

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DA  
QUALIDADE TOTAL EM UMA EMPRESA SOB O FOCO DA  
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA  
UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como requisito à  
obtenção do grau de Mestre.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção e Sistemas.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Aline França de Abreu, Ph.D.

Romeu Pereira Filho

Florianópolis – 2001

**Análise da implantação de um programa de gestão da qualidade total(TQM) em uma empresa sob o foco da inovação tecnológica.  
Um estudo de caso.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, e aprovada, em sua forma final, pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas



-----  
**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**  
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca examinadora:



-----  
**Prof.ª Aline França de Abreu, Ph.D.**  
Orientadora



-----  
**Prof.ª Elisabeth Caldeira, Dra.**



-----  
**Prof. Neri dos Santos, Ph.D.**

## **DEDICATÓRIA**

À minha querida mãe Íris Souza e ao meu estimado pai Romeu Pereira(em memória); aos meus queridos avós Tibúrcia Rebelo, João Batista, Hermínia Pêra e João Napoleão (todos em memória), pelos ensinamentos transmitidos e pelos inestimáveis exemplos de vida.

À Arlete, Olavo e Matheus, pela compreensão dos momentos em que não me fiz presente.

## AGRADECIMENTOS

Minha profunda gratidão às pessoas que contribuíram para que o referido estudo atingisse o seus objetivos. A todos, sou eternamente grato, ressaltando de um modo especial:

A Deus, pela graça da VIDA.

Aos meus familiares, pela compreensão, paciência e incentivo.

A UFSC, UNIVALI e FUNCITEC pela oportunidade de participar do Programa de Mestrado a distância.

A todos os meus amigos da Refinadora Catarinense, pelo longo convívio e, em especial, à Cátia Eskelsen e Justina C. Rodrigues.

Aos meus colegas e aos professores do curso de Ensino à Distância.

Ao amigo professor Edemir dos Santos pelas participações e apoios ao longo desta jornada.

A equipe de apoio do setor de Pós-Graduação da UNIVALI e, em especial ao Luciano Martins.

À professora Aline França de Abreu pelas, sugestões, orientações, dedicação e exemplo.

À Dorzeli Trzeciak e à Juliana Abreu, pelo carinho, dedicação e atenção.

À amiga e professora Elisabeth Caldeira pelo estímulo.

À amável professora Rosa de Lourdes, por auxiliar nas correções.

À equipe da Uni Júnior da UNIVALI *campus* de Itajaí.

A todos que, de alguma forma, auxiliaram na realização deste estudo.

## Sumário

LISTA DE FIGURAS .....	VIII
LISTA DE QUADROS .....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	X
RESUMO .....	XI
ABSTRACT .....	XII
<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 - Justificativa e motivação .....	02
1.2 –Objetivos .....	03
1.2.1 – Objetivo geral .....	03
1.2.2 – Objetivos específicos .....	04
1.3 - Limitações do trabalho .....	04
1.4 - Importância do trabalho .....	06
1.5 - Estrutura dos capítulos .....	06
<b>2 - ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E OS PROGRAMAS DA QUALIDADE</b>	
2.1 - A participação das pessoas nas atividades ligadas a pratica da qualidade nas empresas .....	08
2.2 - A evolução da qualidade .....	08
2.3 - A importância em implantar programas da qualidade .....	11
2.4 - O processo de implantação do TQM .....	13
2.5 - Sucesso e eficácia do TQM .....	19
<b>3 - INOVAÇÃO TECNOLÓGICA</b>	
3.1 - Elementos de difusão da inovação tecnológica .....	28
3.2 - O processo de adoção de uma inovação .....	29
3.3 - Um modelo dos estágios do processo decisão-inovação .....	31
3.4 - Variáveis que afetam e determinam a taxa de adoção de uma inovação .....	32
3.4.1 - Atributos percebidos da inovação .....	32
3.4.2 - Tipos do processo decisão-inovação .....	34
3.4.3 - Canais de comunicação .....	34
3.4.4 - Natureza do sistema social .....	36
3.4.5 - Extensão dos esforços promovidos pelo agente de mudança .....	37
3.5 - Mudança na organização .....	37
3.5.1 - Implantação de mudanças .....	37
3.5.2 - Gerenciamento das mudanças .....	40
3.5.3 - Aceitação da mudança organizacional .....	45
3.5.4 - Agente de mudança .....	47
3.5.5 - Agente de mudança como articulador .....	47
3.5.6 - Fatores para o sucesso dos agentes de mudanças .....	48
3.5.7 - Liderança de opinião .....	50
3.5.8 - Um modelo para a implementação de mudança .....	51
3.5.9 - Fracassos no gerenciamento de mudanças .....	53
3.5.9.1 - O TQM e o gerenciamento de mudanças .....	54

3.6 - O gerenciamento como uma nova tecnologia .....	54
3.6.1 - A necessidade de quebrar paradigma .....	54
3.6.2 - O que é tecnologia .....	55
3.6.3 - O que é tecnologia do gerenciamento .....	56
3.6.3.1 - Tipos de tecnologia do gerenciamento .....	57
4 - PROPOSTA DO ROTEIRO .....	
4.1 – Fundamentação .....	61
4.1.1 - Difusão da inovação .....	63
4.1.2 - Implantação do TQM .....	64
4.1.3 - Mudança organizacional .....	65
4.1.4 - Inter-relacionamento dos pressupostos apresentados .....	67
4.2 - Roteiro Proposto .....	69
4.2.1 - Etapa de análise preliminar: avaliação e identificação da necessidade de implantação .....	70
4.2.2 - Etapa inicial: preparação .....	71
4.2.3 - Etapa de desenvolvimento: Implantação .....	73
4.2.4 - Etapa de fixação: internalização .....	75
5 - METODOLOGIA DA PESQUISA .....	
5.1 - Projeto da pesquisa .....	79
5.1.1 - Metodologia de estudo de caso .....	80
5.2 - Definição dos sujeitos envolvidos no processo .....	80
5.3 - Instrumento de coleta de dados .....	81
5.4 - O local da realização .....	82
5.5 - A análise dos dados .....	83
5.5.1 - Análise de conteúdo .....	83
6 - IMPLANTAÇÃO DO TQM EM UMA INDUSTRIA DE ALIMENTOS .....	
6.1 - O grupo .....	84
6.2 - A unidade industrial .....	84
6.3 - Preparação e implantação do TQM .....	86
6.3.1 - Definição da estrutura e início das atividades .....	87
6.3.2 - Educação e treinamento .....	88
6.3.2.1 - Gerenciamento da rotina .....	88
6.3.2.2 Implantação do cinco sentidos (5S) .....	92
6.3.2.3 O gerenciamento pelas diretrizes (GPD) .....	99
6.3.2.4 A busca pela certificação .....	100
6.3.2.5 Desativação das atividades ligadas a qualidade .....	104
6.4 Correlação entre o caso estudado e o roteiro proposto .....	105
7. CONCLUSÃO .....	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	128
ANEXOS .....	132
Anexo A - Estrutura Organizacional .....	132

Anexo B - Plano de Implantação do TQM .....	133
Anexo C - Estrutura Organizacional no início do TQM .....	134
Anexo D - Estrutura Organizacional após a primeira reestruturação .....	135
Anexo E - Estrutura Organizacional após a segunda reestruturação .....	136

## Lista de Figuras

FIGURA 1 – Um modelo dos estágios do processo decisão- inovação.....	32
FIGURA 2 – Modelos de processos de mudanças.....	39
FIGURA 3 – A estrutura da mudança.....	40
FIGURA 4 – Um modelo detalhado dos tipos de tecnologia de gerenciamento.....	59
FIGURA 5 – Inter-relacionamento dos pressupostos apresentados.....	68



## Lista de Quadros

QUADRO 1 – Avaliação e identificação da necessidade de implantação.....	70 e 105
QUADRO 2 – Preparação.....	72 e 108
QUADRO 3 – Implantação.....	73 e 113
QUADRO 4 – Internalização.....	76 e 117

## Lista de Abreviaturas ou Siglas

CAP – *Check, Act, Plan.*

CCQ – Círculos de controle da qualidade.

CQAE – Controle da qualidade amplo empresarial.

CQTE – Controle da qualidade por toda a empresa.

CWQC – *Company wide quality control.*

ISO – *International Organization for Standardization.*

JUSE – *Union of Japanese Scientists and Engineers.*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act.*

TQM – *Total quality management.*

TQC – *Total quality control.*

TI – Tecnologia da informação.

5S – *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke.*

SI – Sistema de Informação.

## RESUMO

Muitos são os motivos que têm levado as empresas à prática de programas de gestão da qualidade. A adoção de programas dessa natureza tem envolvido, de modo direto, não só as instituições como as pessoas a elas vinculadas.

O presente trabalho trata da implantação de um Programa de Gestão da Qualidade Total (TQM), associando-o à Difusão da Inovação.

Inicialmente, dá-se enfoque à qualidade, definindo-a conforme alguns autores. Relata-se sobre a evolução dos programas de qualidade, nestas últimas décadas, e de alguns aspectos ligados ao TQM. São abordadas também a posição de vários autores sobre o sucesso e a eficácia na implantação e implementação de programas da qualidade, limitações e dificuldades encontradas, na respectiva prática.

Com o propósito de associar os programas TQM, à difusão da inovação, trata-se de como se apresenta esta, e como pode ser definida.

Discorre-se sobre o processo de comunicação.

Por se tratar de um processo de mudança, abordam-se aspectos relacionados a essa na organização, e também, e como implementá-la.

Apresenta-se um modelo de roteiro cuja base são os pressupostos da Difusão da Inovação e a implantação do TQM.

Ao discorrer sobre o estudo de caso, procura-se mostrar algumas particularidades da unidade industrial onde foi desenvolvido o presente trabalho, relatando-se as etapas e as mudanças que aconteceram na implantação do programa. Faz-se também se faz uma inter-relação do caso estudado com o roteiro proposto, e, no final, recomendam-se algumas sugestões.

## ABSTRACT

Many factors have been motivating companies to use quality management programs. The adoption of such programs directly involves not only the institutions themselves, but also the individuals related to them.

This work deals with the introduction of Total Quality Management (TQM), linking it with Innovation Diffusion.

Initially, this work focuses on quality, defining it according to various authors. It then describes the evolution of quality programs over the last few decades, and some aspects related to TQM. It also addresses the opinions of various authors on the success and effectiveness of the introduction and implementation of quality programs, and the limitations and difficulties encountered.

With the aim of linking TQM to Innovation Diffusion, the work describes the latter, and shows how it can be defined.

It also describes the process of communication.

Since it deals with a process of change, organizational aspects related to this process, and how to implement the changes, are addressed.

It presents a preliminary model based on the presupposition of Innovation Diffusion and the introduction of TQM.

During the explanation of the case study, it seeks to show some special features of the industrial unit where this work was developed, describing the stages and changes that occurred during the implementation of the program. It also interrelates the case studied with the proposed preliminary model and, to conclude, recommends some suggestions.

# 1 INTRODUÇÃO

Na busca por produtos e serviços cada vez melhores, exigidos por mercados cada vez mais disputados, as empresas têm-se deparado com freqüentes necessidades de mudança em seus processos produtivos. Urge que métodos, máquinas, pessoas e os demais componentes estejam adequados e interagindo de forma harmônica a cada momento. Este procedimento acaba impondo às empresas mudanças freqüentes, através da necessidade da incorporação de novas metodologias e uso de novos recursos tecnológicos.

A necessidade cada vez maior de dispor de condições que permitam exercitar tais mudanças faz com que as empresas sejam colocadas à prova, nesta busca sem limites por processos inovadores, e assim esta necessidade de inovar passa a ser uma busca incessante das organizações. Para as inovações são necessárias mudanças e adequações que exigem muitas vezes enfoques específicos, que acabam não sendo seguidos.

O que e como inovar tem sido preocupação de muitos estudiosos, nestas últimas décadas, quando o enfoque principal tem destacado a tecnologia e os fatores organizacionais e humanos.

O estudo das mudanças que vem ocorrendo nas empresas exige uma abordagem multidisciplinar e com um encadeamento adequado à compreensão dessas transformações.

Apesar da pretensão em querer inovar, as organizações acabam omitindo alguns aspectos eminentemente básicos para que obtenham êxito na implantação das inovações. Como resultado, acabam não tendo, ou não conseguindo o sucesso esperado.

Dentro do contexto da prática das inovações, será feito uma correlação entre o que recomendam alguns estudiosos sobre o tema e um caso prático. Neste estudo de caso, procurar-se-á demonstrar os aspectos da implantação de um Programa de Gestão da Qualidade e as dificuldades encontradas.

## 1.1 Justificativa e motivação

O tema a ser trabalhado relaciona-se com as dificuldades encontradas para seguir uma metodologia que auxilie na implantação do TQM pelas empresas.

Sabe-se que nem sempre se consegue imprimir o ritmo adequado, ao se tentar a implantação de algo novo em uma organização. Percebe-se também que, na maioria das inovações, não são observados, os aspectos eminentemente básicos e necessários à sua adoção, ou a inclusão destas inovações nas organizações. Entretanto, por omitirem alguns aspectos significativos, as empresas pecam e acabam não conseguindo os resultados previstos na busca de alguma inovação. A decorrência desse fato, parcela significativa dos sistemas a serem trabalhados, acabam não sendo bem sucedido, resultando invariavelmente, em um programa muito aquém do esperado, caracterizando-se como um problema desses que podem acontecer em função da complexidade daquilo que se pretende inovar.

Motivadas por modismos, ou por pressões exercidas pelo ambiente competitivo no espaço onde se situam, algumas empresas acabam seguindo na busca por atividades realizadas através da prática de programas que conduzam a melhorias de seus processos. Entre estes programas, encontra-se o Gerenciamento pela Qualidade Total (TQM).

Por não realizar um projeto que use um Sistema de Informações adequados, acabam não conseguindo atingir os objetivos pretendidos, e esta associação de fatos acaba se caracterizando em um grande problema que pode advir, ou ser decorrente da incompatibilidade do programa a ser adotado com a estrutura da empresa, com a sua cultura, com as pessoas que estão envolvidas, com as tarefas com as quais os seus efetivos humanos estarão envolvidos.

Entre os vários problemas que essas situações acabam criando, destacam-se as tensões, instabilidade e conflitos entre os seus funcionários.

Destacam-se a seguir alguns questionamentos:

- a) Como se sentem e se comportam as pessoas que, de uma maneira ou de outra, participam dos programas de qualidade?
- b) Por que existem os altos e baixos nas implantações dos programas?
- c) Qual a causa das divergências nas aplicações dos programas?

d) Por que algumas empresas iniciam seus programas, chegam até um determinado estágio e depois deixam de executá-los, ou reduzem o seu ritmo praticando-os com menos entusiasmo?

e) Como as pessoas têm visto e aceito estas inovações?

f) O que pode ser feito para que os resultados dos programas relacionados à qualidade produzam os efeitos desejados?

Com o presente estudo, espera-se poder auxiliar no estabelecimento de parâmetros formação de alguns parâmetros a serem utilizados pelas organizações como instrumentos auxiliares na tomada de decisão a respeito da adoção de um programa de TQM, a partir do tratamento do mesmo como inovação a ser introduzida na organização. Deste modo, utilizar-se-ão princípios que norteiem a inovação para se propor a referida estrutura, tendo-se em vista a sua aplicabilidade e a dos inúmeros casos de sucesso já relatados por alguns estudiosos no assunto.

Neste estudo, o pesquisador também se utilizará a sua experiência adquirida ao longo do estudo realizado para a elaboração de uma proposta, tendo como referência os fatos ocorridos na implantação do TQM na empresa pesquisada.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos deste trabalho dividem-se em geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor um roteiro de análise à luz da teoria da difusão da inovação que possa ser utilizado na implantação do TQM, com vistas a reduzir o impacto das questões comportamentais nesse processo, e melhorar a qualidade do processo de gerenciamento da mudança organizacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- Destacar a importância da prática do TQM.
- Destacar alguns aspectos que levam ao fracasso na implantação do TQM.
- Dissertar sobre o processo de TQM como um processo de inovação tecnológica e mudança organizacional.
- Estabelecer critérios dentro de uma abordagem contingencial , fundamentada na teoria da difusão da inovação e que sirva de base para a elaboração de um roteiro a ser seguido na implantação do TQM.
- Exemplificar a aplicação do roteiro através de um caso prático de implantação de TQM.

### 1.3 Limitações do trabalho

Os esforços na busca pela qualidade, onde o importante é ser e poder oferecer o melhor, o mais barato, e disponibilizado de modo mais rápido, tem levado as empresas a adotarem os mais variados tipos de programas ligados à qualidade. Estes programas têm como propósito a busca de melhoria, ou, alavancagem dos seus processos produtivos, e acabam tendo particularidades específicas de empresa para empresa, motivado pela adequação e interpretação que estas vêm dispensando ao assunto, bem como, em nível de qualidade praticada por estas mesmas empresas, no instante que resolvem adotar os referidos programas.

O movimento em torno da adoção de um Programa de Gerenciamento para a Qualidade Total (TQM) vem sendo praticado por muitas empresas no Brasil nestas duas últimas décadas. Entretanto, questiona-se o modo como vêm e praticam tais programas, as empresas brasileiras. Para BIANCO e SALERMO (1998), através de pesquisa realizada em grandes empresas, com intuito de identificar a que, efetivamente, as empresas chamam e entendem por TQM, os autores concluem que



os programas têm como características preponderantes o sentido *top-down* de disseminação. Os autores também avaliaram que a participação e o engajamento da alta administração não têm se dado de forma tão enfática, acreditando os pesquisadores ser esta a causa de caminharem de maneira tão lenta os programas praticados no nosso país. Os autores também concluem que o programa no Brasil tem características próprias que diferem, em aspectos importantes, se formos pensar nos moldes teóricos.

Muito são os autores que têm tratado sobre o tema, entretanto, o que se percebe são recomendações sobre as ações que deverão ser assumidas ao se buscar a implementação do TQM, sob pena de não se conseguir os resultados esperados. Sob esta ótica, os autores CAMPOS (1992), IKEZAWA (1993), OAKLAND (1994), WILLIAMS (1995), PALADINI (1995), SLACK et al. (1996) e HARRINGTON (1997), afirmam que o TQM exige mudanças sistêmicas nas práticas gerenciais, incluindo o redesenho do trabalho e seus sistemas, a redefinição das funções gerenciais, o redesenho da estrutura organizacional, o aprendizado de novas habilidades por todos os integrantes da organização, uma reorientação das metas organizacionais. Comentam ainda, que o TQM não tem que ser difícil, mas nele muito pouco é rápido e fácil, tratando-se de uma ruptura nem sempre facilmente assimilável, onde o único fator inibidor da implementação do TQM é o compromisso por parte das pessoas na organização.

Apesar de relativo grau de dificuldades para se poder praticar o TQM, face as peculiaridades que se apresentarão de empresa para empresa, o que se procurará com o presente estudo é fazer-se uma associação das recomendações propostas pelos autores que tratam do tema, associando-o com os pressupostos de ROGERS(1995), BROWN(1996) e WILSON(1996), como resultado buscar-se-á oferecer auxílio as empresas na implantação do TQM, e que ao segui-los, as mesmas, certamente, incorrerão na possibilidade de lograrem êxito com as suas empreitadas.

## 1.4 Importância do trabalho

O processo do trabalho vem sendo transformado de maneira cada vez maior e muitas mudanças vêm acontecendo nas empresas, mudanças sobre as quais muitos são os estudos que se realizam, cujo enfoque é a exploração do potencial dos seus processos, sendo o cliente o centro das atenções.

Já se percebe mudança daquilo que se pode chamar de modelo tradicional para um novo modelo de empresa, onde se está exigindo uma postura diferenciada de todo o seu efetivo humano.

Na busca por otimização de seus processos, conforme destacados por CAMPOS (1992), OAKLAND (1994), WILLIAMS (1995), PALADINI (1995), SLACK et al. (1996), BROWN (1996) e HARRINGTON (1997), muitas empresas têm buscado apoio em novos modelos de gestão, e, por conseguinte, vêm adotando programas específicos, como os programas de Gestão para a Qualidade que têm como enfoque os processos, clientes/fornecedores, trabalho em equipe, monitoração de resultados, redimensionamentos e adequação de seu sistema de informação, redefinição de responsabilidades, e ênfase às iniciativas pessoais (*empowerment*).

Nota-se que as mudanças buscadas pelas empresas neste processo mantenedor/evolutivo, muitas vezes não têm acontecido de modo satisfatório, seja por escolherem métodos que não se adaptam a sua necessidade ou realidade, não usarem recursos e sistemas adequados, ou por não observarem preceitos norteados em técnicas que melhor adequariam seus processos às mudanças pretendidas.

Discorre-se, ao longo do presente estudo, sobre alguns aspectos que têm como propósito principal o auxílio no norteamento à tomada de decisão referente às ações a serem adotadas, ao inovarem, na busca por otimização de processos.

## 1.5 Estrutura dos capítulos

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, comentados como segue:

O capítulo primeiro que se apresenta como os aspectos introdutórios, propicia uma visão geral e temática do estudo a ser desenvolvido. Trata-se do tema e sua caracterização como um problema, a justificativa, os objetivos, as limitações do trabalho, a importância e a sua estrutura.

O capítulo segundo é dedicado ao acompanhamento revisional sobre a implementação de programa de gestão da qualidade, dando-se ênfase a relação dos aspectos comportamentais e a importância em implantar os programas da qualidade. Trata-se também da eficácia e do sucesso do TQM.

O capítulo terceiro aborda algumas premissas que norteiam as bases conceituais sobre inovação tecnológica, elemento de difusão, o processo de adoção de uma inovação, e as variáveis que afetam e determinam a taxa de adoção de uma inovação. Em seguida, aborda os atributos percebidos na inovação, o processo de decisão-inovação, canais de comunicação e natureza do sistema social. Apresentam-se os aspectos relacionados com mudanças na organização, o processo de gerenciamento das mudanças, dos agentes de mudança, do TQM e o gerenciamento das mudanças, o fracasso no gerenciamento dessas mudanças. Neste capítulo, trata-se também do gerenciamento como uma nova tecnologia.

No capítulo quarto, é apresentado uma proposta de elementos que possam a vir compor um modelo de roteiro a ser seguido para implantar um programa de gestão para a qualidade, sob a ótica da difusão da inovação.

O capítulo quinto trata da metodologia a ser seguida no trabalho, especificamente no caso a ser explorado. São abordados aspectos referentes ao projeto, onde se aborda a metodologia de estudo de caso. Trata-se também dos envolvidos no processo, instrumentos de coleta de dados, local onde os dados foram coletados, análise dos dados e a análise de conteúdo.

No capítulo sexto, discorre-se, especificamente, sobre o caso a ser explorado, caracterizando a empresa onde se deu o estudo e todo o processo de implantação do TQM. São realizadas associações com o que foi praticado na empresa, com o modelo do roteiro proposto. Abordam-se recomendações. Elaboram-se as conclusões.

## **2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E OS PROGRAMAS DA QUALIDADE**

Assuntos a serem desenvolvidos no capítulo:

Procurando detalhar alguns dos aspectos que caracterizam o TQM, mostra-se, inicialmente a importância da participação das pessoas nas atividades das empresas. Ao abordar qualidade, faz-se um breve histórico sobre o tema. Em seguida, a importância em adotar programas dessa natureza. Comenta-se também sobre o processo de implantação, o sucesso e eficácia destes tipos de programas nas empresas.

### **2.1 A participação das pessoas nas atividades ligadas a pratica da qualidade nas empresas**

Não se tem duvida quanto à necessidade de se praticar qualidade. Todas as empresas, de modo e maneira diferenciadas, buscam o melhor desempenho de seus processos, com o intuito de gerar melhores produtos e serviços.

Segundo SLACK et.al (1995) como integrante dos processos produtivos, as pessoas acabam tendo uma participação efetiva, e um valor muito representativo na grande totalidade dos processos.

Ao enfocar alguns dos aspectos que caracterizam a busca pela qualidade como resultado de seus processos, mostra-se, inicialmente a importância da participação das pessoas nas atividades que constituem as empresas. Ao se abordar a qualidade, faz-se um breve histórico sobre o tema, apresentando-se uma visão de alguns autores . Em seguida, a importância em adotar os programas que tratam, especificamente, do tema. Comenta-se também sobre todo o processo de implantação e da eficácia e sucesso dos programas de Gestão para a Qualidade Total (TQM).

### **2.2 A evolução da qualidade**

Praticar qualidade tem sido a preocupação da humanidade ao longo do seu desenvolvimento. Entretanto, a busca acentuada por produtos que atendam a

determinadas características vem acontecendo, evolutivamente, com maior intensidade e de modo disciplinado nos últimos cinquenta anos.

Usando princípios acadêmicos, muitos são os estudiosos que tem tratado de forma acentuada deste tema tão importante para o desenvolvimento da sociedade.

Os conceitos que regem os atuais programas de qualidade começaram a ser tratados com mais afinco pelos americanos, contudo, foram os japoneses que ao praticá-los com mais determinação, propiciaram uma nova visão sobre o tema.

Notadamente, a fase do pós-Segunda Guerra Mundial propiciou aos japoneses uma associação de necessidade com disponibilidade de mercado. A aplicação de técnicas conhecidas, adaptadas a sua realidade, associando-os aos aspectos comportamentais, constituiu fatores que impulsionaram todo o seu setor produtivo.

Desde 1945, os japoneses têm feito enormes investidas no gerenciamento da qualidade. (...) induzido por um entrelaçamento de influências: a contribuição de especialistas norte-americanos, o surgimento da JUSE, o movimento de padronização, a educação pública e o seu alcance, e aqueles novos desenvolvimentos tais como os círculos de controle da qualidade e o desdobramento da função qualidade. Estes eventos não ocorreram separadamente dentro de períodos isolados, mas se sobrepujaram e fomentaram uns aos outros. Todos, todavia, foram conduzidos com os mesmos poderosos esforços: direção e liderança centralizada, envolvimento da alta gerência e o desejo de elevar a qualidade a um tema de importância nacional. Juntos, estes esforços produziram mudanças em escala maciça (Garvin, 1992, p.236).

Na visão de CAMPOS (1992), alguns estudiosos participaram desta nova fase na história japonesa. Notadamente a participação de Edward Deming, ao introduzir a idéia do PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) intitulado como ciclo de Shewhart, como também ressaltou a necessidade de associá-la ao conceito de medição.

Outro estudioso que contribuiu para o incremento da prática da qualidade no Japão, foi Joseph M. Juran que em 1954, abordou aspectos ligados à melhoria da qualidade, associando-a a alguns preceitos importantes, entre eles, o do trabalho em equipe.

Outro autor que tratou do mesmo tema foi ISHIKAWA (1993), relatando sobre a visita do Dr. Juran ao Japão marcada como uma transição nas atividades de controle de qualidade, que fez evoluir a maneira de lidar, primeiramente com tecnologia baseada em fábricas, para uma preocupação global com toda a administração.

Nos anos 70, ganha força o conceito originário do marketing, quando a satisfação dos clientes passa a ser o objetivo maior da qualidade. Neste período, também se tem um incremento na abordagem da qualidade que, até então, notadamente voltada aos produtos, passa a ser estendida aos processos. Tem-se caracterizada a disseminação da Qualidade Total.

Surge então o TQC – Controle da Qualidade Total, de que, conforme ISHIKAWA (1993, p.77), “o princípio é garantir a qualidade de um produto para que o consumidor possa comprá-lo com confiança e usá-lo por um longo período de tempo com satisfação e confiança”.

A terminologia utilizada para designar os conceitos, métodos e ferramentas embutidos na Gestão da Qualidade Total, de acordo com CAMPOS (1992), KANO (1993), e FIATES (1995), são:

- TQM – *Total Quality Management*
- CWQC – *Company Wide Quality Control*
- TQC – *Total Quality Control*
- CQTE – *Controle da Qualidade por Toda a Empresa*
- CQAE – *Controle da Qualidade Amplo Empresarial*

Em muitos trabalhos, é comum verificarmos a sigla TQC – *Total Quality Control*, por ter sido usada no Japão. Para FIATES (1995), convém ressaltar, no entanto, que o termo *control* da sigla origina-se do ideograma japonês chamado *Kanri* que significa gerenciar ou administrar. Entretanto também se deve destacar que, no Japão, as palavras *kanri*, *keiei*, *kansei* e *tosei* têm significados similares. Em inglês, existem palavras como *management*, *control* e *administration*. Dependendo do país de onde se vem, ou de onde se está, a palavra tem significado diferente.

De acordo com ISHIKAWA (1993) as palavras ‘gerenciamento’, ‘controle’ e ‘administração’ têm nuances diferentes. Mas também um denominador comum.

Cada uma destas palavras implica ser preciso estabelecer meta ou objetivo e descobrir uma forma de realizá-lo eficientemente.

Ao abordar os termos TQC e TQM, KANO (1993, p.15), observa que, “no Japão, o TQM é chamado de TQC, apesar de suas atividades serem mais bem explicadas pôr TQM (*Total Quality Management* – Gerenciamento da Qualidade Total), do que TQC (*Total Quality Control* – Controle da Qualidade Total), porque ambos os termos, gerenciamento e controle, são estrangeiros para os japoneses que os entendem como sinônimos.

Ao buscar-se a definição de TQM, pode-se adotar algumas expressões citadas por JURAN & GRYNA (1991), OAKLAND (1994), PALADINI (1995) SLACK et al. (1996), como:

- Gestão da Qualidade Total.
- Administração da Qualidade Total.
- Gerenciamento da ou para a Qualidade Total.

Com relação à administração da qualidade, SLACK et al. (1996, p. 665), cita que: "pode ser vista como extensão da abordagem tradicional da qualidade. O controle da qualidade foi substituído pelo conceito de garantia de qualidade que, pôr sua vez, foi também substituído por TQM".

Nos anos 90, a preocupação em satisfazer a todos os clientes, tanto os externos como os internos, é incorporada ao conceito de Qualidade Total. O desenvolvimento do TQM – Gerenciamento da Qualidade Total passa a ser praticado.

### **2.3 A importância em implantar programas da qualidade**

Ao definir qualidade, MOLLER (1996), faz algumas citações que valem a pena ser lembradas: a qualidade é um conceito ambíguo, não sendo possível descrevê-la de forma clara e objetiva. Comenta também que a qualidade depende da situação, onde suas exigências e expectativas são cruciais quando você a julga. O autor, ao comentar a respeito da melhoria da qualidade de uma empresa ou organização, recomenda que esta deva incluir melhoramentos em cinco áreas:

pessoal, departamental, produtos, serviços e empresa. O referido autor também comenta que a qualidade pessoal é a base para todas as outras qualidades, e que esta pode determinar o futuro de uma empresa.

Na percepção de CAMPOS (1992, p.2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Nesta afirmação o autor explora as idéias de Garvin, estando centrado na figura do consumidor, ou seja, buscando satisfazer às suas necessidades.

Ainda versando sobre Qualidade Total, CAMPOS (1992, p.14) a define como “a que abrange todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa”. Aborda como dimensões a qualidade, o custo, o atendimento ou entrega, a moral e a segurança.

Ao comentar sobre a importância de se investir em qualidade, MOLLER (1996), diz-nos que um número crescente de empresas reconhece que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa mais caro.

Ao versar sobre a prática dos programas de qualidade, fazendo uma correlação com as idéias dos gurus: Deming, Crosby, Juran, Feigenbaun e Ishikawa, os autores CORTADA e QUINTELLA (1994), destacam que várias mensagens são transmitidas em alto e bom tom por aqueles que aplicaram suas idéias. Os autores destacam também que:

- É preciso abordar a qualidade específica e sistematicamente.
- Implantar qualidade leva tempo. Soluções rápidas não funcionam.
- Todos os empregados têm de estar envolvidos e receber poderes para tomar decisões referentes à qualidade em todos os níveis.
- A qualidade requer concentração.
- A qualidade é um processo de gerência, uma estratégia que leva à vantagem competitiva e a produtos mais baratos com qualidade superior.
- Os clientes são o ponto central de todos os processos de melhoria.
- Os gerentes, muitas vezes, atrapalham a transformação de uma empresa e são os responsáveis, se os trabalhadores não produzirem qualidade em tudo o que fizerem.



Ao abordar o tema sobre os programas de qualidade, podemos citar SHIOZAWA (1993), que destaca ser a implantação de um programa de qualidade a forma mais eficaz de transformar a organização, adaptando-a às novas necessidades da economia global, utilizando a tecnologia da informação de forma estratégica e transformando o atendimento aos clientes na principal vantagem competitiva. O mesmo autor ainda destaca três aspectos básicos que se busca ao implantar ou implementar um programa de qualidade:

- a) atingir e manter a qualidade de seus produtos e serviços de maneira a maximizar a satisfação e buscar o sucesso dos clientes;
- b) prover confiança aos clientes de que a qualidade pretendida está sendo atingida e constantemente, melhorada nos produtos fornecidos e serviços prestados;
- c) prover confiança a sua própria administração de que a qualidade pretendida está sendo atingida e constantemente aperfeiçoada.

## **2.4 O processo de implantação do TQM**

Muito se tem escrito e sugerido sobre a implantação do TQM. Aborda-se a seguir aspectos ligados ao processo de implantação.

Ao referenciar em seu trabalho da comparação feita sob a ótica da administração tradicional e o TQM, GRANT et al.1994, apud MARCON (1997), afirma:

- **Metas da organização:** o modelo econômico busca a maximização das riquezas, ao passo que no TQM o objetivo primário é a satisfação do cliente, que trará o lucro em longo prazo.
- **Convergência e conflito:** no modelo econômico, cada indivíduo procura maximizar seu lucro. Os funcionários procuram maximizar seus salários, os acionistas, maximizar seus lucros. Na visão do TQM, há uma convergência de interesse no longo prazo entre funcionários, clientes e acionistas. Ao melhorar a qualidade a organização propicia um futuro seguro para todos.
- **Estrutura organizacional:** no modelo econômico é dada ênfase a estrutura hierárquica de comando. No TQM a organização é orientada para o

cliente, enfatizando a estrutura horizontal, e a coordenação das atividades. Destaca-se o surgimento de estruturas não burocráticas como os times, forças tarefa e círculos de controle de qualidade.

- Fluxo de informações: na estrutura tradicional o fluxo é essencialmente *botton-up*, pois a administração precisa exercer o controle sobre os funcionários, no TQM a ênfase é prover os funcionários de informações e feedback para eles controlarem seus processos.

- Limites organizacionais: no modelo tradicional, há uma clara separação entre mercado e organizações determinadas pelos custos e transações. Na filosofia do TQM, as fronteiras se confundem, e clientes e fornecedores são partes do sistema de produção ; contratos convencionais são inadequados para governar suas relações.

Sob esta ótica, o autor conclui que o TQM exige mudanças sistêmicas nas práticas gerenciais, incluindo redesenho do trabalho, redefinição das funções gerenciais, o redesenho da estrutura organizacional, aprendizado de novas habilidades por todos os integrantes da organização, e uma reorientação das metas organizacionais.

Segundo OAKLAND (1994) e WILLIAMS (1995), o TQM acaba se constituindo em uma abordagem cujo propósito é melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. É um método que tem como finalidade a liberação de todos os funcionários da execução de esforços inúteis, envolvendo cada um deles nos processos de melhoria, de modo que os resultados procurados sejam conseguidos em menor espaço de tempo. Os métodos e técnicas a serem utilizados em TQM podem ser utilizados por todos em todas as partes da organização.

Ao referir-se ao TQM, dizendo ser este baseado em várias fontes, CAMPOS (1992), comenta que no mesmo se emprega o método cartesiano, aproveitando-se muito o trabalho de administração científica de Taylor. Utiliza-se o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Shewhart; adotam-se os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow, e aproveita-se do conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e Juran.

Ainda comentando a definição de TQM, SLACK et al. (1996), define que TQM é uma filosofia, uma forma de pensar e de trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores . Neste aspecto, ela tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização. Através de TQM, a qualidade torna-se preocupação de todas as pessoas de uma organização. Como estratégia de qualidade, podemos perceber que, sem elaborar a proposta global e os objetivos a longo prazo de um programa de TQM, é difícil para alguma organização saber aonde está indo. Uma estratégia de qualidade é necessária para fornecer os objetivos e linhas de ação que ajudam a manter o programa TQM caminhando numa direção coerente com outros propósitos estratégicos da organização. Especificamente, a estratégia de qualidade, segundo o autor supracitado, deve ter algo a dizer sobre:

- Como se espera que o programa de TQM contribua para atingir o aumento de competitividade, e quais as prioridades, em se tratando de competitividade da organização?
- Quais as responsabilidades e os papéis a serem desempenhados pelas várias partes da organização na melhoria de qualidade?
- Quais os recursos que estarão disponíveis para melhoria de qualidade na organização?
- Qual a abordagem geral a ser enfocada, e a filosofia de melhoria de qualidade da organização?

Com relação ao apoio que as lideranças da organização devam dar, os autores supracitados enfocam que se caracteriza como um fator muito importante. Este apoio deve ser bem maior e mais abrangente que a simples alocação de recursos. Todos os dirigentes devem estar em sintonia com o que for estabelecido para toda a organização. Se os mesmos não demonstrarem compromisso com o programa a ser adotado, dificilmente poderá se esperar uma efetiva participação de seus empregados.

Geralmente, o apoio da alta administração às propostas de TQM significa que o pessoal com maior experiência deve despender muito esforço ao nível operacional. Isto significa que o esforço devera ser focado em:

- Entender e acreditar na ligação entre fazer certo as coisas e o foco dos negócios da empresa.
- Estar inteirado com as práticas de qualidade que compõem o programa, e estar em condições de interpretar os princípios e técnicas para o restante da organização.
- Estar em condições de participar no processo de solução de problemas tendo como objetivo a eliminação de erros.
- Entender e manter a idéia clara do que qualidade significa para a organização.

Ao abordar sobre a Gestão da Qualidade Total, JURAN & GRYNA (1991), apud PALADINI (1995), indica como atividades usuais do TQM:

1. Estabelecer objetivos abrangentes.
2. Determinar ações necessárias para alcançá-los.
3. Atribuir responsabilidade por estas ações.
4. Fornecer recursos para cumprir tais responsabilidades.
5. Fornecer treinamento necessário.
6. Estabelecer meios para avaliar o desempenho em face dos objetivos.
7. Estabelecer um processo de análise periódica dos objetivos.

Ainda, de acordo com PALADINI (1995, p.105), "o TQM cria uma ação estratégica da qualidade que envolve:

- a) o desdobramento dos objetivos da organização para incluir qualidade;
- b) a definição de responsabilidades pela qualidade em vários níveis;
- c) a criação de recursos exclusivos para qualidade".

Destaca também, o autor que a Qualidade Total introduziu uma nova cultura nas empresas, isto é, um novo referencial para as ações voltadas à Qualidade e um novo conjunto de valores para as organizações. Ao destacar os aspectos ligados à adoção desta nova cultura, atenta que é um processo gradual, que passa por etapas bem definidas, e que se trata de uma ruptura nem sempre facilmente assimilável. Em se tratando de projeto para a prática do TQM, acredita ser relevante adotar um projeto bem definido, com etapas bem determinadas, em um ambiente organizado.

Ao referir-se ao TQM, WILLIAMS (1995) declara que, quando são implementados de forma adequada, os princípios agregam valor e qualidade à

virtualmente qualquer empresa. O autor ainda comenta que o TQM não tem que ser difícil, mas nela muito pouco é rápido e fácil. Ao comentar sobre o ambiente a ser estabelecido, cita que o TQM é, principalmente um processo para se criar um ambiente na qual a gerência e funcionários se esforçam para produzir uma qualidade que, constantemente, esteja sendo melhorada. Ao falar em esforço e ênfase, o mesmo autor recomenda que, exposto de maneira simples, o único fator inibidor da implementação do TQM é o compromisso, por parte das pessoas, em uma organização. O TQM funciona onde as pessoas querem que isto aconteça. Ainda, ao lembrar o ambiente mais apropriado ao funcionamento do programa, o autor destaca que para o funcionamento do TQM é necessário que ele se torne parte integrante da cultura da organização. Neste aspecto, OAKLAND (1994), também observa que todos os membros da organização precisam trabalhar juntos para a melhoria da qualidade da empresa, onde a cooperação de todos em todas as interfaces é necessária para atingir a perfeição.

Em se tratando dos elementos gerais e básicos de um processo de TQM, IKEZAWA (1993), OAKLAND (1994), HARRINGTON (1997), recomendam:

- Começar com o envolvimento da alta gerência.
- Educar todos os níveis gerenciais.
- Entender as exigências de seus clientes externos.
- Evitar que os erros ocorram.
- Usar métodos estatísticos para resolver problemas e controlar processos.
- Treinar todos os empregados em métodos de trabalho em equipe e de resolução de problemas.
- Concentrar-se no processo como sendo o problema, não nas pessoas.
- Ter alguns bons fornecedores.
- Estabelecer medições da qualidade e relacionadas com o cliente.
- Concentrar-se nos clientes internos, bem como nos externos.
- Usar equipe em todos os níveis para resolver problemas.

Os autores também recomendam que não se deve iniciar todo o processo se não forem obedecidas as seguintes premissas:

a) atuação da alta administração

- Não há vantagem em introduzi-lo em uma empresa administrada por um presidente que não lidera, não tenha a mente aberta e não abrace o programa como algo próximo ao fervor religioso.
- Os administradores de topo devem exceder os subordinados em entusiasmo para o programa, dar exemplo e ter calma ao ouvir sobre os problemas.
- Não introduzir o programa se a preocupação da equipe de comando está na perseguição com ganhos de curto prazo.

b) Para promover o TQM

- Não se deve separar/isolar nunca o staff de produção da linha dos operários, mas permanecer em contato com ele observando-o continuamente.
- Não limitar a promoção somente ao trabalho. Atacar também os problemas envolvendo as pessoas.
- Não atrasar a educação básica, pois esta é necessária ao programa.
- Não ensine somente controle de qualidade, mas ensinar como fazê-lo.
- Não distribuir informações na empresa sem a devida consideração.
- Não economizar em elaborar e detalhar planos de trabalho.
- Não contar excessivamente com o topo da organização.
- Não iniciar com a prática do *Plan, Do, Check e Act* (PDCA), mas com o *Check, Act e Plan* (CAP).
- Não iniciar com um controle abstrato, mas com medidas corretivas contra falhas crônicas usando evidências ao invés de argumentos.

Sobre o reconhecimento na implementação do TQM, pode-se citar SLACK et al (1996) o reconhecimento formal do sucesso destaca a importância do processo de melhoria da qualidade, bem como, recompensa o esforço e a iniciativa. Participar do processo de desenvolvimento já é, por si só, visto como gratificante por muitas pessoas da organização.

Para AHMED e RAMARATHNAM (1999), o TQM tem como filosofia à busca da competitividade pela satisfação do cliente, onde isto é conseguido através da adoção de ações estratégicas na busca de melhorias contínuas. Para que se consigam tais ações, é necessário que se tenha um eficiente sistema de informações que deverão fazer com que a organização esteja atenta às expectativas e necessidades dos clientes. Os autores também lembram que, em uma

organização tradicional, o crescimento da tecnologia da informação (TI), na grande maioria das situações não é bem planejada, ocorrendo, muitas vezes, em pacotes e de modo isolado. Geralmente, em nível departamental ou individual, os gerentes buscam por uma sofisticada TI para as suas áreas de atuação, o que se torna uma decisão para satisfazer a desejos pessoais, tendo as melhores tecnologia mais do que os negócios necessitam, ao contrário do que o TQM necessita.

## 2.5 Sucesso e eficácia do TQM

Vários autores têm comentado sobre o sucesso e a eficácia na implantação e implementação de programas da qualidade, e, mesmo os programas que tiveram uma implementação bem sucedida não podem garantir que não perderão a força no decorrer do tempo. Esse comportamento tem sido comentado por vários pesquisadores e consultores que experimentaram a desilusão da qualidade e apresentaram prescrições que pretendem reduzir o risco de isso ocorrer. Segundo SLACK et al.(1996) essas prescrições incluem o seguinte:

- Não limitar muito a definição de qualidade em TQM; ela deve incluir todos os aspectos de desempenho da organização.
- Fazer com que cada melhoria de qualidade se relacione aos objetivos de desempenho da operação - TQM não é um fim em si mesmo, é o meio de melhorar o desempenho.
- TQM não é substituto das responsabilidades da liderança gerencial normal. Gerentes ineficazes não se tornam melhores simplesmente adotando TQM.
- TQM não é algo que se compra pronto e “pluga” na empresa – como se fosse uma atividade independente de outras na organização. Ao contrário, deveria fazer parte do dia-a-dia da empresa.
- Evite euforia TQM apresenta considerável atração intuitiva para muitas pessoas. Às vezes, é tentação explorar o “empurrão” motivacional de TQM através de *slogans* e exortações, substituindo planos profundos e criativos.
- Adapte TQM às circunstâncias da organização.

- Organizações diferentes terão necessidades diversas, dependendo das circunstâncias. Isso significa que diferentes aspectos de TQM podem se tornar mais ou menos importantes.

Comentando-se acerca de algumas dificuldades que incorrerão com a adoção do TQM, OAKLAND (1994), nos diz que o programa exige uma mudança de mentalidade para quebrar barreiras existentes. O autor recomenda que as administrações que duvidam da aplicabilidade do TQM devem procurar informações sobre custos operacionais, erros, desperdícios, normas, sistemas, treinamento e instruções de trabalho. Ao falar de outras dificuldades à implementação do TQM, o autor comenta que os obstáculos são formados pela opinião de que ele exige muito tempo, é burocrático, formal, rígido, impessoal e/ou propriedade de um grupo especializado. Com relação à resistência da gerência média, ela existe, onde existe o medo de abertura. Algumas das resistências ao TQM são típicas a qualquer mudança. O autor ainda destaca que o TQM dá ênfase ao papel e às responsabilidades de cada funcionário de uma organização em influenciar os aspectos da qualidade. Finalmente, SLACK et al. (1996), lembram que o TQM encoraja a idéia de proporcionar poder aos indivíduos (*empowerment*) para melhorarem sua parte na operação. Neste aspecto, destacam-se também as colocações realizadas a respeito por WILLIAMS (1995, p.60), "investir de *empowerment* um conselho de empregados para introduzir mudanças necessárias à implementação do TQM representa uma mudança significativa em relação à gestão tradicional".

De acordo com DAVENPORT (1994, p.16), "as abordagens do desenvolvimento humano e organizacional, como maior delegação de poderes aos empregados, recursos às equipes autônomas e estruturas organizacionais e horizontais são tão importantes para a realização da mudança do processo quanto qualquer instrumento técnico".

Em trabalho realizado em onze empresas brasileiras de manufatura e de grande porte sobre a implantação do TQM, e a maneira como estão praticando os seus programas, BIANCO e SALERMO (1998), concluem que:

- Ocorreram mudanças organizacionais, tais como a redução dos níveis hierárquicos.



- Aconteceu uma reorganização do trabalho em nível operacional, via células de produção, que se preocupa mais com o fluxo do processo do que propriamente com as tarefas em particular.

- Observou-se o treinamento dos operadores em ferramentas da qualidade, numa visão mais globalizada da qualidade do processo como um todo. Neste contexto de aprendizado, ressaltou-se o uso das ferramentas para resolução dos problemas do trabalho.

- As empresas estão promovendo mudanças no recrutamento e seleção. Tem aumentando a exigência dos níveis de escolaridade. Algumas já começaram a modificar os planos de carreira, de modo a introduzir aspectos de treinamento.

- Nota-se pouca integração horizontal, decorrente do chamado gerenciamento interfuncional.

- O trabalho em grupo semi-autônomo no ambiente das fábricas não foi observado em nenhuma das empresas pesquisadas, ou seja, as células existem, mas não há autonomia decisória relevante nas mesmas onde o trabalho continua sendo programado e supervisionado.

Os autores concluem, em seu trabalho, que: o TQM em uso no Brasil tem características próprias e difere em aspectos importantes aos moldes teóricos, demonstrando que ele caminha devagar, principalmente para os aspectos de gestão e organização dos recursos humanos no trabalho.

Ao relatar sobre os pontos positivos e negativos do TQM no Brasil, UMEDA (1995), destaca que:

- A implementação vem da alta cúpula para baixo (*top-down*).
- Há necessidade de se estabelecer a filosofia e a metodologia adaptadas para cada empresa.

- É centralizado no gerenciamento, apresentando insuficiência no aspecto técnico.

- A consideração sobre o TQM é de que se trata de algo complexo. O TQM é mais simples do que se imagina.

Ao relatar, em seu trabalho sobre altos e baixos, sucessos e fracassos nos programas de qualidade, BACKES (1998), fala de resistência às mudanças, e coloca que talvez seja a questão mais delicada nos processos de implantação de programas da qualidade: MUDANÇA. A referida autora acredita que os rumos e

destinos das organizações são traçados pelos seus recursos humanos, e, quando à questão, exige mudanças e a resistência vem à tona. Porém, é preciso fazer com que as pessoas se adaptem às mudanças para que o processo possa prosseguir.

Em se tratando de resistências a mudanças, MARCON (1997), observa que os problemas estão atrelados à comunicação da necessidade e das implicações delas; de conflitos com crenças, valores e metas dos indivíduos, ameaças de perdas de poder e *status*, credibilidade dos que estão implantando alguma mudança e experiências passadas negativas.

Ao se observar o resultado da pesquisa realizada pela *American Society for Quality Control* sobre as organizações que estão usando o TQM, HARRINGTON (1997), comenta que 31% dessas organizações haviam cometido algum tipo de erro. Entre os erros mais comuns, pode-se destacar:

- a) Não começar a praticá-lo mais cedo.
- b) Deixar de tornar a qualidade uma prioridade.
- c) Tornar a qualidade um projeto, não um processo contínuo.
- d) Esperar resultados financeiros imediatos.
- e) Não envolver toda a empresa.
- f) Não se concentrar em medições.

O mesmo autor cita que é muito difícil de definir o TQM, porque este jamais foi claramente definido. Comenta ainda que muito já se escreveu sobre o assunto, mas há muitas diferenças em alguns pontos.

Ao analisar os resultados do estudo, o autor ainda comenta que muitos dados são conflitantes e que tem confundido as administrações. Porém segundo ele, os resultados são suficientes para comprovar que, quando se olha para dados concretos, pode-se afirmar que os esforços de TQM possivelmente estão fazendo uma contribuição para a maioria das organizações, tornando-as mais competitivas dentro e fora do país. Ainda segundo o mesmo, os problemas encontrados por algumas empresas com relação ao TQM, relacionam-se não ao que é o que elas fizeram, mas como o fizeram. A implementação do processo de melhoria, em muitos casos, foi ruim, e as organizações não receberam o retorno sobre o investimento efetuado, estando insatisfeitas com seus programas. Dentre as insatisfações encontradas, podemos destacar:

1. Mudança na alta gerência (nova cúpula gerencial).

2. Mudança nas prioridades gerências ou de direção da alta gerência.
3. A teoria foi ensinada em classe, mas não foi colocada em prática.
4. A desaceleração econômica fez com que as empresas descontinuassem seus esforços.
5. A gerência de nível médio não aceitou o processo.
6. Outras prioridades, mais altas, dentro da organização impediram que o processo fosse eficaz.
7. Os consultores contratados não entendiam do assunto.
8. As melhorias não foram rápidas o suficiente para acompanhar a competição.
9. Falta de resultados concretos, mensuráveis. Existe a necessidade de se mostrar à gerência o retorno sobre o investimento.
10. As equipes não estão atacando os problemas mais significativos.
11. O processo de melhoria está interferindo na realização do trabalho rotineiro da empresa.
12. Falta de focalização estratégica para integrar todos os esforços.
13. Os esforços pela qualidade não estão refletindo na lucratividade da empresa.
14. Falta de suporte organizado para o funcionário.
15. As metodologias empregadas não funcionaram.
16. Uma demissão em massa matou as atividades.

Ainda tratando das causas fundamentais que levaram ao fracasso nas organizações, ao implantar o TQM, o referido autor comenta que:

1. A alta gerência não acreditou que precisava de mudança. Falava muito, mas agia pouco. Queriam que todos mudassem, mas não queriam que o processo de melhoria exercesse um impacto sobre seus processos. Esta situação ocorre quando a alta gerência aceita as atividades de melhoria como uma investida em algo desconhecido. Nestas situações, geralmente se deixou de elaborar um plano viável de melhorias, formulado e abraçado por todos os que se posicionam na cúpula gerencial.
2. A falta de confiança entre administradores e empregados são uma das causas muito importante e responsável pelo fracasso dos programas.

3. A função dentro da organização, escolhida para liderar o processo de melhoria pode ser uma forte causa para o fracasso do programa. Muitas vezes é escolhida a pessoa errada, por razões erradas. Frequentemente, a alta gerência escolhe um executivo sênior que está prestes a se aposentar, imaginado ter este o prestígio necessário. Outras vezes acredita-se que este líder não precise ter conhecimento na metodologia de melhorias. Com certeza, pode-se pegar um executivo competente, e com bastante tempo, treinamento e um bocado de erros, capacitá-lo a oferecer um desempenho mínimo em qualquer atribuição. Entretanto, qual organização pode se dar a este luxo? São necessários de quatro a seis anos para que um executivo se torne um especialista em programas de melhorias. Muitas organizações que fracassaram lançaram mão de um gerente sênior e o fizeram responsável por um programa de melhoria na empresa como uma maneira de desacelerar suas atividades antes da aposentadoria. Outras organizações escolhem executivos brilhantes, recém-chegados, para serem líderes. Esse processo é a melhor abordagem, se você permitir anos de atraso, no processo de implantação, ou o custo associado em tempo integral de um consultor para trabalhar em conjunto com o líder de melhoria.

4. Um ponto em comum que apresentam as organizações tanto bem como as mal sucedidas, são a participação dos consultores nos seus processos de melhorias. Usar um bom consultor é um bom negócio. Poucos consultores são, realmente, bons em muitos tipos de ferramentas de melhorias de processos, mas um consultor experiente pode entender das potencialidades e da fragilidade. Um bom consultor pode encaminhá-lo a outros consultores que tenha habilidade e conhecimentos para ajudá-lo.

5. Esqueça as gerências de nível médio, eles são os freios-de-mão nos programas de qualidade total. Muitas empresas acabam não envolvendo diretamente, estas funções, no tocante ao preparo adequado para todas as mudanças que decorrerão nos processos. A gerência de nível médio foi a que mais sentiu na pele os cancelamentos de seus contratos de trabalho, as demissões e o achatamento das organizações. Não é de se admirar que esse grupo seja o que mais suspeite de todo o processo. Em muitas organizações que fracassaram, a alta gerência não dedicou tempo para preparar a gerência de nível médio para seu novo papel num ambiente participativo. A alta gerência queria que fosse concedido poder

aos empregados, mas não queria conceder poderes à gerência de nível médio. Muitas organizações fracassaram no sentido de manter essas pessoas-chaves tecnicamente competentes nas habilidades que elas trouxeram à organização. Muitas organizações também levaram seus processos de melhorias diretamente aos empregados. Este fato acabou transformando aliados em sabotadores.

Com relação ao gerente do programa, PALADINI (2000), comenta que deverá ter as características comuns de um gerente: as características desejáveis e também as características necessárias. O autor coloca que as características necessárias são aquelas imprescindíveis ao exercício da função:

- a. relacionamento humano.
- b. capacidade de interação.
- c. capacidade de compreensão do mercado.

Ao relatar sobre problemas ligados à fase de preparação para a implantação do TQM, MARCON (1997), comenta que:

- a) falta análise crítica sobre as pré-condições necessárias para implantar as novas filosofias japonesas.
- b) falta da atenção devida pela media gerência.
- c) há ceticismo dos funcionários a respeito dos benefícios do programa e ausência de incentivos e sensibilização para motivar a mudança.
- d) treinamento e planejamento são inadequados.

Ao abordar sobre as atividades mais usuais do TQM e o porquê do pouco sucesso, PALADINI (1997), ressalta que a implementação envolve as seguintes atividades:

- Definição da política da qualidade nem sempre garantida pela alta gerência, o que pode não constituir uma garantia de que serão implantadas.
- Seleção de objetivos não mensuráveis, ou o uso de um sistema de avaliação não adequada, não permite saber se os mesmos foram atingidos ou não.
- Desenvolvimento de elementos básicos de implantação considerando preferências e oportunidades, levam-no a resultados distantes da realidade.
- Frequente omissão do planejamento das ações acaba comprometendo o processo de implantação.
- Implantação efetiva constitui um problema, pois nem sempre é efetiva.

- Na avaliação, destacam-se dois problemas: há os que não a considere relevante, e também a desenvolve baseado em dados subjetivos ou pouco confiáveis.

Falando ainda do fracasso na implantação do TQM, BROWN (1996), destaca que, como filosofia organizacional, o Gerenciamento para a Qualidade Total é muito mais crucial. Se houve algum fracasso, não foi certamente da filosofia, mas da implementação. O mesmo autor comenta ainda que se permitirmos que os gerentes partam em busca de um substitutivo, estaremos apenas contribuindo para que evitem encarar seus próprios fracassos, perpetuando, assim, a procura de uma solução mágica.

Os autores LAUDON e LAUDON (1996), enumeram alguns fatores considerados como responsáveis pelo sucesso e fracasso na implantação de um novo sistema ou programa:

1- Uma grande parte dos sistemas é considerada fracassada, porque não se segue o caminho programado. O fracasso é evidenciado por problemas já iniciados na fase do projeto, banco de dados, custos ou operações. A origem do sucesso do sistema ou o seu fracasso são fundamentalmente por condução e organização.

2- Os critérios para a avaliação do sucesso de um novo sistema incluem o seu nível de uso; satisfação do usuário; atitudes favoráveis do usuário sobre o novo sistema; ter objetivos conclusos e ser viável sob o aspecto financeiro.

3- As principais causas do fracasso são:

- participação imprópria ou insuficiente do usuário no desenvolvimento do processo;
- gerenciamento insuficiente de suporte;
- alto nível de complexidade e riscos no desenvolvimento do processo;
- gerenciamento fraco na implementação do processo.

4- Ao se introduzir um novo sistema, a implementação acaba sendo um processo de troca organizacional. Para se entender o sucesso ou o fracasso, é importante que se analise os vários estágios da implementação. Convém notar, no relacionamento entre as várias partes envolvidas no processo, notadamente entre quem elabora o projeto e quem está envolvido. Os conflitos entre orientação técnica e os usuários pode acontecer e devem ser resolvidos.

5- O suporte de gerenciamento e controle do processo de implantação é fundamental. O nível de risco em um projeto em desenvolvimento é determinado por três dimensões básicas:

- o tamanho do projeto;
- a estrutura do projeto;
- a experiência com tecnologias.

O risco de cada nível do projeto determinará o mix apropriado de ferramentas de integração externa, ferramentas de integração interna, ferramentas de planejamento global e ferramentas de controle formal a serem aplicadas. Estratégias apropriadas podem ser aplicadas para assegurar o nível correto de participação do usuário no sistema de desenvolvimento do processo e para minimizar a resistência do usuário.

## Considerações gerais

Inicialmente, aborda-se sobre a qualidade e o TQM, definindo-a sob a ótica de alguns autores. Aproveitar-se-á como referência para a definição do que se pretende ao se implantar o TQM, tendo-se como referência os estudos realizados por muitos autores como: Brown, Campos, Harrington, Ikezawa, Laudon e Laudon, Oakland, Paladini, Slack e Willians.

Ao se abordar, especificamente, sobre o TQM são feitas algumas indicações com relação ao programa: quem deve estar envolvido, e quais são as responsabilidades e os papéis a serem desempenhados pelas várias partes da organização na melhoria da qualidade, o que se deve fazer com os sistemas, qual o momento mais adequado, como promovê-lo. Como deverá ser promovido o TQM, e as limitações e dificuldades encontradas na sua prática. Aborda-se o que não deve ser feito com relação ao programa. Estas premissas serão utilizadas como referencial, ao se propor um modelo que sirva como orientação para ser seguido na implantação por uma empresa.

### **3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

Este capítulo trata de alguns componentes do processo de difusão da inovação. Apesar de o tema ser bastante abrangente, notadamente observou-se e buscou-se tratar alguns aspectos dos componentes que representam uma maior identificação com o tema a ser estudado. Foram tratados: elementos de difusão de inovação tecnológica; o processo de adoção de uma inovação; variáveis que afetam e determinam a taxa de adoção de uma inovação; atributos percebidos da inovação; tipo e modelo do processo decisão-inovação; canais de comunicação; natureza do sistema social; mudança na organização; implementação de mudanças; gerenciamento das mudanças; aceitação da mudança organizacional; agente de mudança; agente de mudança como articulador; fatores para o sucesso dos agentes de mudanças; um modelo para a implementação de mudança; o TQM e o gerenciamento de mudanças; fracassos no gerenciamento de mudanças; o gerenciamento como uma nova tecnologia; a necessidade de quebrar paradigma; o que é tecnologia; o que é tecnologia do gerenciamento; tipos de tecnologia do gerenciamento.

#### **3.1 Elementos de difusão da inovação tecnológica**

De acordo com FERREIRA (1993), a inovação é o ato ou efeito de inovar.

No modo de ver de BERTZ (1987), a inovação é a introdução de novos produtos, processos e serviços em um determinado mercado. Esta introdução baseada em novas tecnologias, é a que se chama inovação tecnológica.

O autor ROGERS (1995, p.11), define como inovação “uma idéia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo, ou outra unidade de adoção”. O mesmo autor destaca que a característica de uma inovação perceptível pelo membro de um sistema social determina a razão da adoção. Os cinco atributos da inovação são: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, testabilidade e observabilidade. Estes serão vistos de modo mais detalhado adiante.

Na percepção de BARBIERI, (1997) apud BOGO, (1998) apresenta que as inovações podem se apresentar nas seguintes formas:

1. Novo processo produtivo ou alteração no processo existente.
2. Modificações no produto existente, ou a substituição de um modelo por outro.
3. Introdução de novos produtos integrados verticalmente aos existentes.
4. Introdução de novos produtos que exigem novas tecnologias para a empresa.

A autora acrescenta uma quinta forma extraída de BADAWY (1993):



5. Reconfiguração do sistema de gerenciamento, políticas e procedimentos que conduzem a estratégia e o funcionamento operacional do empreendimento.

TORNATZKY e FLEISCHER (1990), citam que inovação é também o processo de introdução de ferramentas em determinado ambiente social.

Fazendo citação e diferenciando a inovação rotineira ou radical, NORD e TUCKER, (1987) apud BOGO, (1998) mencionam:

Nós definimos inovação de rotina como o processo de introduzir alguma coisa que pode ser implementada com somente pequenas adaptações nas existentes rotinas organizacionais, e que serve nas existentes normas e valores dos membros organizacionais. Inovação radical é o processo de introduzir alguma coisa que é nova para a organização e que requer o desenvolvimento de rotinas completamente novas, geralmente com modificações nas normas e no sistema de valores dos membros organizacionais (...)

### **3.2 O Processo de adoção de uma inovação**

Como uma base para entender o processo decisório que leva à adoção/rejeição de uma inovação, é muito importante ter firme o conceito em si da adoção de uma inovação. Normalmente, uma inovação pode ser definida de várias maneiras. De acordo com TORNATZKY e FLEISCHER (1990) a adoção de uma inovação depende do contexto e seu respectivo uso. Durante o processo de adoção por uma inovação, os autores observam ser três os procedimentos que geralmente ocorrem:

1. Definindo o problema – determinando que algo está errado ou precisa ser trocado.

A definição do problema pode ser realçado ou limitado em seu escopo pelo alcance da pessoa ou pessoas que estão fazendo a definição. De acordo com NUTT, (1984), é importante lembrar que o gerente não opera no vazio, mas em partes de um grande sistema.

2. Procurando por soluções – encontrando diferentes caminhos para resolver problemas ou fazer a troca.

A procura por soluções é parecida com a definição do problema, freqüentemente considerado um estágio, em um modelo de muitos estágios.

MINTZBERG, RAISINGHANI, e THEORET (1976) descrevem quatro tipos de procura de procedimentos baseados em evidências de seus estudos como uma boa revisão de literatura:

O primeiro é chamado de desenvolvimento da memória e envolve o exame cuidadoso dos arquivos da organização.

O segundo é chamado de desenvolvimento passivo. Este tipo de desenvolvimento do processo contem/envolve a espera por alternativas não solicitadas.

O terceiro tipo é o desenvolvimento armadilha, que inclui 'desenvolvimento gerador a produzir alternativas.

O quarto tipo é chamado de desenvolvimento ativo e inclui um exame cuidadoso do meio ambiente para identificar a solução.

3. Escolhendo entre as alternativas – escolhendo entre duas ou mais inovações, ou entre uma inovação e a opção de não trocar.

A decisão organizacional é tipicamente o resultado da aprovação de indivíduos ou grupos. Freqüentemente, estas decisões são feitas por pessoas que têm muito pouco contato com, ou conhecimento acerca das partes da organização afetadas com a inovação.

A procura por soluções pode envolver vários procedimentos. Quando escolhendo entre alternativas, é geralmente necessária para justificar a decisão. Esta justificativa pode incluir fatores estratégicos/financeiros, fatores interpessoais e/ou fatores políticos. A adoção da decisão raramente é feita por uma única pessoa, mas, ao contrario, é feita por um grupo de pessoas (grupos dinâmicos), influenciados pelas características pessoais e posição hierárquica dos integrantes. Com relação à complexidade do processo, muitas inovações são adotadas e, subseqüentemente implementadas. De acordo com TORNATZKY e FLEISCHER (1990) se alguma implementação é mais complexa que a adoção, ela é fortemente afetada pelo procedimento da adoção.

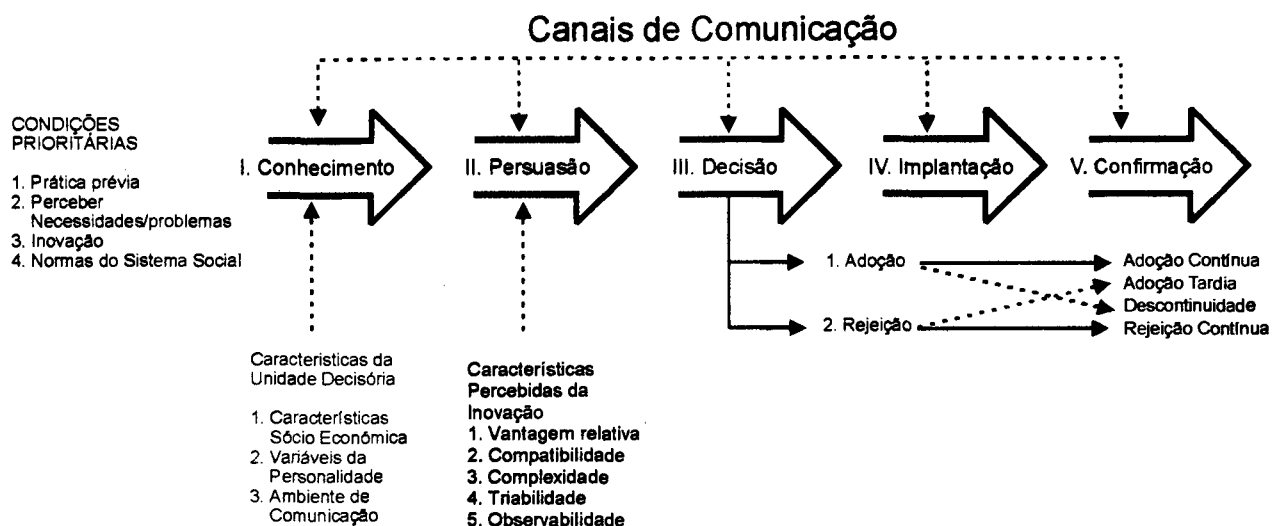
### 3.3 Um modelo dos estágios do processo decisão-inovação

De acordo com ROGERS (1995), o processo de decisão-inovação é aquele através do qual um indivíduo, ou outra unidade de decisão, passa primeiro do conhecimento de uma inovação, para a formação de uma atitude com destino à adoção ou rejeição, para que se implemente e use esta nova idéia, e se confirme esta decisão. Este processo consiste de uma série de ações e escolhas no tempo, através do qual, um indivíduo (ou uma organização) avalia uma nova idéia e decide por incorporá-la ou não.

O mesmo autor comenta também que o processo de decisão a respeito da inovação não é um ato instantâneo, acontecendo no tempo, consistindo de uma série de ações mas sugere também a apresentação de um modelo, mostrado na Figura 1 a seguir, que consiste de cinco estágios:

1. O conhecimento – ocorre, quando o indivíduo ou outra unidade decisora é exposta à inovação existente, e entende suas funções.
2. A persuasão ou indução - ocorre quando um indivíduo, ou outra unidade decisora toma uma atitude favorável ou desfavorável com respeito à inovação.
3. A decisão – ocorre, quando um indivíduo ou outra unidade decisora tem que escolher em adotar ou rejeitar a inovação.
4. A implementação – ocorre, quando um indivíduo ou outra unidade decisora coloca uma inovação em uso. Neste estágio, pode acontecer a Re-invenção, que representa o grau ao qual uma inovação é trocada ou modificada por um usuário no processo de adoção e implementação.
5. A confirmação - ocorre, quando um indivíduo ou outra unidade decisora procura reforço de uma decisão-inovação acerca do que fazer, ou reverter uma decisão previa de adotar, ou, ainda rejeitar a inovação, se exposta a um conflito de comunicação a respeito da inovação. Neste estágio, pode ocorrer a descontinuidade, uma decisão de rejeitar uma inovação após tê-la adotado previamente.

Figura 1. Um modelo dos estágios do processo decisão-inovação



Fonte: Rogers (1995)

### 3.4 Variáveis que afetam e determinam a taxa de adoção de uma inovação

A razão da adoção de uma inovação, conforme coloca ROGERS, (1995, p.206), "geralmente é medida pelo número de indivíduos que adotaram esta nova idéia, especificamente em um período de tempo". O referido autor também comenta que varias são as variáveis que afetam e, por conseguinte, determinam a taxa de adoção de uma inovação. Estas variáveis são tratadas a seguir:

#### 3.4.1 Atributos percebidos da inovação

A vantagem relativa é o grau pelo qual uma inovação é percebida como melhor que a idéia que está sendo substituída. O grau de relativa vantagem pode

ser expresso em rentabilidade econômica, prestígio social, baixo custo inicial, economia de tempos e esforços, redução do desconforto e recompensa imediata.

O que se procurará responder é qual a vantagem que, individualmente, será possibilitada, ou qual será a vantagem que a empresa terá? A natureza da inovação determinará o tipo específico de vantagem relativa.

Em se tratando dos incentivos, onde se busca o entendimento de qual será o grau de vantagem relativa às novas idéias, o autor cita que se constituem de pagamentos diretos ou indiretos, em dinheiro ou espécie, dados a um indivíduo ou a um sistema como maneira de encorajá-lo na mudança de comportamento. O referido autor supracitado apresenta algumas modalidades de incentivo que cita-se a seguir:

1. Incentivo por adotar a difusão. O incentivo feito por pagamento direto por adoção ou por persuasão.
2. Incentivo individual *versus* sistema. O incentivo feito, individualmente, para quem adotou, ou ao sistema social ao qual o indivíduo está inserido.
3. Incentivo positivo *versus* negativo. Muitos incentivos são positivos para quem busca adotar algo novo, mas também pode ser do tipo que penalizará o indivíduo que não adotar uma inovação.
4. Incentivo monetário *versus* incentivo não monetário.
5. Incentivo imediato *versus* incentivo não imediato. Muitos incentivos são realizados no momento da adoção, outros só em longo prazo.

Compatibilidade é o grau através do que uma inovação é percebida como compatível com valores existentes, experiências passadas e necessidade de adotadores em potencial. Melhor dizendo, quanto mais compatível, menor é o grau de incerteza para os potenciais adotadores, facilitando, assim, a adoção. Uma inovação incompatível com valores culturais pode ter sua adoção bloqueada. O autor também apresenta que a inovação deverá ser compatível com valores e crenças socioculturais, com idéias introduzidas previamente ou com necessidades de inovação por parte do cliente. Nesta última situação, os agentes de mudança procuram determinar as necessidades dos clientes e, em seguida, atendê-las por meio das inovações.

Complexidade é o grau de dificuldade e entendimento com a qual uma inovação é percebida. Pode-se dizer que quanto mais fácil for de entender a inovação, mais fácil será adotá-la.

Testabilidade é o grau com o que uma inovação pode ser experimentada antes de ser adotada. Novas idéias que podem ser testadas antes da instalação são, geralmente, adotadas mais rapidamente do que as inovações que não são passíveis de testes.

Observabilidade é o grau pelo qual os resultados de uma inovação são percebidos pelos outros. Os resultados de algumas idéias são facilmente observados e comunicados aos outros. Algumas das inovações são difíceis de ser observadas ou de ser descritas para os outros. A observabilidade de uma inovação, como percebida pelos membros de um sistema social, é positivamente relatada em razão da sua adoção.

### 3.4.2 Tipo do processo decisão-inovação

Três podem ser os tipos do processo de decisão-inovação:

1- Opcional a escolha em adotar ou rejeitar uma inovação que pode ser feita por um indivíduo independente da decisão dos outros membros de um sistema.

2- Coletivo a escolha em adotar ou rejeitar uma inovação pode ser feita por consenso entre os membros de um sistema.

3- Autoritário a escolha em adotar ou rejeitar uma inovação pode ser feita por uma quantidade relativa de indivíduos em um sistema por influência de poder, status ou competência técnica.

### 3.4.3 Canais de comunicação

Ao referir-se sobre o processo de comunicação, podemos citar ROGERS (1995), que define o processo o meio pelo qual os participantes criam e

compartilham informações entre si para atingir uma compreensão mútua. O mesmo autor ainda propõe que a difusão é um tipo particular de comunicação.

O mais importante do processo de difusão é a troca de informação através da qual um indivíduo comunica uma nova idéia. O processo envolve:

- 1) Uma inovação.
- 2) Um indivíduo ou outra unidade de adoção que tenha o conhecimento da inovação ou experiência de como usá-la.
- 3) Outro indivíduo ou unidade que não tem experiência com a inovação.
- 4) Um canal de comunicação, comunicando as duas unidades.

Um canal de comunicação é o meio pelo qual, dois indivíduos se comunicam com uma mensagem.

Os canais de comunicação podem ser canais de comunicação de massa ou canais interpessoais. A maior eficiência e rapidez para criar uma consciência no público sobre a tecnologia são os canais de massa. Já os canais interpessoais são mais eficientes para convencer um indivíduo a aceitar uma nova idéia. Os canais interpessoais são os que envolvem a troca de informações face a face, entre dois ou mais indivíduos.

Na comunicação humana, a troca de idéias ocorre mais facilmente entre indivíduos que são similares ou homófilos.

- *Homophilia* é o grau de similaridade de um par de indivíduos que se comunicam. A comunicação ocorre porque os indivíduos pertencem ao mesmo grupo, ao mesmo círculo social, participam do mesmo clube, praticam esportes juntos. De um modo geral, compartilham dos mesmos interesses, crenças ou têm algo em comum. Quando a homophilia está presente, provavelmente a mesma será compensadora para ambas as partes.

- *Heterophilia* é o grau em que pares de indivíduos são diferentes em certos atributos. Para poder tornar a comunicação efetiva com quem nos parece diferente, acaba requerendo maior esforço. Este tipo de comunicação pode causar um vazio, porque as mensagens provavelmente serão inconsistentes com crenças existentes, criando um estado psicológico desconfortável.

Na difusão de uma inovação em um sistema social, os participantes são bastante heterófilos.

Ao falar a respeito, ROGERS (1995), cita o caso em que o agente de mudança pode ser tecnicamente competente, mas que poderá ter problemas, se a linguagem de comunicação a ser utilizada não for a mesma entre este e o público alvo.

Todavia, se o público-alvo tiver um grau de similaridade muito forte, não ocorre a difusão, pois não transmitirá nenhuma idéia nova. Nesta situação, constitui-se uma barreira, e os agentes de mudança devem trabalhar com grupos diferentes de líderes de opinião no sistema.

O autor sugere que, para haver a difusão, é desejável que haja um certo grau de heterofilia, com determinado grau de homofilia, em outras variáveis, como educação e status social, por exemplo.

#### 3.4.4 Natureza do sistema social

O sistema social, é definido como um conjunto de unidades inter-relacionadas que estão engajadas para resolver um problema e atingir um objetivo comum. Os membros ou unidades do sistema social podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e sub-sistemas.

Como já foi referenciado, a difusão ocorre dentro de um sistema social, e a estrutura do sistema social afeta a difusão de várias maneiras. De acordo com ROGERS (1995), a estrutura é definida como o arranjo das unidades dentro do sistema social.

As normas, são os padrões de comportamento estabelecido pelos membros do sistema social e que podem constituir uma barreira às mudanças.

A estrutura de um sistema social pode facilitar ou impedir a difusão de uma inovação em um sistema.

As inovações são afetadas, tanto pelas características individuais, como pela natureza do sistema social ao qual o indivíduo é membro.



### 3.4.5 Extensão dos esforços promovidos pelo agente de mudança

A razão da adoção de uma inovação é também afetada pela atuação do agente de mudança, indivíduo que influencia a decisão de inovação dos clientes em uma direção, considerada por eles desejável. O seu principal objetivo é fazer com que as novas idéias(inovações) sejam adotadas, facilitando o fluxo de inovações para uma audiência de clientes. Ele promove uma ligação da comunicação entre um sistema de recurso de algum tipo e um sistema de cliente. Porém, também poderá realizar o seu papel retardando a adoção da inovação, caso a mesma tenha conseqüências indesejáveis.

Em muitos casos, um agente de mudança poderá ter como meta a criação de condições para que os próprios clientes possam ajudar-se mutuamente.

Entre os problemas que um agente de mudança possa vir a enfrentar é o excesso de informações. Ele poderá ter dificuldades para selecionar as mensagens mais relevantes para o cliente, e, para que seja efetiva, as inovações devem ser selecionadas para se ajustarem às necessidades do cliente.

## 3.5 Mudança na Organização

No decorrer dos próximos tópicos discorre-se sobre o processo de mudança.

### 3.5.1 Implantação de mudanças

As mudanças nas organizações têm sido uma preocupação constante, em decorrência da crescente complexidade propiciada pelo ambiente onde as mesmas estão inseridas. Vários aspectos têm sido tratados por vários autores.

De acordo com MARCOVITCH (1979) apud MARCON(1997), a idéia implícita nas mudanças, consiste na busca de medidas para diminuir a discrepância existente entre as situações reais em que são desempenhadas as metas fixadas, e as situações almejadas pela organização.

Ao discorrer sobre o tema, FLEURY (1993, p.16), comenta, entretanto, que “o conceito de mudança, de inovação organizacional deve estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem”, ou seja, que todo o processo de mudança passa a ser mais e mais comum em todas as organizações.

No modo de ver de GARVIN (1992), as organizações que aprendem são aquelas capacitadas a criar, adquirir e a transferir conhecimentos e, ainda, modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos.

No entendimento de CALDEIRA (1999, p.76), a autora afirma que as “empresas atualmente encontram-se estruturadas de forma positivista e fragmentada, colocando a justaposição como fundamento, cada profissional com suas funções específicas, atuando, isoladamente, e perpetuando a integração rigorosamente linear, reforçando o pragmatismo dominante”. Complementa a autora que “trabalhar significa, no pensamento pós-moderno, produzir, criativamente, solidariamente, requerendo liberdade, diálogo, consenso, espaço, oportunidade, consciência, compromisso (...)”.

Ao tratar do tema, SENGE (1990), declara que os indivíduos são mantidos prisioneiros pelas estruturas que conhecem.

Ao falar de medidas objetivas e quantificando as mudanças significativas e, freqüentemente, traumáticas nas organizações KOTTER (1997), acentua que as mesmas têm crescido substancialmente ao longo das duas últimas décadas. O autor também observa que os principais esforços de mudança ajudaram algumas organizações a se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoraram a posição competitiva de outras, e prepararam algumas para um futuro melhor. Porém, não foram raras as situações onde as melhorias foram decepcionantes. O autor também comenta que o preço da mudança é inevitável.

Para que aconteça todo o processo de mudança, é necessário associá-lo à motivação, é algo que está dentro de cada indivíduo.

LEWIN (1947), ABREU(1995) in BOGO, (1998) afirmam que um padrão social, para ser mudado, tem a natureza de um ‘processo’ e que consta com uma

multiplicidade de fatores particulares que devem ser considerados e gerenciados. A autora também cita KANTER (1992) onde apresenta os modelos do processo de mudança apresentados na Figura 2 representada abaixo.

Figura 2 Modelos do processos de mudanças

<b>MODELO</b>	<b>PROCESSOS</b>		
<u>Lewin</u> (1947)	Descongelando	Mudando	Recongelando
<u>Beckhard e Harris</u> (1977)	Estado presente	Estado de transição	Estado futuro
<u>Beer</u> (1980)	Insatisfação	Processo	Modelo
<u>Kanter</u> (1983)	Abandono de tradição e crise	Decisões estratégicas e movimentos iniciais	Ação, veículos e institucionalização
<u>Ticky e Devanna</u> (1986)	Ato I Acordando	Ato II Mobilizando	Ato III (epilogo) Reforçando
<u>Nadler e Tushman</u> (1989)	Energizando	Criando uma visão	Habilitando

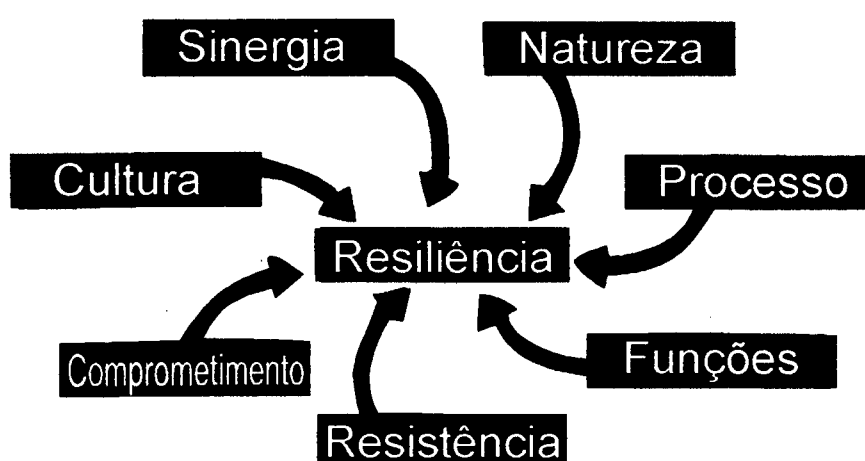
Fonte: KANTER (1992, p.376)

Ao versar sobre o tema, CALDEIRA (1999, p.97), coloca-nos que “a relação dialética entre sujeito e meio tem como essência a mudança de um sistema fechado para um sistema aberto e a construção de redes, grupos e comportamentos com novas formas de organização”. A referida autora também afirma que administrar a mudança tem sido o desafio humano da sobrevivência individual e coletiva, na reorientação ética dos princípios que coordenam o processo de produção. Novas formas de produção, novos padrões de gestão de mão-de-obra, novas formas de organização do trabalho exigem nova concepção de racionalidade reduzindo a razão instrumental.

### 3.5.2 Gerenciamento das mudanças

Comentando-se a fala de CONNER (1995), pode-se afirmar que somente compreendendo como se relacionam certas variáveis de nossas vidas e como elas influenciam nosso comportamento durante uma transição é que atingiremos, um dia, nossa velocidade ideal de mudança. O autor também comenta que a mudança consiste em padrões-chaves que refletem como as pessoas tendem a reagir durante as transições, e destaca o padrão de resiliência, dizendo ser este a pista principal que permite recompor o mistério da mudança num processo inteligível e gerenciável. O autor ainda comenta que, servindo como ponto de referência, você pode influenciar as circunstâncias e preparar os outros para melhor absorver as quebras das expectativas e, talentosamente, planejar e implementar o futuro desejado. Na concepção do autor conforme mostrado na Figura 3, além da resiliência que é considerado o padrão principal, outros padrões-suportes também devem ser considerados:

Figura 3 A estrutura da mudança



Fonte: Conner (1995, p. 58)

O primeiro deles é a natureza da mudança, e CONNER (1995) comenta que passamos grande parte de nossas vidas, contrapondo as capacidades (habilidade e disposição de usá-las), com as quais fomos abençoados com os desafios que enfrentamos. Ainda comenta que, quando envolvido em grandes mudanças organizacionais, pode-se acentuar a resiliência se:

1. Compreender que controle é o que todos buscamos nas nossas vidas, tememos e tentamos evitar é a ambigüidade causada pela quebra de nossas expectativas.

2. For capaz de exercitar controle direto ou indireto, em algum nível, sobre os acontecimentos durante a implementação da mudança.

3. Puder assimilar mudanças a uma velocidade proporcional ao andamento dos eventos que o rodeiam.

4. Entender as micro-implicações da mudança ou da mudança organizacional.

5. Encarar, dentro dos seus limites de absorção, a demanda total de assimilação das transições micro, organizacional e macro de sua vida.

O segundo padrão de suporte, o processo da mudança, resume os mecanismos humanos de transição, ou seja, a maneira com o qual nos relacionamos com as mudanças em nossas vidas. Saber o porquê alguns são bem sucedidos ao passarem por grandes mudanças, enquanto outros fracassam. Também define como seis princípios-chave quando estiver envolvido em uma grande mudança para intensificar a resiliência:

1. Abordar a mudança como um processo em andamento, em vez de como um processo binário (ou/ou).

2. Aceitar que se vai pagar para ter o que se quer, ou se vai pagar por não ter o que se quer e que os pagamentos chegarão cedo ou tarde – mas a mudança é cara e se vai pagar.

3. Acreditar que o *status quo* é muito mais caro do que o custo da transição.

4. Aceitar o desconforto da ambigüidade como uma reação natural à transição.

5. For atraído por remédios que considera acessíveis.

6. For apresentado a mudanças de uma maneira que leve em consideração seu quadro referencial.

Ao falar das funções da mudança, como o terceiro padrão de suporte, o autor salienta existir quatro funções distintas, críticas ao processo da mudança:

1. Patrocinador – é um indivíduo ou grupo que tem o poder de sancionar ou legitimar uma mudança. Eles decidem quais mudanças vão acontecer, comunicam as novas prioridades para a organização e providenciam o reforço necessário e apropriado para assegurar o sucesso. Os patrocinadores são os responsáveis por criar um ambiente que possibilite que estas mudanças sejam feitas dentro do prazo e orçamento planejado. Um bom patrocinador deve ter:

- Poder: o poder organizacional para legitimar a mudança junto aos alvos.
- Dor: um nível de desconforto com o *status quo* que torna a mudança atraente.
- Visão: uma definição clara de qual é a mudança que deve acontecer.
- Recursos: um completo entendimento dos recursos organizacionais necessários para uma implementação bem sucedida, a habilidade e disposição de comprometê-los.
  - Visão a Longo Prazo: um entendimento profundo do efeito que a mudança terá na organização.
  - Sensibilidade: a capacidade de entender e de ter empatia pelas questões pessoais que vêm à tona com as grandes mudanças.
  - Escopo: a capacidade de entender o tamanho do grupo a ser afetado pela mudança,
  - Uma Função Pública: a habilidade e disposição de demonstrar o suporte público necessário para transmitir um comprometimento forte com as mudanças.
  - Uma Função Privada: a habilidade e disposição de se reunir, privativamente, com indivíduos ou grupos-chaves para transmitir suporte pessoal à mudança.
  - Técnicas de Gerenciamento de Conseqüências: uma preparação para, prontamente, recompensar os que facilitam a aceitação da mudança ou expressar descontentamento com aqueles que a inibem.

- Planos de Monitoria: a determinação de assegurar o estabelecimento de procedimentos que monitorem o andamento tanto dos progressos da transição, quanto de seus problemas.

- Disposição para se Sacrificar: o comprometimento de prosseguir com a transição sabendo que a mudança certamente terá um preço.

- Persistência: a capacidade de demonstrar apoio consistente à mudança e rejeitar qualquer ação em curto prazo que seja inconsistente com os objetivos de longo prazo da mudança.

2. Agente – é o indivíduo ou grupo responsável por realmente fazer a mudança. O sucesso do seu desempenho está na habilidade de diagnosticar prováveis problemas, desenvolver um plano para lidar com as questões e efetivamente executar a mudança.

3. Alvo - é o indivíduo ou grupo que, de fato, precisa mudar. Para aumentar as chances de sucesso, eles devem ser disciplinados para entender as mudanças às quais precisam se adaptar e devem apropriadamente ser envolvidos no processo de implementação.

4. Defensor - é o indivíduo ou grupo que quer realizar uma mudança, mas lhe falta poder para sancioná-la.

Como princípio-chave, no padrão das funções de mudança, pode-se aumentar a resiliência, se:

1. Entender e poder reconhecer os papéis-chaves num projeto de mudança.

2. Estar familiarizado com o funcionamento efetivo dos relacionamentos de configuração linear (cadeia gerencial comum), triangular (o agente e o alvo trabalham para o mesmo patrocinador, mas o alvo não se apresenta ao agente), e a quadrada (onde os agentes se reportam a um patrocinador, e os alvos, a um outro).

3. Entender as condições gerais, associadas ao patrocínio forte (poder, dor, visão, recursos, visão a longo prazo, sensibilidade, escopo, função pública, função privada, gerenciamento de consequência, planos de monitoria, disposição para se sacrificar e persistência).

4. Reconhecer que uma mudança deve ser sancionada clara e fortemente por aqueles em posições de patrocínio de início e sustentação.

5. Perceber que a retórica da mudança é consistente com conseqüências significativas.

O quarto padrão de suporte é a resistência à mudança, que corresponde à reação natural contra qualquer coisa que cause quebra e perda de equilíbrio, quer seja iniciativa própria, quer apresentada por outros, e ocorre independentemente de como o evento tenha sido originalmente percebido - positiva ou negativamente. Os princípios-chaves no padrão da resistência à mudança são:

1. Entender a mecânica básica da resistência humana.
2. Enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas.
3. Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição.
4. Encorajar e participar de expressões abertas de resistência.
5. Entender que a resistência à mudança positiva é tão comum quanto à resistência à mudança percebidas negativamente, e que ambas as reações seguem suas respectivas seqüências de eventos que podem ser antecipadas e gerenciadas.

A mudança bem sucedida está enraizada no comprometimento, justifica Conner. O autor complementa que se pode fazer tudo certo e ainda assim “encalhar” com a mudança. Os princípios-chaves no padrão do comprometimento com a mudança são:

1. Compreender a seqüência (preparação, aceitação, e comprometimento) de passos envolvidos em se comprometer com algo novo.
2. Prover do tempo e envolvimento apropriado para se tornar emocional e intelectualmente comprometido com a mudança.
3. Ser patrocinado por pessoas que investem tempo, recursos e esforços para assegurar o desenvolvimento de planos específicos que aumentem a probabilidade de as pessoas se comprometerem com a mudança.
4. Entender que o comprometimento com uma grande mudança é sempre caro e que você paga para tê-lo, ou, paga para não tê-lo.

O referido autor ainda complementa que cada padrão de suporte pode servir como uma fonte reforçadora do padrão principal pela aplicação de seus respectivos princípios de resiliência. Quando estes princípios de ligação são compreendidos e usados em conjunto com os elementos do próprio padrão de resiliência, é possível



aumentar bastante a sua capacidade de assimilar mudanças com o mínimo de comportamento disfuncional.

Os autores BOWDITCH e BUONO (1992), dizem-no que existem dois modos básicos de efetuar uma mudança cultural numa organização:

1 - fazendo os integrantes da organização comprarem a idéia de uma nova configuração de crenças e valores, ou;

2 - recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização, e removendo os membros antigos conforme necessário.

Os autores também colocam que existem cinco pontos-chave de intervenção e processos que podem criar essa mudança, e que os gerentes que quiserem criar mudanças na cultura de uma organização devem intervir nestes pontos principais:

1 – mudar o comportamento dos membros da organização;

2 – justificar as mudanças comportamentais;

3 – comunicar mensagens culturais sobre a mudança;

4 – contratar e socializar novos integrantes que “se encaixem” na cultura desejada;

5 – remover os integrantes que se desviem da cultura desejada.

### 3.5.3 Aceitação da mudança organizacional

Ao falar sobre-auto estima, WILSON (1996), diz-nos que ela determina como você irá sentir-se em relação a um evento que o afeta. A auto-estima pode ser resumida ao fato de como você se sente acerca de si mesmo. A auto-estima é influenciada por muitas coisas: como você se sente fisicamente (se está bem, ou esgotado), como estão as coisas em casa e no trabalho; e como as outras pessoas estão reagindo a você. O autor supracitado também nos diz que os altos e baixos estão sempre presentes, e a maioria de cada um de nós tem o seu próprio nível médio. Alguns indivíduos podem ter uma auto-estima relativamente baixa a maior parte do tempo. Eles desenvolveram isto por alguma razão e podem, em geral, ser encorajados a se aprumar. Outros indivíduos estão quase sempre em alta. Eles também desenvolveram essa atitude por razões específicas, e é provável que

possam precisar de ajuda para baixá-la. Em umas poucas pessoas, a química do cérebro pode se desequilibrar e sua auto-estima pode passar por mudanças drásticas. Para todas as finalidades práticas existe um paralelo entre auto-estima e moral. Em termos organizacionais, o moral pode ser alto, baixo ou médio. Quando uma organização vivencia uma mudança, é o moral que é afetado. Seja lá qual for o nosso nível estável de auto-estima, quando confrontamos com uma mudança, vivenciamos uma modificação nesse equilíbrio. Essas modificações foram bem documentadas e descobriu-se que elas se dividem em sete estágios:

1 – Entorpecimento – a característica desta fase é o choque. Sentimo-nos perdidos, esmagados, sem saber o que dizer e o que fazer, ficando paralisados. O grau de entorpecimento varia de pessoa para pessoa e de situação para situação. Os sintomas externos desse estágio podem incluir a ausência da reação esperada a uma participação, ou pessoas, aguardando, ociosamente, sem nenhuma razão aparente.

2 – Negação / incredulidade – segue-se a minimização da mudança seja negando-a completamente, seja tentando fazer pouco caso dela. O estágio de incredulidade é muitas vezes ligado à alta energia.

3 – Insegurança / emoção – quando as pessoas tomam consciência das mudanças que precisam fazer para se ajustar à nova situação, elas se tornam inseguras. Se esse sentimento se desenvolve, ele pode levar a uma sensação de impotência de as coisas estarem fora de controle. É provável que isto aconteça quando a mudança for antecipada por algum tempo. As frustrações perante a incapacidade de controlar a situação podem ser manifestadas por indivíduos e também por grupos. Grupos podem ser incitados a se comportar dessa forma.

4 – Aceitação / conformismo – o ponto mais baixo da auto-estima é quando começamos a aceitar a mudança pelo que ela é. Esse processo pode envolver muito alto e baixo, com contrariedades desencadeadas por acontecimentos simples. A realidade da situação é aceita aos poucos, enquanto as conexões com o passado são finalmente cortadas.

5 - Adaptação / testes – enquanto as pessoas se adaptam ao seu novo ambiente, podem se tornar muito enérgicas e ativas, experimentando diferentes maneiras de trabalhar.

6 – Procura de significado – quando os indivíduos começam a sentir que precisam enfrentar mudança, eles são capazes de ver o “quadro geral”, mas podem começar a se perguntar aonde aquilo vai levar.

7 – Internalização – aceitamos as mudanças que aconteceram, adaptamo-nos a elas, e mudamos também o nosso comportamento. Numa organização em que ocorrem mudanças substanciais, os administradores relatarão que vai tudo muito bem. Dirão que o moral nunca esteve tão alto e que a produção e a eficiência estão melhores do que teriam esperado.

### 3.5.4 Agente de mudança

Ao se comentar sobre os agentes de mudança, pode-se dizer que é um indivíduo que influencia outros indivíduos na direção da mudança desejada. De acordo com ROGERS (1995), o agente de mudança apresenta dois problemas principais:

1. A sua marginalidade social pela sua posição intermediária entre uma intervenção de mudança e seus clientes no sistema.
2. Informação acumulada, estado de um indivíduo ou sistema no qual o excesso de comunicação recebido não pode ser processado, nem usado, causando interrupção ou quebra da informação.

### 3.5.5 Agente de mudança como articulador

Várias são as funções de um agente de mudança, ROGERS (1995), comenta as tarefas de um agente de mudança:

- 1- Desenvolver a necessidade de mudança - o agente de mudança, partindo da necessidade dos clientes, deve apontar as alternativas existentes. Devemos entender que nem sempre os clientes sabem quais são as suas verdadeiras necessidades. O agente de mudança deverá dramatizar os problemas para que seja

realmente ouvido, e utilizar um pouco de psicologia, de maneira que possa convencer o cliente de que ele poderá superar os problemas.

2- Estabelecer um relacionamento de troca de informação – como já foi visto, um dos itens necessários à difusão é a comunicação. O agente de mudança deve estabelecer um canal de comunicação aberto e franco com o cliente, de modo que, aumentando a sua capacidade de relacionamento, ao ser percebido como digno de credibilidade, competente e confiável, e que está disposto a solucionar problemas e atender às necessidades, obterá maior empatia do cliente.

3- Diagnosticar problemas – o agente de mudança é responsável pôr analisar os problemas dos clientes para determinar quais são as melhores alternativas.

4- Criar uma intenção de mudança no cliente – uma das funções do agente de mudança é motivar os clientes em direção à mudança, tirando-os da inércia.

5- Transformar uma intenção em ação – o agente de mudança precisa influenciar o comportamento do cliente com recomendações baseadas na necessidade dos clientes. Poderá trabalhar indiretamente com líderes de opinião para ativar redes de parceiros próximos;

6- Estabilizar adoção e prevenir descontinuidade – o agente de mudança fornece esta assistência no estágio de implementação ou confirmação do processo de decisão da inovação;

7- Alcançar um relacionamento terminal – o agente de mudança deverá desenvolver a habilidade dos clientes para serem seus próprios agentes de mudança.

### 3.5.6 Fatores para o sucesso dos agentes de mudanças

Segundo ROGERS (1995), para que o agente de mudança tenha uma maior eficácia na difusão de uma inovação, deverá seguir algumas observações importantes:

1 – Esforço do agente de mudança – O grau de sucesso de um agente de mudança é geralmente medido na razão de adoção da inovação pelos membros do

sistema do cliente. Esta medida de sucesso será maior quanto maior for a capacidade para realizar contatos, bem como a qualidade e a duração desses contatos.

2 – Orientação para o cliente – O agente de mudança encontra-se numa posição de meio do caminho entre a agência de mudança e o cliente. O agente de mudança deseja que se realize a difusão, e o cliente se encontra-se com algumas resistências. Entretanto, o seu sucesso está diretamente relacionado ao fato de que a orientação seja para o cliente.

3 – Compatibilidade com as necessidades do cliente – o sucesso do agente de mudança está em assegurar que a adoção da inovação pelo cliente é compatível à sua necessidade já que uma tarefa difícil para o agente de mudança é diagnosticar a necessidade do cliente.

4 – Empatia – o sucesso de um agente de mudança está em assegurar a adoção da inovação pelo cliente, ou seja, está diretamente relacionada à empatia com o cliente. De acordo com ROGERS (1995, p.342), “a empatia é o grau com que o indivíduo se coloca no lugar de outra pessoa. Isto significa dizer que ele deva sensibilizar-se realmente com a situação do cliente, de modo que a relação agente/cliente seja verdadeira”.

5 – Grau de homofilia – já foi citado que a homofilia é o grau a que um par de indivíduos que interagem são similares. Sabe-se também que heterofilia é o grau aos quais eles diferem. Daí a citação de que o sucesso do agente de mudança esta diretamente relacionado ao grau de homofilia com os clientes.

6 – Credibilidade – o sucesso de um agente de mudança em assegurar a adoção de uma inovação pelos clientes é positivamente relacionada à credibilidade do cliente na sua pessoa. É interessante que o agente de mudança possua uma combinação de homofilia e heterofilia, no que diz respeito à inovação, bem como competência e credibilidade.

7 – Líderes de opinião – o sucesso de um agente de mudança está em assegurar a adoção da inovação pelo cliente, se ele trabalha através dos líderes de opinião. O tempo e a energia de um agente de mudança são recursos escassos, de modo que, ao trabalhar com os líderes de opinião, significa poupar tempo e esforços acelerando o processo de difusão.

Um fato interessante diz respeito ao apoio que os agentes garantem, e também uma certa proteção a eventuais idéias concorrentes que poderão acontecer *a posteriori*.

Após um líder de opinião adotar uma inovação em um sistema, talvez seja impossível impedir o seu prosseguimento.

Os líderes de opinião têm seguidores, ao passo que os inovadores são os primeiros a adotarem uma nova idéia. Os inovadores não são, necessariamente, convincentes a levarem os membros de um sistema a se converterem em seguidores nesse processo.

### 3.5.7 Liderança de opinião

Segundo ROGERS(1995), uma tarefa especial e individual no processo de difusão, e que se constitui em persuadir outros a respeito de uma inovação, é a do líder de opinião. A liderança de opinião é o grau a que um indivíduo é capaz de influenciar informalmente as atitudes de outros indivíduos, com uma certa freqüência.

Constitui tarefa dos líderes de opinião a influência sobre a adoção de inovações, através de informações e orientações para os membros de um sistema social. Para que aconteça a atuação dos líderes de opinião, os seguidores deverão percebê-lo tecnicamente superior. Estes se transformam em centro das redes de comunicação interpessoal.

O comportamento do líder de opinião torna-se um forte componente para a adoção das inovações, e repassando-a aos outros, e, desta maneira, o número de seguidores começa a se propagar.

Ao abordar aspectos ligados ao relacionamento, ROGERS (1995), argumenta que a relação de respeito entre líderes e seguidores é uma delicada balança que pode ser desequilibrada em função do tipo de inovação que está sendo difundida.

### 3.5.8 Um modelo para a implementação de mudança

Ao comentar sobre o entendimento a respeito das mudanças, SANKAR (1991, p.312) relata que "o ponto óbvio sobre a implementação é que nós não entendemos a dinâmica da implementação". Sugere o autor que a implementação de uma mudança por uma organização, em geral acontece, se a mesma tiver a capacidade de observar:

- a) as características da inovação a ser adotada;
- b) as funções de gerenciamento em cada etapa do processo (avaliação, iniciação, implementação e rotinização);
- c) a natureza, as características e o domínio da organização (comportamental, estrutural, o processo, as técnicas e o domínio dos sistemas de gerenciamento);
- d) o tipo de estratégia adotada pelo comando da empresa para modificar as características da inovação/organização.

Sugere também que, ao se implementar uma inovação em uma organização, pode-se criar mudanças comportamentais (atitudes, percepção, motivação), estruturais (nível de complexidade, formalização, centralização), e nos processos (projeto de trabalho/fluxo de trabalho, fluxo de informação, distribuição de poder, estilo de gerenciamento, entre outras). Se uma organização requerer mudança comportamental ou característica estrutural, ou processo organizacional, a possibilidade de ter sucesso na implementação pode ser reduzido. Uma inovação pode variar em efeito, se enfoca comportamento gerencial, estrutura organizacional e processo. Por causa da interdependência entre os três maiores componentes da organização, a inovação pode ser monitorada pelo gerenciamento dos efeitos da mudança de seus componentes. Estes estágios são:

- a) avaliação das características da inovação em termos de grau de complexidade, especialização e incerteza;
- b) detalhamento das funções de gerenciamento nos vários estágios de troca do processo;
- c) avaliação dos tipos de constrangimento (ambiental, estrutural, processo e comportamento) que são inibidores ou facilitadores da inovação;

d) projeto das estratégias para mudar as características da inovação e/ou dos componentes organizacionais;

e) monitoramento dos efeitos produzidos pela inovação sobre o comportamento gerencial e organizacional.

A implementação de uma inovação é um processo complexo, e será eficaz se levar em consideração as características da inovação, as características da organização e o tipo de estratégia adotada pela gerência para negociar os contratos (comportamental, ambiental, estrutural e processo) que afetam a inovação. A implementação efetiva indica, claramente, que o gerenciamento das mudanças é complexo e uma função crítica dos gerentes.

De acordo com KOTTER (1997), cometem-se muitos erros ao introduzir uma mudança:

a) permitir complacência excessiva – o maior equívoco que as pessoas cometem ao tentar mudar algo nas organizações, dá-se pelo fato de mergulhar no projeto sem estabelecer um alto senso de urgência nos gerentes e funcionários;

b) falhar na criação de uma coalizão administrativa forte – os projetos que não possuem uma coalizão administrativa forte podem apresentar um progresso aparente por pouco tempo;

c) subestimar o poder da visão - a urgência e uma equipe administrativa forte são condições insuficientes para uma grande mudança. Nenhum elemento presente no processo de transformação é tão importante como a visão. Sem uma visão correta, um esforço pode ser rapidamente dissolvido;

d) comunicar a visão de forma ineficiente – uma grande mudança é normalmente impossível, a menos que a maioria dos funcionários deseje ajudar, a ponto de fazer sacrifícios a curto prazo. As pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o *status quo*, a não ser que imaginem ser os benefícios potenciais de mudança atraentes, e a menos que acreditem na possibilidade de transformação;

e) permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão – uma grande mudança requer ação de um grande número de pessoas. Novas iniciativas fracassam, com muita frequência quando funcionários, ainda que apoiem a nova visão, sentem-se impotentes contra obstáculos nos seus caminhos;



f) falhar na criação de vitórias em curto prazo – as verdadeiras transformações demandam tempo. A não existência de metas a curto prazo, que permitam alguma comemoração, pode levar esforços complexos, voltados para estratégias específicas, a perder o impulso;

g) declarar vitória prematuramente – enquanto as mudanças não estiverem profundamente assimiladas, comemorar vitória prematura pode se constituir um erro insuperável;

h) negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa. Como análise final, a mudança é estabelecida somente quando ela se torna ‘a maneira de fazermos a coisa por aqui’, quando ela penetra no sangue da unidade de trabalho ou corpo empresarial.

### 3.5.9 Fracassos no gerenciamento das mudanças

Ao versar a respeito do fracasso com relação às mudanças significativas SENGE (1999), comenta que a mesma se repete cada vez mais, apesar dos esforços de pessoas talentosas e comprometidas em estar “conduzindo a mudança”. O mesmo autor comenta que as empresas que fracassam na sustentação de mudanças acabam se deparando com uma crise, que sugere pensar a respeito da sustentação das mudanças, de forma mais biológica e menos mecanicista. Para isso, é “necessário paciência e urgência”. Exige que se tenha um afinado espírito de observação e uma aguçada curiosidade sobre as forças limitadoras das mudanças. Sugere que seja prevista uma mudança significativa que, invariavelmente, começa localizada, pequena, e como ela cresce ao longo do tempo. Requer também que se conheça o número diversificado de pessoas que desempenham posições-chaves na sustentação da mudança, já que a maior parte das iniciativas de mudança acaba se defrontando em questões intrínsecas ao estilo gerencial vigente. Ressalta também que um comprometimento compartilhado para a mudança somente se desenvolve se tivermos uma capacidade coletiva de gerar aspirações compartilhadas. Todas as pessoas só começam a discutir as questões “indiscutíveis,” quando começam a desenvolver habilidades de reflexão e indagação que lhes permitem falar questões

complexas e conflitantes sem assumir uma posição defensiva. As pessoas passam a ver e a lidar com as interdependências e com as causas mais básicas dos problemas, somente quando desenvolvem habilidades de pensamento sistêmico.

### **3.5.9.1 O TQM e o gerenciamento das mudanças**

Segundo OAKLAND (1994), muitos gerentes apesar de reconhecerem às necessidade de mudanças para enfrentar a competitividade crescente, entretanto, desconhecem como implementá-las. Alguns dos obstáculos à implementação do TQM e resistências a mudanças podem ser superadas pela instrução, comunicação, participação, coordenação e apoio. O autor também sugere que a abordagem "relâmpago" ou mudança rápida deve ser rejeitada e substituída por uma outra, lenta, planejada, com objetivos definidos, com início no topo da organização.

## **3.6 O gerenciamento como uma nova tecnologia**

Serão tratados a seguir alguns aspectos relacionados ao gerenciamento como uma nova tecnologia.

### **3.6.1 A necessidade de quebrar paradigma**

Segundo BADAWEY (1993), convém salientar que os princípios da nova tecnologia de gerenciamento são fundamentalmente e profundamente diferentes do modelo tradicional. O modelo contemporâneo requer nova tecnologia de gerenciamento cujos princípios são:

- a) a tecnologia de gerenciamento e métodos é orientada ao conhecimento;
- b) o conhecimento é a maior forma do capital;
- c) o gerenciamento do trabalho, propriedade, dinheiro ou máquinas é fundamentalmente diferente de gerenciar conhecimento humano;
- d) a tecnologia do gerenciamento pode assegurar que trabalhadores e clientes participam do processo de produção;

### 3.6.2 O que é tecnologia?

A palavra tecnologia vem do grego, *techne* significa artefato – originalmente, simplesmente algo esculpido, e *logos*, significando pensamento ou razão – isto é, o estudo de alguma coisa. BADAWAY (1993, p.55), entende como tecnologia o “sistema através do qual a sociedade satisfaz às suas necessidades e desejos”.

Os autores THOMPSON (1967), e EVELAND (1986), in ROGERS (1995), definem tecnologia como projeto para uma ação experimental que reduz a incerteza do relacionamento causa-efeito.

Para TORNAZTKY e FLEISCHER (1990, p.9), “tecnologia significa conhecimento sistematizado transformado em ou manifestado por ferramentas”.

Para GOODMAN et al.(1990) in BOGO, (1999), destaca três definições de tecnologia que ilustram, segundo os autores, o pensamento dominante sobre o termo: definimos tecnologia como o físico combinado com o intelectual, ou processos de conhecimento, pelos quais materiais de alguma forma são transformados em saídas (*outputs*), usados por outras organizações ou por subsistemas dentro de uma organização.

Na concepção de LAW (1987), tecnologia é uma família de métodos para associar e canalizar outras entidades e forças, tanto humanas quanto não-humanas. (...) para a construção de um sistema relativamente estável (...) em um ambiente hostil ou indiferente.

Na visão de BERNIKER (1987), tecnologia refere-se a um corpo de conhecimentos sobre os sentidos pelos quais nós trabalhamos no mundo, nossas habilidades e nossos métodos. Essencialmente, é o conhecimento sobre a relação causa-efeito de nossas ações (...). Tecnologia é o conhecimento que pode ser estudado, codificado e ensinado para os outros.

No entender de GONÇALVES e DREYFUSS, (1995) in BOGO (1999), a tecnologia está impondo uma postura diferenciada no perfil da mão-de-obra em todas as funções dentro das empresas, o que vem a exigir, não apenas o retreinamento, mas também a sua reeducação e, eventualmente, sua substituição.

Segundo o conceito de BADAWY (1993), que aborda o termo tecnologia, entendendo-o como gerenciamento, aplicação sistemática de teorias específicas, princípios e conceitos de *design*, desenvolvimento e uso de ferramentas e processos para a performance de funções úteis para a humanidade.

### 3.6.3 O que é tecnologia do gerenciamento?

De acordo com BOGO (1999, p.76), "a tecnologia do gerenciamento é o conhecimento, a metodologia, a maneira de coordenar os componentes tecnológicos (equipamentos, materiais, ambiente físico e programas), de modo a atingir os objetivos traçados".

A referida autora também comenta que "a tecnologia do gerenciamento é similar e, ao mesmo tempo, diferente de tecnologia no sentido físico. Ambos envolvem princípios e conceitos científicos, mas em contextos inteiramente diferentes. Tecnologia, no sentido científico e de engenharia é aplicada em contexto

científico físico, enquanto tecnologia de gerenciamento é aplicada em campo social e humano”.

No modo de ver de BADAUWY (1993, p.56), “tecnologia de gerenciamento é a arquitetura ou a configuração de sistemas de gerenciamento, políticas e procedimentos que conduzem a estratégia e o funcionamento operacional do empreendimento de maneira a alcançar suas metas e objetivos”. Neste sentido, a tecnologia do gerenciamento é uma forma de tecnologia social. É um sistema dinâmico de interações e inter-relacionamento entre os subsistemas ou sub-componentes da organização e incluem: recursos organizacionais (físico, financeiro, humano e informações), estrutura, cultura, estilo de liderança, estratégia organizacional, valores, ideologia e visão. Desta maneira, a tecnologia do gerenciamento representa a arquitetura sociotécnica de uma organização. O mesmo autor destaca que ver o gerenciamento como uma tecnologia permite que se desenvolva “novas maneiras de pensar” e um modelo viável, tanto para acadêmicos como para empresários.

### 3.6.3.1 Tipos de tecnologia de gerenciamento

Ao abordar tecnologia de gerenciamento, BADAUWY (1993), conforme mostra-se na Figura 4, destaca três tipos primários ou categorias:

1 - Tecnologia de gerenciamento básico, que pode ser definido como um sistema de componentes primários. Consiste de uma seqüência de atividades, envolvendo o máximo de coordenação e alocação de recursos avaliáveis para uma organização alcançar seus objetivos. A tecnologia de gerenciamento básica representa as competências básicas que podem ser descritas como a força de direção estratégica. Em termos operacionais, a tecnologia básica de gerenciamento são as atividades gerenciais ou funções que os administradores precisam desempenhar para ter uma tarefa pronta. Exemplos incluem o planejamento, organização, direção e controle como os ingredientes ou elementos primários do processo gerencial.

2 - Tecnologia de gerenciamento capacitadora ou habilitadora, ao qual se refere às estratégias e mecanismos necessários para valorizar as competências gerenciais. São habilidades que representam as capacidades gerenciais, exibidas quando da execução de suas responsabilidades gerenciais. Estas tecnologias são necessárias para habilitar o gerente a desempenhar as suas funções. A tecnologia de gerenciamento são as condições necessárias para que as tecnologias de gerenciamento básicas sejam apropriadamente implementadas, ou seja, são as competências necessárias, por meio das quais as tecnologias de gerenciamento básicas são colocadas em ação.

3 - Tecnologia de gerenciamento de suporte, que se refere à infra-estrutura e ferramentas que facilitam o uso das tecnologias de gerenciamento básico e capacitadora, para realçar o desempenho gerencial e alcançar os objetivos organizacionais.

É importante realçar as características chaves dos três tipos de tecnologia do gerenciamento:

a) são interdependentes, ou seja, não funcionam independentes e realizam trocas entre si.

b) representam um esquema integrativo, oferecem e mantêm um equilíbrio entre as funções gerenciais, processos e habilidades.

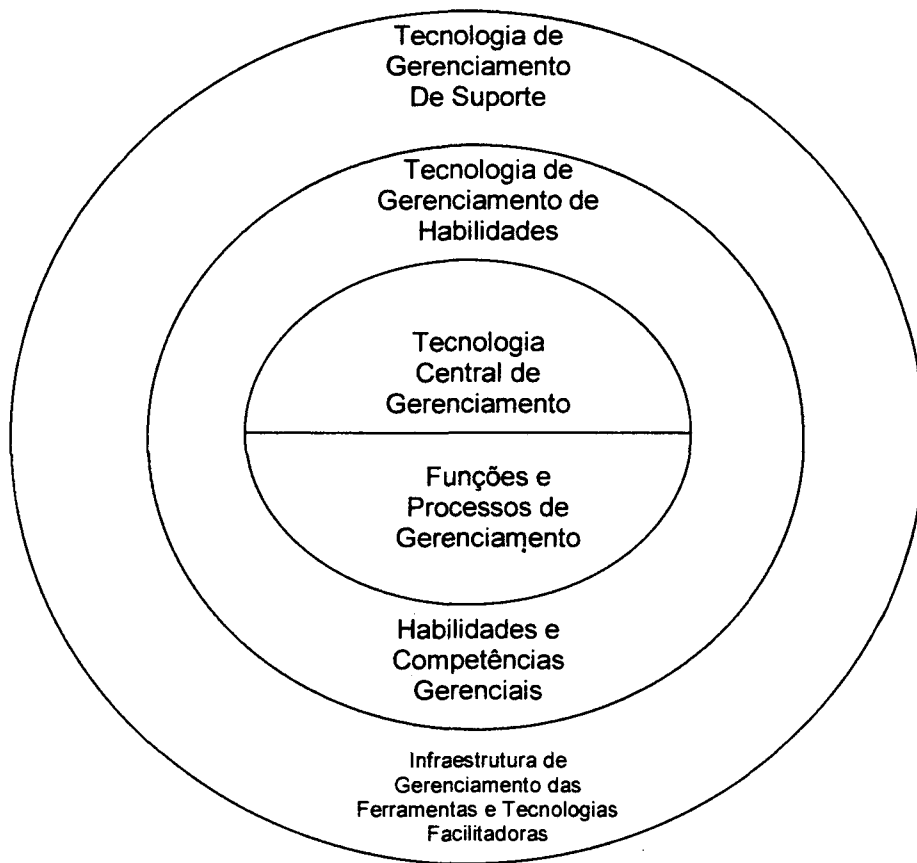
c) variam, dependendo da natureza e dimensão da tarefa gerencial (técnica administrativa ou interpessoal).

d) a tecnologia de gerenciamento de suporte e a capacitadora são pressupostos fundamentais para a tecnologia básica operar efetivamente.

Toda organização, ao introduzir uma inovação, passará pelos estágios típicos do processo de inovação tecnológica, independentemente do tipo de tecnologia de gerenciamento a ser praticada.

A Figura 4 apresenta um modelo detalhado dos tipos de tecnologia de gerenciamento.

Figura 4 Um modelo detalhado dos tipos de tecnologia de gerenciamento



Fonte: Badawy (1993 p. 59 )

## Resumo do capítulo

Neste capítulo, inicialmente definem-se alguns embasamentos teóricos sobre a inovação e o processo de mudanças.

Comenta-se sobre os núcleos de procedimentos que ocorrem durante o processo de adoção por uma inovação.

Refere-se às variáveis que afetam e determinam a taxa de adoção de uma inovação e dos atributos percebidos.

Ao se tratar do processo decisão-inovação, sugere-se a apresentação de um modelo formado por estágios.

Discorre-se sobre o processo de comunicação.

Com relação ao processo de mudança abordam-se alguns aspectos que devem ser observados para que ocorra a inovação. Entre os aspectos, cita-se o gerenciamento das mudanças, e o agente de mudança .

Abordar-se também o gerenciamento como uma nova tecnologia, dando-se ênfase aos aspectos voltados para o conhecimento.

Dos assuntos abordados no capítulo, destacam-se os que serão utilizados para associar-se ao TQM como um processo de mudança e inovação.



## **4 PROPOSTA DO ROTEIRO**

Muitas são as dificuldades pelo qual se têm deparado as pessoas que integram as empresas que buscam a implantação do TQM. Muito se tem tratado a respeito do que não se deve fazer ao implantar o TQM. Por se tratar de um conjunto de atividades específicas que demandarão muitas mudanças, os resultados acabam ficando distantes do que constituem os moldes teóricos.

Com o presente trabalho, buscar-se-á propor um roteiro que enfoque a participação e as atividades que deverão ser desenvolvidas, tanto em nível estratégico, tático, como também operacional, dos integrantes das empresas.

Por se tratar de atividades que demandarão adoção de novas atitudes, dar-se-á enfoque relacionado aos aspectos relativos à importância e aos impactos pertinentes às questões comportamentais. Tratar-se-á do TQM como um processo de difusão da inovação e também sobre a gestão de mudanças que dele haverá de advir.

Nas seguintes seções, apresenta-se a fundamentação para o modelo.

### **4.1 Fundamentação**

O modelo do roteiro que se apresenta neste capítulo tem como referência os pressupostos sobre a Difusão da Inovação de ROGERS(1995), também sobre as etapas de implantação do TQM propostas por BROWN(1994), e os aspectos ligados ao comportamento e do comprometimento individual relacionados às mudanças de WILSON(1996). O que se discute, nas próximas seções, serve como base para o entendimento do roteiro proposto.

Para MOLLER(1996), muitas organizações reconhecem que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que se possa fazer, pois não fazer nada tem um custo muito expressivo.

Ao referir-se ao TQM, WILLIAMS (1995) declara que, quando são implementados de forma adequada, os princípios agregarão valor e qualidade a virtualmente qualquer empresa. O autor ainda comenta que o TQM não tem que ser difícil, mas nela muito pouco é rápido e fácil.

No entender de PALADINI (1995), por ter que se alterar alguns aspectos ligados à cultura, a adoção do TQM trata-se de um processo gradual em etapas e com rupturas não facilmente assimiláveis.

Segundo WILLIAMS (1995), o TQM funciona onde as pessoas querem que isto aconteça.

De acordo com IKEZAWA (1995), OAKLAND (1994) e HARRINGTON (1997), por tratar-se de uma nova forma de atuação dos integrantes da empresa, a atuação da alta administração deve ser próxima ao fervor religioso, e com muito entusiasmo.

Os autores MARCON (1997), WILSON (1996) e HARRINGTON (1997), comentam que em se tratando de uma inovação que requer mudanças, as pessoas deverão estar preparadas para que o TQM aconteça.

CORTADA e QUINTELLA (1994), destacam que todos os empregados têm de estar envolvidos e receberem poderes para tomar decisões referentes à qualidade em todos os níveis, e que a qualidade requer concentração.

Em comparação feita sob a ótica da administração tradicional e o TQM, GRANT et al. 1994, *apud* MARCON (1997), afirma que o TQM exige mudanças sistêmicas nas práticas gerenciais, incluindo o redesenho do trabalho, a redefinição das funções gerenciais, o redesenho da estrutura organizacional, o aprendizado de novas habilidades por todos os integrantes da organização, e uma reordenação das metas organizacionais.

Segundo OAKLAND (1994) e WILLIAMS (1995), o TQM é um método que tem como finalidade a liberação de todos os funcionários da execução de esforços inúteis, envolvendo cada um deles nos processos de melhoria, de modo que os resultados sejam conseguidos em menor espaço de tempo. Os métodos e técnicas a serem utilizados em TQM podem ser utilizados por todos em todas as partes da organização.

BROWN (1996), destaca que, como filosofia organizacional, o Gerenciamento para a Qualidade Total é muito mais crucial. Se houve algum fracasso, não foi certamente da filosofia, mas da implementação.

OAKLAND (1994), diz-nos que o programa exige uma mudança de mentalidade a fim de que possa quebrar barreiras existentes. Com relação à resistência da gerência média, ela existe, onde existe o medo de abertura. Algumas das resistências ao TQM são típicas a qualquer mudança. O autor ainda destaca que o TQM dá ênfase ao papel e às responsabilidades de cada funcionário de um a organização em influenciar os aspectos da qualidade.

SLACK et al. (1996), lembram que o TQM encoraja a idéia de conferir poder aos indivíduos (*empowerment*) para melhorarem sua parte na operação. Neste aspecto, destacam-se também as colocações realizadas a respeito por WILLIAMS (1995, p.60), "investir de *empowerment* um conselho de empregados para introduzir mudanças necessárias à implementação do TQM representa uma mudança significativa em relação à gestão tradicional".

De acordo com DAVENPORT(1994,p.16), "as abordagens do desenvolvimento humano e organizacional, como maior delegação de poderes aos empregados, recursos às equipes autônomas e estruturas organizacionais horizontais são tão importantes para a realização da mudança do processo quanto qualquer instrumento técnico".

Para a realização do estudo, propõe-se a aplicação de um roteiro que usa como referência os seguintes pressupostos:

#### 4.1.1 Difusão da Inovação

Ao se adotar o modelo proposto por ROGERS(1995), como mostra-se na Figura 6, inicialmente se presume que se conheça alguma situação chamada de condições prioritárias, que são as de perceber a necessidade da mudança pelo TQM, bem como estar inteirado das normas e mais especificamente, da cultura da

empresa. O autor propõe um modelo composto de cinco estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação.

No conhecimento, busca-se conhecer as características da empresa no tocante aos aspectos sócio-econômicos, a cultura e o seu sistema de comunicação (ambiente).

No segundo estágio, persuasão, procura-se entender quais são as características da Inovação pretendida, relacionados a:

- vantagem relativa em adotá-la;
- compatibilidade com os valores existentes;
- o grau de complexidade com relação ao seu entendimento;
- possibilidade de ser experimentada antes de ser adotada;
- ser percebida ao ser adotada.

No momento em que se procura adotar ou não a inovação, acontece a decisão, o que se caracteriza como o terceiro estágio.

No quarto estágio, a implantação acontece quando a inovação é colocada em uso.

Finalmente, no quinto estágio, dá-se a confirmação que se caracteriza pela adoção ou rejeição da inovação. Nesta situação, poderá acontecer a adoção e, num momento seguinte, a descontinuidade.

No final do capítulo, apresenta-se na Figura 6 uma visão dos três pressupostos inter-relacionados com o modelo proposto.

#### 4.1.2 Implantação do TQM

Na escalada rumo ao TQM, de acordo com BROWN (1996), as organizações tendem a passar por três fases distintas:

Fase 1: Largada. Nesta primeira fase, o pessoal de todos os níveis da organização se empenha em aprender a respeito do TQM. São tratados:

- Comprometimento: De que forma os executivos e gerentes devem apoiar o TQM.

- Justificação e escolha do momento: Como aumentar a probabilidade de êxito.
- Ensino: Como obter o melhor resultado dos recursos investidos em treinamento, já que o TQM exige um investimento muito significativo em formação e treinamento.

- Resultados: Como fazer para que o TQM gere resultados.

Fase 2: Alinhamento. Na segunda fase, a organização descobre que qualidade é mais do que a soma de melhorias isoladas.

- Estratégia de implementação: O TQM não pode ser um “programa”, nem aumentar a burocracia.
- Mensuração: Como selecionar medidas significativas da qualidade.
- Avaliação: Como reformular o sistema de avaliação para servir de apoio às equipes.
- Recompensa: Como compensar executivos e empregados.

Fase 3: Integração. Na terceira fase, todos, na organização, lutam para se integrar tão completamente aos princípios do TQM, sob todos os aspectos, de modo que a sua influência se torna invisível e automática.

- Estrutura de poder: Como delegar poderes aos empregados.
- Princípios Gerenciais: Como se conciliam filosofias e práticas.
- Estrutura: Como se estrutura a organização e as suas funções para promover a qualidade.
- Sistemas: Como reformular o sistema financeiro, de informação e de planejamento.
- Aprendizado Organizacional: Como aprimorar o conhecimento e a experiência.

#### 4.1.3 Mudança organizacional

Ao falar sobre auto-estima, WILSON (1996), diz-nos que ela determina como se irá sentir em relação a um evento que o afeta. A auto-estima pode ser

resumida ao fato de como você se sente acerca de si mesmo. Essas modificações foram bem documentadas e descobriu-se que elas se dividem em sete estágios:

1 – Entorpecimento – a característica desta fase é o choque. Sentimo-nos perdidos, esmagados, sem saber o que dizer e o que fazer, ficando paralisados. O grau de entorpecimento varia de pessoa para pessoa e de situação para situação. Os sintomas externos desse estágio podem incluir a ausência da reação esperada a uma participação, ou pessoas aguardando, ociosamente, sem nenhuma razão aparente.

2 – Negação / incredulidade – segue-se a minimização da mudança, seja negando-a completamente, seja tentando fazer pouco caso dela. O estágio de incredulidade é, muitas vezes, ligado à alta energia.

3 – Insegurança / emoção – quando as pessoas tomam consciência das mudanças que precisam fazer para se ajustar à nova situação, tornam-se inseguras. Se esse sentimento se desenvolve, ele pode levar a uma sensação de impotência de as coisas estarem fora de controle. É provável que isto aconteça, quando a mudança for antecipada por algum tempo. As frustrações perante a incapacidade de controlar a situação podem ser manifestadas por indivíduos e por grupos. Grupos podem ser incitados a se comportar dessa forma.

4 – Aceitação / conformismo – o ponto mais baixo da auto-estima é quando começamos a aceitar a mudança pelo que ela é. Esse processo pode envolver muitos altos e baixos, com contrariedades desencadeadas por acontecimentos simples. A realidade da situação é aceita aos poucos, enquanto as conexões com o passado são finalmente cortadas.

5 - Adaptação / testes – enquanto as pessoas se adaptam ao seu novo ambiente, podem se tornar muito enérgicas e ativas, experimentando diferentes maneiras de trabalhar.

6 – Procura de significado – quando os indivíduos começam a sentir que precisam enfrentar a mudança, são capazes de ver o “quadro geral”, mas podem começar a se perguntar aonde aquilo vai levar.

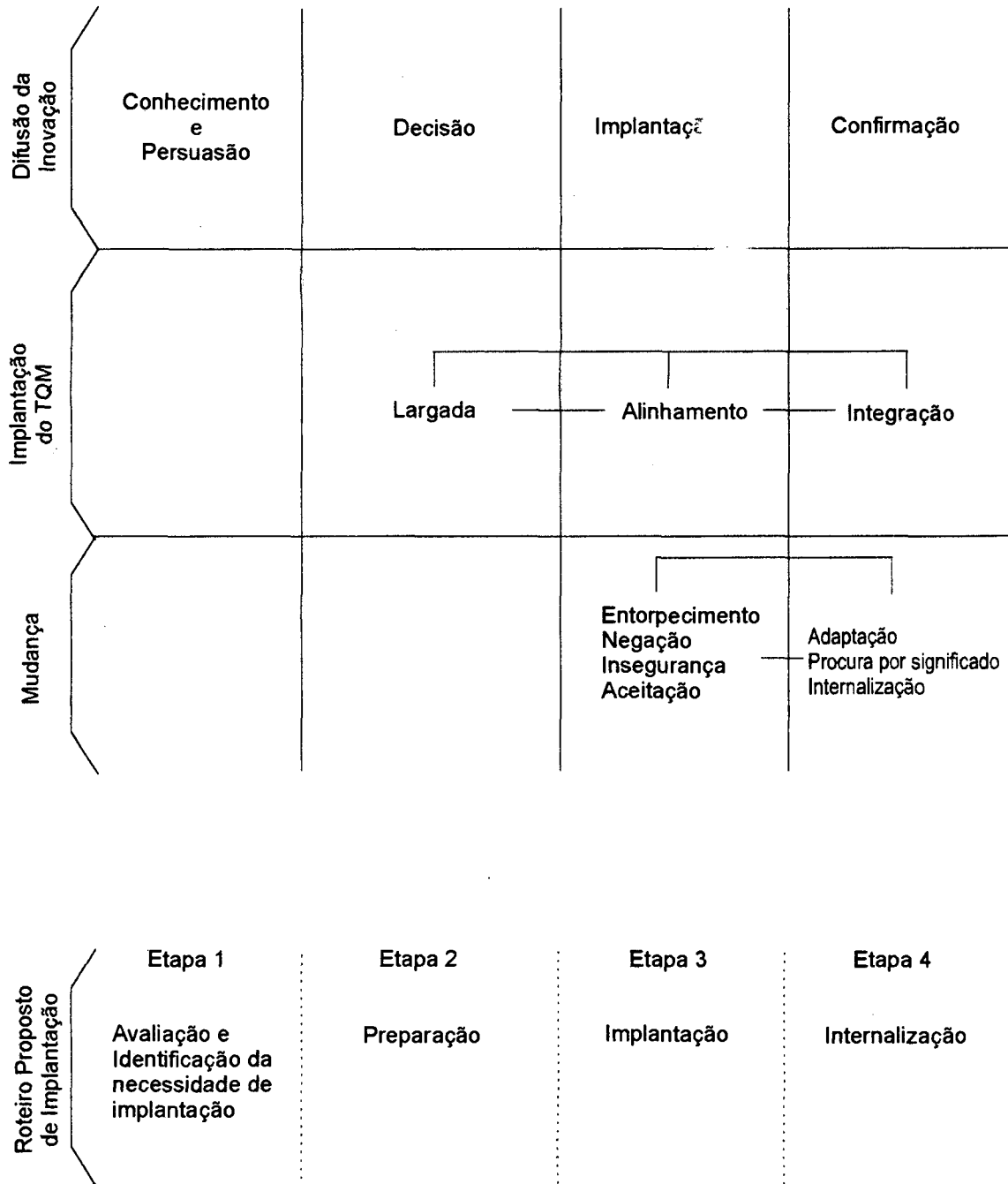
7 – Internalização – aceitamos as mudanças que aconteceram, adaptamo-nos a elas, e mudamos também o nosso comportamento. Numa organização em que ocorrem mudanças substanciais, os administradores relatarão que vai tudo muito

bem. Dirão que o moral nunca esteve tão alto e que a produção e a eficiência estão melhores do que teriam esperado.

#### 4.1.4 Inter-relacionamento dos pressupostos apresentados

Na Figura 6, apresentada a seguir, busca-se associar os três modelos apresentados nas seções acima, e que são utilizados como base do roteiro proposto.

Figura 5 Inter-relacionamento dos pressupostos



Fonte: Pesquisador

Ao se analisar os dois modelos apresentados, o da Difusão da Inovação de Rogers, e o da Implantação do TQM de Brown, percebe-se que, no modelo proposto por Rogers, o autor, inicialmente, sugere que se procure entender as características da empresa com relação aos seus aspectos sócio-econômicos,



culturais, e também o seu sistema de comunicação. O momento seguinte, chamado de persuasão, caracteriza-se por ser um estágio onde se identificam as características percebidas da inovação, com relação à vantagem relativa, compatibilidade, complexibilidade, grau de experimentação possível e a observabilidade. No modelo proposto por Rogers estas duas etapas do modelo de Brown não são contempladas, e somente no terceiro estágio, denominado de decisão que se caracteriza pela adoção ou rejeição da inovação pode-se traçar um paralelo com os dois modelos. Praticamente, o modelo proposto por Brown constituído das fases de largada, alinhamento e integração, equivalem às etapas de decisão, implantação e confirmação do modelo proposto por Rogers.

Na proposta apresentada que corresponde à parte inferior da Figura 6, inicialmente apresenta-se a etapa 1 que corresponde à avaliação e identificação da necessidade de implantação. A etapa 2 corresponde aos componentes que deverão ser enfocados para a preparação do que for inovado. Na etapa 3, trata-se da implantação propriamente dita, e, a etapa 4, que corresponde ao estágio, onde o que for inovado já se encontra absorvido na organização, corresponde à internalização.

Em seguida, faz-se uma descrição do roteiro proposto.

## **4.2 Roteiro proposto**

No decorrer desta seção, apresenta-se a proposta da estrutura a ser seguida na implantação do TQM, tendo como referência os preceitos sugeridos por BROWN(1996), associando-o ao processo de difusão da inovação, seguindo os pressupostos de ROGERS(1995).

#### 4.2.1 Etapa de análise preliminar: avaliação e identificação da necessidade da implantação

Esta etapa tem como caracterização maior a reunião e análise das informações que propiciem a tomada de decisão com relação à adoção das atividades a serem implantadas na organização. Nessa etapa, trata-se da reunião das informações, do planejamento e da elaboração do projeto. No Quadro 1 apresenta-se os componentes da etapa proposta onde se apresentam as atividades e seus objetivos, como deverão ser feitas tais atividades, as funções que deverão ser envolvidas, e qual a referência que foi utilizada ao elaborá-la.

Quadro 1- Avaliação e identificação da necessidade de implantação

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Quem envolver?	Autoria/Referência utilizada
Realizar análise preliminar	Reunir informações e adquirir conhecimento a respeito do TQM	- Participação de eventos, palestras específicas e visitar empresas que já praticam o TQM	Diretoria e gerência	Rogers
Estabelecimento de diretrizes	Definir o motivo da implantação	- Aproveitamento a orientação e referência à satisfação dos clientes	Diretoria	Brown
Análise dos prováveis recursos financeiros	Reconhecer os prováveis valores a serem investidos	- Aproximar idéia aproximada com os dirigentes de empresas que tenham implantado o TQM com êxito	Diretoria	Brown
Definição das funções de gerenciamento	Estabelecer as atividades dos integrantes da empresa	- Estudo do papel e as funções de cada integrante da empresa em todo o processo	Diretoria gerência e empregado	Pesquisador
Motivação para o interesse do pessoal	Comunicar os benefícios do TQM	- Relato de experiências de êxitos - Utilizando resultados de pesquisas	Diretoria gerência e empregado	Pesquisador
Discussão sobre a implantação	Justificar o motivo da implantação	- Utilização como referência do planejamento e do projeto desenvolvido	Diretoria	Pesquisador

(continuação)

Estudo do momento para iniciar a implantação	Determinar o momento mais adequado para iniciar as atividades	Utilização de referência: - Melhorias nos resultados financeiros - Satisfação dos clientes da empresa - Satisfação dos empregados	Diretoria e gerência	Brown
--	---	--	----------------------	-------

Fonte: Pesquisador

No Quadro 1 apresenta-se os componentes correspondentes a etapa de avaliação e identificação da necessidade de implantação relativos a realização da análise preliminar, o estabelecimento de diretrizes, a análise dos prováveis recursos financeiros que serão demandados para as atividades, a definição das funções de gerenciamento, os aspectos que relacionem a motivação para o interesse do pessoal, e aspectos relacionados a discussão sobre a implantação. Por fim, trata do estudo para determinar qual o melhor momento para iniciar a implantação do TQM.

#### 4.2.2 Etapa Inicial: preparação

Nesta etapa, estão previstas muitas novidades, e todos, na organização, deverão se empenhar para aprender tudo a respeito do TQM. Os esforços iniciais deverão focar os ajustes que deverão acontecer. Nesta etapa, procurar-se-á o aprimoramento de todas as novidades, mediante o emprego de ferramentas e técnicas.

No Quadro 2 apresenta-se os componentes da etapa de preparação onde se apresentam as atividades e seus objetivos, como deverão ser feitas tais atividades, as funções que deverão ser envolvidas, e qual a referência que foi utilizada ao elaborá-la.

Quadro 2 – Preparação

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Quem envolver?	Autoria ou Referência utilizada
Constituição de equipes	Constituir e especializar as equipes para aprimorar a qualidade	- Incorporação das inovações nas atividades das gerências	Executivos, gerentes e empregados	Pesquisador
Otimização dos treinamentos	Tornar efetivo o treinamento conceitual	- Utilização exemplos relevantes - Adaptação dos treinamentos as necessidades da empresa - Implementação do treinamento a partir do topo da organização	Todos os empregados da empresa	Brown
	Tornar efetivo o treinamento em ferramentas	- Concessão de tempo e oportunidade para desenvolver o domínio de técnicas - Providência de uma estrutura para usar as técnicas no ambiente de trabalho	Todos os empregados da empresa	
	Tornar efetivo os treinamentos de temas específicos	- Treinamento dos empregados em temas específicos - Organização dos cursos num currículo racional - Treinamentos para cada um dos principais grupos de empregados	Gerentes e empregados	
	Efetivar treinamento para a liderança	- Realimentação permanente dos envolvidos	Gerentes	

Fonte: Pesquisador.

No Quadro 2 apresenta-se os componentes correspondentes a etapa de preparação para a implantação do TQM, onde se destacam as atividades pertinentes a constituição e especialização das equipes e também trata de todas as atividades relacionadas aos treinamentos.

### 4.2.3 Etapa de desenvolvimento: Implantação.

Praticar uma inovação exige mais do que esforços isolados e, para que o conjunto tenha um efetivo valor, os sistemas e as estruturas precisam estar ajustados, visando o melhor desempenho do conjunto. Quando uma nova idéia é praticada, é cercada por incertezas, e o senso das pessoas sobre a inovação constrói-se no tempo, através de um processo social de interação humana.

No Quadro 3 apresenta-se os componentes relativos a etapa de implantação onde se apresentam as atividades e seus objetivos, como deverão ser feitas tais atividades, as funções que deverão ser envolvidas, e qual a referencia que foi utilizada ao elaborá-la

Quadro 3 – Implantação

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Quem envolver?	Autoria ou Referência utilizada
Estabelecer estratégias para a implantação	1. Estabelecer algumas estratégias para que o que for adotado não se transforme em mais um programa, e nem tampouco burocratize a organização	<p>A - Não se deve dar um nome ao programa, e se for fazê-lo, é interessante que se escolha um nome consistente com os objetivos operacionais de longo alcance;</p> <p>B – Abolição de qualquer tipo de publicidade e concentração de esforços no aprimoramento dos processos;</p> <p>C - Não designar um executivo principal para comandar o programa. Se o fizer, deverá ser pôr um período limitado;</p> <p>D - Não se deve instituir um departamento ou estrutura independente responsável pela implantação do TQM;</p> <p>E - Não e aconselhável à criação de comitês isolados para tratar dos assuntos pertinentes a qualidade.</p>	Diretoria e Gerência	Pesquisador e Brown

(continuação)

		Todos os assuntos relacionados ao TQM devem fazer parte do dia-a-dia para todas as funções existentes na empresa.		
	2. Monitorar os efeitos produzidos estabelecendo-se um sistema de medições adequadas e significativas, sobre o comportamento gerencial e organizacional;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir que os sistemas de medições assegurem que os dados contribuam para facilitar a implementação de uma cultura cujo foco esteja centrado no cliente.</li> <li>- Habitualmente, a grande maioria dos sistemas de remuneração tem como foco o resultado financeiro da empresa. O que se pode praticar com o TQM é a implementação de um sistema não tradicional que vincule a remuneração à qualidade e a satisfação dos clientes</li> </ul>	Diretores gerentes e empregados	
	3. Utilizar o sistema de avaliação para a atuação das equipes de trabalho;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotação do sistema de avaliação aplicável a um ambiente de trabalho flexível, voltado para o cliente e orientado para a atuação em equipe</li> </ul>	Diretores gerentes	
Demonstrar comprometimento	Forma dos executivos apoiarem o TQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de conceitos e técnicas</li> <li>- Implantação da instrução individual</li> <li>- Análise dos dados referentes a satisfação do cliente</li> <li>- Estabelecimento de metas razoáveis para as atividades</li> <li>- Conversa com os empregados</li> <li>- Implantação de projetos próprios de melhorias</li> <li>- Dotação de recurso apropriado para o TQM</li> <li>- Uso do melhor sistema de medição possível</li> </ul>	Diretoria	Brown

(continuação)

Estabelecer um sistema de recompensas	Implantar um sistema de remuneração que vincule o salário dos empregados a qualidade e satisfação dos clientes	<p>- Eliminação dos aumentos de salários baseados no custo de vida. Colocar todos os empregados em regime de incentivos.</p> <p>- A remuneração para ser eficiente deve ser estendida a todos os empregados o pagamentos com caráter de incentivo tendo referencia e representatividade indicadores dos níveis de qualidade e satisfação dos clientes.</p>	Diretores gerentes e empregados	Brown
---------------------------------------	--	--	---------------------------------	-------

Fonte: Pesquisador

No Quadro 3 apresenta-se os componentes correspondentes a etapa de implantação do TQM, onde se destacam as atividades pertinentes ao estabelecimento de algumas estratégias sobre o que for adotado para que não se caracterize como um programa. Aborda-se sobre os efeitos e o estabelecimento de um sistema de medições.

#### 4.2.4 Etapa de fixação: Internalização

A internalização implica a disseminação e uso do que estiver sendo inovado, em todos lugares da organização: no gerenciamento, na estrutura de comando, nos projetos visando à organização e nos sistemas. A internalização ocorre quando o TQM começar a ser incorporado nas atividades regulares da organização.

No Quadro 4 apresenta-se os componentes relativos a etapa de internalização onde se apresentam as atividades e seus objetivos, como deverão ser feitas tais atividades, as funções que deverão ser envolvidas, e quais as referencias que foram utilizadas ao elaborá-la

Quadro 4 – Internalização

Atividade	Objetivo	Como fazer	Quem envolver	Autoria ou Referência utilizada
Conciliação da teoria e prática	Concientizar os gerentes que são responsáveis pelo ambiente do trabalho e não pelo trabalho	- Troca do papel tradicional de planejar, controlar, assessorar e dirigir, por instruir, orientar, incentivar e coordenar	Gerentes	Brown e Wilson
Estrutura da empresa e das funções para promover o que estiver sendo inovado	Adequar a empresa ao que institui a nova ordem	- Providenciar para que o sistema hierárquico cede lugar às redes flexíveis - Delegação de responsabilidade aos que estão no nível mais abaixo da cadeia	Gerências e empregados	Pesquisador
Reformulação os sistemas na organização	Reformular os sistemas de recursos humanos, financeiro, sistemas de informação e planejamento em função do for esperado deles (alinhamento e interligação)	- Adequação do sistema de recursos humanos aos aspectos ligados a benefícios, recompensas, contratação e seleção, avaliação de desempenho, descrição e avaliação de cargos e funções, e treinamentos. - Avaliação do sistema financeiro em favor da avaliação (tradicional ou não) de cada empregado em relação aos fatores financeiros sobre os quais tem controle vitais - Utilização dos sistemas de informações para oferecer melhor atendimento aos clientes externos e internos. - Troca do tradicional planejamento em cascata por um que permita envolvimento e integração de todos os empregados da empresa.	Diretoria e gerências	Brown e Wilson
Aprimoramento do conhecimento e da experiência	Todos os membros da empresa devem estar preparados para o aprendizado contínuo. O aprendizado desenvolve-se espontaneamente, quase sempre fora dos limites tradicionais.	- Ampliação do papel do treinamento, aproveitando o local do trabalho através de infra-estrutura que permita que o aprendizado seja compartilhado pelo maior número de pessoas. - Usar da liberdade de ação de modo que as pessoas possam agir naturalmente, satisfazendo às necessidade de resolver problemas estimulando iniciativas.	Diretores, Gerentes e empregados	Brown e Wilson e Pesquisador

(continuação)



	<p>Realizar experiências e aceitar riscos fazem parte do aprendizado. A administração não apenas demonstra apoio como também deveria modelar o aprendizado. O aprendizado coletivo é mais importante que as realizações individuais.</p>	<p>- Promoção do <i>empowerment</i>, tendo que quebrar as estruturas de poder tradicionais por se tratar de um obstáculo para o aprendizado. Como o conhecimento significa poder, é preciso trabalhar a idéia de equipes e confiar às mesmas as responsabilidades.</p> <p>- A prática do aprendizado coletivo e da ação cooperativa estimulando-se o hábito da reflexão e a capacidade de aderir mudanças.</p>		
<p>Abordagem dos aspectos ligados ao poder junto aos empregados</p>	<p>O TQM pressupõe a delegação de responsabilidades para quem ocupa as posições mais baixas na cadeia de comando, de maneira que possa propiciar uma descentralização do comando.</p>	<p>Implantação dos princípios e do treinamento do TQM. Com o tempo a força de trabalho aprimora as aptidões e o conhecimento. O <i>empowerment</i> inicia-se com as equipes para a melhoria da qualidade e evolui para autogestão, a medida que os empregados e gerentes vão adquirindo confiança.</p>	<p>Gerências e empregados</p>	<p>Brown e Wilson</p>

Fonte: Pesquisador

No Quadro 4 apresenta-se os componentes correspondentes a etapa de internalização do TQM, onde aborda-se a conciliação da teoria com a prática, além de se destacar a adequação da empresa e das funções nela existentes, para se promover o que estiver sendo praticado. Trata-se da reformulação dos sistemas da organização e do aprimoramento do conhecimento e da experiência. Por fim aborda-se aspectos ligados ao poder junto aos empregados.

## Resumo do capítulo

Neste capítulo, apresenta-se a proposta do modelo do roteiro a ser seguido na condução dos trabalhos, com vistas a implantação do TQM. Inicialmente, apresenta-se um enfoque sob a ótica de vários autores. Em seguida, são apresentados os preceitos sobre o processo de Difusão da Inovação de Rogers, constituído do conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação. Apresentam-se também os aspectos voltados à implantação do TQM, segundo Brown, onde o autor propõe três fases distintas: a da largada, a do alinhamento e a da integração. Aborda-se sobre os aspectos ligados às mudanças organizacionais, utilizando-se o enfoque tratado por Wilson, que as subdivide nas etapas de: entorpecimento, negação, insegurança, aceitação, adaptação, procura por resultados e internalização.

Na seqüência, apresenta-se a proposta do roteiro, tendo como base os modelos apresentados pelos autores supracitados. O modelo compõe-se de quatro etapas. Inicialmente, tem-se a análise preliminar, quando deverá acontecer a avaliação e identificação da necessidade da implantação. Num segundo instante, denominado etapa inicial, onde acontece a preparação. Nesta etapa, estão previstas muitas novidades, e todos, na organização, deverão se empenhar para aprender tudo a respeito do TQM. Na terceira etapa, chamada de desenvolvimento, inicia-se a implantação do TQM. A última etapa chamada etapa de fixação, é onde acontece a internalização. Esta etapa implica a disseminação e uso do que estiver sendo inovado. A internalização ocorre quando o TQM começar a ser incorporado nas atividades regulares da organização.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, será tratada a descrição da metodologia da pesquisa adotada. Compreende, ainda, a definição do projeto de pesquisa; a metodologia do estudo de caso; definição dos envolvidos no processo; os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e a escolha do local da pesquisa.

A metodologia a ser adotada na pesquisa depende, diretamente, do objeto em estudo, da sua natureza, da sua amplitude e dos objetivos do pesquisador. Segundo BABBIE (1989), uma pesquisa científica é o processo de realizar entendimentos generalizados através da observação.

De acordo com QUIVY e CAMPENHOUDT (1992, p.41), “a intenção dos pesquisadores não é só descrever, mas compreender os fenômenos e, para tanto, torna-se necessário recolher dados que mostrem o fenômeno de forma inteligível”.

No modo de ver, ECO (1993, p.11) pontua que, “a pesquisa depende do assunto a ser abordado e pode ser histórica ou teórica”. O autor ainda salienta que, em determinados assuntos, a pesquisa ou a tese, entendida aqui como resultado da pesquisa, tende a ser exclusivamente histórica, em outros, ambos os tipos são aplicáveis. O autor também nos explica que uma tese teórica é aquela que se propõe a atacar um problema abstrato que pode já ter sido ou não objeto de outras reflexões....

### **5.1 Projeto da pesquisa**

O objetivo maior deste estudo é o de verificar a correlação existente entre a difusão de uma inovação com a implantação e implementação de um programa de qualidade, já que se acredita existir uma estreita correlação entre ambos.

Na percepção de ROESCH (1996), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

### 5.1.1 A Metodologia de estudo de caso

De acordo com ABREU (1995), a metodologia de estudo de caso nos permite guardar na memória características significativas de eventos da vida real, tais como processos organizacionais e gerenciais.

Para YIN (1989), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. E, em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas, quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Na visão de YIN, (1981) *apud* ROESCH(1996), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

### 5.2 Definição dos sujeitos envolvidos no processo

Segundo uma classificação proposta por ABREU (1995), os envolvidos no processo estão definidos em três grupos: gerentes, coordenadores e colaboradores:

- Gerentes são as pessoas que desempenham as funções gerenciais, diretamente responsáveis pelos coordenadores e/ou colaboradores de uma determinada área ou setor;
- Coordenadores são pessoas que desempenham funções de coordenação, diretamente responsáveis pelos colaboradores de um determinado setor na ausência do gerente, ou ainda são pessoas responsáveis pela coordenação de postos de coleta;
- Colaboradores são pessoas que não ocupam funções gerenciais ou de coordenação, mas desempenham atividades organizacionais sob a orientação de gerentes e/ou coordenadores.

No estudo realizado, também se deu a participação das consultorias, cuja função estava em auxiliar em todo o programa desenvolvido durante o período onde aconteceu o estudo.

### 5.3 Instrumentos de coleta de dados

Como houve a oportunidade para utilizar diferentes fontes durante a pesquisa, os dados para análise e avaliação originaram-se de múltiplas fontes de evidência.

ROESCH (1996), considera que as entrevistas, observação e o uso de diários são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo.

Na coleta de dados, as informações são oriundas de observações colhidas como participantes, do uso de documentos, textos e registros. Como aponta BOGDAN et BIKLEN (1994, p.149) apud CALDEIRA (1999, p.118), “os dados incluem materiais que os investigadores registram ativamente, (...) aquilo que outros criaram e que o investigador encontra (...) coligidos cuidadosamente (...) ligam-nos ao mundo empírico e, quando sistemática e rigorosamente recolhidos, ligam a investigação qualitativa a outras formas de ciência”.

A coleta de dados envolve as fontes e os instrumentos de coleta. Ainda, segundo GOETZ et LECOMPTE,(1988) apud CALDEIRA (1999, p.119), as fontes consistem em todos os elementos, sejam pessoas, objetos ou acontecimentos.

Os instrumentos, conforme IANNI e ORR (1986), são as estratégias desenvolvidas para coletar dados, tendo três categorias:

- 1- interação ativa com os participantes quanto ao tema da pesquisa.
- 2- moderada interação pessoal com os participantes.
- 3- interação escassa ou nula com o universo investigado, abrangendo técnicas interativas.

No projeto em estudo, a coleta de dados foi, por interação ativa, e os elementos envolvidos foram as pessoas e os acontecimentos.

Segundo YIN, (1989), as evidências para estudos de casos podem vir de seis fontes: documentos, registros coletados de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Entre as citadas utilizaram-se:

a) documentação - Foram utilizados documentos relativos ao programa em implantação e, entre estes, destacam-se os planos de ações, atas de reuniões, bem como relatórios gerados com o programa.

b) registros de arquivos - Foram utilizados registros organizacionais e anotações pessoais.

c) observação-participante - É um modo especial de observação, no qual o pesquisador não é meramente um observador passivo. O investigador pode ter uma variedade de papéis dentro de uma situação em um estudo de caso, e pode participar nos eventos que estão sendo estudados. Os papéis mencionados se aplicam ao pesquisador já que o mesmo participou como:

- integrante da equipe gerencial; e
- decisor chave no conjunto organizacional, pois atuou em determinado período como gerente do programa onde realizou o estudo.

## **5.4 O local da realização**

A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua no setor de alimentos, sendo que esta unidade pertence a um grupo empresarial, sediada no norte catarinense. No capítulo seguinte, são tecidas maiores considerações com relação a sua identificação.

O pesquisador atuou como integrante do corpo funcional da empresa durante duas décadas. Durante este período, além de estar ligado à área industrial, também participou nos processos de implantação de mudanças e inovações que aconteceram na empresa. Acompanhou, também, a implantação do Programa de Gestão para a Qualidade Total, TQM.

Especificamente neste estudo, abordaremos sobre as ações desencadeadas em todo o processo que tratou, inicialmente, da implantação do programa TQM, e, num estágio seguinte, das atividades ligadas à busca da certificação junto às normas série ISO 9000. Estes fatos ocorreram no período que corresponderam aos anos de 1994 e 1998.

## 5.5 A análise dos dados

Ao buscar o entendimento dado por ROESCH (1996), a autora referencia que, nas pesquisas de caráter qualitativo, o pesquisador, ao findar a coleta das informações, normalmente se depara com uma quantidade grande de dados de pesquisa ou depoimentos que estarão formatados em textos, e que deverão ser organizados para, em seguida, serem interpretados.

A autora também cita que os pesquisadores vêm, a muito tempo, tentando descobrir maneiras de analisar textos, sejam aqueles levantados por meio de transcrição de depoimentos, ou por análise de documentos. A análise de dados pode se dar por um conjunto de técnicas chamado de análise de conteúdo, quando a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos *a priori*.

### 5.5.1 Análise de conteúdo

Como método utilizado para a análise e interpretação dos dados, usou-se, como referencia, os preceitos de MARCONI(1990) e ROESCH (1996), que constitui, no estabelecimento de um roteiro de análise que permita, ao descrever o caso, e relacionar a teoria com os fatos ocorridos. O roteiro a ser seguido representa-se por:

- a. definir o tema a ser analisado;
- b. categorizar agrupando os conceitos;
- c. avaliar a evolução dos resultados entre os vários momentos do programa entre os setores da empresa;
- d. associar, interpretando os dados à luz das teorias citadas na literatura.

O modelo do roteiro a ser utilizado no trabalho apresenta-se detalhado no capítulo 4.

## **6 A implantação do TQM em uma indústria de alimentos**

Entre os assuntos a serem desenvolvidos neste capítulo, tratou-se, inicialmente, da caracterização da unidade industrial, onde se desenvolveu o estudo. Também são abordados os tópicos relativos a: preparação para a implantação do TQM; implementação do TQM na unidade industrial; definição da estrutura e início do processo; conscientização; gerenciamento da rotina; implantação do 5S; o gerenciamento pelas diretrizes; a busca pela certificação junto às normas série ISO 9000; desativação das atividades ligadas à qualidade. No final do capítulo, faz-se uma correlação entre o caso estudado e o roteiro proposto e apresentam-se as considerações finais.

### **6.1 O grupo**

A empresa onde se realizou o estudo é uma das unidades pertencentes a um Grupo Empresarial Catarinense. Com o intuito de situar o assunto a ser dissertado, relatam-se alguns dados históricos a respeito do grupo e também da empresa onde aconteceu o estudo.

A história do Grupo pode ser dividida em três períodos distintos:

O primeiro período, que vai de 1944 até 1976, corresponde à fundação da primeira empresa e expansão das atividades desenvolvidas.

Em 1944, aconteceu a fundação da primeira empresa no Município de São João Batista. Com a compra de uma outra unidade no Município de Ilhota, em 1956, e duas outras unidades em Gaspar e Antônio Carlos, em 1971, a empresa conseguiu ampliar a sua produção.

O segundo período corresponde aos anos de 1977 a 1988 e, durante esta fase, o grupo começa a diversificação das atividades. O terceiro período aconteceu a partir do ano de 1989, onde iniciou-se a racionalização e redirecionamento das atividades desenvolvidas no grupo.

### **6.2 A unidade industrial**

Como já descrito anteriormente, a empresa passou por muitas transformações ao longo de sua existência, e todas as mudanças propiciaram uma evolução gradativa na sua capacidade produtiva. Este fato obrigou sempre a



se conviver com uma adequação de toda a sua estrutura administrativa e técnica, face às mudanças que se fizeram acontecer em todos os seus processos. Pessoas, equipamentos, matérias-primas, procedimentos e métodos tiveram sempre que se amoldar a cada nova situação, quando as inovações aconteciam. As mudanças associadas às inovações sempre foram uma tônica no dia-a-dia da empresa.

Uma mudança muito profunda aconteceu em 1994, quando a empresa desativou toda produção de matéria-prima e, simultaneamente, começou a implantar um novo processo industrial. Esta nova unidade foi implantada para produzir um novo tipo de produto, sendo este com características peculiares e destinado ao mercado interno. Nesta fase, alguns dos processos foram desativados e, conseqüentemente, pessoas, métodos e sistemas foram submetidos a uma reestruturação. Com estas mudanças ocorridas, a estrutura organizacional passou por profundas modificações, conforme se pode notar no Anexo A. Com o novo arranjo, a estrutura organizacional da empresa que era de nove níveis, passou para cinco.

A empresa, ao longo de sua existência, sempre procurou adotar algumas técnicas ou programas que tratassem de assuntos ligados à qualidade. Alguns destes programas chegaram a ser praticados com relativo sucesso durante um certo período de tempo. Por se caracterizarem como um programa, sempre tiveram um início, chegavam a alcançar um determinado nível de aceitação e envolvimento dos profissionais da empresa, e se desgastavam no tempo, deixando de ser praticados.

Um dos programas que foi praticado por todas as empresas pertencentes ao grupo, foi o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ). Este foi praticado por aproximadamente, uma década. Como os demais programas relacionados com a qualidade, teve o seu ciclo um pouco maior, quando foi praticado entre os anos 1980 e 1990.

Entre o período do término da pratica do CCQ até o período das grandes mudanças, fato que corresponde ao ano de 1994, era comum, na empresa, a prática de algumas ferramentas ou técnicas que auxiliavam na busca por produtos ou serviços com um nível de qualidade aceitável.

A adoção do TQM, no estilo japonês, começou a ser implantado na unidade industrial, porém a empresa teve muitas dificuldades em saber o caminho que seria seguido, e quem poderia vir a ajudá-la, através de consultoria.

Com a reestruturação organizacional ocorrida na empresa, nesta fase, o corpo diretivo da empresa passou a ser integrado por alguns profissionais que já conheciam os princípios do TQM. Acredita-se que este foi o fato determinante para nortear a escolha.

Foi contratada uma consultoria para auxiliar na condução dos trabalhos.

O plano para implantação do TQM estava estruturado nos moldes, conforme o modelo proposto por CAMPOS (1992) e mostrado no Anexo B, compondo-se do seguinte:

1. Em nível estratégico, onde estavam o presidente e os diretores deveria ser praticado o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD);
2. Em nível tático, que era representada pelos gerentes e supervisores, deveria ser praticado o Gerenciamento da Rotina (GR);
3. Em nível operacional, que era representado pelos profissionais, deveriam praticar os Cinco Sentidos (5S) inicialmente, e num estágio posterior, evoluir para a prática do CCQ.

Com as atividades definidas e a consultoria escolhida, deu-se o início à implantação do TQM.

### **6.3 Preparação e implantação do TQM**

O início do TQM deu-se com a sensibilização da alta administração e, este fato aconteceu em maio de 1994.

Na etapa seguinte, aconteceu o treinamento para os gerentes através de um seminário. O propósito deste treinamento foi o de aprofundar os conhecimentos sobre aspectos básicos e conceitos a respeito do TQM. Após este treinamento, deu-se a elaboração do plano de implantação das demais etapas.

Como parte integrante do plano de implantação, deveriam ser definidas e discutidas as seguintes etapas e atividades:

- Criação de um comitê diretivo.
- Criação de um centro de coordenação e promoção do TQM.
- Elaboração de um manual para a implantação do gerenciamento da rotina.
- Escolha de uma função dentro da estrutura de comando que seria indicado como o coordenador do TQM.
- Criação de comitês gerenciais.

Todas as etapas passaram então a ser definidas e colocadas em prática.

A condução e o direcionamento da implantação do TQM foi definido pelo comitê diretivo da qualidade em encontros periódicos. Todos os treinamentos iniciais e orientações técnicas foram ministrados pela consultoria, e acompanhadas pela área de recursos humanos da empresa.

Com as etapas iniciais sendo cumpridas, as atividades em curso seguiam conforme haviam sido planejadas.

### 6.3.1 Definição da estrutura e início das atividades

Uma das primeiras atividades realizadas foi a composição do comitê diretivo da qualidade. Este comitê era formado pelo presidente, superintendente, diretor e os gerentes de recursos humanos e qualidade. A denominação atribuída à função que trataria dos assuntos ligados à qualidade na empresa foi o de coordenador da qualidade.

A fase de definição da estrutura de apoio e condução das etapas iniciais do TQM ocorreu num período de oito meses. Convém salientar que neste período, a empresa iniciava também, a desativação de parte dos seus processos produtivos, deixando de explorar o processo de obtenção de matéria-prima. Estes fatos aconteceram em paralelo com outra grande mudança e inovação, que era a implantação de um novo processo dentro da unidade industrial.

Apesar de todas estas mudanças que estavam em curso, decidiu-se também por implantar o TQM.

### 6.3.2 Educação e treinamento

Todo o processo de treinamento para a adoção do TQM se iniciou com um seminário de 08 horas para todos os integrantes da alta administração da empresa. Em seguida, foi ministrado um curso de 40 horas para todo o corpo gerencial. Estes treinamentos foram ministrados pela consultoria, e aconteceram entre os meses de agosto de 1994 e fevereiro de 1995.

O TQM também pressupõe que as funções gerenciais devem ser as que possibilitem a prática dos ensinamentos básicos para todos os processos.

#### 6.3.2.1 Gerenciamento da rotina (GR)

Em complemento à fase de treinamentos iniciais, o que se caracterizou com a etapa de autotreinamento, deu-se início a implantação do GR em todas as unidades gerenciais.

A evolução dos trabalhos aconteceu à medida que foram sendo envolvidos todos os integrantes das equipes. Como uma maneira de acompanhar a evolução do TQM, realizaram-se seminários internos mensais, com o propósito de verificar e divulgar os resultados dos trabalhos em cada unidade. Em complemento a esta etapa, aconteceram os treinamentos sobre as técnicas que compõem o TQM, para as demais chefias da empresa, e para alguns dos facilitadores que atuariam como agentes de mudanças, para os demais integrantes da empresa.

A organização de todos os trabalhos era feita pelo coordenador do programa da qualidade que também acumulava a função de gerente de recursos humanos da empresa. Com relação aos trabalhos de coordenação da implantação e implementação do (TQM), tendo como referência às observações feitas por CAMPOS (1992, p. 179) e PALADINI (2000, p. 143), a respeito do perfil que o mesmo deva ter, os autores sugerem que a função seja exercida por uma pessoa dentro da organização que seja:

- a. antigo na empresa e conhecido por todos, além de ter credibilidade junto aos funcionários da empresa;
- b. além de possuir conhecimento dos principais processos da empresa, deverá ser uma pessoa de livre trânsito junto aos colegas da empresa;
- c. ser uma pessoa disposta e que possa dedicar-se a um trabalho intenso;
- d. tenha facilidade de comunicação e vontade de aprender e ensinar;
- e. tenha capacidade de compreensão do mercado.

Nesta fase, algumas dificuldades junto à coordenação dos trabalhos aconteceram.

Por apresentar processos muito complexos, o que demandaria um espaço de tempo muito longo para entendê-lo, o gerente do TQM, não dispunha de níveis de conhecimentos suficientes para o bom desempenho da sua função, já que havia sido incorporado ao quadro de funcionários da empresa há muito pouco tempo. Quando algum assunto demandasse por um certo grau de conhecimento sobre, ou, envolvendo determinados parâmetros dos processos, ficava comprometido, além de encontrar dificuldades de relacionamento pessoal.

Também resgatando o que já foi exposta anteriormente, a adoção da decisão raramente é feita por uma única pessoa, mas, ao contrário, e feito por um grupo de pessoas (grupos dinâmicos). Os grupos são influenciados pelas características pessoais e posição hierárquica dos integrantes. Com relação à complexidade do processo, muitas inovações são adotadas e subseqüentemente são implementadas.

Conforme já relatado, a empresa optou por indicar um executivo competente, porém não era oriundo do seu quadro funcional, e não apresentava o perfil mais apropriado para desempenhar a função de coordenador do TQM. Outro aspecto a ser considerado é que a empresa não podia se dar ao luxo de ter uma consultoria disponível em tempo integral para auxiliar nos trabalhos de coordenação.

Apesar das dificuldades encontradas no início do processo de implantação do TQM, um outro fato marcante abalou a sua seqüência evolutiva.

Por estar desativando alguns de seus processos, a empresa resolveu também reformular todo o seu quadro funcional, realizando uma reestruturação,

nos níveis tático e operacional. Ao fazer isso, reduziu o número e os níveis gerenciais. Este fato aconteceu, quando o TQM não havia completado um ano.

Em se tratando de mudanças, esta certamente provocou o que poderíamos analogamente dizer “um grande abalo”.

No plano de atividades dentro do TQM, que se destinavam às funções que exerciam cargo de chefias, os primeiros trabalhos na etapa de Gerenciamento da Rotina estavam acontecendo. Para o envolvimento dos funcionários em nível operacional, já estavam sendo detalhados os planos para a implantação dos Cinco Sensos (5S).

Para o trabalho de reestruturação organizacional, a empresa contratou uma nova consultoria que teve como trabalho inicial o reconhecimento de toda a empresa. Entre os trabalhos realizados, aconteceu um encontro entre as lideranças da empresa, intitulado *workshop*. Neste encontro, foram reunidos todos os diretores e gerentes da empresa, inclusive os representantes do *holding* do grupo. Este encontro teve como marco o preparo para o início das mudanças no comando, e também serviu para estudar as estratégias que seriam adotadas pela empresa, a médio e longo prazo, ou seja, serviu para que se estabelecesse alguma diretriz.

O desenvolver dos trabalhos com a implantação das fases iniciais do TQM, e os estudos para a reestruturação da empresa aconteceram em paralelo.

À medida que os trabalhos relativos às duas situações avançavam, o clima que foi se estabelecendo dentro da organização não era muito agradável. Esta nova situação deixava todos muito apreensivos e, sem sombra de dúvida, o desempenho do conjunto também ficou abalado durante este período. Percebia-se que os que desempenhavam papéis de chefia eram os mais afetados.

Os trabalhos a respeito da reestruturação avançavam e, após terem decorrido oito meses, aconteceu toda a reformulação da estrutura de comando da empresa.

No Anexo C, mostra-se a nova estrutura que passou a ter a empresa.

Muitas foram às modificações que aconteceram e, entre elas, pode-se citar:

- a. os níveis hierárquicos passaram de nove para cinco;
- b. deixou de existir a função de superintendência, gerência geral, chefia de divisão e encarregado;

- c. o termo supervisor foi trocado por coordenador, e colaborador ou funcionário, por profissional;
- d. o número de gerentes foi reduzido de dezessete para nove;
- e. o gerente que coordenava as atividades de implantação do TQM foi desligado da empresa.

Todas as mudanças programadas foram acontecendo de modo gradativo e, como decorrência, o TQM teve que passar por algumas transformações. Algumas atividades pertencentes ao GR e que demandavam maior volume de trabalho, tiveram que ser refeitos.

Como a empresa acabou reduzindo o número de gerentes, alguns processos foram incorporados por outras unidades gerenciais, o que acabou criando uma situação nova para os gerentes após a reestruturação.

Com a reestruturação do comando da empresa, o TQM em curso, deixou de ser o assunto de maior prioridade, e a seqüência na evolução dos trabalhos acabou ficando limitadíssima. Certamente que a evolução dos trabalhos teve que ser replanejada e entre as mudanças processadas pode-se destacar:

- Reformulação do comitê diretivo da qualidade.
- Mudança do titular que exercia o papel de coordenador do TQM.

Esta função que era exercida pelo gerente de recursos humanos da empresa passou a ser exercida por quem atuava como gerente de produção.

- Reestruturação da coordenação do TQM, não ficando mais atrelado a gerência de recursos humanos.
- Adaptação dos documentos que estavam sendo criados.
- A adaptação dos processos passou a ser prioridade na empresa.

Todos os trabalhos referentes à reestruturação funcional envolveram, pelo menos, mais quatro meses. Durante todo este período de adequação, os trabalhos inerentes ao TQM permaneceram num segundo plano, tendo o seu ritmo reduzido já que as novas posições de comando (diretores, gerentes e coordenadores), tratavam de ajustar-se às suas novas atribuições.

O novo coordenador do TQM, ao iniciar as atividades, teve que replanejá-lo. Com a ajuda da consultoria e norteados pelo comitê da qualidade da empresa, o cronograma de implantação foi ajustado para esta nova situação.

Um dos primeiros trabalhos a ser colocado em prática foram as ações que levariam à implantação do 5S.

Alguns detalhes estão descritos a seguir.

### 6.3.2.2 Implantação dos cinco sentidos (5S)

O propósito de implantar os 5S, foi o de envolver de modo mais direto todas as funções operacionais da empresa, porém, o seu objetivo maior é o de propiciar uma participação mais abrangente para todos. Na verdade, o que se esperava ao adotá-lo e praticá-lo, era uma mudança de postura de cada integrante da empresa. Acreditava-se que estas mudanças pudessem vir acontecer, à medida que os 5S fossem praticados e a sua filosofia sendo absorvida por todos. Este programa teve início no mês de julho de 1995, e, para implantá-lo, foi elaborado um plano de ação específico.

Como mostrado no modelo proposto por CAMPOS (1992), Anexo B, o objetivo da prática do 5S é o de envolver as funções operacionais, propiciando a criação de um clima adequado para a prática do TQM, porém, no caso da empresa em estudo, muitos foram os fatores que fizeram com que a sua implantação fosse adiada.

A estratégia que foi adotada para a implantação e a implementação do 5S foi diferente da que fora adotada para as outras etapas iniciais do TQM, até então praticadas.

Com um planejamento bem elaborado, e praticando *benchmark* em empresas que já estavam adotando o 5S, a medida que foi acontecendo, conseguiu propiciar bons resultados. A evolução da sua implementação tornou-se um movimento que conseguiu trazer resultados para a empresa, entre os quais se pode citar:

- a) Envolvimento de um número bastante expressivo de funcionários. Isto se deu pelo fato de que alguns funcionários assumiram papéis de facilitadores (agente de mudança), cuja função era a de divulgar junto dos seus pares, os componentes do programa. Como a empresa foi



dividida em 34 ambientes, a idéia é que estes membros do comitê de implantação, denominados comitê de facilitadores do 5S, atuassem como agentes de mudança dentro da sua área de atuação/representação. Estes participantes atuavam ativamente em todas as ações que se desencadearam, desde as fases do planejamento, educação, treinamento, operacionalização, verificação e participação de eventuais ações corretivas.

b) O processo de avaliação adotado para acompanhar a evolução do 5S foi constituído por uma equipe de avaliadores, formada pelos entre os membros do comitê de facilitadores de cada rodada de avaliação realizada em forma de auditoria. Todos os membros do comitê de avaliação participavam das atividades. Os critérios adotados em cada auditoria eram estabelecidos por consenso, sendo padronizados e seguidos pelos avaliadores. Todos os setores recebiam um relatório das auditorias realizadas.

c) No processo de comunicação utilizado sempre teve-se o cuidado de observar alguns preceitos básicos, indispensáveis para que todo o processo fluísse de maneira mais eficiente possível. Entre as ações desencadeadas cita-se:

- formalização em documentos de todas as ações planejadas.
- registro de todas as ações executadas (fotos, filmes e relatórios).
- envolvimento sempre do maior número de público alvo possível.
- as comunicações elaboradas, tais como faixas, flâmulas, personagens, jornais, fotos, divulgação de resultados...) eram decididas entre os membros do comitê de facilitadores do 5S e deliberadas com o coordenador junto ao comitê da qualidade. Em algumas situações, os funcionários também eram envolvidos, principalmente quando um tempo maior pudesse ser demandado.
- a linguagem utilizada era a mais simples possível.
- os meios utilizados para o processo de comunicação, foram os mais diversificados possíveis.

À medida que o 5S foi ganhando forma sendo adotado e praticado por um número maior de integrantes da empresa, os resultados foram perceptíveis, ficando evidenciados à medida que as avaliações foram acontecendo.

Com relação a todo o processo de comunicação, define como sendo o processo pelo qual os participantes criam e compartilham informações entre si para atingir uma mútua compreensão. Neste aspecto, pode-se dizer que a difusão é um tipo particular de comunicação.

O mais importante do processo de difusão é a troca de informação através da qual um indivíduo comunica uma nova idéia. Isto foi bastante observado durante todas as etapas do 5S, e o processo envolveu:

- a) o 5S que era uma inovação;
- b) um grande número de indivíduos adquiria o conhecimento desta inovação;
- c) um grande número de indivíduos que não tinham experiência com esta inovação;
- d) muitos canais de comunicação.

Foram utilizados canais de comunicação de massa, e os canais interpessoais. Quando se desejava uma maior eficiência e rapidez para criar uma consciência no público sobre a existência de algum aspecto, lançava-se mão dos canais de massa. Já os canais interpessoais foram utilizados para convencer um indivíduo a aceitar uma nova idéia.

- Homophilia é o grau de similaridade de um par de indivíduos que se comunicam. Este recurso foi praticado no 5S porque os indivíduos pertenciam ao mesmo grupo, ao mesmo círculo social, participavam do mesmo setor de trabalho, da mesma empresa. Por esta razão, foi criado o comitê de facilitadores que se caracterizava por serem indivíduos que partilhavam de objetivos comuns, além de que também deveriam atuar como agentes de mudança na unidade gerencial ao qual pertenciam.

Entre tantas atribuições e mudanças que se buscava ao implantar os 5S, algumas valem a pena ser destacadas e que foram percebidas à medida que o TQM evoluía na empresa:

- a) criação de um ambiente saudável, limpo e organizado com boa comunicação visual, muito mais propício para o desenvolvimento das atividades profissionais;

- b) evolução para o estabelecimento de uma administração mais participativa e a prática do trabalho em equipe;
- c) otimização na utilização dos espaços e recursos;
- d) redução das condições inseguras;
- e) resgate de um pouco da credibilidade desgastada com todas as transformações e mudanças ocorridas na empresa;

Com a importância dada ao 5S, procurou-se lançar mão dele, utilizando-o como apoio aos outros componentes do TQM, ou seja, à medida que o mesmo avançava, era usado para conduzir questões pertinentes a outras atividades e, no conjunto, a consolidação da evolução do GR.

Atividades como a descrição dos processos, e seus respectivos itens de controle foram também, inseridas nas avaliações do 5S. Apesar de ter sido muito trabalhoso, já que exigia uma revisão constante dos instrumentos avaliadores, entretanto, a idéia de adequá-lo a cada rodada de avaliação surtiu um efeito muito positivo. As avaliações do 5S, inicialmente, aconteceram trimestralmente.

O que se conseguiu com a condução de todo o programa da qualidade, foi transformar o 5S em um componente propulsor das demais atividades. O TQM também teve um aspecto muito importante na gradativa melhoria da credibilidade na empresa, por parte dos funcionários, já que a mesma estava um tanto abalado em função das transformações ocorridas.

O apoio dado pelo comitê diretivo da qualidade e a participação efetiva de seus membros nas atividades que compunham o TQM acredita-se também ter sido um grande incentivador do 5S.

O que se percebeu em nível de participação em todas as etapas do TQM, é que muitos dos funcionários levaram um pouco mais de tempo para incorporar as técnicas e a praticarem os princípios que compõem o 5S. Notadamente, algumas funções de chefia impuseram um grau de resistência um pouco mais acentuada. Neste aspecto, convém lembrar que atividades com esta natureza exige uma mudança de mentalidade a fim de que possa quebrar barreiras existentes. Obstáculos à implementação do TQM são formados pela opinião de que ele exige muito tempo, é burocrático, formal, rígido, impessoal e/ou propriedade de um grupo especializado.

Como um integrante das inovações e mudanças que estavam acontecendo na empresa, foi implantado um Programa de Participação nos

Lucros ou Resultados (PLR) que se constituiu em ações que visavam a busca por metas estabelecidas pela empresa relacionadas com as atividades laborais. Este componente era composto de vários índices, entre, os quais, o 5S.

Com a adoção do PLR, a prática do 5S passou a ser vista de uma maneira diferente.

À medida que o 5S evoluía e as avaliações iam acontecendo, os resultados eram convertidos em índices que participavam da composição de um provável ganho para cada funcionário. É interessante ressaltar que alguns dos índices dependiam do desempenho de todos os integrantes de um determinado setor, como era o caso das avaliações do 5S. Outros índices dependiam do desempenho individual.

Este fato de associar a prática do 5S e um provável ganho para cada funcionário, sem dúvida nenhuma foi um grande propulsor ao TQM. Apesar de o 5S estar definido no planejamento do TQM, a evolução na implantação e implementação dos trabalhos, propiciou uma participação mais efetiva de todos os funcionários da empresa.

Como um dos pressupostos básicos do TQM é o de buscar uma participação maior de todos os integrantes da empresa através de seus princípios básicos, onde se caracteriza, de modo notório, a figura do cliente e fornecedor. Entretanto, acabou não sendo aceito de modo tão fácil por um grande número dos que exerciam cargos de chefia. A perda de poder e a necessidade de adoção de uma nova postura com relação aos seus subordinados fizeram com que muitos ocupantes destas funções se mostrassem refratários às mudanças. Deve-se comentar também que estas mesmas funções de comando não aceitavam, de modo tão fácil, todas as mudanças e inovações que estavam acontecendo à medida que as atividades evoluíam. Esta situação acabou se constituindo num problema, já que o modo de exercer o comando, como tradicionalmente praticado, começava a ser compartilhada com os comandados. Como resultado destas resistências, percebeu-se que, em alguns setores, a evolução da implantação das mudanças e também da sua implementação acabou por se arrastar no tempo.

Em algumas áreas, o trabalho da equipe de coordenação fez-se notar, necessitando de intervenção para prestar auxílio, com o intuito de manter o ritmo de evolução em sintonia com o todo.

À medida que o TQM evoluía, a progressão das etapas a serem cumpridas era verificada de várias maneiras, e a adotada para verificar a cadência na evolução do programa na empresa, deu-se através de encontros periódicos específicos. Nestes encontros denominados seminários internos da qualidade, participavam convidados externos, diretoria, comitê de facilitadores, gerentes e um grande número de profissionais. Nele, cada gerência tinha o compromisso de apresentar os resultados da evolução dos trabalhos correspondentes àquele período. A consultoria que auxiliava na implantação do TQM, também verificava, periodicamente, a evolução dos resultados do programa através de verificações junto das gerências. Estas reuniões eram promovidas pelo centro de promoção e o coordenador da implantação do TQM.

Uma das práticas adotadas na implantação das etapas que compunham o que estava sendo inovado, foi o fato de utilizar um determinado setor ou área, para aplicar, de forma embrionária, uma determinada técnica ou ferramenta. Os resultados conseguidos, com esta prática eram verificados, eventualmente corrigidos e daí então, utilizados para implantação em todo o restante da empresa. Este fato se caracterizava como um *benchmark* interno e propiciou bons resultados para todo o conjunto.

O que se percebia é que as funções envolvidas, tanto operacionais quanto as de chefia ficavam muito entusiasmados ao relatar uma evolução sobre determinado tema. Estes exemplos serviam para reforçar os treinamentos e formaram um recurso adicional na dissipação quanto ao uso de técnicas e ferramentas.

Todo o TQM exigia um novo comportamento de todos os integrantes da empresa. Por se constituir da introdução e aplicação de novos conhecimentos associados a uma nova tecnologia de gerenciamento, e que para praticá-los, pressupõe-se que os funcionários da empresa tenham um determinado grau de instrução. A empresa propiciou um forte programa de treinamento, como parte das ações que foram realizadas para implantar o TQM.

Por se tratar de uma nova maneira de gerenciar e conduzir os trabalhos, todos os componentes de todos os níveis deveriam adquirir determinado número de informações, trabalhá-las, e, gradativamente, praticá-las.

À medida que o TQM evoluía, algumas situações e casos isolados começaram a chamar atenção, face às dificuldades encontradas por alguns dos profissionais para praticar algumas ferramentas. Entre elas, observou-se:

a) a evolução e os resultados conseguidos nas unidades gerenciais apresentavam graus de evolução bastante distintos.

b) as técnicas de comunicação empregada deveriam sempre poder abordar casos extremos.

c) o grau de instrução de muitos dos funcionários da empresa não era suficientemente adequado, para poder propiciar o acompanhamento e o nível de entendimento adequado.

Face às situações encontradas em algumas áreas onde se detectou dificuldades no processo de aprendizagem, a empresa resolveu atualizar as informações sobre o grau de instrução de todos os seus funcionários, onde detectou a existência de um número significativo de funcionários com grau de instrução muito baixo. Com os dados conhecidos, ações foram desencadeadas para corrigir estas dificuldades, já que parte da evolução do programa ficava atrelada a esta situação.

A maior ação desencadeada para minimizar esta dificuldade foi o fato de oferecer aos funcionários com menor nível de escolaridade, a possibilidade de poderem voltar a estudar. A empresa firmou um convênio com um colégio local, e numa ação conjunta, empresa e sistema educacional comunitário, deu-se início ao processo de formação/complementação escolar, que aconteceu em paralelo ao TQM. Apesar de envolver um grupo restrito dentro do universo dos funcionários que compunham a empresa, estas atividades constituíam-se em mais uma inovação. Para estes profissionais, alguns incentivos foram concedidos como maneira de envolvê-los na participação.

Percebia-se, nas atividades de implantação do TQM, que algumas áreas mostravam graus de envolvimento maiores que outras. Estas observações eram acompanhadas pelas avaliações do 5S, e outras verificações realizadas pela consultoria, e serviam como base para a elaboração de planos de ações corretivas.

Já nesta etapa, procurava-se praticar os conhecimentos absorvidos, e, entre as técnicas e ferramentas aprendidas.

As atividades pertinentes ao gerenciamento da rotina aconteciam, contudo, fazia-se notar a dificuldade da prática do gerenciamento pelas diretrizes.

### 6.3.2.3 O gerenciamento pelas diretrizes (GPD)

Ao se analisar a trajetória dos acontecimentos que se sucederam na empresa, desde o início ao TQM, notava-se que as mudanças aconteciam expressivamente, mas a prática do GPD, não acontecia. As dificuldades para exercitar o planejamento estratégico eram o que mais dificultava no estabelecimento de diretrizes, sem sombra de dúvida, era o comportamento atípico do mercado, onde se situava a empresa, e, por decorrência, nos seus resultados econômicos. Esta era a situação, tanto em relação ao mercado interno como no externo.

As evidências eram percebidas na queda dos preços do produto, tanto no mercado interno, quanto no externo. A empresa chegou até a elaborar e a implantar parte de um projeto, com vistas a aumentar sua capacidade de produção destinada à exportação.

Dentro do que se pregava, e o que estava estabelecido para o TQM, era um conjunto de ações que deveria estar acontecendo simultaneamente. Percebia-se que em nível tático e operacional, as ações se faziam acontecer, entretanto, em nível estratégico, algumas ações não estavam perfeitamente sintonizadas, nem ajustadas com o restante do TQM.

A atuação do comitê diretivo da empresa ficava prejudicado em função deste momento pelo qual ela passava, e, por mais que a consultoria procurasse auxiliar na condução do TQM, a prática e a formalização do GPD acabava acontecendo de modo atípico. A prioridade estava em se estabelecer, primeiro as estratégias de curto prazo, com o intuito de manter a empresa viva. Isto, por si só, já não era uma tarefa fácil.

Sobre a situação, em que se encontravam as atividades ligadas à qualidade e à empresa pode-se dizer que:

a) a empresa passava por grandes mudanças na sua estrutura e nos processos, envolvendo pessoas e sistemas;

b) inovava, ao introduzir um novo produto no mercado, tendo de fazer uso de nova tecnologia;

c) implantava o TQM, o que exigia a prática de nova tecnologia de gerenciamento, e com um envolvimento de maneira muito ativa de todos os seus profissionais.

d) a empresa também sofria os efeitos de um comportamento atípico de mercado, e, por decorrência, nos seus resultados financeiros.

Com muitas atividades em curso, e outras por serem feitas, o TQM seguia o seu curso, e já estava no terceiro ano de existência, quando foi resolvido buscar-se a certificação junto às Normas Série ISO 9000.

#### 6.3.2.4 A busca pela certificação

Como decorrência da evolução na implantação do TQM, muitas empresas, ao alcançarem um determinado estágio no processo, seguem em busca da certificação frente às Normas Série ISO 9000. Mesmo não estando em um estágio adequado de implantação e implementação com o TQM, a empresa resolveu buscar a certificação, e, esta decisão aconteceu no final de 1996.

Pode-se também considerar este novo programa como mais uma inovação, e, como nos demais componentes ligados à qualidade, algumas mudanças tiveram que acontecer na empresa.

Uma das primeiras atividades do comitê diretivo da qualidade foi o de estabelecer, junto com o coordenador do programa da qualidade, algumas ações com relação a este novo programa, e, entre elas, a contratação de uma nova consultoria.

Uma nova consultoria foi contratada, e este fato demandou alguns trabalhos adicionais e o envolvimento de um período maior de tempo para dar seqüência aos trabalhos.

Uma outra ação desencadeada pelo comitê diretivo nesta fase foi a dissociação das atividades do TQM e ISO. Apesar de, na prática, ambas terem muitos aspectos em comum, algumas etapas de treinamento e elaboração de



documentação acabavam sendo específicas. De um modo generalizado, pode-se dizer que o TQM abrange todos os funcionários em todos os seus processos, ao passo que no sistema ISO 9000 nem todos os processos são envolvidos.

O que se observou, desde o início das novas atividades, foi uma certa dificuldade por parte de muitos funcionários da empresa, em entender e associar as diferenças existentes entre as duas atividades.

Estas mudanças acabaram por obrigar ao coordenador a estabelecer planos distintos.

A estratégia adotada para a implementação das ações teve como base a elaboração de um plano de ação específico, como já acontecera com as demais atividades. O início dos trabalhos aconteceu no mês de fevereiro de 1997.

A referência para a elaboração o plano de ação partiu de um diagnóstico sobre as atividades que já haviam sido praticadas na empresa junto ao TQM. O objetivo deste diagnóstico foi o de estabelecer o nível de trabalhos comuns que pudessem ser aproveitados para o processo de certificação.

Com estratégias definidas e planos elaborados, deu-se início a mais esta etapa.

Os planos colocados em prática permitiram que os trabalhos acontecessem dentro de uma certa normalidade. O volume de treinamento e a geração de documentação aconteceram de maneira normal, tendo como base o cronograma elaborado.

A verificação da evolução dos trabalhos acontecia a cada quinzena, envolvendo a diretoria, as funções gerenciais e um grande número de funcionários.

O ritmo dos trabalhos do TQM também gerou incremento muito significativo, entretanto os resultados operacionais da empresa continuavam negativos.

Alguns questionamentos relacionados às melhorias, inovações e mudanças eram feitos pelos funcionários. Nunca se praticara tanto treinamento e se buscado tantas mudanças em tão curto espaço de tempo.

Os profissionais que ocupavam funções gerenciais procuravam se aprimorar nas inovações que lhes haviam sido determinadas. Isso, tanto no que diz respeito aos seus desempenhos individuais, como na prática das funções de

comando que a nova ordem postulava. Entretanto, notava-se que nem todos os gerentes davam o grau de importância que todo o TQM demandava.

Um dos fatos que marcou e abalou a seqüência e evolução dos trabalhos, aconteceu no final do primeiro semestre de 1997, quando o presidente se desligou da empresa. Com a sua saída, algumas mudanças acabaram acontecendo, entre as quais:

- a) a função de presidente deixou de existir;
- b) o comando da empresa passou a ser exercido pelo diretor superintendente;
- c) o comitê da qualidade passou a ser subordinado ao diretor industrial e de desenvolvimento.

A representação organizacional destas mudanças está representada no organograma, Anexo E.

Nesta ocasião, aconteciam muitos treinamentos sob a supervisão da gerência de recursos humanos, os quais tinham finalidades específicas. No caso do TQM, buscava-se consolidar o domínio de alguns conceitos, técnicas, e uso de ferramentas.

A estratégia adotada para estes treinamentos, como já referenciado acima, foi, inicialmente, capacitar um grupo de facilitadores ou agentes de mudança, e, numa etapa posterior, esses agentes atuariam como multiplicadores junto das suas equipes.

Apesar das mudanças ocorridas no comando da empresa, o desenvolvimento dos trabalhos continuou acontecendo dentro de uma certa regularidade, porém, o ritmo das verificações da evolução do TQM, deixou de ter a mesma freqüência.

A situação da empresa com relação aos mercados continuava bastante delicada. Por decorrência, os seus resultados financeiros não eram animadores.

Como equacionar o trinômio: clima, motivação e inovação, em uma empresa que prescindia de resultados positivos em seus negócios, e não os conseguia de maneira satisfatória?

Como conduzir as atividades em curso e o moral das equipes, se os resultados financeiros não ajudavam?

Estas questões eram difíceis de ser respondidas e comprometiam o bom andamento dos trabalhos.

O tempo se fazia acontecer e, apesar de que o novo dirigente da empresa tivesse um estilo um pouco diferente de liderança, era também, um grande incentivador dos assuntos ligados à gestão da qualidade. Acreditava-se que, apesar das dificuldades financeiras por que passava a empresa, o TQM serviria para auxiliar as ações conjuntas, no intuito de buscar novas alternativas de negócios para a empresa.

O trabalho com relação à certificação frente às normas série ISO 9000, ao findar 1997, já estava num estágio bem avançado. Treinamentos, padronizações, documentos, auditorias internas e os demais componentes, estavam seguindo de acordo com o que estabelecia o cronograma. Da mesma forma, o grande número de envolvidos com treinamentos ao longo de todo o ano em curso, havia dado um impulso muito grande às demais atividades do TQM.

Por mais difícil de se imaginar, conseguia-se, através dos treinamentos, com um trabalho incansável de doutrinação, justificar-se, de certa maneira todo o processo de mudanças que ocorriam, associando-o à sobrevivência da empresa e, por decorrência, a garantia pessoal.

As atividades em curso pressupunham mudanças, exigiam novas posturas e demandavam grande envolvimento pessoal, além de exigir muito tempo de cada profissional envolvido.

Algumas funções gerenciais não se envolviam de maneira e modo, como prevê o modelo que estava sendo adotado. Este fato era perceptível nas avaliações desencadeadas durante o processo de aprendizado nos treinamentos. Percebia-se uma grande distância entre querer e fazer, por parte de alguns integrantes das equipes.

Um outro fato marcante que acabou também acontecendo no início de 1998 foi o desligamento do diretor superintendente da empresa. A sua permanência no cargo, após ter saído o presidente, não chegou a completar um ano.

Cada modificação nas posições de comando, notadamente em nível estratégico, implicava muitas perdas para todo o conjunto. Para a seqüência de todas as atividades em curso, esta última mudança constituiu uma grande perda, já que a nova diretoria tinha estilo de liderança próprio e não dispensavam valor, nem tampouco demonstravam entendimento suficiente para os assuntos ligados a todos os treinamentos e atividades em curso.

A posição de comando, em nível estratégico, havia sido trocada por três vezes em menos de dois anos. Com relação às novas funções de comando assumidas, vale salientar que o novo diretor superintendente era um funcionário de carreira dentro do grupo, e o novo diretor administrativo e financeiro, estava há pouco tempo no grupo.

As funções desempenhadas pelas demais diretorias e gerências também foram alteradas, e o organograma da empresa, após estas novas mudanças, acabou ficando conforme mostrado no Anexo F, sofrendo reduções em nível de diretorias, gerências e coordenações/supervisões.

Por mais uma vez, aconteceram mudanças, e estas, certamente, propiciaram mais uma situação muito delicada. O clima dentro da empresa, mais uma vez, tornou-se muito tenso.

Na história da empresa, nunca houvera se mudado tanto em tão pouco tempo.

Em função desse clima de apreensão generalizado pode-se relatar alguns questionamentos entre os funcionários:

- a) por quanto tempo a empresa continuaria sobrevivendo?
- b) por quanto tempo a função de cada um como profissional ainda existiria?
- c) por que os acontecimentos eram daquela forma?
- d) por que na prática era diferente do que se pregava nos treinamentos

#### 6.3.2.5 Desativação das atividades

O ano de 1998 já estava por findar o seu primeiro trimestre, quando a diretoria que assumiu a empresa decidiu pela desativação de todas as atividades ligadas ao TQM, visando a certificação frente às Normas Série ISO 9000.

Certamente, os motivos que levaram à tomada de tal procedimento nunca foram explicados.

Nesta ocasião, o pesquisador desligou-se da empresa.

## 6.4 Correlação entre o caso estudado e o roteiro proposto

Tendo como base a proposta do roteiro sugerida no capítulo 4, procede-se a análise respectiva, associando-a aos fatos ocorridos durante a pesquisa realizada.

Inicialmente estuda-se a etapa da análise preliminar que corresponde à avaliação e identificação da necessidade de se implantar o TQM e que se caracteriza, principalmente, pelo reunião e análise das informações e decisão quanto às atividades a serem implantadas na organização. Nesta etapa, trata-se ainda do planejamento e elaboração do projeto.

No “Quadro 1”, demonstrado a seguir, descrevem-se as atividades propostas, os objetivos e a sugestão de como operacionalizá-lo, relatando-se, como foram aplicados na empresa estudada.

Quadro 1 Avaliação e identificação da necessidade de implantação do TQM

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Como foi realizado
Realização de análise sobre o TQM	Reunir informações e adquirir conhecimento a respeito do TQM	- Participação de eventos, palestras específica e visita a empresas que já praticam o TQM	As pessoas que decidiram sobre a implantação do TQM não detinham informações suficientes, nem tampouco sobre sua abrangência e implicações. A participação em palestras sobre o tema não se constituiu informações suficientes para juízo e entendimento do significado do TQM, sua abrangência, e, sobretudo, da necessidade de comprometimento do profissional com função gerencial.
Estabelecimento de diretrizes	Definir o motivo da implantação	- Desencadeamento de ações, tendo como orientação e referência a satisfação dos clientes	Foi instituído um trabalho para conhecimento da satisfação dos clientes com a empresa, intitulado “voz do cliente”, e adoção do serviço de atendimento ao cliente (SAC). Durante a implantação também se fizeram avaliações dos clientes internos, com vistas à adoção de melhorias na condução das atividades ligadas ao TQM. Durante o período do estudo, as iniciativas trouxeram muitos benefícios para a empresa, porém, foram, gradativamente, desativadas no decorrer da implantação.

(continuação)

Análise dos prováveis recursos financeiros a serem utilizados	Reconhecer os prováveis valores a serem investidos	- Buscar uma idéia aproximada dos valores necessários com os dirigentes de empresas que tenham implantado o TQM	Dinheiro, tempo e pessoal constituem-se os três recursos mais importantes exigidos na implementação do TQM. No estudo realizado, os dirigentes destinaram todos os recursos financeiros necessários às primeiras etapas do TQM. Acredita-se que, por se terem avolumado os valores investidos com treinamentos e envolvimento de pessoal, estes foram motivos que levaram à desativação das atividades.
Definição das funções de gerenciamento	Estabelecer as atividades dos integrantes da empresa relacionadas ao TQM	- Estudo do papel e das funções de cada integrante da empresa em todo o processo de implantação e implementação.	Muitas foram as evidências que demonstraram não haver se estabelecido, <i>a priori</i> , o envolvimento que o TQM pressupunha de todos os integrantes da empresa e, inclusive, questiona-se o momento adequado para a sua implantação, pois, ao se adotar o modelo de implantação proposto por Campos, já se havia definido as funções de gerenciamento para todas as etapas do processo. Entretanto, muitas atividades foram prejudicadas, como se estabelece no modelo, no caso do gerenciamento pelas diretrizes (GPD).
Motivação do pessoal	Comunicar os benefícios do TQM	- Relato de experiências que obtiveram êxito - Utilização de resultados de pesquisas	Praticou-se <i>benchmark</i> em muitas empresas, através de visitas para tratar das atividades ligadas ao TQM. Os resultados de pesquisas foram amplamente divulgados ao longo da implantação
Decisão sobre a implantação	Justificar o motivo da implantação	- Utilização, como referência, do planejamento e do projeto desenvolvido	Por não ter sido praticado um planejamento estratégico, quando se optou por implantar o TQM, os motivos para a adoção nunca foram bem definidos, nem o planejamento detalhado para as etapas da implantação oficializada.
Definição do momento para iniciar o TQM	Determinar o momento mais adequado para o início das atividades	Utilização de referência: - Melhorias nos resultados financeiros - Satisfação dos clientes da empresa - Satisfação dos empregados	A empresa passava por um período de grandes dificuldades financeiras quando se deu o início das atividades. Não tinha conhecimento do grau de satisfação de seus clientes, e, em nenhuma oportunidade, diagnosticou a respeito da satisfação de seus empregados sobre o ambiente e suas atividades. No momento escolhido para iniciar as atividades, procedia-se a muitas mudanças na empresa, a nível organizacional e nos processos produtivos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Comentando-se o "Quadro" 1, pode-se afirmar que apesar de o TQM ter-se constituído de muitas novidades, os integrantes da empresa em todos os níveis, não se empenharam em atender o que a nova ordem demandava, tanto no que diz respeito a sua abrangência, seus conceitos, como no domínio das

técnicas que deveriam ser praticadas. As pessoas que decidiram sobre a implantação do TQM não detinham informações suficientes a respeito do que se tratava, nem tampouco qual suas implicações. O fato de haverem participado de algumas palestras e realizado visitas relacionadas ao tema, não constitui informações suficientes para formação de juízo sobre o TQM, e, sobretudo, de entender a necessidade do comprometimento de cada profissional que exercia função gerencial.

A adoção do TQM, não teve como referência a satisfação dos clientes. Após o início das atividades, resolveu-se elaborar um trabalho com vistas à percepção da satisfação dos clientes da empresa, intitulado "Voz do Cliente". Num momento seguinte implantou-se o serviço de atendimento ao cliente (SAC). Durante o período de implantação, aconteceram avaliações dos clientes internos, com vistas à adoção de melhorias na condução das atividades ligadas ao TQM. Durante o período do estudo, as iniciativas trouxeram muitos benefícios para a empresa, porém, foram, gradativamente, sendo desativadas.

No estudo realizado, percebeu-se que a administração da empresa não dispunha de informações sobre os recursos financeiros necessários ao TQM. Na primeira fase todas as atividades acabaram acontecendo, entretanto o cronograma de implantação sofria ajuste em decorrência de algumas particularidades. Em função de terem se avolumado os valores investidos com treinamentos e envolvimento do pessoal na segunda fase, acabaram em constituir-se nos motivos que levaram à desativação das atividades.

Durante a pesquisa, muitas foram as evidências que demonstraram o não envolvimento de todos os integrantes da empresa, embora pressuposto pelo TQM. Esta situação propiciou graus de dificuldade durante todo o processo de implantação.

Na empresa pesquisada praticou-se o *benchmarking* em empresas que já estavam em estágios mais avançados no processo de implantação do TQM, com a finalidade de motivar os seus integrantes. O sucesso obtido em algum setor ou área da empresa servia de referência para os demais.

A decisão sobre o por que do início do TQM, não pôde ser identificado pelo pesquisador.

## Etapa Inicial: Preparação

Nesta etapa, estão previstas muitas novidades, e todos, na organização, devem se empenhar para aprender tudo a respeito do TQM. Os esforços iniciais enfocam ajustes necessários. Nesta etapa, procurar-se-á o aprimoramento de todas as novidades, mediante o emprego de ferramentas e técnicas. O "Quadro 2", descrito a seguir, trata da etapa de preparação para a implantação do TQM.

Quadro 2: Preparação

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Como foi realizado
Constituição de equipes	Constituir e especializar as equipes para aprimorar o TQM	-Incorporação das inovações nas atividades das gerências	A composição de um comitê para coordenar a implantação do TQM passou por adaptações e mudanças no período onde foi realizado o estudo, mudando três vezes de subordinação. Todos estes fatos acabaram se transformando em aspectos negativos no processo de implantação. Muitas foram as dificuldades para formar e especializar as equipes, tanto no plano tático quanto no plano operacional. A incorporação das inovações aconteceu de modo irregular na empresa ao longo do período que se implantou o TQM.



(continuação)

Estabelecimento dos treinamentos	Tornar efetivo o treinamento conceitual	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilização de exemplos relevantes</li> <li>-Adaptação dos treinamentos às necessidades da empresa</li> <li>-Implementação do treinamento a partir do topo da organização</li> </ul>	<p>Muitos foram os exemplos relevantes utilizados no processo de implantação. Inúmeros exemplos oriundos de experimentos apresentaram aspectos positivos, entretanto por muitas situações, as chefias exigiam ações e não as praticavam.</p> <p>Com relação aos treinamentos desencadeados ao longo de todo o período em que se realizou o estudo, adotou-se um sistema de cascata, onde as funções gerenciais deveriam, inicialmente, capacitar-se sobre as atividades e os componentes do que estava sendo implantado para se transformar, num segundo momento, em educadores. Como alguns profissionais apresentavam dificuldades para desempenhar estas funções, o ciclo da difusão ficava comprometido, implicando descompasso no processo, e, por consequência, atrasos nesse setor ou área, com relação às demais. Esta evidência era percebida durante as avaliações, feitas de maneira aberta, em forma de seminário. Várias estratégias foram adotadas, com o intuito de amenizar essas situações, entretanto, o desempenho da implantação do TQM ficou atrelado ao ritmo da aceitação, entendimento e prática das atividades ministradas nos treinamentos.</p> <p>O grau de dificuldade para se implementar os treinamentos aumentava à medida que se evoluía na escala hierárquica. Muitas funções em nível estratégico não demonstravam interesse e não participavam dos programas.</p>
----------------------------------	---	---	--

(continuação)

	Tornar efetivo o treinamento em ferramentas	-Concessão de tempo e oportunidade para desenvolver o domínio de técnicas -Providência de uma estrutura para usar as técnicas no ambiente de trabalho	Todo o TQM demanda domínio e prática de algumas técnicas, o que pressupõe tempo para entendimento. Percebeu-se que muitos empregados apresentaram certos graus de dificuldade no início das atividades. No momento em que se mudou o enfoque dos treinamentos, concedendo tempo e oportunidades para desenvolver o domínio de técnicas, percebeu-se um aproveitamento maior dos assuntos treinados. Este fato só veio ocorrer a partir do final do segundo ano após ter sido iniciado o TQM.
	Tornar efetivo os treinamentos de temas específicos	-Treinamento dos empregados em temas específicos - Organização dos cursos num currículo racional -Treinamentos para cada um dos principais grupos de empregados	Determinados temas foram generalizados no treinamento para todos os integrantes da empresa. À medida que os avanços foram acontecendo, percebeu-se a necessidade de temas específicos para determinados grupos. Os maiores avanços foram notados quando se aplica treinamento para grupos específicos. Somente na segunda fase da implantação conseguiu-se um aproveitamento mais efetivo dos treinamentos, período que coincidiu com a etapa de preparação, visando a certificação frente às normas serie ISO 9000.
	Efetivar o treinamento para a liderança	- Realimentação permanente dos líderes envolvidos	Apesar de terem sido ministrados muitos treinamentos relacionados aos aspectos voltados a liderança, as funções gerenciais ofereceram sempre forte resistência para colocá-los em prática.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao se comentar o que está apresentado no “Quadro 2” com relação à estrutura montada para implantar o TQM, tendo como referência o modelo adotado, praticaram-se algumas peculiaridades, entre as quais se pode relatar:

- A função, em nível de gerência, designada para coordenar as atividades, não apresentava o perfil recomendado no modelo, pelo fato de ser um profissional recém admitido, sem formação adequada, nem tampouco conhecimento dos processos da empresa. Este fato teve uma repercussão negativa durante a primeira fase da implantação. Num segundo momento, algumas ações corretivas acabaram sendo necessárias e praticadas, entre elas, a mudança do coordenador do TQM.

- A composição e subordinação do comitê da qualidade passaram por adaptações e mudanças no período em que foi realizado o estudo, mudando por

três vezes a sua subordinação. Todos estes fatos acabaram se transformando em aspectos negativos no processo de implantação do TQM.

Com relação à utilização de exemplos relevantes, procurou-se praticar *benchmarking* em empresas que já estavam em estágios mais avançados com implantação do TQM. Nas situações em que algum setor ou área da empresa obtinha sucesso com alguma técnica aplicada, a mesma servia como referência para as demais áreas.

Ao se comentar sobre os treinamentos desencadeados ao longo de todo o período em que se realizou o estudo, adotou-se, na empresa, um sistema de cascata. Neste, as funções gerenciais deveriam, inicialmente, capacitar-se sobre as atividades e os componentes do que estava sendo implantado para se transformar em educadores. Como alguns profissionais, embora desempenhando estas funções, apresentavam certas dificuldades, o ciclo da difusão ficava comprometido, implicando descompasso no processo, e, por conseqüência, atraso naquele setor ou área onde esse gerente atuava. Esta evidência era percebida durante as avaliações, feitas de maneira aberta, em forma de seminário. Várias estratégias foram adotadas, com o intuito de amenizar essas situações, entretanto, acredita-se que o desempenho do TQM ficou atrelado ao ritmo da aceitação e prática dos treinamentos que, apesar de inúmeros, relacionados aos aspectos de liderança, as funções gerenciais ofereceram forte resistência para colocá-los em prática.

No momento em que se mudou o enfoque dos treinamentos, quando foram concedidos tempo e oportunidades para desenvolver o domínio de técnicas, percebeu-se um aproveitamento maior dos assuntos treinados.

Muitos treinamentos precisaram ser repetidos, e procurou-se, inclusive, mudar, em inúmeras situações, as estratégias de ensino, com vistas a propiciar um aproveitamento maior dos envolvidos. As dificuldades foram evidenciadas em todos os níveis, tanto no estratégico como no, tático e operacional. Os que mais se dedicaram foram os empregados com funções operacionais. Percebeu-se uma reação muito grande dos que desempenhavam posições de comando, tanto para o aprendizado básico, quanto para a prática de técnicas específicas. Oferecer resistência às mudanças foi verificado em várias situações ao longo de todo o processo de implantação, de modo que todo desenvolvimento das atividades aconteceu de maneira reconhecidamente irregular.

Ao longo de todo o período em que aconteceu o processo de implantação e implementação do TQM, foram ministrados muitos treinamentos relacionados aos aspectos de liderança. As funções em níveis gerenciais ofereceram sempre forte resistência para colocá-los em prática.

Etapa de desenvolvimento: Implantação.

Praticar uma inovação exige mais do que esforços isolados e, para que o conjunto tenha um efetivo valor, os sistemas e as estruturas precisam estar ajustados, visando o melhor desempenho do conjunto. Quando uma nova idéia é praticada, esta se cerca de incertezas, e o senso sobre a inovação constrói-se no tempo, através de um processo social de interação humana. No "Quadro 3", descrito a seguir, trata-se dos componentes que constituem a implantação do TQM.

Quadro 3 – Implantação do TQM

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Como foi realizado
Estratégias para a implantação	Estabelecer estratégias para o que for adotado não se transforme em mais um programa, e nem burocratize a organização	<p>-Não se deve dar um nome ao programa, mas se o fizer é interessante que se escolha um nome consistente com os objetivos operacionais de longo alcance;</p> <p>-Abolir qualquer tipo de publicidade e concentração de esforços no aprimoramento dos processos;</p> <p>-Não se deve designar um executivo para comandar o programa. Se o fizer, deverá ser por um período limitado;</p> <p>-Não se deve instituir um departamento ou estrutura independente, responsável pela implantação do TQM;</p> <p>- Não é aconselhável à criação de comitês isolados para tratar dos assuntos pertinentes a qualidade. –</p> <p>-Todos os assuntos relacionados ao TQM devem fazer parte do dia-a-dia para todas as funções existentes na empresa.</p>	<p>Relacionando-o ao caso em estudo, a implantação do TQM e a busca pela certificação frente às Normas Série ISO 9000 foi chamado na empresa de Programa de Competitividade.</p> <p>Apesar de se ter concentrado esforços no aprimoramento dos processos, acabou acontecendo publicidade na preparação para a implantação do 5S, e também quando se iniciaram as atividades ligadas à certificação frente às Normas Série ISO 9000.</p> <p>Foi designado um executivo do segundo escalão para comandar o TQM, e esta designação não foi por um período limitado; atribuiu-se uma estrutura independente, responsável pela coordenação das atividades de implantação do TQM. Este grupo, composto de quatro profissionais, intitulava-se Centro de Promoção do Programa de Competitividade.</p> <p>O que se percebeu, ao longo de todas as etapas do TQM na empresa pesquisada, é que, tanto no caso do TQM, como para as atividades relativas ao Sistema ISO, tratou-se como algo mais além do que já se praticava. Este fato constituiu-se um dos fatores restritivos com relação ao desempenho e evolução da implantação do TQ.</p>
	Monitorar os efeitos produzidos pelo programa, estabelecendo-se um sistema de medições adequadas e significativas sobre o comportamento gerencial e organizacional;	<p>-Garantir que os sistemas de medições asseguram a contribuição dos dados para facilitar a implementação de uma cultura cujo foco esteja centrado no cliente.</p> <p>-Habitualmente, a grande maioria dos sistemas de remuneração tem como foco o resultado financeiro da empresa. O que se pode praticar com o TQM transforma-se num sistema não tradicional que vincula a remuneração à qualidade e à satisfação dos clientes</p>	<p>Com relação à monitoração das atividades que compunham as etapas de implantação do TQM, vários foram os instrumentos utilizados que serviram para avaliar o desempenho pessoal para medir o desempenho das áreas.</p> <p>Os resultados das avaliações serviam como referência ao desenvolvimento de ações corretivas, e eram utilizados para compor a base de um sistema de remuneração. Este componente do TQM propiciou ganhos individuais aos funcionários da empresa que não chegou a vincular a remuneração, tendo como referência a satisfação do cliente.</p>

(continuação)

	Utilizar um sistema de avaliação para verificar a atuação das equipes de trabalho;	-Adoção do sistema de avaliação aplicável a um ambiente de trabalho flexível, voltado para o cliente e orientado para a atuação em equipe.	Durante a implantação do TQM, a empresa adotou um sistema de remuneração intitulada participação nos lucros e resultados (PLR), que era composto de uma combinação de fatores. Entre eles, um tinha como foco a satisfação dos clientes, e outro, no desempenho pessoal. As avaliações praticadas no decorrer das atividades tinham como finalidade a verificação da atuação das equipes de trabalho. Em encontros mensais, as unidades gerenciais demonstravam a evolução dos trabalhos em seminários específicos sobre a evolução da implantação do TQM.
Demonstração de comprometimento	Forma dos executivos demonstrarem o apoio ao TQM	<p>-Demonstrar o domínio dos conceitos e técnicas que compõem o TQM.</p> <p>-Analisar os dados referentes à satisfação do cliente, visando direcionar ações.</p> <p>-Estabelecer metas razoáveis.</p> <p>-Manter um nível de conversação e o relacionamento com os empregados.</p> <p>-Praticar projetos próprios de melhorias.</p> <p>-Dotar recursos apropriados para o TQM.</p> <p>-Usar um sistema de medição adequado</p>	<p>Muito dos executivos que ocupavam posições de liderança não dominavam os assuntos que compunham o TQM.</p> <p>Com relação à integração dos gerentes com seus empregados, notou-se que a maioria dos que desempenhavam tais funções não tinha como hábito esta prática, nem mesmo durante a implementação do TQM.</p> <p>Em muitas situações, era notado o envolvimento dos executivos. Tais fatos valorizavam o tema ou etapa do que estava sendo implantado.</p> <p>Apenas uma parcela dos gerentes praticava projetos visando melhorias.</p> <p>Na primeira fase da implantação do TQM, os recursos foram suficientes para a condução de todas as atividades, fato que não aconteceu com a fase seguinte.</p> <p>Com a implantação do TQM, muitos itens de controles e medições de processos foram incrementados.</p>

(continuação)

Implantação de um sistema de recompensas	Implantar um sistema de remuneração que vincule o salário dos empregados à qualidade e satisfação dos clientes	-Os aumentos de salários baseados no custo de vida não devem ser praticados. Os empregados devem ser remunerados em regime de incentivos. -A remuneração para ser eficiente deve ser estendida a todos os empregados; o pagamento, com caráter de incentivo, tendo referência e representatividade; os indicadores dos níveis de qualidade, satisfação dos clientes.	O sistema de remuneração praticado na empresa tinha como base o custo de vida A empresa apenas chegou a praticar um sistema de remuneração que tinha como base os critérios de satisfação dos clientes .
--	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

O “Quadro 3”, demonstra a estrutura para implantar o TQM.

Praticar uma inovação exige mais do que esforços isolados, e, para que o conjunto tenha um efetivo valor, os sistemas e as estruturas precisam estar ajustados, visando o melhor desempenho do conjunto. Uma nova idéia é sempre cercada de incertezas, na sua prática e o senso sobre a inovação constrói-se no tempo, através de um processo social de interação humana.

Relacionando-o ao caso em estudo, pode-se comentar que, ao procurar implantar o TQM e buscar a certificação frente às Normas Série ISO 9000, a empresa o intitulou Programa de Competitividade.

Alguma publicidade acabou acontecendo no decorrer das atividades componentes do TQM. Como exemplos, citam-se as situações preparadas ao se implantar os 5S, e também quando se iniciaram as atividades ligadas à preparação da empresa, visando a certificação frente às Normas Série ISO 9000.

Foi designado um executivo do segundo escalão para comandar o TQM, designação que não foi por um período limitado;

Foi instituída uma estrutura independente, responsável pela coordenação das atividades de implantação do TQM. Este grupo, composto de quatro profissionais, intitulava-se Centro de Promoção.

Durante a implantação do TQM, vários foram os instrumentos utilizados para avaliar as atividades implantadas, o desempenho pessoal, e serviam para avaliar também as áreas que compunham a empresa. Os resultados dessas

avaliações serviam como referência ao desenvolvimento de ações corretivas, o que propiciou ganhos individuais aos funcionários e também à empresa.

Na adoção de um sistema de remuneração que utilizava alguns índices, um deles tinha como foco a satisfação dos clientes.

As avaliações praticadas, no decorrer do processo de implantação, tinham como finalidade a verificação da evolução das equipes de trabalho. O estabelecimento de encontros periódicos servia para que as unidades gerenciais demonstrassem a evolução dos mesmos. Além de ser um encontro do qual participavam a diretoria da empresa, também se faziam presentes convidados de outras empresas e a consultoria que atuava na implantação do TQM.

Apesar da participação direta dos gerentes no processo de implantação do TQM, o comprometimento de alguns deles não aconteceu de forma tão enfática. Era notória a área onde a função de liderança se envolvia de modo mais abrangente. Os resultados eram nitidamente percebidos.

A empresa sempre praticou o sistema de remuneração, tendo como base o custo de vida. Durante o período de implantação, o TQM apenas vinculou o sistema de remuneração, tendo como base os critérios de satisfação dos clientes

#### Etapa de fixação: Internalização

A internalização implica disseminação e uso do que estiver sendo inovado, em todos lugares da organização: no gerenciamento, na estrutura de comando, nos projetos visando à organização e nos sistemas. A internalização ocorrerá quando o TQM começar a ser incorporado nas atividades regulares da organização.

No "Quadro 4", descrito a seguir, trata-se dos componentes que constituem a prática do TQM.



Quadro 4– Internalização

Atividade	Objetivo	Como fazer?	Como foi realizado
Conciliação da teoria com a prática	Conscientizar os gerentes de que os mesmos são responsáveis pelo ambiente do trabalho e não pelo trabalho	Redefinir as funções de comando, trocando o papel tradicional de planejar, controlar, assessorar e dirigir, por instruir, orientar, incentivar e coordenar.	O TQM estabelece novas funções a serem desempenhadas pelas chefias, além das atribuições já desenvolvidas. Constatou-se, durante o estudo, que, apesar de terem sido definidas as mudanças a serem efetuadas com a implantação do TQM, muitos dos integrantes relutavam em assumir e praticar tais inovações. Para poder instruir, é preciso aprender. Por não dominar as técnicas e as atividades que o TQM demandava, esta situação criava um entrave, retardando o processo de implantação.
Promoção do que estiver sendo inovado	Adequar a empresa ao que institui o TQM	Providenciar para que o sistema hierárquico ceda lugar às redes flexíveis. Delegação de responsabilidade aos que estão no nível mais abaixo da cadeia de comando.	Durante todo o período de realização da pesquisa, constatou-se que a empresa teve sua estrutura hierárquica submetida a profundas modificações em quatro momentos distintos. Apesar das modificações efetuadas, o sistema hierárquico praticado não cedeu espaço para a prática de um sistema mais flexível como institui o TQM. A delegação de responsabilidade chegou a ser praticada em alguns setores e especificamente para alguns assuntos. Nesta situação as atividades apresentavam baixo grau de importância no contexto global.

(continuação)

<p>Reformulação dos sistemas na organização</p>	<p>Reformular os sistemas de recursos humanos, financeiro, sistemas de informação e planejamento</p>	<p>- Adequar o sistema de recursos humanos aos aspectos ligados a benefícios, recompensas, contratação e seleção, avaliação de desempenho, descrição e avaliação de cargos e também as funções e treinamentos.</p> <p>-O sistema financeiro, além das atividades normais, deve propiciar uma avaliação de cada empregado em relação aos fatores financeiros sobre os quais tem controle vital</p> <p>-Utilização dos sistemas de informações para oferecer melhor atendimento aos clientes externos e internos.</p> <p>-Troca do planejamento tradicional em cascata por um que permita o envolvimento e a integração de todos os empregados da empresa.</p>	<p>- O que se notou com relação ao sistema de recursos humanos praticados na empresa foram dois momentos bem distintos ao longo do trabalho. Inicialmente, percebeu-se que a empresa vinha de um momento de adaptações e ajustes, nas atividades ligadas aos aspectos produtivos e também relacionado à estrutura do pessoal, porém, com um programa de benefícios bem estruturado e um sistema de remuneração, seleção e contratação; descrição e avaliação de cargos e funções; treinamento e avaliação de desempenho bem estruturados. Com a evolução na implantação do TQM, muita melhoria foi incrementada. Entretanto, apesar de ter obtido melhorias expressivas, gradativamente foram desativadas.</p> <p>O que se passou com a empresa foi como se ela tivesse andado na contramão do que se verifica ao adotar o TQM.</p> <p>-O sistema financeiro, dado o seu grau de importância no contexto da empresa, apresentava relativo desempenho, porém não propiciava avaliações dos envolvidos nos processos.</p> <p>-O sistema de informações também passou por momentos onde o relacionamento com clientes e fornecedores propiciavam a formação de elementos de juízo, visando melhorar as relações entre as partes. O programa intitulado "a voz do cliente", aplicado durante o início das atividades do TQM, buscou estabelecer o perfil e as expectativas com relação aos serviços e produtos oferecidos pela empresa. O sistema de informação interno também evoluiu com a implantação da <i>intranet</i>.</p> <p>Apenas em alguns momentos o planejamento estratégico praticado teve a participação de um número maior de participantes</p>
---	--	--	--

(continuação)

			<p>Sabe-se que, para aprimorar e inovar, é preciso aproveitar a experiência e saber colocar em prática aquilo que foi aprendido. Acredita-se que são poucas as empresas que sabem tirar partido e fazer a ligação entre aprendizado e qualidade total.</p> <p>O que se percebeu durante o estudo foram algumas situações bem específicas, caracterizadas por vários momentos, e que são citadas a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Os membros da empresa, ocupantes de cargos em posição de níveis estratégico e tático, não atribuíam a devida importância aos treinamentos voltados ao TQM. Além de não participarem, em algumas situações, dificultavam a prática dos mesmos.</li><li>- Grandes foram às dificuldades para que se realizassem os treinamentos nas fases iniciais do TQM. Num segundo momento, quando foram efetuadas modificações e os treinamentos passaram a ser praticados para as equipes, o resultado foi muito bom.</li></ul>
--	--	--	---

(continuação)

<p>Aprimoramento do conhecimento e da experiência</p>	<p>-Proporcionar visão compartilhada, com relação ao aprendizado contínuo.</p> <p>-Favorecer um aprendizado espontâneo, quase sempre fora dos limites tradicionais.</p> <p>-Realizar experiências e aceitar riscos quanto ao aprendizado.</p> <p>- Modelar o aprendizado.</p> <p>- Conscientizar de que o aprendizado coletivo é mais importante que as realizações individuais.</p>	<p>-Torna-se interessante a ampliação do papel do treinamento, aproveitando o local do trabalho, utilizando-se uma infraestrutura que permita que o aprendizado seja compartilhado pelo maior número de pessoas.</p> <p>- Uso da liberdade de ação, de modo que as pessoas possam agir naturalmente, satisfazendo às necessidades de resolver problemas, estimulando iniciativas.</p> <p>- Promoção do <i>empowerment</i>, quebrando as estruturas de poder tradicionais, obstáculos ao aprendizado. Como o conhecimento significa poder, é preciso trabalhar a idéia de equipe e confiar as mesmas responsabilidades.</p> <p>-E recomendável a prática do aprendizado coletivo e da ação cooperativa, como maneira de se estimular o hábito da reflexão, e a capacidade de aderir mudanças.</p>	<p>- O desempenho dos treinamentos teve um impulso muito grande, quando se iniciou a sua prática em áreas específicas. De posse dos resultados obtidos com estas experiências, processavam-se os devidos ajustes, e se propagava para os demais setores através da prática do <i>benchmark</i>.</p> <p>- Com relação ao envolvimento da administração, acredita-se ter sido este um dos aspectos que deixou muito a desejar ao longo de todo o processo. O que se percebia é que muitos ocupantes de funções gerenciais tinham intenção, porém, não demonstravam em ações, tanto nos treinamentos, como nas mudanças que se faziam necessárias.</p> <p>- No início das atividades, muitas foram as dificuldades para se conseguir resultados com os treinamentos. Quando os treinamentos passaram a ter um foco diferenciado, os seus resultados foram bastante proveitosos.</p> <p>O TQM pressupõe a delegação de responsabilidades para quem ocupa as posições mais baixas na cadeia de comando, de maneira que possa propiciar uma descentralização da estrutura, tornando-a mais horizontal.</p> <p>Na empresa em estudo, toda esta situação de <i>frear o processo</i> foi muito percebida ao longo de todo período. Vários foram os fatos que atestam esta reação, a perda do poder. Acredita-se até que, por não entenderem o real propósito do TQM, e por serem oriundos de um sistema tradicional de administração, não constituiu uma ação fácil esta quebra de paradigma. Certamente que estes fatos foram grandes entraves na implantação do TQM.</p>
---	--	--	---

(continuação)

Abordagem dos aspectos ligados ao poder	O TQM pressupõe a delegação de responsabilidades para quem ocupa as posições mais baixas na cadeia de comando, de maneira que possa propiciar uma descentralização da estrutura, tomando-a mais horizontal.	Iniciar, implantando os princípios do TQM. Com o tempo a força de trabalho aprimora as aptidões e o conhecimento. O <i>empowerment</i> inicia-se com delegação para as equipes que tratam da melhoria da qualidade, e evolui para autogestão a medida que os gerentes vão adquirindo confiança nos empregados..	Os níveis de delegação sempre estiveram restritos ao que a função estabelecia. Poucos foram os avanços percebidos no sentido de propiciar a prática do <i>empowerment</i> .
---	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao conciliar as características do modelo apresentadas com o que foi praticado, destacam-se, inicialmente, as dificuldades que as funções gerenciais encontraram para aceitar e praticar as mudanças relacionadas as suas funções tradicionais de planejar, controlar, assessorar e dirigir, por instruir, orientar, incentivar e coordenar.

O TQM pressupõe o aprendizado de técnicas e instrumentos por parte dos que exercem posições de liderança, e, que posteriormente, deverão ser repassados aos subordinados em forma de instrução e orientação. A não aceitação ou domínio destas técnicas acaba comprometendo a evolução do TQM.

O modelo proposto teve que se adequar à realidade da empresa, face as suas características. A conciliação da teoria com a prática foi um aspecto muito positivo. Os resultados eram moldados com os ajustes necessários, e daí, então, difundia-se o por toda a empresa. Usou-se muito a prática do *benchmark* interno. Em alguns momentos, e para algumas situações específicas, também se praticou *benchmark* externo em outras empresas que praticavam o TQM e se encontravam em um estágio mais avançado.

Muitos problemas que afetam a qualidade nas empresas não acontecem somente por falha dos empregados, mas por falhas na estrutura organizacional. Acredita-se que, em muitos momentos, a condução do processo de implantação e implementação ficou comprometida em função de algumas situações na própria hierarquia e nos domínios exercidos pelas respectivas funções. Vários foram os

momentos em que a estrutura da empresa foi modificada, acarretando perdas para o conjunto com relação à evolução dos trabalhos ligados, implantação e implementação do TQM. Estes fatos também dificultaram a delegação de responsabilidade aos que estavam em níveis inferiores na cadeia de comando.

Percebeu-se que a empresa estava estruturada nos moldes tradicionais e que as respostas e o desencadeamento das ações não apresentavam a rapidez e a flexibilidade que resultasse em um diferencial estratégico, como prega o TQM.

Ao versar sobre os sistemas que constituem a empresa e suas implicações, pode-se comentar, com relação ao processo de implantação do TQM, que:

- O sistema de planejamento operacional, comercial, produção e materiais haviam sido desenvolvidos, tendo como foco as necessidades dos clientes. Contudo, apresentavam muitas dificuldades operacionais nos sistemas ligados à produção e materiais. Entretanto, ao se tratar do planejamento estratégico, notava-se nele fragilidade eminente na gestão da empresa. Todas estas dificuldades ficaram bem evidentes com as mudanças durante a implantação do TQM. A própria desativação do TQM e ISO demonstra as dificuldades da prática de um planejamento adequado.

- Com relação ao sistema de recursos humanos praticados na empresa, o que se notou foram dois momentos bem distintos ao longo do trabalho. Inicialmente, percebeu-se que a empresa vivenciava um momento de adaptações e ajustes, tanto nas suas atividades ligadas aos aspectos produtivos como também na estrutura do pessoal, com um programa bem estruturado. Com a evolução do TQM, algumas melhorias foram incrementadas, entretanto, gradativamente, foram deixando de existir. O que se passou na empresa foi como se ela tivesse andado na contramão do que se prega ao adotar o TQM.

- O sistema financeiro, apesar do seu grau de importância no contexto da empresa, apresentava relativo desempenho. Notou-se que este sistema era ao que mais atenção se dava dentro do conjunto. Por decorrência, era o que dispunha de mais recursos tecnológicos.

- O sistema de informações também passou por momentos em que o relacionamento com clientes e fornecedor formava elementos de juízo, visando melhorar as relações entre estes e a empresa. O sistema de informação interno também evoluiu com a implantação da intranet. Desenvolveu-se um sistema para

disponibilizar toda documentação e controle de documentos ligados à ISO 9000. À medida que as mudanças foram acontecendo na empresa, alguns componentes do sistema deixaram de ser praticados, como foi o caso do serviço de atendimento telefônico gratuito, que se intitulava serviço de atendimento ao cliente(SAC).

A empresa não dispunha de um sistema de informação adequado, o que restringiu o desempenho do conjunto.

Para que o TQM tenha sucesso e sobreviva nas empresas, deve-se formular e praticar um processo contínuo de aprimoramento, tendo como constância as inovações. Sabe-se que, aprimorar é inovar, por isso é preciso aproveitar a experiência e saber colocar em prática aquilo que foi aprendido. Poucas são as empresas que sabem tirar partido e fazer a ligação entre aprendizado e qualidade total, como foi o caso da empresa estudada.

A imprescindível delegação de responsabilidades para quem ocupa as posições mais baixas na cadeia de comando, a fim de propiciar uma descentralização da estrutura, tornando-a mais horizontal, não chegou a ser praticada.

Na empresa em estudo, toda esta situação de *frear o processo*, pelo fato de oferecer resistência ao novo, foi muito percebida ao longo de todo período. Vários foram os fatos que atestam esta reação, a perda do poder. Acredita-se até que, por não entenderem o real propósito do TQM, e por serem oriundos de um sistema tradicional de administração, não constituiu uma ação fácil a quebra deste paradigma. Certamente que estes fatos constituíram-se grandes entraves na implantação do TQM.

## **CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **Razões para implantar o TQM como inovação**

As razões para implantar o gerenciamento à qualidade total em uma empresa podem ser muitas, entretanto, acredita-se que a única forte razão é a de melhorar o desempenho da mesma em todas as suas áreas.

A implantação do TQM deve ser uma iniciativa a longo prazo que exigirá a aplicação de recursos e muito empenho de todos da organização, não admitindo os “jeitinhos” nem tampouco atalhos.

Vários podem ser os fatores que levam a organização a implantar o TQM e ter êxito nesta empreitada. De posse dos fatores que acabam influenciando o sucesso dos programas, as empresas podem seguir caminhos para controlar ou mudar o curso dos seus programas.

Um dos fatores muito forte para garantir o sucesso é, sem dúvida, a situação da empresa frente à sua concorrência. Nas empresas que estão em situação de ameaça ou em níveis maiores de dificuldades, a possibilidade da obtenção de êxito é bem maior do que naquelas cujos negócios vão bem.

O grau de comprometimento tanto intelectual como emocional de seus funcionários, através de palavras, pensamentos e ações, também é um dos fortes fatores.

Ao planejar para a implantação do TQM, deve-se ter em mente ser imprescindível efetuar a avaliação de algumas necessidades e estar de acordo com alguns critérios. O plano para a implantação não deve ser muito agressivo com relação ao volume de atividades no tempo, nem tampouco ter metas focalizadas em atividades, mas em resultados.

Um outro fator que influencia a probabilidade de êxito é o progresso que se vai verificando no decorrer da implantação. Quanto maior for o avanço do programa no tempo, menor será a possibilidade de desistência, abandono ou interrupção dele como um programa.



A estratégia a ser adotada também influencia no êxito do programa TQM. Entretanto, não se pode imaginar que implantado o TQM, todos os assuntos ligados à qualidade estarão sendo abordados. Algumas prescrições incluem o seguinte:

- a. não limitar muito a definição de qualidade em TQM; ela deve incluir todos os aspectos de desempenho da organização;
- b. fazer com que cada melhoria de qualidade se relacione aos objetivos de desempenho da operação. - TQM não é um fim em si mesmo, é o meio de melhorar o desempenho;
- c. TQM não é substituto das responsabilidades da liderança gerencial normal. Gerentes ineficazes não se tornam melhores simplesmente adotando TQM;
- d. TQM não é algo que se compra pronto e “pluga” na empresa – como se fosse uma atividade independente de outras na organização. Ao contrário, deveria fazer parte do dia-a-dia da empresa;
- e. evitar euforia. TQM possui considerável atração intuitiva para muitas pessoas. Às vezes, é tentação explorar o “empurrão” motivacional de TQM através de *slogans* e exortações, substituindo planos profundos e criativos;
- f. adapte TQM às circunstâncias da organização;
- g. organizações diferentes terão necessidades diversas, dependendo das circunstâncias. Isso significa que diferentes aspectos de TQM podem tornar-se mais ou menos importantes.

Não deixa de ser interessante que, ao introduzir o TQM o mesmo seja tratado como uma nova tecnologia de gerenciamento cujos princípios são:

- a. as ações são orientadas ao conhecimento;
- b. o conhecimento é a maior forma de capital;
- c. funcionários e clientes participam no processo de produção.

## CONCLUSÃO

O propósito do presente estudo é disponibilizar algumas informações a serem utilizadas pelas organizações no que diz respeito aos aspectos ligados à

formulação de suas estratégias para a implantação e implementação do TQM, através da associação dos princípios aplicáveis à difusão de uma inovação.

Acredita-se que, através do entendimento dos parâmetros que integram e compõem o Programa TQM, e, pressupondo um envolvimento maciço de todos os integrantes da empresa, tais inovações e mudanças passem a fazer parte do dia-a-dia das empresas.

Ao propor a observação de algumas premissas que deverão ser observadas na adoção do TQM, acredita-se que, ao segui-las, as empresas certamente, incorrerão na possibilidade de lograrem êxito. A contribuição dá-se no sentido de antever prováveis insucessos que poderão advir nas situações onde estas orientações não forem seguidas ou praticadas.

Acredita-se também que o presente estudo contribui no sentido de justificar a sua importância, face aos inúmeros casos de empresas que, por não seguirem determinados preceitos básicos, não tiveram os resultados esperados. E em situação mais extrema, acabaram deixando de praticar o TQM.

Tendo como base o próprio estudo de caso, pode-se citar que muitos dos componentes aqui sugeridos acabaram não sendo praticados ou seguidos.

Pode-se conceber que o TQM caracteriza-se como uma inovação, já que ele tende a tornar a organização mais eficiente. É também um processo de mudança organizacional, pois irá mexer com a cultura da organização, com o comportamento das pessoas, implicando muitas mudanças.

## **Limitações**

No desenvolvimento desta pesquisa, deparou-se com as seguintes limitações:

- O estudo levou em consideração apenas as observações vivenciadas pelo pesquisador, podendo ter este sofrido influência por preconceitos ou falta de habilidades.
- A realização de apenas um estudo de caso onde o pesquisador estava diretamente envolvido.

- Ter ocorrido tanta mudança durante o período que aconteceu o estudo.

## **Recomendações**

Como recomendação, acredita-se ser interessante à associação e comparação da proposta elaborada em empresas que obtiveram êxito ao implantar o gerenciamento para a qualidade total, verificando quais foram às estratégias adotadas e associar as premissas sugeridas no presente trabalho.

## **Pesquisas Futuras**

A presente pesquisa, por não ser determinante, deixa um espaço para futuros pesquisadores a respeito do tema, em face de sua importância, apresentando algumas recomendações para estudos complementares que são:

- Analisar atualmente a empresa onde se realizou o estudo (“análise pós-ocupação”).
- Pesquisar sobre o nível de formação e informação dos envolvidos no processo decisório que resulte em adotar o TQM nas empresas.
- Pesquisar as estruturas funcionais montadas para implantar o TQM, nos programas que não obtiveram êxito.
- Pesquisar a aplicabilidade de observação da etapa inicial que antecede a implantação do TQM.
- Estabelecer relacionamento entre o sucesso das atividades ligadas ao gerenciamento para a qualidade e o grau de formação (instrução) dos componentes da empresa.
- Estabelecer um relacionamento entre o sucesso na implantação do TQM, associando-o às premissas propostas neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Aline França. ***The role of stakeholders' in predicting the out comes of the implementation process.*** Canadá, 1996. 369 p. Tese (Doctor of Philosophy Management Sciences). *Departament of Management Sciences University of Waterloo.*
- AHMED, Nazim U.; RAVICHANDRAN, Ramarathnam. ***An Information Systems Design Framework for Facilitating TQM Implemetation*** In: Information Resources Management Journal, Oct-Dec 1999.
- BABBIE, Earl R. ***The practice of social research.*** 5 Th. Ed. Belmonte: Wadsworth, 1989. 112 p.
- BACKES, Betina Ines. ***Altos e baixos, sucessos e fracassos nos programas de qualidade – por que ?*** In: ENEGEP, 1998.
- BADAWY, Michael K. ***Management has a new technology.*** New York: Mcgraw.Hill, 1993.
- BERTZ, Frederick. ***Managing technology.*** New Jersey : Prentice-Hall, 1987. 1987.
- BIANCO, Monica F.; SALERMO, Mario S. ***Existe um TQM no Brasil?*** In: ENEGEP, 1998.
- BOGO, Janice Milene. ***O sistema de gerenciamento ambiental segundo a ISO 14001 como inovação tecnológica na organização.*** Florianópolis, 1998. 143 p. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- BROWN, Mark Grahnan. ***Por que o TQM falha e como evitar isso/Mark Grahn Brown, Darcy E. Hitchcok, Marsha L. Willard.*** São Paulo: Nobel-Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. ***Elementos de comportamento organizacional.*** São Paulo: Pioneira, 1992.
- CALDEIRA, Elisabeth. ***A construção pessoal da consciência democrática nas relações de trabalho: uma educação social na empresa.*** Porto Alegre, 1999. 2 Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- CAMPOS, Vicente Falconi. ***TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês).*** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. 3. Ed., São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1993.
- CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- CORTADA, James W; QUINTELLA, Heitor L. M. **TQM: gerência da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos/** Thomas H. Davenport; tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 10. ed. São Paulo: Perspectiva, 1993.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FLEURY, Maria Terezinha Leme. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, mar./abr.1993.
- FIATES, José E. A. **Conceitos e métodos básicos**. Florianópolis, 1995. ( Apostila do curso sobre TQC, ministrado pela Fundação CERTI, na UFSC)
- GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GRANT, Robert M; SHANI, Rami; KRISHAN, R. **TQM's Challenge to Management Theory and Practice**. *Sloan Management Review*, Winter, 1994.
- HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua/** H. James Harrington, James S. Harrington; tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Luciano Sabóia. São Paulo: Makron Books, 1997.
- IANNI, F., ORR, M. *Hacia um acercamiento entre las metodologias cuantitativas e cualitativas*. In: COOK, T. D., REICHARDT, C. S. (eds.). **Métodos cuantitativos e qualitativos en investigación evaluativa**. Madrid: Mprata, 1986.
- IKEZAWA, Tatsuo. **Effective TQC: how to make quality assurance more than a slogan**. Tokio: PHP Institute Inc., 1993.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J. M; GRZYNA, Frank M. (EE). **Controle da Qualidade Handbook: Conceitos, Políticas e Filosofias da Qualidade**. Vol. 1. São Paulo: Makron, 1991.
- KANO, Noriaki. **A Perspective on Quality Activities in American Firms**. *California Management Review*, Special Issue, Spring, 1993.

- KOTTER, John P. **Liderando mudanças**/John P. Kotter; tradução Follow-Up Traduções e Assessorias de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Management Information Systems Organization and Technology**. 4. Ed. New Jersey: Prattice Hall, 1996.
- LEWIN, K. *Group decision and social change*. New York, T. newcomb and E. Hartley (eds) *Readings in Social Psychology*. 1947.
- MARCON, Adriano Cesar. **Uma metodologia para a manutenção de programas de qualidade total no contexto da mudança planejada**. Florianópolis, 1997. 161 p. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 1990.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do envolvimento das pessoas**/Claus Moller; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 10. Ed., São Paulo: Pioneira, 1996.
- OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**; tradução Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.
- PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigações em ciências sociais**. Lisboa: Gradativa, 1992.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 4 th. Edition.. New York: The Free Press, 1995.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. . São Paulo: Atlas, 1996.
- SANKAR, Yassin. **Management of technological change**. New York: Wiley-Interscience, 1991.
- SENGE, Peter. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHIOZAWA, RUY SERGIO. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, NIGEL.. et. al.; **Administração da produção**; revisão técnica Henrique Corrêa e Irineu Giansi. São Paulo: Atlas, 1996.

TORNATZKY, L. G.; M. FLEISCHER. *The process of technological innovation*, Lexington Books, 1990.

UMEDA, Masao. Os pontos fortes e fracos do TQC no Brasil: enfoque. In: II SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DA QUALIDADE, 1995. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Fundação Certi, 1995.

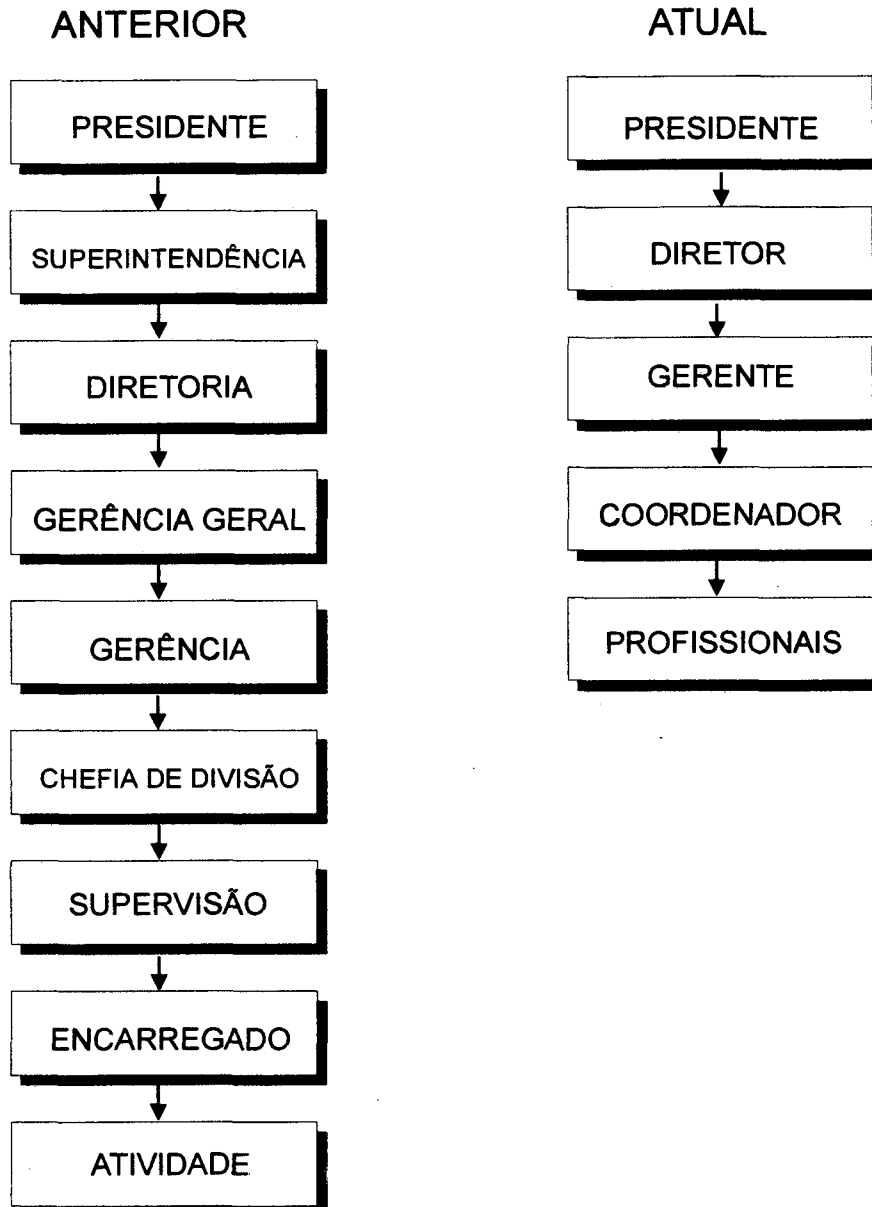
WILLIAMS, Richard. **Como implementar a qualidade total na sua empresa**. Tradução Joselita Vieira Wasmewski. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WILSON, Grahon. **Fazendo acontecer a mudança: a empresa dos novos tempos**/ Grahon Wilson; tradução de Ricardo Gouveia. São Paulo: Saraiva 1996.

YIN, Robert K. *Case study research: desing and methods*. Califórnia: Sage, 1989. 166p.

## ANEXO A

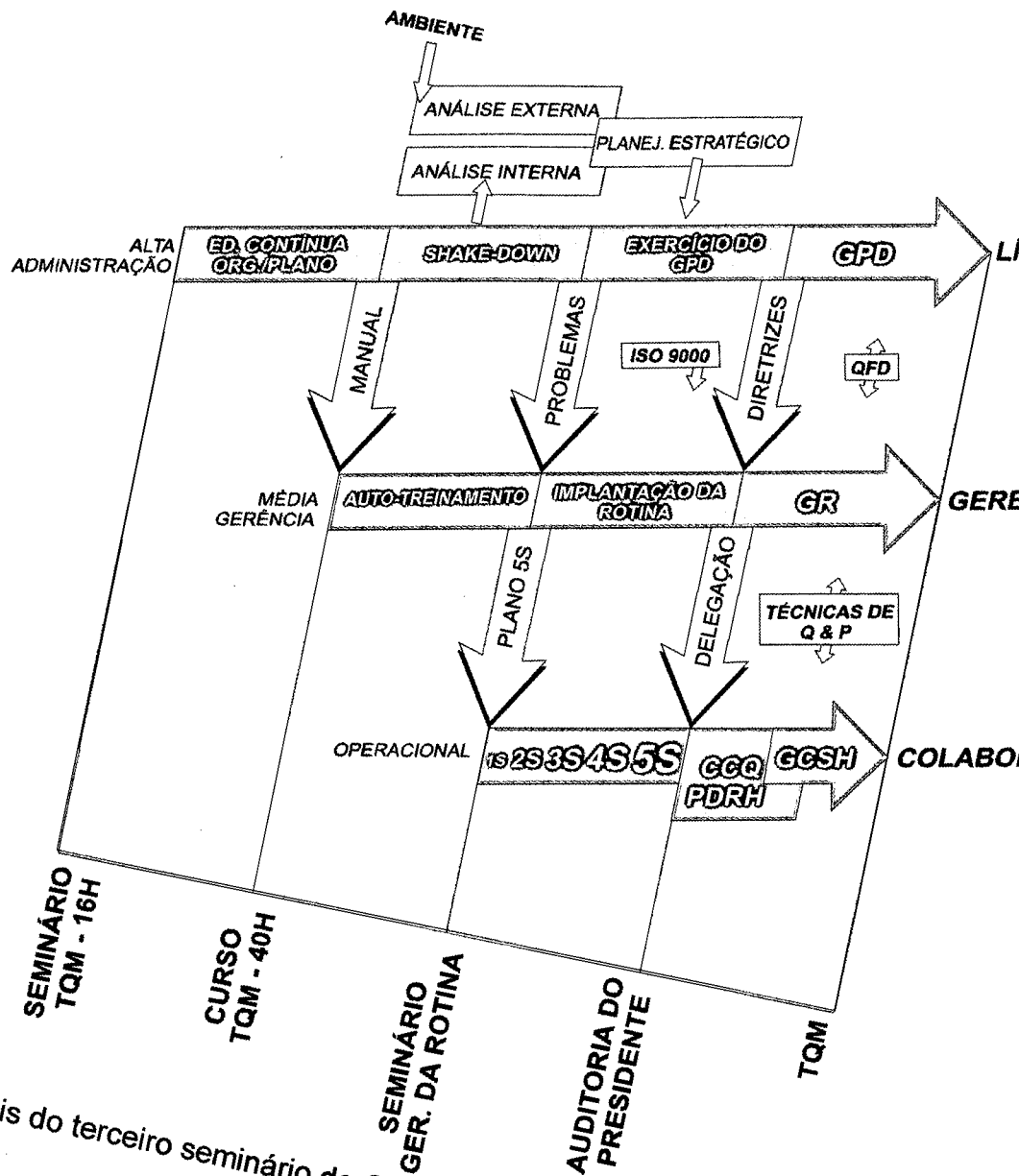
## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Empresa



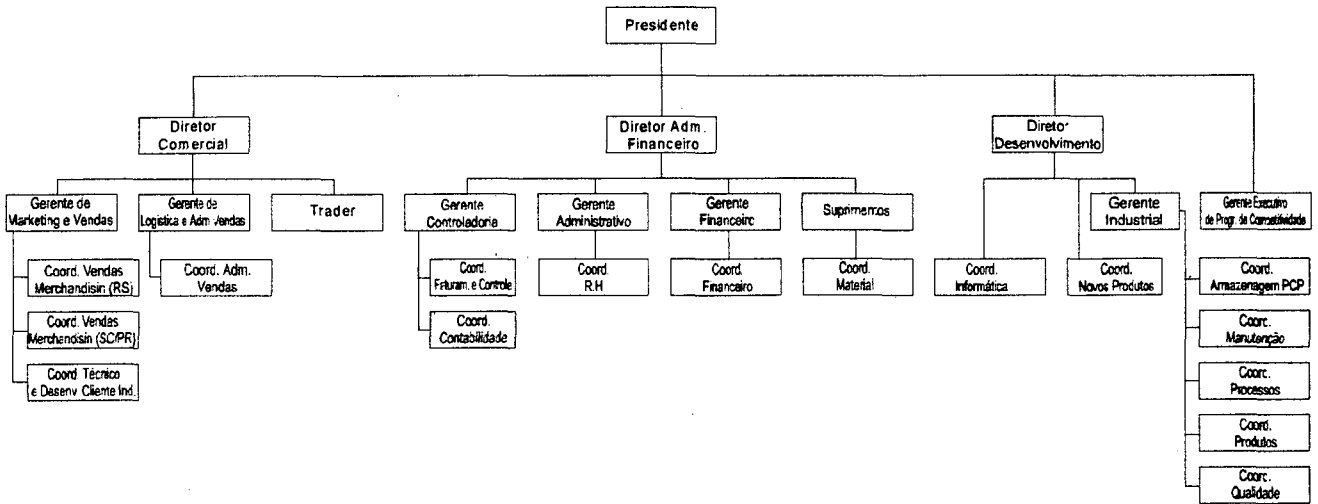
# ANEXO B Plano de Implantação do TQM



Fonte: Anais do terceiro seminário de GQT de 1996.

# ANEXO C

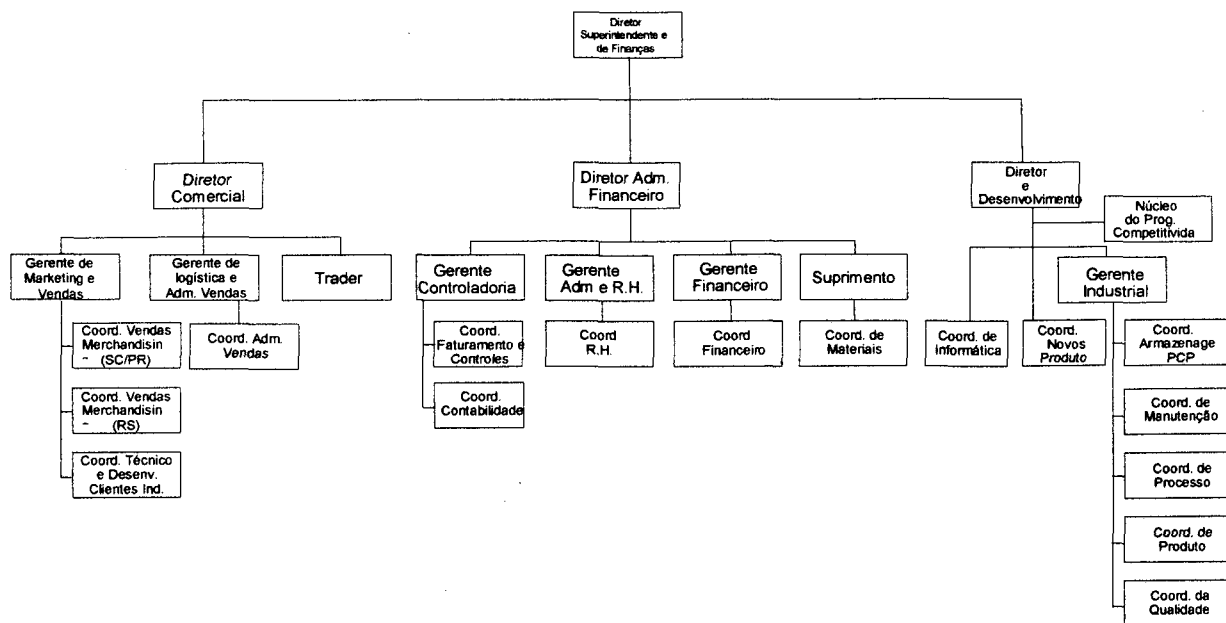
## Estrutura Organizacional no início do TQM



Fonte: Empresa

## ANEXO D

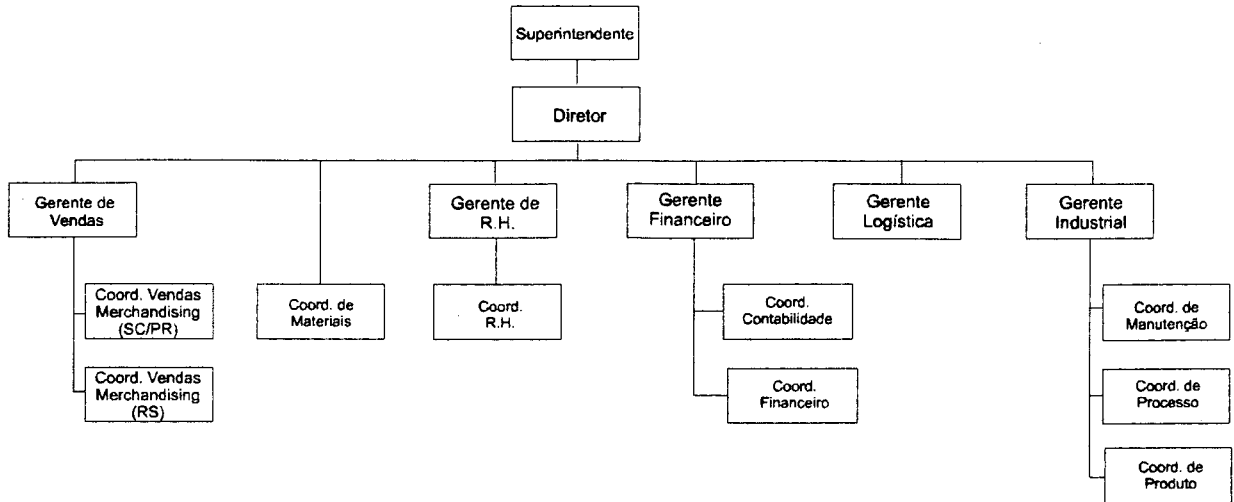
### Estrutura Organizacional após primeira reestruturação



Fonte: Empresa

## ANEXO E

## Estrutura Organizacional após segunda reestruturação



Fonte: Empresa