tinta ao papel.

Dependendo da máquina, a impressão pode ser feita em até quatro cores. Depois de impresso, o papel segue para a unidade de alinhamento, onde, através de sensores pneumáticos, as folhas são alinhadas para uma perfeita formação do tubo. Para que os tubos sejam destacados uns dos outros, o papel recebe um picotamento na sua direção transversal. Em seguida, são aplicados pequenos pingos de cola, para que as folhas fiquem unidas entre si, facilitando o fechamento do saco. Na seqüência, através de discos, é aplicada cola na direção longitudinal do papel para que ocorra a colagem das folhas.

Na mesa de formação, através de guias previamente ajustadas, ocorre o dobramento das folhas iniciando a formação do tubo de papel. Ao chegar no cabeçote da máquina, os tubos são destacados uns dos outros, contados através de sensores fotoelétricos e transportados para a mesa de saída, onde são liberados para o processo seguinte.

2ª Fase: Costura / coladeiras: O equipamento utilizado no acabamento depende do tipo de saco que se deseja, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Tipos de equipamentos por tipo de saco

TIPO DE SACO	EQUIPAMENTO
Valvulado Colado (VACL)	Coladeira
Valvulado Costurado (VACS)	Sleeve/Maq. de Costura
Boca Aberta Colado (BACL)	Coladeira
Boca Aberta Costurado (BACS)	Maq. de Costura

FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

Ao passar pela coladeira (VACL), o saco passa pelos seguintes processos: vincagem inicial das extremidades para possibilitar a sua abertura; perfuração próxima à extremidade onde será feita a válvula; abertura das extremidades; vincagem definitiva das extremidades; inversão das extremidades para a direção horizontal; inserção do reforço de válvula; colagem das extremidades; prensagem das extremidades para otimizar colagem; inspeção visual.

Depois de pronto o tubo, ele passa pela etapa de costura, chamada de VACS, onde as seguintes fases são realizadas: dobra do canto onde será feita a válvula; inserção e colagem do papel da manga no canto dobrado; costura das extremidades com fios de algodão.

O processo BACL se caracteriza pelas seguinte fases: vincagem inicial da extremidade onde será feito o fundo para possibilitar a sua abertura; abertura da

extremidade; vincagem definitiva da extremidade; inversão da extremidade para a direção horizontal; colagem da extremidade; prensagem das extremidades para otimizar colagem; inspeção visual.

Depois de pronto o tubo, ele passa pelo processo BACS, onde ocorre a costura das extremidades com fios de algodão;

No caso da necessidade de saco plástico interno, o mesmo é inserido no tubo e sua extremidade inferior costurada juntamente com a do tubo.

Embalagem: De acordo com a necessidade do cliente, os sacos são embalados na forma de pallets ou fardos soltos. Quando for pallets, o produto é empilhado sobre estrados de madeira. Se necessário, é feita a proteção externa de todas as faces do pallet com filme plástico e/ou papel kraft para garantir maior proteção contra intempéries. A seguir, um tampão é colocado sobre a pilha e o pallet segue para a prensagem. Depois de prensado, o pallet é amarrado com fitas plásticas. A quantidade de sacos por pallet, bem como a forma de empilhamento, dependem das características do produto.

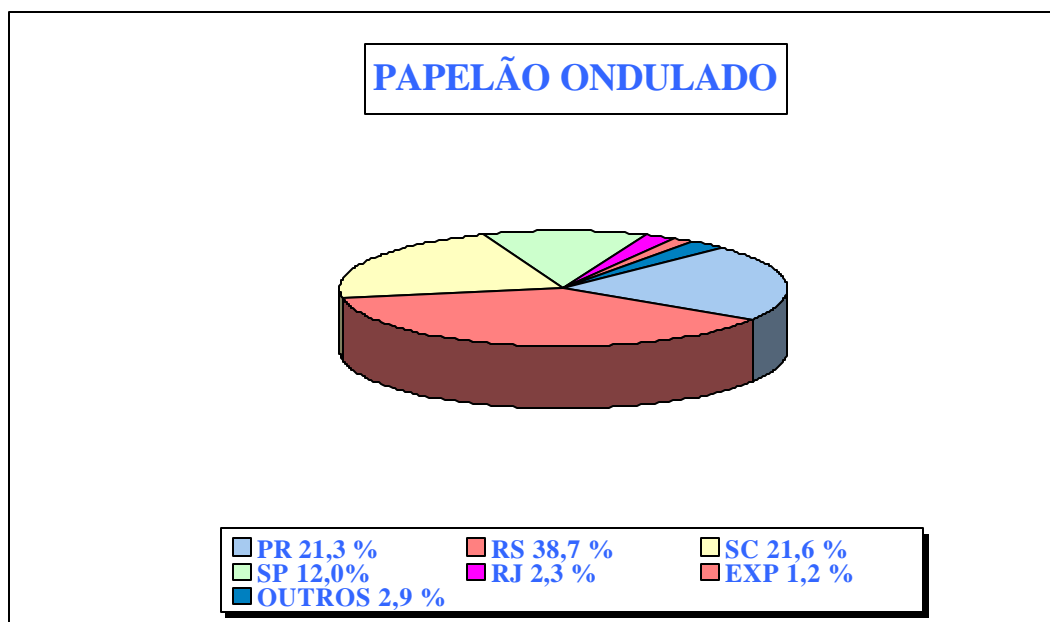
No caso de fardos soltos, são formados volumes distintos, cuja quantidade depende das características do produto. Se necessário os volumes são envoltos com papel kraft para garantir maior proteção contra intempéries.

Durante as várias etapas do processo de produção, várias inspeções são realizadas pelos operadores e auxiliares, além de um acompanhamento permanente pelos inspetores de qualidade, os quais, além de orientar quanto a possíveis desvios, realizam testes físicos de laboratório.

4.2 POSIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

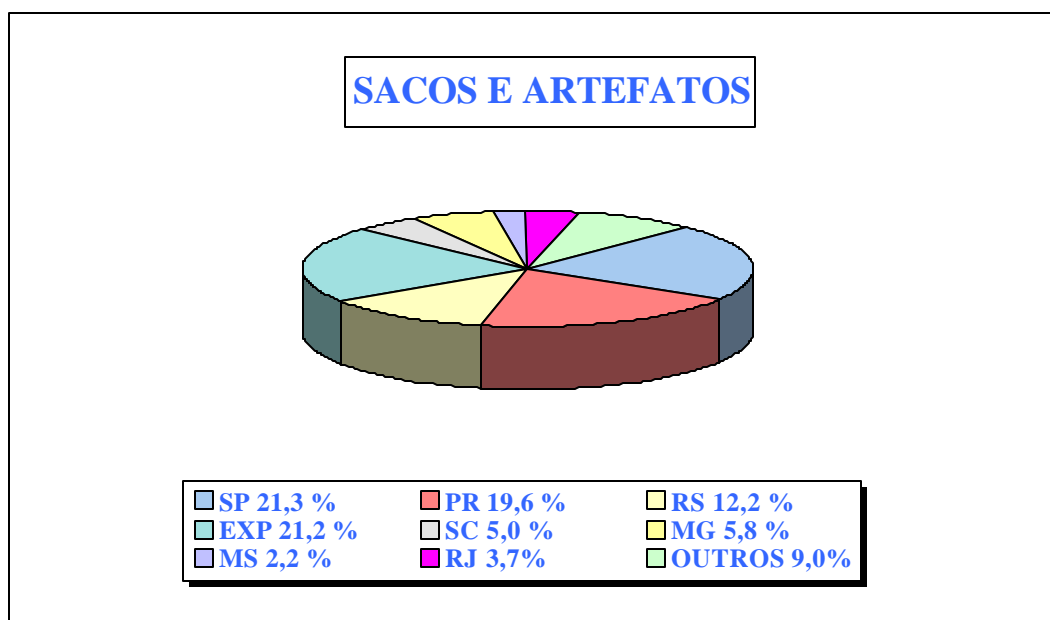
Visando demonstrar a posição da empresa no mercado brasileiro, as figuras 3, 4 e 5 apresentam a distribuição geográfica das vendas por segmento e as figuras 6 e 7 a distribuição das vendas por setor de mercado. Estas informações são complementadas com a tabela 1, que apresenta o desempenho no mercado nacional referentes aos anos de 1998, 1999 e 2000, através do percentual de participação e da posição de colocação em relação aos concorrentes do mesmo setor.

Figura 3: Distribuição Geográfica das Vendas - Papelão Ondulado



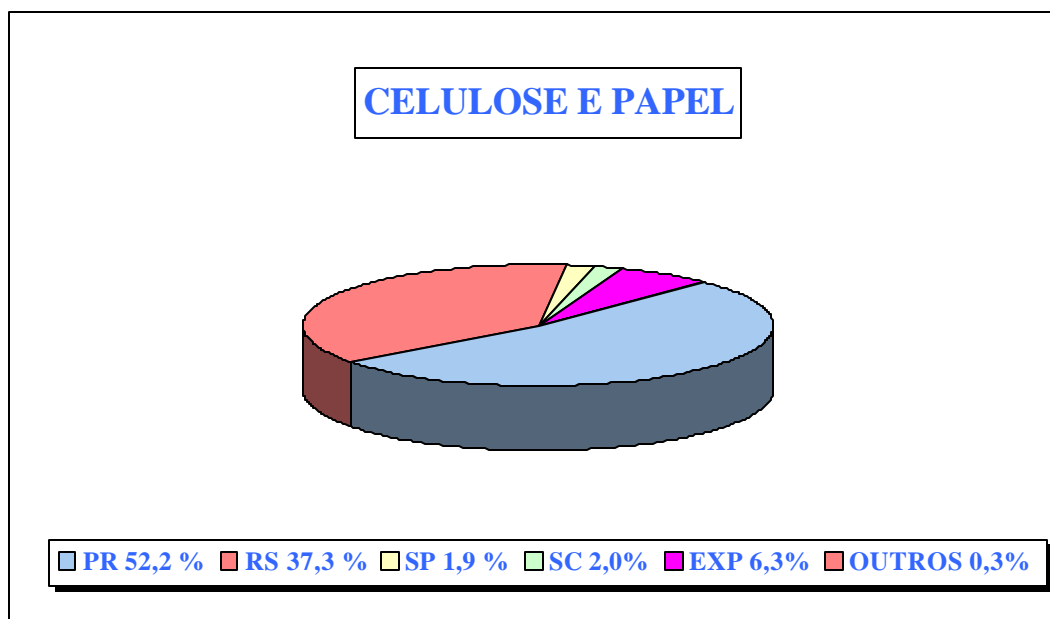
FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

Figura 4: Distribuição Geográfica das Vendas - Sacos e Artefatos



FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

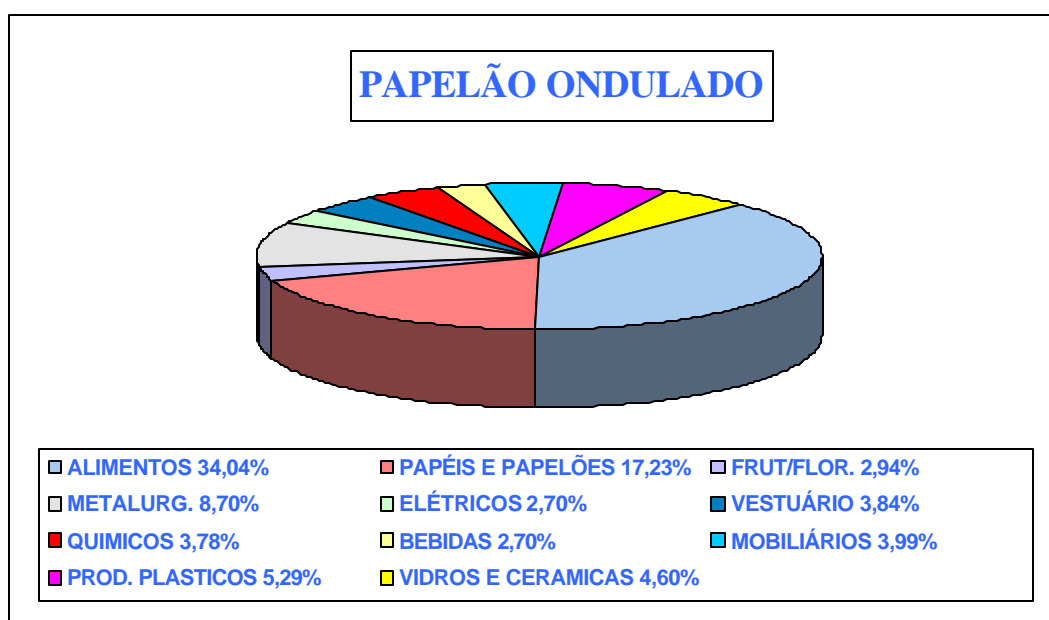
Figura 5: Distribuição Geográfica das Vendas - Celulose e Papel



FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

Figura 6: Distribuição das Vendas por Setor de Mercado - Papelão Ondulado

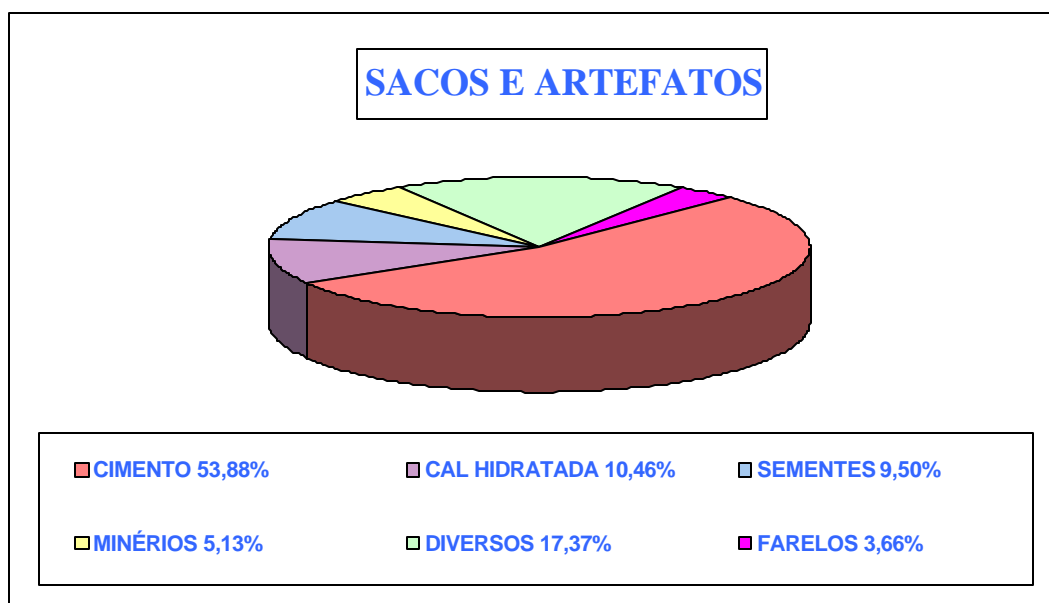
Ondulado



FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

Figura 7: Distribuição das Vendas por Setor de Mercado - Sacos e Artefatos

Artefatos



FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

Tabela 1: Desempenho no Mercado Nacional

		1.998	1.999	2000
PAPELÃO ONDULADO	PARTICIPAÇÃO	11,6%	8,0%	7,3%
	COLOCAÇÃO	3°	4°	4°
SACOS E ARTEFATOS	PARTICIPAÇÃO	17,8%	14,4%	14,1%
	COLOCAÇÃO	2°	3°	3°
CELULOSE E PAPEL	PARTICIPAÇÃO	3,6%	2,8%	2,6%
	COLOCAÇÃO	8°	9°	9°

FONTE: Relatório de relações com o mercado – Trombini – Fev/2001

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e a análise dos dados coletados, tendo em mente a revisão da literatura e os procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos. Analisa-se o processo de implantação do TQM na organização, através da comparação dos dados levantados, podendo-se visualizar as alterações ocorridas na cultura organizacional com a implementação dos princípios de gestão da qualidade. Apresenta-se, também, os valores vigentes da organização e o processo evolutivo da qualidade.

5.1 A IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA TROMBINI

A variável qualidade total foi analisada a partir do entendimento estratégico (princípios da gestão da qualidade) e sua extensão de implementação. No que diz respeito a filosofia de qualidade total utilizada pela empresa em estudo, pode-se apreender o seguinte: a Trombini adotou o modelo de qualidade total baseado na escola japonesa fortemente influenciada por Deming e Hishikawa. Tal modelo apresenta tendência a enfatizar questões tais como: análise de processos, controle estatístico, técnicas de controle da qualidade e a introdução de mudanças, baseadas nos princípios de gestão da qualidade.

O foco principal deste modelo está voltado ao atendimento das necessidades das pessoas e nas relações pautadas no respeito, confiança e dignidade, implicando na necessidade de mudanças substantivas nas atitudes e comportamentos de todos os membros da organização. De acordo com os pesquisados, a Trombini entende a qualidade como um processo amplo que envolve não só a qualidade do produto, mas todos os processos a organização e também a melhoria da qualidade de vida das pessoas que nela estão. Esta tendência corrobora

a abordagem de Moller (1997), que prevê que cada organização apresente uma determinada ênfase em seu processo de qualidade total, para a participação e melhoria da qualidade de vidas das pessoas. Para introduzir tais mudanças, alguns passos pré-determinados devem ser seguidos e que serão detalhados na seção que trata da disseminação das idéias da gestão da qualidade na Trombini.

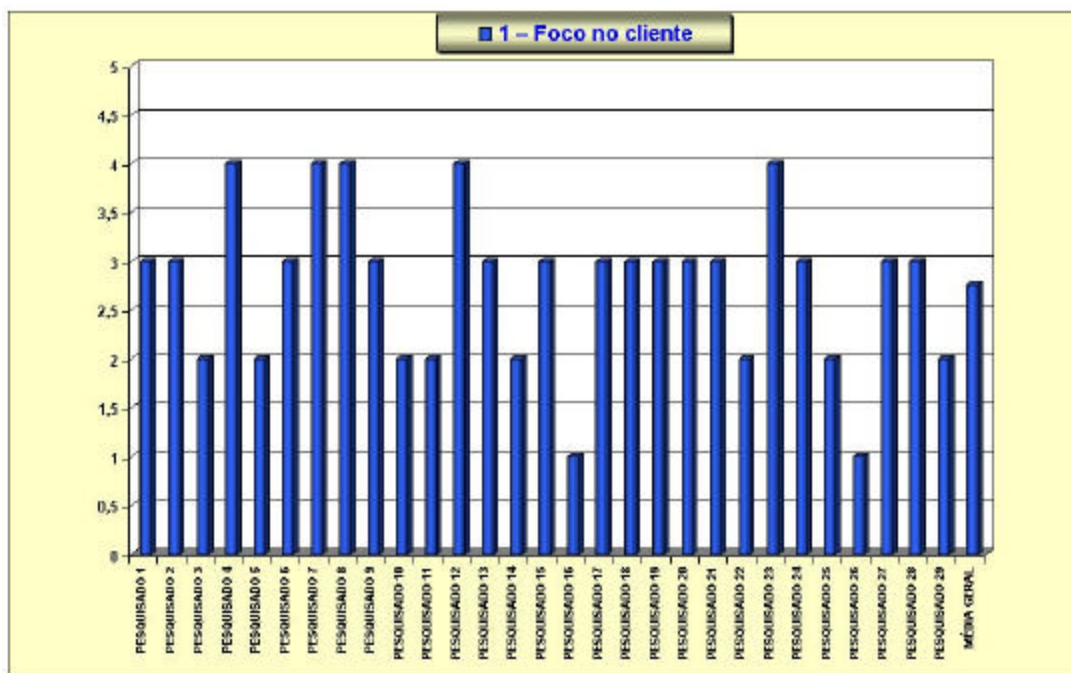
Deve-se deixar claro que cada organização que implanta o TQM acaba por apresentar uma filosofia própria, diferenciada de outras organizações. Tal fato se deve à adoção dos princípios de uma determinada escola da qualidade, à cultura da empresa, ao modo de implantação e outros. O tipo de filosofia adotado vai implicar, num maior ou menor impacto, na cultura organizacional.

A partir desta contextualização, cabe analisar o impacto da implantação da gestão da qualidade na cultura organizacional da Trombini, a partir dos resultados obtidos na mensuração da aderência aos princípios de gestão da qualidade (anexo 01). A escala é composta por 06 (seis) graus, indo de um grau de aderência extrema (5), a um grau de não aderência extrema (0). Analisando, num primeiro momento, cada um dos princípios, para determinar o nível da aderência a cultura da qualidade, pode-se observar os seguintes resultados:

Princípio 01- Foco no cliente: Neste princípio pelos resultados obtidos, percebeu-se um grau médio 2,8 de aderência (figura 8), o que significa levemente aderente. Para os entrevistados existe uma consciência voltada para satisfação do cliente e isto foi intensificado com a implantação do processo de gestão da qualidade, porém devido a problemas financeiros da empresa, muitas vezes este foco é desviado para algumas outras necessidades de curto prazo. A organização tem muito de sua gestão na direção de “dentro para fora” e não de “fora para dentro”. Quanto a mensuração da satisfação do cliente, está se estudando uma forma

sistemática de mensuração. No momento, existem apenas registros de reclamações dos clientes em relação a qualidade do produto e um trabalho de avaliação do nível de desempenho do produto no cliente.

Figura 8: Foco no Cliente

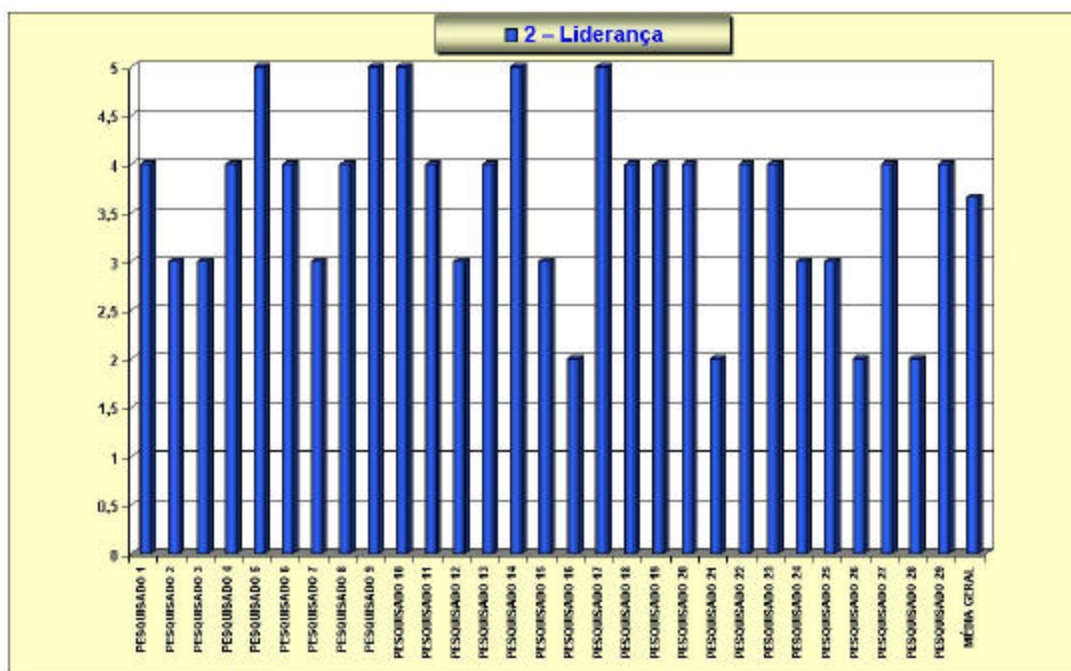


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 02 – Liderança: Este princípio avalia até que ponto a liderança assume a responsabilidade sobre o processo da gestão da qualidade, seu entendimento, o estabelecimento e a obtenção de seus objetivos e permite o envolvimento / participação dos demais níveis da organização, nas definições sobre planos e metas, referentes aos seus trabalhos. O resultado obtido foi que a liderança possui bastante aderência neste princípio, atingindo uma média 3,7 (figura 9). Para os entrevistados a liderança é bastante participativa e em alguns casos até há demora na tomada de decisões pelo excesso de discussões. Corroborando com Roesch e Antunes (1995) e Deming (1997), que consideram que o papel da liderança é fundamental para a maior eficácia da gestão da qualidade. Neste sentido é a cúpula da Trombini que estabelece a política da qualidade e mostra-se comprometida com a continuidade das ações propostas. Crosby (1997, pág. 165)

também ressalta a importância da liderança ao afirmar que: “Liderar significa apontar objetivos de modo que sejam bem compreendidos, assegurar o comprometimento dos indivíduos em relação a estes objetivos, definir métodos e dar o ímpeto que levará a realização”.

Figura 9: Liderança

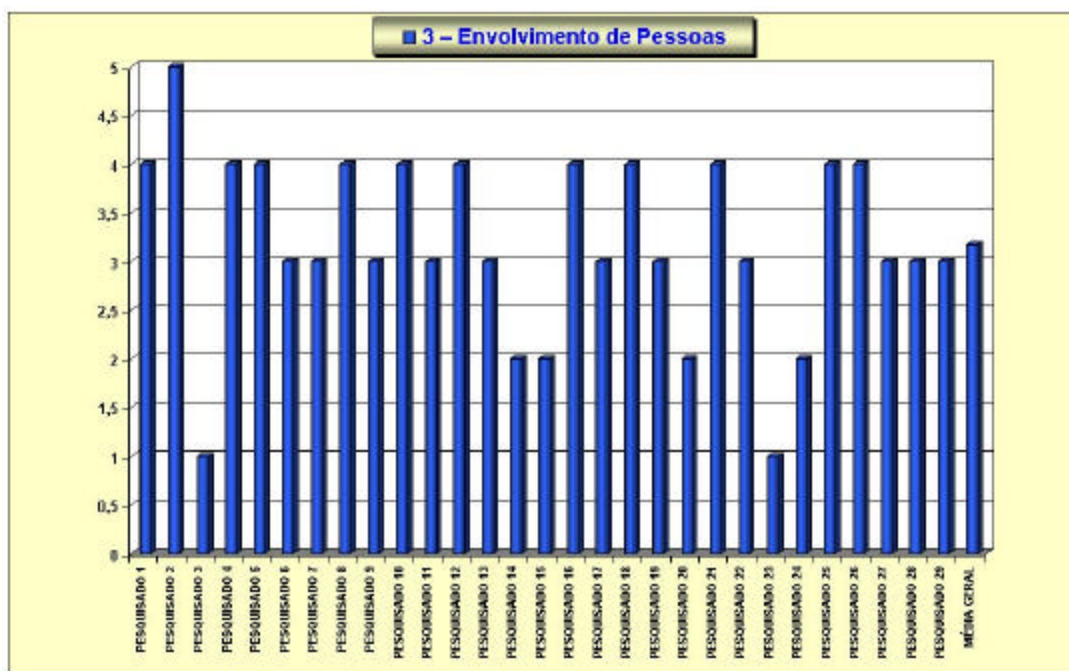


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 03 – Envolvimento das pessoas: O envolvimento das pessoas é considerado muito bom pelos entrevistados, mostrando um nível de aderência 3,2 (figura 10). O processo de conscientização para a qualidade, desenvolvido pela empresa provocou um maior engajamento e aproveitamento do potencial das pessoas, embora a organização não consiga gerar oportunidades para aproveitar melhor o potencial de todos. O que se pode observar é que o envolvimento com o sistema de gestão da qualidade, não é homogêneo, há áreas que este é maior, em outras é menor. Ainda há resistência por parte de algumas pessoas com relação à adesão e o entendimento dos princípios do TQM. Isto causa algo que é comum na implementação de mudanças, que é a criação de grupos pró e grupos contra, dificultando uma disseminação adequada dos conceitos da qualidade total através

de toda a Trombini. Tal fato vem corroborar Wood Jr. e Urdan (1995, pág. 160) ao observar que um dos problemas mais comuns na aplicação do TQM está na “formação de grupos de evangelistas e de céticos”, que acaba por criar conflitos dificultando a implantação de mudanças necessárias.

Figura 10: Envolvimento de pessoas

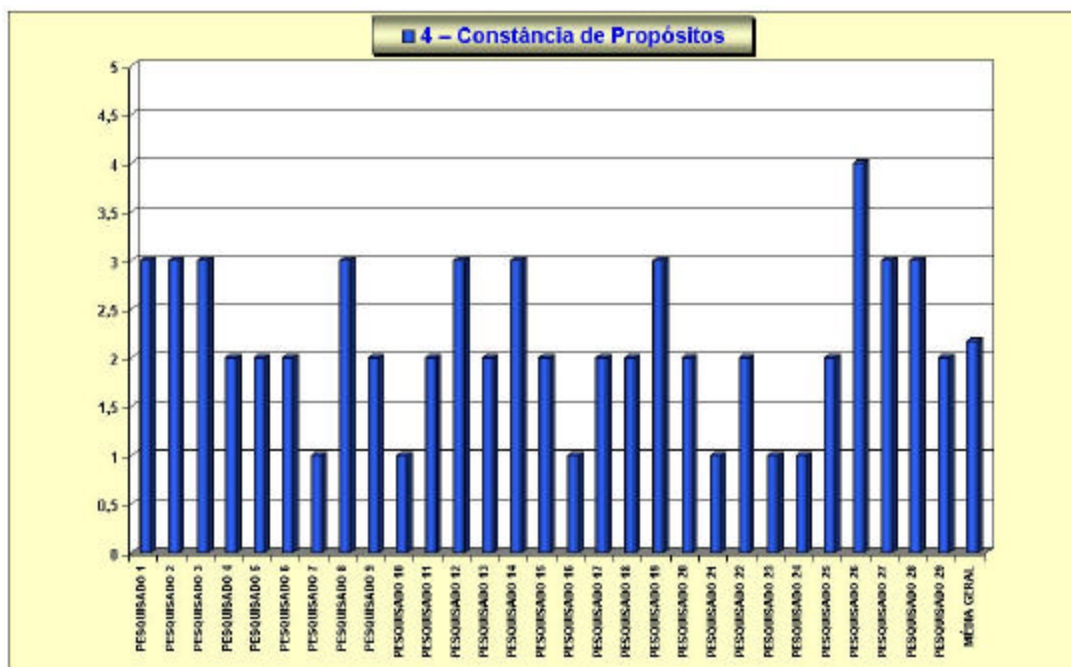


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 04 – Constância de propósito: Neste princípio é examinado basicamente, a capacidade da empresa de estabelecer objetivos e perseguir-los ao longo do tempo, apesar das dificuldades que possam aparecer no dia-a-dia. De acordo com os entrevistados, a constância de propósito é levemente aderente, atingindo um resultado médio 2,2 (figura 11). Alguns consideram que o problema maior está na definição de objetivos que são inconsistentes. Para outros, a empresa muda as prioridades em função das dificuldades de mercado, problemas financeiros, reclamações de clientes, voltando-se ao curto. Isto comprova a visão de Deming (1990 – pág.19) ao afirmar que as empresas possuem dois tipos de problemas: “Os problemas de hoje e os problemas de amanhã. Os problemas do hoje, englobam a manutenção do nível de qualidade dos produtos e serviços, projeções de vendas,

orçamentos, lucros; os problemas do amanhã, referem-se primordialmente a constância de propósito que é a dedicação para melhorar a posição competitiva, a fim de manter a empresa “viva” ao longo do tempo. É fácil se emaranhar no nó dos problemas de hoje, e tornar-se cada vez mais eficiente nestes problemas, interessando-se somente por lucros imediatos.”

Figura 11: Constância de propósito

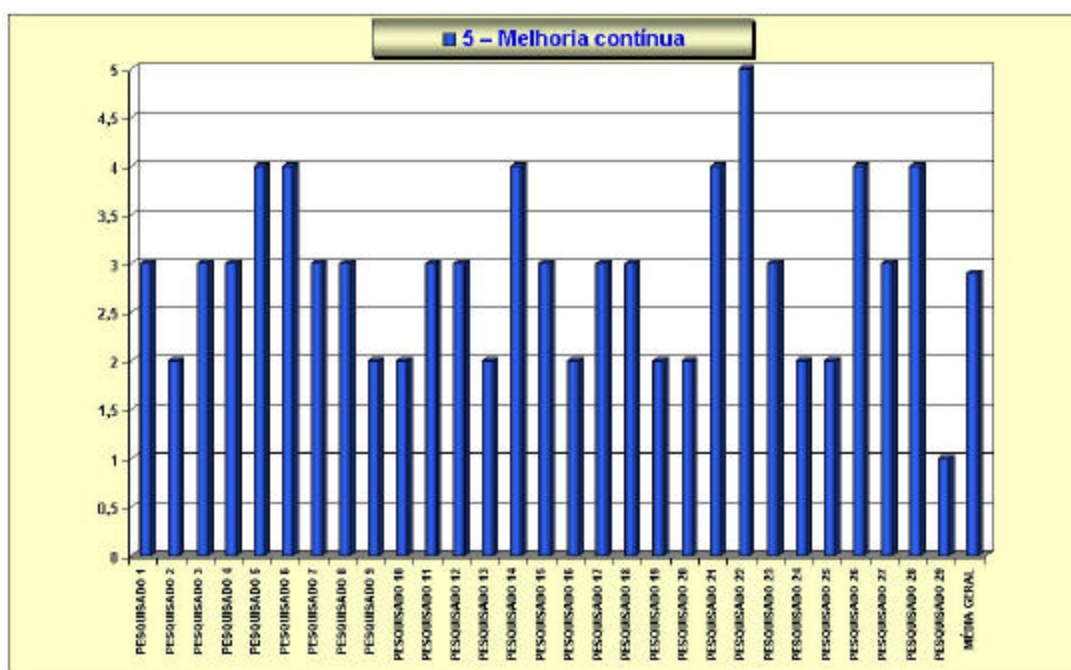


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 05 – Melhoria Contínua: Este princípio avalia a capacidade da empresa em buscar constantemente a melhoria de desempenho na qualidade dos processos, produtos e serviços de modo a atender as necessidades dos clientes e de outras partes interessadas. Segundo os entrevistados, o ambiente é favorável à introdução de melhorias e já existe uma consciência disseminada neste sentido, visto que a terceira etapa do processo de implantação do sistema de gestão da qualidade na empresa, é a melhoria contínua, porém ela ainda não acontece de forma sistemática com uma metodologia definida, ou seja, acontece meio ao jeito de cada um dos componentes da organização conforme as necessidades vão aparecendo. Na avaliação global este princípio foi considerado levemente aderente

atingindo uma média de 2,9 (figura 12). Os autores da qualidade de modo geral dão ênfase à melhoria contínua, relacionando-a ao princípio anterior, constância de propósito. Isto é percebido principalmente em Deming e Crosby (1997). Estes dois autores, como foi relatado na revisão da literatura, consideram que, uma das formas de estabelecer constância de propósito, é melhorar constantemente o projeto dos produtos, e dos serviços, e o cliente final constitui o elo mais importante neste processo.

Figura 12: Melhoria Contínua

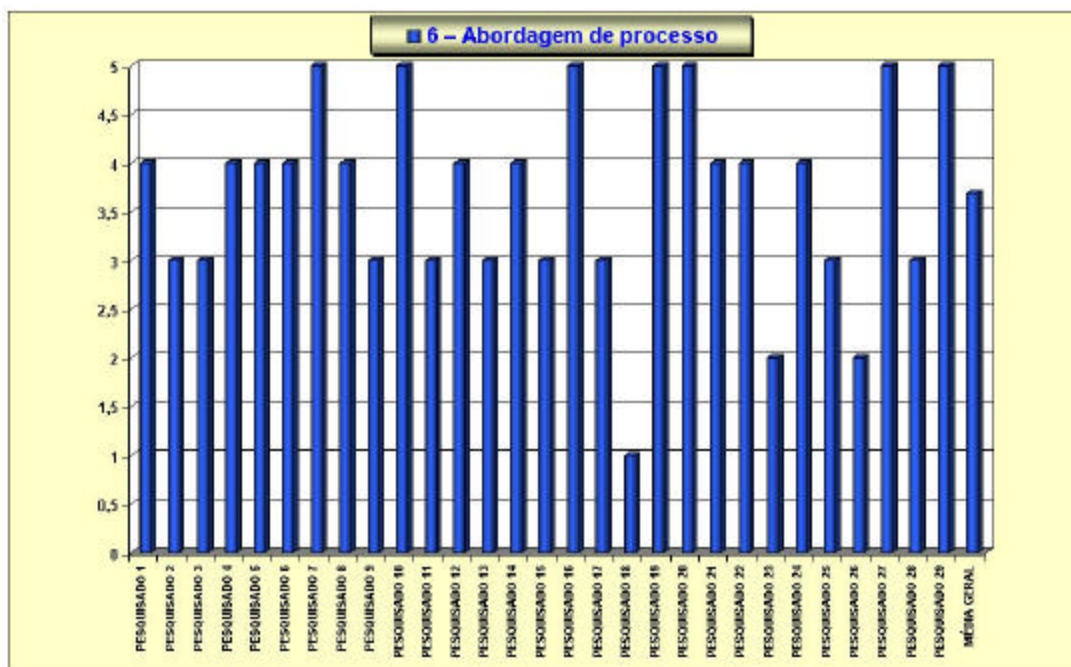


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 06 - Abordagem de processo: Este princípio diz respeito ao planejamento, controle e avaliação dos processos. Inclui o gerenciamento dos recursos e os métodos para execução das atividades, bem como a gestão das interações dos diversos processos. Os entrevistados consideraram que a empresa é bastante aderente a este princípio, atribuindo grau de aderência 3,7 (figura 13). Esta consciência de abordagem de processo, foi fortalecida com o uso da ISO 9000 como ferramenta de organização e estruturação dos processos. Deve-se destacar a importância dada ao controle de processos, considerada pela organização como

elemento de destaque na implantação de sistema de gestão da qualidade. Corroborando com Juran (1990) ao afirmar que, para as organizações funcionarem de forma eficaz, elas precisam identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada de outro processo.

Figura 13: Abordagem de processo

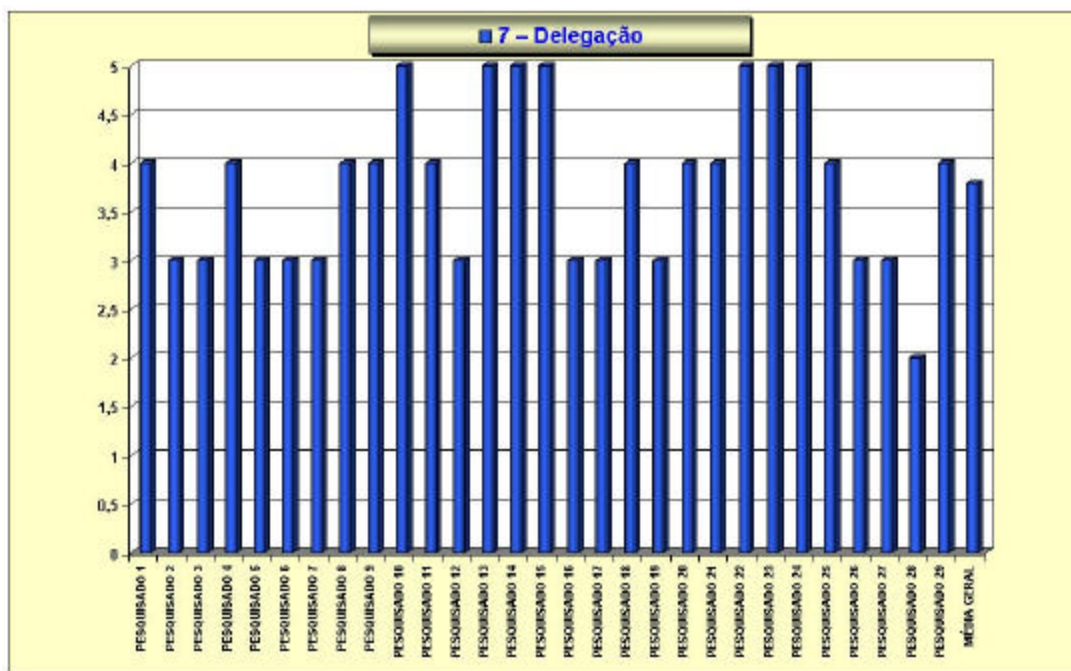


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 07 – Delegação: Este princípio analisa o nível de participação dos escalões menores da organização na tomada de decisões, sua autonomia e a distribuição de poder. Para os entrevistados há bastante aderência a este princípio, sendo atribuído um grau 3,8 (figura 14). Poderia ser melhorado a partir de uma definição mais clara de objetivos e diminuição da resistência de ambas as partes – lideranças e subordinados – as primeiras por medo de delegar e perder poder e os segundos, de assumir responsabilidades e ter que sair do comodismo. Isto corrobora com Spencer (1996) ao afirmar que, o processo de delegação implica em mudanças tanto no papel dos empregados como das lideranças. Deve-se permitir aos empregados que tomem as decisões de maneira independente e o treinamento e a

educação precisam prover as habilidades necessárias para este fim. E no que tange a liderança, seu papel é criar as condições e disseminar por toda a organização os princípios norteadores do sistema de gestão da qualidade.

Figura 14: Delegação

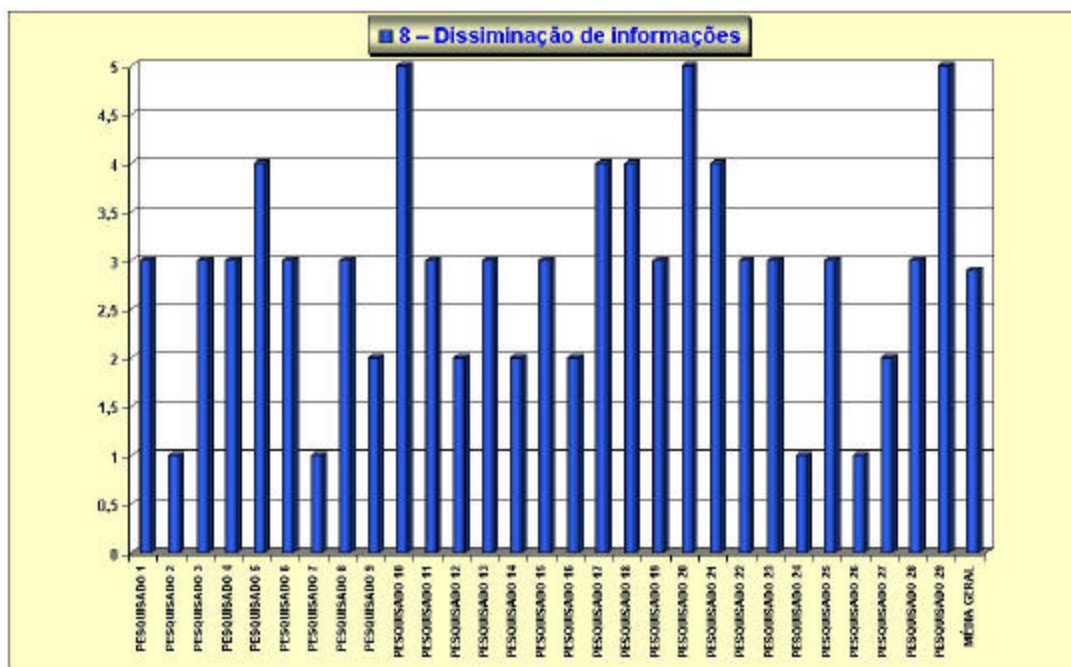


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 08 – Disseminação de informações: Neste princípio são avaliados o uso e a disponibilidade das informações necessárias aos envolvidos na execução de suas tarefas. Os entrevistados consideraram a Trombini levemente aderente neste princípio, atribuindo um grau 2,9 (figura 15). Considera-se que sem a utilização de informações não há como manter e dar continuidade ao sistema de gestão da qualidade. A disponibilidade de informações dentro da Trombini é grande, no entanto, foi só a partir do sistema de gestão da qualidade que se começou a usar as informações disponíveis como, por exemplo, dados de controle e de melhoria de processos. Foi também a partir do sistema de gestão da qualidade que estes dados começam a ser expostos na forma de gráficos e tabelas, de modo que qualquer colaborador possa acompanhar o desempenho de um determinado item que esteja sendo controlado. Porém o problema está na análise e tomada de ações e para

algumas informações os critérios de levantamento não estão claramente definidos e padronizados, dificultando o processo de comunicação. Este princípio corrobora a adoção de elementos da escola japonesa pela organização. Esta escola tem como propósito, a garantia da qualidade através da análise de dados, em especial estatísticos, e o controle do processo a partir do acompanhamento destes dados.

Figura 15: Disseminação de informações

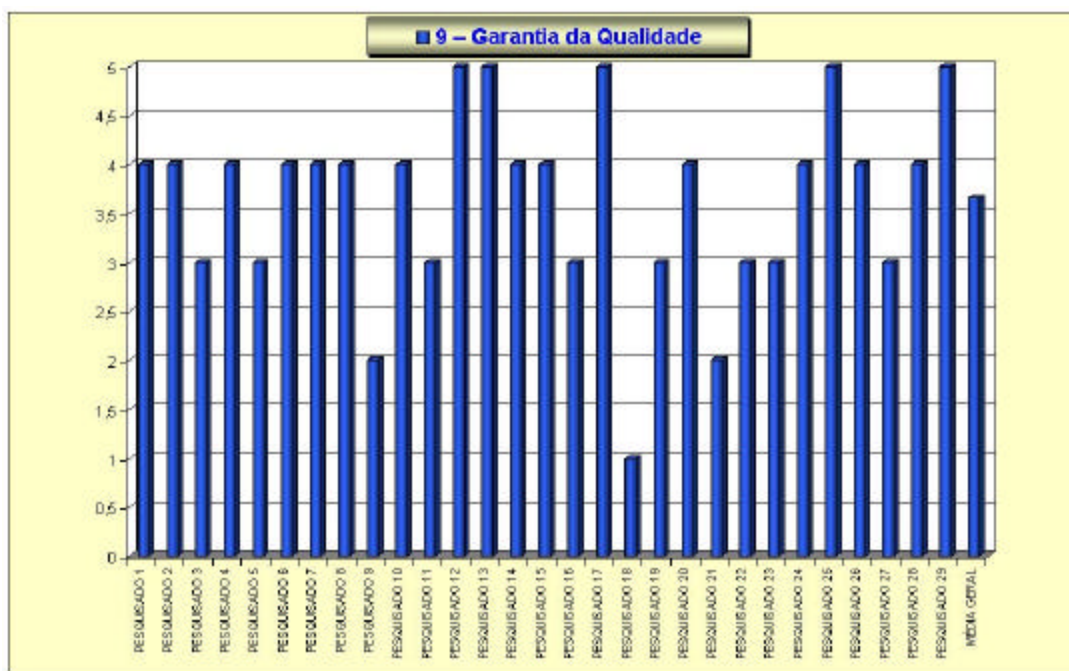


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 09 – Garantia da qualidade: Este princípio analisa o que a organização faz sistematicamente para garantir a performance dos processos, produtos e serviços de modo que as especificações dos clientes sejam atendidas, e a documentação que demonstre o alcance da qualidade requerida. Os entrevistados consideram que a organização possui bastante aderência a este princípio, atribuindo um grau 3,7 (figura 16). A documentação dos processos está em andamento e tende a ser acelerado, sendo percebida como fundamental para a estabilização dos processos e base para qualquer ação de melhoria. Isto confirma o que diz Hishikawa (1984) ao afirmar que a documentação do sistema de gestão da qualidade permite a

comunicação do propósito e a consistência da ação, sendo a base para melhoria da qualidade dos requisitos do cliente.

Figura 16: Garantia da qualidade

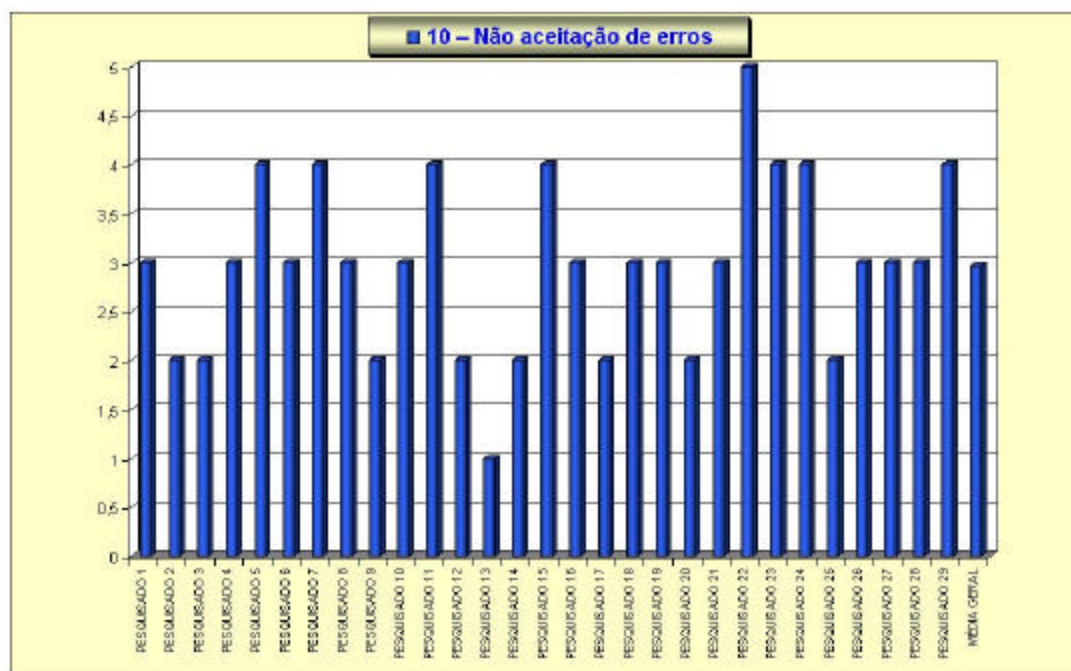


FONTE: Dados primários (2001)

Princípio 10 – Não aceitação de erros: Neste princípio avalia-se como os desvios ou as não conformidade dos processos são tratados. Segundo os entrevistados a maioria dos erros são identificados nos processos de inspeção dentro da organização e alguns somente no cliente. Existe um certo conformismo com os erros, procura-se justificativas e até tentativas de transferência do problema para outra área. A organização ainda é carente de ações preventivas e as medidas de redução ou minimização dos erros ainda estão no plano corretivo, por isso este princípio foi considerado levemente aderente (grau 03 - figura 17). Alguns entrevistados associam este princípio com a melhoria contínua, como forma de não aceitação e manutenção do “status quo”, uma vez que “zero defeitos”, pode ser muito difícil de ser alcançado, mas a busca deste índice tem que ser constante. Crosby (1979) desenvolveu este enfoque com a criação do “zero defeitos”, cuja base

é garantir que as coisas sejam feitas certas na primeira. Deste modo reduz-se o custo operacional e de produção.

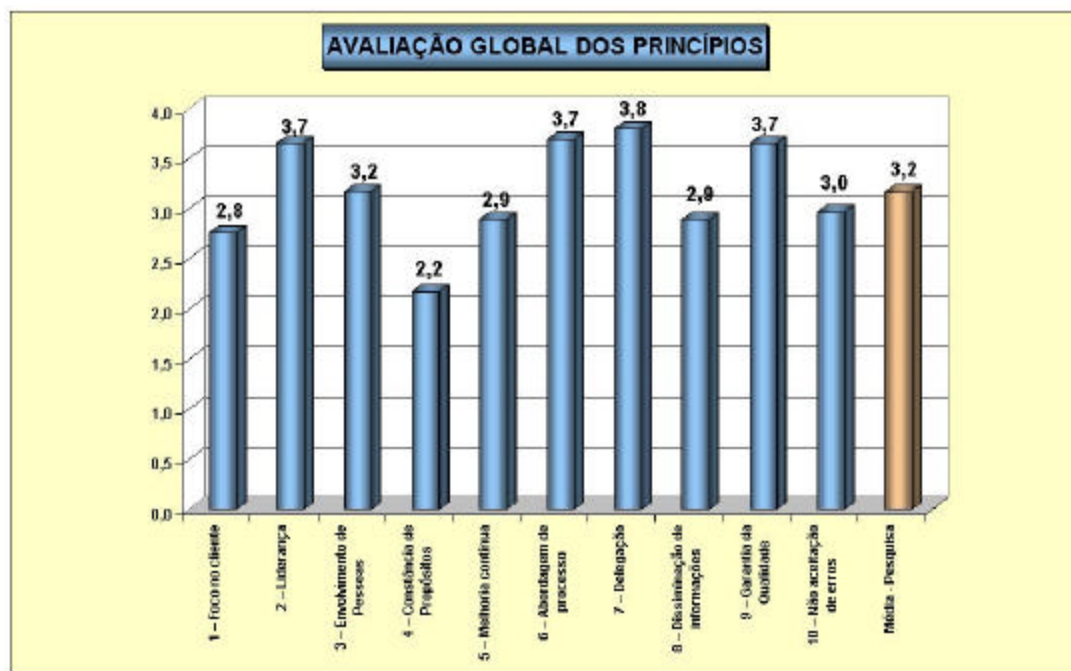
Figura 17: Não aceitação de erros



FONTE: Dados primários (2001)

Avaliação global dos princípios: Fazendo uma avaliação global do grau de aderência aos princípios que norteiam a cultura da gestão da qualidade, com base na figura 18, que é resultante da média de cada um dos valores apresentados na tabela 2, percebe-se que todos os princípios tidos como importantes para um processo de gestão da qualidade foram avaliados como sendo aderentes. Dois pontos devem ser levados em consideração. O primeiro, já comentado nas limitações de pesquisa, diz respeito ao “erro de generosidade”, que faz com que as avaliações tendam a mostrar resultados mais altos do que o são na realidade. O segundo é referente ao fato de que alguns dos princípios, só começaram a serem desenvolvidos a partir de 1998 ou até mais recentemente. Pode-se dizer que, num primeiro momento, o sistema de gestão da qualidade foi mais voltado para uma mudança de mentalidade, através do programa de sensibilização, conhecimento e conscientização para a qualidade e que só mais recentemente, outras questões começaram a ser debatidas e implementadas.

Figura 18: Avaliação Global dos Princípios



FONTE: Dados primários (2001)

Tabela 2: Dados da Avaliação Global dos Princípios

PRINCÍPIOS	1 - Foco no cliente	2 - Liderança	3 - Envolvimento de Pessoas	4 - Constância de Propósitos	5 - Melhoria contínua	6 - Abordagem de processo	7 - Delegação	8 - Dissiminação de informações	9 - Garantia da Qualidade	10 - Não aceitação de erros	Média - Pesquisa
PESQUISADO 1	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3,5
PESQUISADO 2	3	3	5	3	2	3	3	1	4	2	2,9
PESQUISADO 3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2,6
PESQUISADO 4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3,5
PESQUISADO 5	2	5	4	2	4	4	3	4	3	4	3,5
PESQUISADO 6	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3,3
PESQUISADO 7	4	3	3	1	3	5	3	1	4	4	3,1
PESQUISADO 8	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3,6
PESQUISADO 9	3	5	3	2	2	3	4	2	2	2	2,8
PESQUISADO 10	2	5	4	1	2	5	5	5	4	3	3,6
PESQUISADO 11	2	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3,1
PESQUISADO 12	4	3	4	3	3	4	3	2	5	2	3,3
PESQUISADO 13	3	4	3	2	2	3	5	3	5	1	3,1
PESQUISADO 14	2	5	2	3	4	4	5	2	4	2	3,3
PESQUISADO 15	3	3	2	2	3	3	5	3	4	4	3,2
PESQUISADO 16	1	2	4	1	2	5	3	2	3	3	2,6
PESQUISADO 17	3	5	3	2	3	3	3	4	5	2	3,3
PESQUISADO 18	3	4	4	2	3	1	4	4	1	3	2,9
PESQUISADO 19	3	4	3	3	2	5	3	3	3	3	3,2
PESQUISADO 20	3	4	2	2	2	5	4	5	4	2	3,3
PESQUISADO 21	3	2	4	1	4	4	4	4	2	3	3,1
PESQUISADO 22	2	4	3	2	5	4	5	3	3	5	3,6
PESQUISADO 23	4	4	1	1	3	2	5	3	3	4	3,0
PESQUISADO 24	3	3	2	1	2	4	5	1	4	4	2,9
PESQUISADO 25	2	3	4	2	2	3	4	3	5	2	3,0
PESQUISADO 26	1	2	4	4	4	2	3	1	4	3	2,8
PESQUISADO 27	3	4	3	3	3	5	3	2	3	3	3,2
PESQUISADO 28	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3,0
PESQUISADO 29	2	4	3	2	1	5	4	5	5	4	3,5
MÉDIA GERAL	2,8	3,7	3,2	2,2	2,9	3,7	3,8	2,9	3,7	3,0	3,2

FONTE: Dados primários (2001)

5.2 MUDANÇA CULTURAL NA TROMBINI

Neste item analisa-se, a partir dos dados secundários, as mudanças culturais na Trombini através do levantamento dos valores, o processo evolutivo da qualidade e o planejamento do sistema de gestão da qualidade, procurando relacionar as informações com a visão dos autores considerados na revisão da literatura.

O sistema de gestão da qualidade da Trombini denominado internamente de: PQT- Processo da Qualidade Trombini, tem provocado e está provocando mudanças nos seus padrões culturais, motivadas principalmente pelas influências do mercado, exigindo uma nova postura em relação aos clientes.

Para tanto, tem-se intensificado um trabalho através de um programa de Sensibilização e Conscientização de mudanças de atitudes, comportamentos, principalmente na alta administração. Pois como diz Gaudêncio (1994 pág. 17): “temos que mudar as cabeças das pessoas, e a mudança só será consolidada se não se restringir à simples implementação de um programa da Qualidade. Um gerente, por exemplo, não irá treinar gestos democráticos, mas viver dentro de sua cabeça a possibilidade de viver impulsos no papel profissional e para isto ele deverá entender o que é ser humano”. A preparação das pessoas é fundamental para o êxito dos programas. Para isto, é preciso mudar o ajustamento (a forma como eu vejo o mundo) o que levará a uma mudança de comportamento (a forma pela qual eu exerço o meu papel).

O programa de Sensibilização e Conscientização para a Qualidade da Trombini tem como objetivo principal o estabelecimento de uma nova cultura, com novos valores voltados aos princípios de gestão da qualidade. Porém, outros fatores têm influenciado a Trombini, no seu processo de mudança, exigindo um novo

“aculturação”. Um deles foi a reestruturação organizacional, através de um processo de unificação de suas empresas. Anteriormente, eram três empresas independentes, com políticas e administração independente e hoje estas empresas foram unificadas formando uma única empresa.

Estas mudanças estão sendo provocadas pela necessidade da empresa se tornar mais competitiva no mercado em que atua, onde através de um processo educacional, novos padrões culturais terão que ser incorporados e outros alterados. Este aspecto corrobora com Deming (1997), ao destacar que o problema é a educação e o desenvolvimento de uma cultura que dê valor à aprendizagem. Para Moller (1998), sem um processo educacional não há como desenvolver uma nova cultura, buscando criar uma consciência com bases em novos valores.

Num levantamento a partir de atas de reuniões da comissão da qualidade, que é composta pelo responsável maior da unidade e as pessoas diretamente subordinadas a ele, foram identificados os seguintes valores, que deveriam ser alterados para que o sistema da qualidade pudesse apresentar resultados:

- Produto não tem qualidade porque o maquinário não é bom - problema sem solução;
- Conseguir fazer qualidade com sucata;
- O cliente é o problema;
- Qualidade através da inspeção;
- O objetivo da empresa é lucro;
- O objetivo da Unidade é dar resultado independente do resultado da empresa;

- Todas as áreas consideram-se clientes;
- A certeza no planejar é que não vai dar certo;
- Quem é o culpado?
- As pessoas não ficam muito tempo na empresa;
- Treinamento é custo.

Estes itens mostram a cultura voltada a um mercado fechado, onde a qualidade é definida em função dos padrões internos da organização e não pelo cliente. Esta abordagem corrobora com Garvin (1996 pág. 29): “São os clientes e não os departamentos internos, que dão a última palavra, ao determinar se um produto é ou não aceitável.

Para atender as novas solicitações do mercado os funcionários de nível gerencial, que fazem parte da comissão da qualidade, também levantaram os valores que deveriam ser incorporados pela empresa:

- Enfoque na Qualidade;
- Qualidade em primeiro lugar;
- Voltar a empresa para o cliente;
- Qualidade definida pelo cliente;
- As pessoas têm potencial e querem crescer;
- Parceria é factível;
- Treinamento e educação são fundamentais, e a responsabilidade é da chefia;

- Qualidade independe da condição do país;
- Qualidade é responsabilidade de todos;
- Gerência é participativa;
- Condução do processo de Qualidade é responsabilidade indelegável da Alta Administração;
- As pessoas trabalham motivadas.

De modo geral o que se percebe por este levantamento é que os gerentes têm consciência do que precisa ser mudado e que isto requer uma transformação cultural muito intensa. Porém a dificuldade está em termos práticos, já que estas pessoas se criaram em ambientes onde durante muitos anos a função gerencial era bem definida: O gerente tinha que fazer o “chão-de-fábrica” produzir. E o que era desenvolvido nele era um papel autocrático, onde manda quem pode, obedece quem tem juízo, ou quem pensa é o gerente e o nível operacional escuta. Este aspecto corrobora com Deming (1997), ao afirmar que hoje se exige uma nova postura, mais democrática, onde o gerente deve assumir o papel de estimulador do crescimento, deve criar as condições para produzir. Só que este gerente capitalizou muito em sua vida profissional, para montar aquele perfil de um autocrata. E este processo requer mudanças radicais no conjunto de percepções e valores, que direcionam suas vidas profissionais e também por que existe uma tendência do indivíduo a retornar aos comportamentos anteriores motivadas por mecanismos de defesa inconscientes, que dificultam o processo de mudança de comportamento. “Por isto, o trabalho é lento e exige uma “dose dupla” de paciência de quem o está coordenando” (Moller 1997, pág. 21).

5.3 PROCESSO EVOLUTIVO DA QUALIDADE NA TROMBINI

O processo evolutivo do conceito da Qualidade na Trombini evidenciado na figura 19 e descrito em todos as suas etapas abaixo, mostra a visão da empresa em relação a qualidade em decorrer do tempo. Este processo evolutivo está diretamente relacionado com as solicitações do meio ambiente que influenciaram a Trombini no estabelecimento de sua cultura da qualidade.

Inicialmente, o mercado era pouco exigente com grande demanda, não haverá problemas com a concorrência, e o que importava era a quantidade. Hoje a situação é totalmente diferente, e novos padrões culturais devem ser introduzidos e incorporados pela organização para atendimento as necessidades atuais impostas pelo mercado. A empresa já tem consciência disto e está buscando a qualidade total que como definem a ISO é o modo de gestão centrado na qualidade baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso a longo prazo, através da satisfação do clientes e dos benefícios para os membros da organização e para a sociedade. (ISO 9000 - 2000). Porém este processo requer mudanças profundas e demanda tempo para ser alcançada.

Estas etapas comprovam a perspectiva histórica da gestão da qualidade, onde o conceito da qualidade passou por diversas modificações, desde um conceito restrito de chão de fábrica, em que a tônica era a conformidade de produtos, alcançada através da inspeção, evolui até a prática atual, voltada para o aprimoramento contínuo da totalidade da organização (Garvin, 1992).

Etapa 01: A preocupação da empresa está voltada somente para a inspeção, existindo uma visão apenas em termos de controle da Qualidade (C.Q.), sendo que Gestão Empresarial (G.E.) está totalmente dissociada deste controle.

Etapa 02: Nesta etapa a empresa se preocupa não somente em controlar a qualidade, porém criar um sistema de garantia da Qualidade (G.Q.), que levasse a fabricação de produtos com Qualidade composto de:

- Sistema da Qualidade (ISO 9000);
- Normatização;
- Auditoria;
- CEP - Controle Estatístico de Processo;

Já existe uma aproximação maior entre a Gestão empresarial e garantia da Qualidade, mas ainda dissociada.

Etapa 03: Consolidada através do processo de Sensibilização e Conscientização, comportamento e comprometimento e mais, todos os Elementos do Sistema da Qualidade, estabelecidas pela ISO 9000.

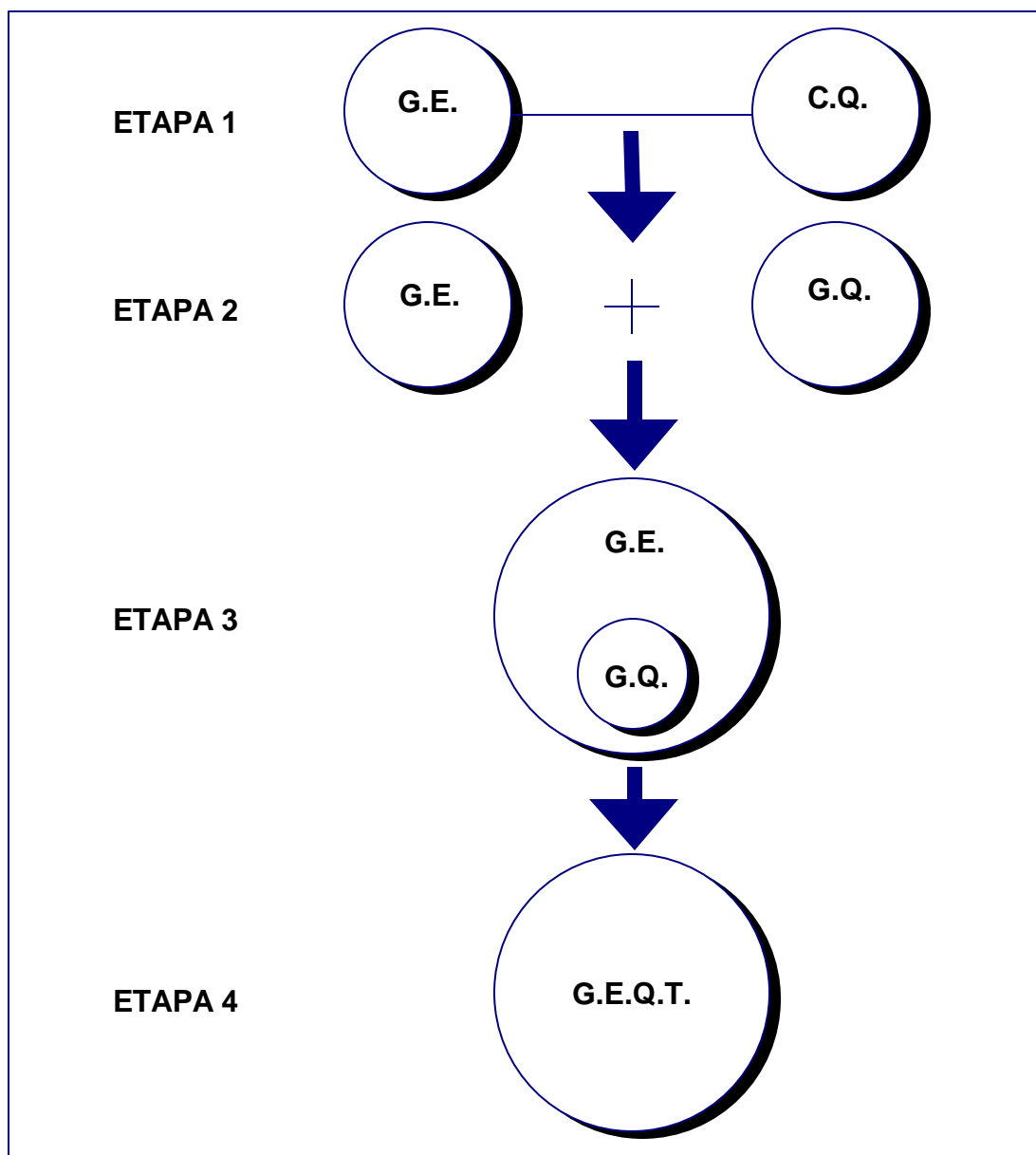
Etapa 04: É a visão de Qualidade Total que levará a Trombini a uma gestão empresarial voltada aos princípios de gestão da qualidade.

A Trombini hoje está atuando na 2ª e 3ª etapa através de um programa de Sensibilização e Conscientização para a Qualidade, que tem como objetivo promover uma mudança cultural, formando uma base conceitual de valores e credos voltados para a Qualidade e tornar as pessoas conscientes de seu papel em relação a Qualidade. Além da sensibilização e conscientização, a empresa está desenvolvendo um trabalho de estruturação e organização, através de definições de políticas e diretrizes para todos os processos, dando prioridade para aqueles ligadas ao Sistema da Qualidade exigidas pelas normas ISO Série 9000, já que a empresa também pretende obter reconhecimento internacional do seu Sistema da Qualidade

por um órgão certificado, credenciado e reconhecido no mercado, porém como uma consequência natural do processo e não como objetivo primordial..

O objetivo maior de todo este processo é atingir a 4ª etapa onde a empresa, juntamente com seu corpo gerencial e demais funcionários, enfoque a Qualidade como o centro dos negócios e atividades buscando satisfazer as necessidades tanto implícitas como explícitas de seus clientes. Por isto, esta etapa foi denominada de G.E.Q.T. - Gestão Empresarial com Qualidade Total.

Figura 19: Evolução da Qualidade na Trombini



Dentro deste contexto, a empresa já instituiu a sua política da Qualidade, apresentada no anexo 3, pág. 137, que são as intenções e diretrizes globais da organização, relativas a qualidade, formalmente expressas pela alta administração. A mesma está centrada em cinco pontos mestres:

- A satisfação dos clientes;
- A satisfação dos funcionários;
- A satisfação dos fornecedores;
- A satisfação dos acionistas;
- A preservação do meio ambiente.

O estabelecimento de uma política da qualidade confirma a visão de Crosby (1993). Para este autor a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar um foco de direção para a organização. Ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados.

5.4 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DA QUALIDADE TROMBINI

A Trombini, em seu planejamento para o processo da qualidade, dedica uma grande parte do tempo para o programa de sensibilização e conscientização para a Qualidade, através de um trabalho de mudança comportamental procurando introduzir novos elementos à cultura organizacional onde a Qualidade seja o foco dos negócios e atividades e que também dará a base conceitual para a sustentação dos demais programas do processo da qualidade, como a estruturação do Sistema da Qualidade, usando-se o modelo proposto pelas normas ISO Série 9000, o

processo de sistematização, técnicas estatísticas e demais ferramentas de melhoria. O cronograma para implantação do processo da qualidade Trombini está evidenciado na anexo 2, pág. 136.

Abaixo segue a descrição de cada uma das etapas deste planejamento, demonstrando também como as idéias da gestão da qualidade foram disseminadas na empresa:

a) Sensibilização, conhecimento e conscientização para a qualidade: Os objetivos deste programa são:

- Estabelecer um processo de educação e treinamento em relação à Qualidade buscando a formação de uma base conceitual sólida para o desenvolvimento e implementação do Processo da Qualidade Trombini;
- Subsidiar os participantes para que possam atuar como agentes de mudanças, através de atitudes concretas, voltando-se para um sistema de gestão com Qualidade Total;
- Subsidiar os participantes para que possam atuar como disseminadores da cultura da qualidade aos demais funcionários.

Este programa iniciou-se na diretoria e vai atingir os funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa. Os conceitos são disseminados pelos próprios participantes de acordo com a estrutura hierárquica, onde o primeiro nível da estrutura passa para o segundo, este pôr sua vez passa para o terceiro e assim pôr diante, até atingir a todos os níveis organizacionais.

b) Sistematização das atividades: O objetivo desta etapa é a estruturação dos processos de modo a garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados. Envolve as seguintes atividades:

- Elaboração do manual da qualidade: O objetivo da elaboração do manual é definir diretrizes para cada um dos elementos do Sistema da Qualidade. O manual é um documento que declara a política da Qualidade (anexo 3, pág. 137) e descreve o sistema da qualidade da organização e deve normalmente conter, ou fazer referência no mínimo a:
 - Política da Qualidade;
 - Responsabilidades, autoridades e inter-relações das pessoas que gerenciam, executam, verificam ou analisam os trabalhos que afetam a qualidade;
 - Procedimentos e intenções do sistema da Qualidade;
 - Disposições relativas à revisão, atualização e controle do manual.

Na Trombini, os Manuais da Qualidade estão voltados para o atendimento dos requisitos estabelecidos pela das normas ISO Série 9000.

- Elaboração e implementação do sistema da qualidade: Esta fase tem como objetivo estruturar e implementar o Sistema da Qualidade através de procedimentos organizacionais que descrevem de modo sistêmico, como uma determinada atividade está organizada, estabelecendo diretrizes para a sua execução e através de procedimentos técnicas operacionais, que descrevem como uma determinada atividade deve ser executada e mantida. Isto corrobora

com a afirmação de Hishikawa (1994) ao ressaltar a importância da documentação, como forma de permitir a comunicação do propósito de cada uma das áreas da organização e possibilitar consistência das ações.

- **Certificação:** O objetivo desta fase é buscar o reconhecimento perante o mercado da efetiva implementação do Sistema da Qualidade, através da certificação por órgão credenciado e devidamente reconhecido com base nas normas ISO Série 9000 aplicável.
- c) **Ferramentas de Melhoria:** O objetivo é criar mecanismos que possibilitem a melhoria contínua dos processos. Dentre outras, podemos citar as seguintes ferramentas: diagrama Ishikawa também conhecido como “Espinha de peixe”, gráfico de pareto, histogramas, diagramas de dispersão, estratificação. A questão das melhorias é ressaltada como fundamental pelos autores da qualidade, principalmente por Deming (1997), Juran (1990) e Hishikawa (1994).

Educação e treinamento: Envolve a formação básica que visa preparar o corpo de funcionários para o desempenho da função, assim como para o desempenho profissional e formação específica que visa preparar o corpo de funcionários para o desempenho da função Qualidade. Os principais treinamentos relacionados à formação específica são:

- Sistematização;
- Técnicas estatísticas;
- Auditorias da Qualidade;
- Instrutores (multiplicadores internos dos conceitos da Qualidade);

- Demais treinamentos para atingir os itens contemplados no manual da Qualidade.

Treinamento dos assessores da qualidade: Em cada unidade fabril e áreas corporativas, a Trombini possui um assessor da Qualidade que responde pelo Sistema da Qualidade e a coordenação do processo de gestão da qualidade na unidade em consonância com diretrizes do Coordenador Geral da Qualidade que é o representante da administração para a gestão da qualidade em toda a Trombini .

O treinamento para os assessores visa capacitá-los no exercício de suas funções. Estes treinamentos são ministrados mensalmente e possui em média dois dias duração. As principais atribuições dos assessores são:

- Coordenar os trabalhos do Processo da Qualidade Trombini - PQT;
- Coordenar o núcleo de normatização da unidade;
- Promover o permanente acompanhamento, avaliação e divulgação do PQT;
- Coordenar o programa de disseminação de nova cultura e os conceitos básicos da Qualidade Trombini em todos os níveis da unidade;
- Subsidiar e acompanhar as áreas no estabelecimento dos Planos da Qualidade;
- Coordenar as atividades relacionadas ao controle da qualidade.

5.5 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS

A necessidade de melhoria da qualidade de produtos e serviços já é de domínio público e perpassa toda a sociedade. A sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, em que a busca de eficiência se faz presente em qualquer organização, seja pública, seja privada, faz com que a adoção de novas tecnologias seja contínua. Dentre estas novas tecnologias, pode-se destacar a qualidade total.

Apesar deste contexto, em que a disseminação da palavra qualidade se faz de forma tão intensa, é interessante ressaltar que um dos obstáculos para a realização deste estudo se deveu ao fato de dificuldade em encontrar uma organização que estivesse implementando qualidade total, como entendida neste trabalho. De maneira geral, as organizações localizadas em Curitiba, apesar de afirmarem possuir programas de qualidade total, na verdade estão implementando sistemas buscando certificarem-se pela ISO 9000. Tal afirmação pode ser comprovada através de uma pesquisa realizada pela Companhia de Desenvolvimento de Curitiba. Um dos resultados obtidos nesta pesquisa é o de que “fica evidente que existe uma grande preferência, pelas indústrias que já tem um sistema da qualidade, pela aderência as normas da série ISO 9000. Entre estas, a maior parte já está em processo de documentação interna de procedimentos. Isto torna claro que a implantação da ISO 9000 está sendo mais utilizada ou conhecida que outros termos de referência” (Companhia de Desenvolvimento de Curitiba, 1998, pág. 6). Constatou-se que de 187 empresas pesquisadas na Cidade Industrial de Curitiba, 55% destas tem por termo de referência para seu sistema de qualidade total a ISO 9000. É importante frisar que ISO 9000 e qualidade total não são sinônimos e que “a série ISO significa apenas o marco inicial para um processo bem mais amplo” (Mendes e Taylor, pág. 29, 1997). Deste modo, pode-se dizer que, apesar do discurso, a iniciativa no sentido de melhorias e alterações profundas

dentro das organizações ainda se faz de modo inadequado, principalmente porque estas mudanças vão impactar diretamente na cultura organizacional, e como já foi comentado, requerem um compromisso de longo prazo. O leitor não deve apreender a partir destas afirmações o desejo de se declarar adoção da qualidade total como a maneira mais adequada para resolver todos os problemas na engenharia da produção, visto não ser esta pesquisa uma apologia a implantação do TQM. O que se deseja questionar é até que ponto as organizações e suas lideranças conhecem aquilo que estão implementando. No caso do TQM, o entendimento parece estar bastante restrito, causando a disfunção do modelo originalmente proposto, acabando por não apresentar os resultados esperados ou necessários.

Em sendo assim, buscou-se estudar uma organização que não tivesse como preocupação única a certificação da ISO 9000, que estivesse trabalhando com um conceito mais amplo de qualidade total. Esta organização se materializou na forma da Trombini Embalagens LTDA. Talvez este seja o fato mais surpreendente desta pesquisa, visto ser a organização analisada familiar. Este tipo de organização, para o senso comum, tem maior dificuldade de implementar processos que envolvam mudanças profundas, visto que os condicionamentos impostos pela cultura organizacional são muito fortes. Vale, portanto, abrir um parênteses comentando acerca da implantação de qualidade total por empresas familiares e das dificuldades que estas encontram para adotar o TQM.

Existem uma série de fatores que, a princípio, impedem a adoção da qualidade total em organizações familiares. A nível macro, a grande dificuldade está em conciliar os objetivos, estratégias e interesses entre as diferentes gerações na sucessão das organizações (a Trombini está passando pela terceira geração). Surgem, assim, um certo número de programas, projetos isolados, sem o necessário encadeamento do curto com o longo prazo e sem assegurar eficiência ou eficácia,

quando examinados numa perspectiva temporal. Deste modo, torna-se incompatível a adoção de um programa de qualidade total, visto que este requer um envolvimento de médio a longo prazo, e principalmente constância de propósito.

Outro fator relevante refere-se à tradição das lideranças nas empresas familiares. Esta tradição torna-se norma para a organização, voltada a valores conservadores que deram certo no passado, mas que acabam por impedir o desenvolvimento de inovações. No caso da Trombini pode-se dizer que este aspecto foi amenizado, no processo de implementação do programa de gestão da qualidade, pela autonomia operacional que possuem os níveis gerenciais, uma vez que a primeira geração familiar não participa diretamente nas decisões operacionais, atuando apenas como um conselho. Mas de qualquer forma, isto acaba por dificultar a implementação de algumas melhorias, uma vez que estes níveis gerenciais, tem uma autonomia limitada no que se refere principalmente a liberação de recursos.

Ainda podemos citar um outro aspecto, que tem ajudado a Trombini a suplantar os condicionamentos impostos pela tradição e que se refletem na cultura organizacional. Foi o desenvolvimento das chefias através de treinamentos de mudança comportamental, com base nos princípios de gestão da qualidade. Tal orientação tem levado a companhia a questionar os métodos atuais e buscar métodos que tornem mais eficaz a sua administração. No entanto, não se deve esquecer que a Trombini é uma organização familiar e que, como tal, sofre as restrições à mudanças aqui pontuadas, principalmente no que diz respeito ao paternalismo e ao conservadorismo das pessoas que compõem a organização. Assim como em outras organizações familiares, na Trombini as restrições e, até mesmo, oposições a mudanças também podem ser sentidas. O processo de conscientização de que um programa de qualidade total pode trazer benefícios a todos os envolvidos com a organização é lento e nem sempre eficaz. Deste modo, a

aceitação e a cooperação para a implantação de um processo de mudança nem sempre se dá de modo desejado.

Outra observação importante a se fazer, diz respeito a questão da filosofia de qualidade total utilizada pela empresa em estudo. Deve-se lembrar que a filosofia de TQM apresentada por cada organização é própria, diferenciada da de outras organizações, devido a uma série de fatores, tais como a adoção dos princípios de uma determinada escola da qualidade, à cultura de empresa, ao modo de implementação, entre outros. Como já foi ressaltado anteriormente, a filosofia adotada vai implicar num maior ou menor impacto nas diversas variáveis organizacionais.

Pode-se dizer, a partir do exame da filosofia e do entendimento estratégico da organização analisada, que o programa de qualidade total implantado na Trombini, acaba por estar mais voltado aos princípios da escola japonesa, influenciado principalmente por Deming e posteriormente por Hishikawa. As prescrições filosóficas destes dois autores estão mais voltadas ao lado humanístico, das quais advoga-se uma maior participação do trabalhador no processo decisório organizacional e uma ênfase no uso de técnicas estatísticas, visto que, no entendimento destes autores, o controle estatístico pode permitir a prevenção dos limites de variação que são influenciadores diretos de uma maior ou menor produtividade.

A Trombini tem disseminado os princípios de gestão da qualidade através de um programa, chamado internamente de programa de sensibilização, conhecimento e conscientização pela qualidade, cujo objetivo é introduzir uma base conceitual de forma a incorporar novos valores na cultura organizacional.

Porém em termos de cultura organizacional, como já foi mencionado anteriormente, é difícil dizer se a análise deve ser no sentido de modificá-la ou se deve produzir treinamentos que ajudem as pessoas ali presentes, a ultrapassar o estágio de condicionamento pela cultura, pelo menos nos seus comportamentos mais importantes para a sobrevivência da organização.

Deste modo, pode-se concluir de uma maneira geral que a implantação do processo de gestão da qualidade trouxe alterações nos padrões comportamentais e uma maior conscientização sobre os condicionamentos da cultura organizacional na Trombini. No entanto tais alterações se fizeram de um modo mais restrito do que se poderia esperar a partir da literatura pertinente ao tema. Algumas causas podem ser apontadas como geradoras deste fato.

Além do programa implementado não ser o mais abrangente possível em termos de práticas a serem adotadas por todas as lideranças da organização, o que acaba por acontecer na Trombini é a utilização do processo da qualidade como um “remédio para todos os males”, incluindo além da questão qualidade, outros aspectos como gestão de meio ambiente, segurança no trabalho, gestão financeira, sistemas de informação. As ações pelas quais se iniciam os programas de qualidade, de um modo geral, são sempre no sentido de formalizar, de se ter um controle maior sobre questões que perpassam as organizações. Deste modo, aquelas práticas mais avançadas, tais como aprendizagem organizacional, delegação ou maior envolvimento da alta administração, acabam relegadas a segundo plano, por serem mais difíceis de implementar, não fazerem parte da cultura das organizações brasileiras, ou pelo fato de as organizações ainda não estarem maduras suficiente para a adoção de tais práticas. Esta situação não é diferente na Trombini.

Deve-se esclarecer que o programa em implantação na Trombini ainda não atingiu a maturidade. O programa começou a disseminar-se a partir de 1995, com o programa de sensibilização, conhecimento e conscientização em cada unidade, estando hoje na segunda etapa que é a sistematização das atividades, através da análise e otimização dos processos. A terceira etapa que é a de melhoria da qualidade, ainda não iniciou. A partir de 2000, o programa começou a ser desenvolvido de forma mais intensa e abrangente, considerando questões mais sistêmicas envolvendo todas as unidades do grupo e com uma participação mais direta da presidência e diretoria. Esta pode ser outra explicação para o fato do programa não ter um caráter mais avançado e não ter atingido melhores resultados.

Uma outra questão se refere as dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa, exigindo a partir de 1995 um processo de reestruturação com fusão e venda de unidades fabris, o que impediu maiores avanços principalmente na aquisição de novas tecnologias, máquinas e equipamentos, concentrando os recursos no saneamento financeiro da empresa. Pois como afirma Hishikawa (1994), os problemas na gestão da qualidade precisam ser atacados considerando todas as suas variáveis, envolvendo mão-de-obra, método, matérias-primas, máquinas e meio ambiente. No caso da Trombini, o programa da qualidade total está mais voltado a mão-de-obra e método, através do programa de sensibilização, conhecimento e conscientização e da etapa de sistematização das atividades. As outras variáveis, devido a falta de recursos, não foram possíveis de serem atacadas de forma adequada.

É importante lembrar novamente o fato de que a organização em estudo é uma organização familiar e que, como tal, tem todo um antecedente histórico de resistência a mudanças, já referenciado, que pode ser mais um elemento a impedir a

adoção do TQM em toda a sua extensão. Deste modo, este fator acaba por limitar as chances de um maior impacto na cultura organizacional.

Mas apesar destas dificuldades a empresa tem dado passos importantes na melhoria de suas atividades, sendo o processo da qualidade o maior provocador destas mudanças. Assim, foi revista a estrutura organizacional, buscando melhorar a comunicação e agilizar as decisões. Tem se preocupado em melhorar a qualidade de vida dos funcionários, visando satisfazer os clientes internos. Existe uma sistemática de recrutamento interno para aproveitamento do potencial dos funcionários; os treinamentos foram intensificados, alterando um padrão anterior que considerava o treinamento como custo e não investimento. O trabalho de parceria interna tem melhorado já que determinadas fábricas são fornecedoras de outras e está havendo proximidade entre os gestores destas fábricas, buscando uma solução conjunta para os seus problemas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As transformações que se vêm processando em escala global tem diversas influências, que caracterizam o ambiente de negócios em que as empresas atuam. Uma das influências decorre da emergência de uma sociedade baseada na própria cultura organizacional, nas tecnologias e nas relações políticas que estabelece e se manifesta na forma do desenvolvimento acelerado em todo o mundo.

As organizações inseridas no mundo, num ambiente de negócios competitivo, com fronteiras geográficas que representam tradicionalmente os limites para as transações comerciais, não ficaram imunes às transformações que hoje vivem. As mudanças no comportamento do mercado e as relações que as empresas estabelecem entre si, trouxe a necessidade de formas mais avançadas de administração e estruturação dos sistemas produtivos que, se configuram em estratégias e novos modelos de gestão. O TQM aparece como um destes modelos, adotados pelas empresas no sentido de tornarem-se mais flexíveis, como resposta ao esgotamento do modelo de produção em massa em fins da década de setenta. Este novo desenho organizacional requer alterações tanto nos componentes técnicos, como nos aspectos comportamentais e culturais.

Assim, conclui-se que o TQM, emerge como uma resposta as necessidades de mudanças impostas pelo mercado, como forma de sobrevivência frente as novas solicitações do meio ambiente, sendo um caminho sistemático de práticas indutoras de vastas e profundas mudanças em toda a organização, nos seus processos, estratégias, crenças, valores, atitudes e comportamentos (Deming 1997). Por isso é considerado um modelo eclético, porque combina processos de aperfeiçoamento administrativo, técnicas de relações humanas e reestruturação organizacional.

O próprio conceito da qualidade abordado na literatura e apresentado neste estudo, demonstra esta visão mais ampla, pela multiplicidade de fatores que o envolve. Apesar da variedade com a qual a qualidade é definida, entendida e praticada, há um aspecto comum entre os diferentes autores: deve ser orientada para um alvo específico, o consumidor, pois é ele quem usa o produto ou serviço. Isto implica em atender as necessidades específicas daquele usuário, se limitada a alguns itens, tal adequação, fica prejudicada. Por sua abrangência, este conceito redireciona e redefine qualidade, fornecendo as bases do que é conhecido hoje como qualidade total. Ao ser enfatizada a qualidade como adequação ao uso, nota-se que serão responsáveis pela qualidade todos os elementos que tiveram alguma participação. Estes elementos são as pessoas, os equipamentos, métodos, matérias-primas, meio ambiente. Assim, fica entendido que qualidade é característica de um produto ou serviço que atende “totalmente” ao consumidor.

Em relação ao processo evolutivo da qualidade pode-se concluir que a gestão da qualidade passou por diversas modificações desde seu despontar até a atualidade. Desde um conceito restrito de chão de fábrica, em que a tônica era a conformidade de produtos, alcançada através da inspeção, evoluiu até a prática atual, voltada para o aprimoramento contínuo da totalidade da organização. Estas diversas abordagens geradas ao longo da sua história, acabaram por dar origem a três escolas distintas da qualidade: a escola americana que teve influência do taylorismo; a escola japonesa baseada no controle estatístico e valorização do ser humano e a escola europeia baseada na padronização. Estas três escolas estabeleceram no momento atual, três diferentes filosofias de qualidade total.

Apesar das diferenças que podem ser apontadas nas escolas de qualidade total existentes, algumas práticas são globais e, ao desenvolverem-se ao longo da sua história, acabaram por dar origem a uma coletânea de conhecimentos

baseados em alguns pressupostos básicos denominados princípios de gestão da qualidade. Estes princípios são: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem de processo; abordagem sistêmica para gestão; melhoria contínua e abordagem factual para tomada de decisões. Na essência este modelo visa a sobrevivência da organização ao longo do tempo, através do desenvolvimento de estruturas e processos cada vez mais eficazes e flexíveis e a adoção de práticas voltadas para a racionalização, a qualidade dos produtos e serviços e a redução de custos.

Outra conclusão refere-se as ferramentas da qualidade. Tidas como essências para a implementação de um processo de gestão da qualidade total, elas auxiliam na organização e na análise da qualidade de uma maneira sistemática e estruturada.

Quanto a cultura organizacional pode-se concluir que: “O sucesso da gestão da Qualidade dependem ou impactam na cultura organizacional, pois a mesma é um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir frente às situações com que a organização se defronta”. (Moller 1997, pág. 179). Ela está enraizada na história de cada organização, e portanto mediante a implementação de um sistema de gestão da Qualidade total, estes valores, que foram se cristalizando durante anos, não podem ser ignorados.

Mas a cultura organizacional é susceptível de redefinição e de mudança. Srour (1998, pág. 174) afirma que: “A cultura é aprendida, transmitida e compartilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. Os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e com isso, submetem-se a um processo de

integração ou de adaptação. Deste modo tudo aquilo que lhes foi inculcado é reconhecido como natural e normal e quaisquer outras maneiras de ser lhes parecem estranhas e até inaceitáveis. Eis porque indivíduos provenientes de diferentes meios sociais ou organizações, são facilmente identificáveis pelas suas formas peculiares de agir, sentir e pensar.

Por isso, mudar a cultura não é simplesmente mudar o conjunto de crenças, expectativas e valores dos empregados, mas também os da organização. Se a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, expectativas, o primeiro passo para mudá-la é identificar esses fatores condicionantes. Pois como afirma Chiavenato (1993, pág. 199): “mudar a cultura não é somente criticar ou desconhecer a situação existente. É criar um conjunto coerente de crenças e valores que predominam sobre os demais, realçam a filosofia administrativa da empresa e que, atuam como regras do jogo conhecidas para todas e aceitas para a interação humana com a organização.”.

Portanto, compreender a cultura organizacional da empresa é de suma importância para a implementação de um sistema de gestão da Qualidade. Porém é difícil dizer se devemos analisá-la para modificá-la, ou se devemos produzir treinamentos que ajudem as pessoas ali presentes, a ultrapassar o estágio de condicionamento pela cultura, pelo menos nos seus comportamentos mais importantes para a sobrevivência da organização.

Na maior partes dos casos, parecem infrutífero tentar simplesmente substituir na empresa um credo ou valor anterior por um outro novo: as mudanças ambientais que impactam a empresa são hoje muito acentuadas no sentido de mudar o condicionamento da cultura.

E em se tratando de uma cultura voltada para a qualidade, o que se espera das pessoas é que estas reflitam e suplantem a cultura, para se colocar acima dela e se percebam como seres humanos capazes de autonomamente, sem os condicionamentos da cultura organizacional, tomar decisões e agir. “Necessita-se de “pensadores”, para que a empresa seja capaz de garantir sua sobrevivência quando as solicitações do ambiente mudarem. Mas, se a organização tem apenas pessoas demasiadamente orientadas, “autômatos culturais” tomando decisões estratégicas, ela dificilmente irá responder na medida do necessário das solicitações e reavaliações vinda de fora. E isso é altamente perigoso para a competitividade e sobrevivência da empresa” (Gaudêncio, 1998 pág. 4).

Assim, como afirma Oliveira (1988, pág 36): “Estamos mais prósperos a fazer uma análise da cultura organizacional para conhecendo-a poder ultrapassá-la e não tentar substituí-la por outra cultura.”

Os objetivos específicos definidos nesta dissertação foram atingidos e relatados no capítulo 5 que trata da apresentação e análise dos dados, conforme demonstrado abaixo:

- A identificação dos valores vigentes na organização são evidenciados na seção 5.2, onde são descritos os valores atuais da empresa e aqueles que deveriam ser alterados para que o processo da qualidade atingisse os resultados esperados, bem como na seção 5.1 onde é analisado o grau de aderência dos princípios que norteiam a cultura da qualidade;
- A descrição do processo de implantação da estratégia de gestão da qualidade total, suas etapas e seqüência, é demonstrada na seção 5.4 que trata do planejamento do processo da qualidade Trombini;

- A análise do grau de implementação dos princípios norteadores da cultura de gestão da qualidade são demonstrados na seção 5.1, onde são descritos a partir dos dados primários;
- A descrição das mudanças culturais a partir da implantação da estratégia de gestão da qualidade são evidenciadas na seção 5.1 e 5.2 que tratam respectivamente da implantação da qualidade total e da mudança cultural na Trombini;
- A disseminação das idéias de gestão da qualidade é demonstrada através da descrição do processo de sensibilização, conhecimento e conscientização que é apresentado na seção 5.4 alinea “a”;
- A descrição do processo evolutivo da qualidade na empresa é demonstrado na seção 5.3.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões apresentadas e nas limitações desta pesquisa, algumas recomendações apresentam-se convenientes para o aprofundamento da questão estudada. Desta forma, sugere-se para a realização de outros trabalhos:

→ A reavaliação deste estudo em organizações:

- que possuam uma filosofia da qualidade total distinta da encontrada neste;
- que estejam em um nível de implementação de qualidade total diferente;

- públicas e privadas com estrutura não familiar, possibilitando uma abordagem mais abrangente, visando uma maior generalização das conclusões e resultados.
- A verificação do impacto do TQM na cultura organizacional, através do método comparativo de casos buscando constatar se níveis de comparações diferentes implicam em impactos diferentes nas culturas organizacionais.
- Investigar os impactos e as relações entre custos de implantação da qualidade e os resultados dos negócios.
- A análise do possível impacto de outros tipos de inovação tecnológica ou de mudança sobre a cultura organizacional.
- Efetuar estudo comparativo com emprego de métodos qualitativos e quantitativos, que envolvam empresas do mesmo segmento, identificando os valores e o impacto na cultura num dado período.
- Implementar estudos que diferenciem, e ao mesmo tempo, estabeleçam relações com propriedade conceptual entre valores e interesses ligados ao TQM nas organizações.
- Para a organização foco de análise, pode-se sugerir o seguinte:
- buscar a partir da consolidação do programa em andamento, uma filosofia mais abrangente que a adotada pela escola japonesa;
 - buscar uma maior homogeneidade na aceitação do programa, para que este não fique restrito ao nível tático e operacional. Sob este aspecto a aceitação e o entendimento por parte dos níveis

hierárquicos é de fundamental importância. São os superiores hierárquicos que dão o exemplo e motivam os demais colaboradores à adesão ao programa;

- tentar fazer com que as práticas da qualidade sejam incorporadas ao dia-a-dia da organização de sorte que as pessoas não pensem que estas sejam somente mais uma atividade a ser desenvolvida, mas sim uma atividade que vai facilitar a execução das demais. Deste modo, o programa da qualidade não será deixado em segundo plano em detrimento as atividades rotineiras, problemas financeiros tendo maior constância de propósito.

São muitas as possibilidades para as contribuições teórico-empíricas. É possível que cada estudo amplie e supere o nível de conhecimento adquirido e que a aplicação avance nas dificuldades organizacionais enfrentadas, cuja solução eficaz dependa de novas e profundas investigações.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. **Managing strategic surprise by response to weak signals**. Califórnia Management Review, v. XVIII, n. 2, p. 21-33, 1995.
- ARGYRIS, Chis. **Actionable Knowledge: Desing Causality in the Service of Consequential Theory**. NTL Institute. Journal of Applied Behavioral Science, v. 32 nº 4, december: 1996, pág. 390-406.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulários**. Rio de Janeiro: 2000
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: 2000
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a melhoria de desempenho**. Rio de Janeiro: 2000
- BARÇANTE, Luiz Cesar. **Cultura + motivação = clima para a qualidade**. In: 2º Congresso Internacional de Normatização e Qualidade. São Paulo: ABNT, 1999, p. 19 à 26.
- BARDIN, Lawrance. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, 1979
- BLAU, Peter M. **O estudo comparativo das organizações**. In: Campus, Edmundo (org.) Sociologia da Burrocracia. 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976 pág. 125-153.
- BORGES, Luis A. J.; KKLIEMANN NETO, Francisco J. **Gestão estratégica da qualidade e produtividade**. In: **Encontro Anual da ANPAD (XVII: 1998: Salvador)**. Anais. Salvador: ANPAD, 1998, v. 3, pág. 36-45.
- BROCKA, Bruce; BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle total da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de; TONET, Helena Correa. **Qualidade na administração pública**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v. 28, n. 2, pág. 137-152, abr./jun. 1996.

CHAMPION, D.J. **A Sociologia das Organizações**, São Paulo, Saraiva, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Makron Books, 1993, v.2

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Editora Rocco Ltda. 1995.

CROSBY, P. – **Princípios absolutos da liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CROSBY, P. B. **Quality is free**. New York: McGraw Hill, 1979.

CROSBY, P. **ISO 9000:2000 – Algumas considerações**. In: ISO 9000 + 14000 - News. Genève, Suíça: pág. 3 – 11, nov / dez – 2000.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**, Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 1994.

DEAL, Terence and KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures**. Reading M. A: A. Wesley, 1982.

DEMING, W. E. **Out of the crises**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DEMING, W. Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1997.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro, Ed. Marques-Saraiva, Segunda Edição, 1990.

DHNO, Tauchi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

DRUMOND, Regina Coeli Chassim. **TQC - Controle Total da Qualidade. Revolução Gerencial**. Belo Horizonte: Ed. Mazza, 1985.

- DRUMOND, Regina Coeli Chassim. **TQC - Controle Total da Qualidade. Como fazer no Brasil.** Belo Horizonte: Ed. Mazza, 1985.
- ERNECQ, Joceiyne M. **Planned and unplanned organizational change.** In: HOSKING, Dian M.; ANDERSON, Neil. **Organizational change and innovation: psychological perspectives and practices in Europe.** London: Roulledge, 1996, p. 276-287.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total.** São Paulo: Makron Books, Vol 4, 1995.
- FERRER, Aldo. Mercosul, Trajetória, Situação Atual e Perspectivas: **O Futuro do Mercosul.** RBCE, N. 46. Jan/Mar, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza T., FISCHER, Rosa M. (Coord.), **A Cultura Organizacional é Administrável?: Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.
- FOSTER, George M. **Antropologia aplicada.** Ed. Foudo de Cultura Econômica, p. 50. México: 1976.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência** – Prêmio Nacional da Qualidade, São Paulo, 1999.
- GAGLIARDI, P. **A criatividade e a cultura organizacional.** In: Estudos organizacionais, n. 2, 1998.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GARVIN, D. A. **Quality on the line.** **Harvard Business Review.** Setembro – outubro, pág. 64-75, 1997.
- GAUDÊNCIO, Paulo. Revista Treinamento e Desenvolvimento. **Preparando cabeças para o futuro.** Dez/99, ano 2, n. 24.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 4ª edição, 1994.
- GRANT, Robert M.; SHANI, Rami; KRISHNAN, R. **TQM's challenge to management theory and practice.** Sloan Management Review. v. 35, n. 2, pág. 25-35, Winter, 1996.

- GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. **Editorial introduction: organizational transformations.** Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 561-564, Nov. 1997.
- GUILLÉN, Mauro F. **The age of eclectism: current organization trends and the evolution of managerial models.** Sloan Management Review. v. 36, n. 1, pág. 75-86. Fall. 1994.
- GUIMARÃES, Valeska N. **Planejamento Estratégico de Novas Tecnologias de Produção: Uma proposta de compatibilização de estratégias e inovações.** In: Encontro Anual da ANPAD (XVI: 1996. Canela). Anais Salvador: ANPAD, 1996, v.2 pág. 228-237.
- HOFSTEDE, et Ali. **Cultura Organizacional.** In: **Caderno de Administração e Ciência**, v. 35, n. 2, 1990.
- HRADESKY, Jack. **Total quality management handbook.** New York: McGraw Hill, 1997.
- ISHIKAWA, K. A. **Guide to quality control.** Tóquio: A.P.º, 1984.
- ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa.** 2ª ed.. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- JURAN, J. M. (Org.) **Quality control handbook.** New York: Mcgraw – Hill, 1951.
- JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J.M. **Controle da Qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1991.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia social nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicações e trabalhos científicos.** 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1992.
- LEE, Yoon R.; LAZARUS, Harold. **Uses and criticisms of Total Quality Management.** Journal of Management Development. v. 12, n. 7. Pág. 5-10, 1996.

- MOCH, Michael. K. and MORSE, Edward V. **Size Centralization and Organization Adoption of Innovation**. ASR. 42 OCT, 1997.
- MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MONTEIRO, Marcelo A. **Conceito de Qualidade Total, contextualizado pelo taylorismo e a escola das relações humanas, como elemento de crítica metodológico-epistemológica ao arcabouço teórico da ciência da administração. Análise e conjuntura**. Belo Horizonte: v. 8, n. 1, pág. 33-45, jan./abr. 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Marco A. (Org.). **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobef, 1996.
- OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 2a ed. 1997.
- PETTIGREW, Andrew M. **On Studying Organizational Cultures ASQ Qualitative Methodology**. Vol 24.N.4, December, 1996.
- PORTO, Geciane Silveira. **O impacto do just-in-time no sistema de controle organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A.** Revista de Administração. São Paulo: v.30, n. 3, pág. 27-37, jul/set. 1995.
- PORTO, Marcelo A.; GOMES, Júlio A. **Avaliação da concepção da gerência acerca da questão da qualidade / ISO 9000 em uma empresa de grande porte certificada com base na norma ISO 9002**. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII: 1993: Salvador). Anais. Salvador: ANPAD, 1998, pág. 164-174.
- POWELL, T. C. **Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study**. Strategic Management Journal. v.16, n. 1, pág. 15-37, 1997.

- RADFORD, G. S. **The control of quality in manufacturing**. New York: Ronald Press, 1922.
- RICHARDSON R.J. e colaboradores. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985
- RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.
- ROCHA, E. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Bloch, 1999.
- RODRIGUES, M. U. C. de; AMORIN, T. A. A. **Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. João Pessoa, v. 1, n. 9, pág. 262-285, 1996.
- ROESCH, Sylvia M. A. e 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. 1997.
- SACKMANN, S. A. **Culture and Subculture: An Analysis of Organization Knowledge**. ASQ, 37, 1997.
- SAINSAULIEU, R. **L'identité au Travail**. Fundação Nacional de Ciência, 1977
- SEGATTO e SBRAGIA. **Falta hage** – Pág. 21 – Champion – Pág. 22 / Blau – Pág. 23, 1996.
- SHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco – Ca.: Jossey – Bass Publishers, 1992.
- SHEWART, Walter A. **Economic control of quality of manufactured product**. New York: D. Van Nostrand Company, 1931.
- SILVA, Edna Lúcia da e MENESES, Estera Muskat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 2ª ed. rev. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SOARES, Caio M. B. **Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e da produtividade**. Revista de Administração. São Paulo: v. 28, n. 1, pág. 81-85, jan./mar. 1998.

- SPENCER, Bárbara A. **Models of organization and total quality management: A comparison and critical evolution**. Academy of management. Review, v 19, no 3, pág. 446-471, july 1996
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAGUCHI, G. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- TEBOUT, James. **Gerenciando à dinâmica da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- TUBINO, D. F. **Sistemas de produção: A produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. João Pessoa: v. 1, n. 9, p. 49-75, 1996.
- WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Quem tem medo de eletrochoque? identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 1, n. 6, p. 349-365, 1995.
- YIN, Robert. **Case Study Research – Desing and Methods**. Beverly Hills: Sage, 1987, 7a edição
- ZALEZNIK, Abraham e Devries, MANFRED F. R. **Poder e a Mente Empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ZANATTA, Myrle G. M. **Cultura Organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do grupo Inepar**. Curitiba, 1997. Dissertação (mestrado em Administração – Setor de Ciências sociais aplicadas, Unidade Federal do Paraná).
- LINSINGEN, Irlan von org. et al. **Formação do Engenheiro**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.
- SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo : Atlas, 1997

8 ANEXOS

8.1 ANEXO 1 - AVALIAÇÃO DO GRAU DE ADERÊNCIA AOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

PROCEDIMENTO PARA O PREENCHIMENTO

Este trabalho tem por objetivo avaliar o nível de aderência aos princípios de gestão da qualidade.

Para o desenvolvimento do trabalho devem ser usadas:

- Folha para determinação do grau de aderência aos princípios de gestão da qualidade;
- Lista de verificação;
- Comentários / justificativas.

Orientar-se pela Lista de Verificação determinando a ponderação em relação a cada princípio de gestão da qualidade, para formar uma imagem da distância entre o seu ideal pleno (atendimento a cada princípio) e a situação real (atual, percebida).

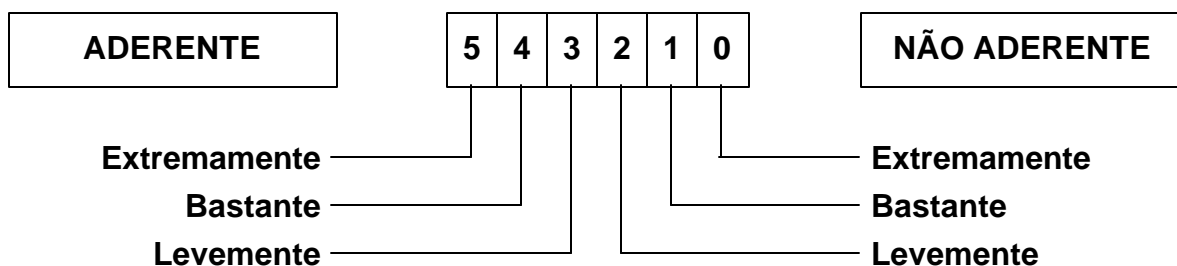
Registrar na folha para determinação do grau de aderência aos princípios de gestão da qualidade, a ponderação que considerar mais conveniente.

Apresentar justificativas / comentários em relação às ponderações estabelecidas.

Folha para determinação do grau de aderência aos princípios da Qualidade

Total

Estabeleça uma ponderação, com base no critério proposto a seguir, que meça o grau de aderência aos Princípios da Qualidade Total.



PRINCÍPIOS	PONDERAÇÃO					
	5	4	3	2	1	0
1 – Foco no cliente						
2 – Liderança						
3 – Envolvimento de Pessoas						
4 – Constância de Propósitos						
5 – Melhoria contínua						
6 – Abordagem de processo						
7 – Delegação						
8 – Disseminação de informações						
9 – Garantia da Qualidade						
10 – Não aceitação de erros						

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- 1) Os clientes / usuários / beneficiários do processo estão satisfeitos?
E o gerente e os executores?
Existe forma sistemática de mensuração dessa satisfação?
- 2) Todos os envolvidos no processo participam das definições sobre planos, metas, normas e procedimentos referentes ao seu trabalho?
- 3) As pessoas demonstram envolvimento?
Suas habilidades são plenamente utilizadas na organização?
As pessoas estão capacitadas? Estão motivadas?
- 4) Os objetivos / metas para os processos são claros, bem definidos e perseguidos com constância?
Qual é a situação desejada para esse processo a curto, médio e longo prazo?
- 5) Existem evidências de uma busca constante de melhoria de desempenho / qualidade do processo e dos seus produtos / serviços?
- 6) O processo é planejado? Controlado? Avaliado?
Tem um método de execução definido?
Os erros são analisados?
- 7) O poder de decisão está delegado até os escalões menores?
Existe autonomia? Existe medo de decidir?
- 8) As informações sobre o processo e seus produtos / serviços circulam rapidamente e com precisão entre os envolvidos?
Como elas chegam aos clientes? E aos fornecedores?
- 9) O que é feito sistematicamente para garantir a Performance / qualidade do processo?
E dos produtos / serviços?
Existe documentação que demonstre o alcance da qualidade requerida?
- 10) Quando os erros no processo serão iguais a zero?
Existem indicadores definidos?
Quais os desvios / não conformidades encontrados entre a situação desejada para o processo (metas) e o realizado?

8.3 ANEXO 3 - POLÍTICA DA QUALIDADE

POLÍTICA DA QUALIDADE TROMBINI

1. Garantir a satisfação dos nossos clientes, através da qualidade de produtos e serviços.
2. Promover o crescimento dos nossos funcionários, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho saudável e seguro.
3. Assegurar junto aos fornecedores o abastecimento, com qualidade, de produtos e serviços.
4. Remunerar adequadamente nossos funcionários e acionistas.
5. Comprometer-se com a preservação do meio ambiente.

Agosto 1999.

Renato Alcides Trombini
Diretor Presidente