

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARIA HELENA NASCIMENTO RIBAS

**UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO
COMO SUPORTE PARA A GESTÃO DE QUALIDADE**

**FLORIANÓPOLIS
2003**

RIBAS, Maria Helena Nascimento

Uma ferramenta para avaliação do treinamento como suporte para a gestão de qualidade. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, 2003. 313 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Psicologia Organizacional)

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados

1. Treinamento 2.Gestão de Qualidade 3.Pequena empresa

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II.Título

MARIA HELENA NASCIMENTO RIBAS

**UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO
COMO SUPORTE PARA A GESTÃO DE QUALIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, concentração em Gestão de Negócios, orientado pelo Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

MARIA HELENA NASCIMENTO RIBAS

**UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO
COMO SUPORTE PARA A GESTÃO DE QUALIDADE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação
em Engenharia de Produção,
da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de agosto de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD
Orientador

Prof. Antônio Carlos de Francisco, Dr.

Prof. João Luiz Kovaleski, Dr.

DEDICATÓRIA

- ↪ A meu pai JOÃO (in memorium) e a minha mãe ISMÊNIA, pelo amor e dedicação, por possibilitarem o meu encaminhamento nos estudos, sempre incentivando o meu aprimoramento.
- ↪ Ao meu amado esposo MAURO OSCAR, que mesmo nas horas mais difíceis esteve presente com seu amor, paciência, compreensão e força.
- ↪ Aos meus queridos filhos MARISTELA, MAURO e MELISSA, que sempre corresponderam com minhas expectativas e me apoiaram, transmitindo incentivo para esta realização.

AGRADECIMENTOS

- ↪ Ao Prof. Gregório Jean Valvakis Rados, Ph.D., que com sua orientação me levou ao caminho certo.
- ↪ Aos meus colegas Adriane de Lima Penteado, Cristiane Sant'Ana Santos, Denise Milléo de Almeida, Eliane Fernandes Pietrovski, Giovana de Arruma Moura Pietrowski, José Alves de Faria Filho, Nelson Ari Canabarro, que no transcorrer do curso de mestrado, demonstraram companheirismo e amizade.
- ↪ A minha mãe Ismênia, que sempre esteve presente nas horas mais difíceis semeando amor, paciência, força e compreensão, e acima de tudo, perdoando minhas falhas.
- ↪ A meu esposo e filhos, pela solidariedade e compreensão às minhas ausências.
- ↪ A Deus, pelo milagre de conceder-me a vida, a força de perseverar nas minhas empreitadas e por todas as coisas espirituais e materiais que me permite desfrutar.

"Se queres colher em curto prazo, plante cereais, se queres colher em longo prazo, plante árvores frutíferas, mas se queres colher para sempre, treine e eduque o homem".

Provérbio chinês

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE GRÁFICOS.....	14
LISTA DE ABREVIATURAS.....	15
LISTA DE SIGLAS.....	16
RESUMO.....	18
ABSTRACT.....	20
1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Relevância.....	20
1.2 Contextualização do problema	22
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo Geral.....	25
1.3.2 Objetivos Específicos.....	25
1.4 Justificativa.....	26
1.5 Estrutura do trabalho.....	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 Validade do Treinamento	31

2.5 Elementos necessários ao treinamento	42
2.5.1 Estrutura Organizacional	43
2.5.1.1 Cultura	44
2.5.1.2 Sensibilização	47
2.2.1.3 Educação.....	51
2.5.1.4 Interação.....	53
2.5.1.5 Considerações adicionais	55
2.5.2 Responsabilidade e Procedimentos	56
2.5.2.1 Motivação	59
2.5.2.2 Comprometimento.....	62
2.5.2.3 Visão Compartilhada e Pensamento Sistêmico.....	64
2.5.2.4 Melhoria Contínua	69
2.5.2.5 Considerações adicionais	72
2.5.3 Processos e Recursos	75
2.5.3.1 Pessoas.....	79
2.5.3.2 Processos.....	88
2.6 Feedback.....	111
2.7 Considerações Finais	115
3 MATERIAIS E MÉTODOS	117
3.1 Considerações iniciais	117
3.2 Relação das variáveis com o treinamento	118
3.3 Variável Dependente	121
3.3.1 Processo educacional	121
3.3.1.1 Predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos	123

3.3.1.2 Facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas	125
3.3.1.3 Entrosamento	124
3.3.1.4 Liderança.....	125
3.3.1.5 Competência	126
3.3.1.6 Auto desenvolvimento para trabalho em equipe	127
3.3.2 Transformação da prática organizacional	127
3.3.2.1 Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano nesse processo	129
3.3.2.2 Inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano	129
3.3.3 Competitividade	130
3.3.3.1 Maior aceitação dos produtos	131
3.3.3.2 Redução do índice de reclamações.....	132
3.3.3.3 Aumento da produtividade	133
3.3.3.4 Fidelização do cliente.....	133
3.3.3.5 Conhecimento do mercado	134
3.4 Variáveis independentes	134
3.4.1 Melhoria na sistematização	135
3.4.1.1 Percepção	136
3.4.1.2 Participação.....	137
3.4.1.3 Motivação	137
3.4.1.4 Receptividade a mudanças e inovações	137
3.4.1.5 Escala de valores	138
3.4.1.6 Comprometimento.....	139
3.4.2 Proatividade ao lidar com as inovações	139

3.4.2.1	Receptividade a determinações.....	141
3.4.2.2	Saber transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação.....	141
3.4.2.3	Mudança de comportamento	142
3.4.2.4	Reduzir hábitos destrutivos/inadequados	142
3.4.3	Comunicação.....	143
3.4.3.1	Derrubar as barreiras da hierarquia	144
3.4.3.2	Mensagens ágeis e claras, respostas naturais e razoáveis	145
3.4.3.3	Conhecer a política da empresa	146
3.4.3.4	Marketing da empresa.....	146
3.4.3.5	Visão sistêmica	147
3.5	Questões para estudo	148
3.6	Método do trabalho	151
3.7	Público alvo	153
3.8	População e Amostra	154
3.9	Coleta de dados.....	155
3.9.1	Instrumento de coleta de dados.....	156
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	164
4.1	Apresentação dos resultados e fatores relevantes.....	164
4.1.1	Processo Educacional - Variável dependente	164
4.1.2	Transformação na prática organizacional - Variável dependente	170
4.1.3	Competitividade - Variável dependente.....	171
4.1.4	Melhoria na sistematização - Variável independente.....	176
4.1.5	Proatividade ao lidar com inovações	181
4.1.6	Comunicação.....	185
4.2	Comentários sobre os dados obtidos na pesquisa	192

4.3 Correlação das variáveis detectadas nos resultados	198
4.4 Considerações finais dos resultados obtidos na pesquisa	200
4.5 Considerações Finais	202
5 CONCLUSÃO.....	203
5.1 Introdução	203
5.2 Em relação aos conceitos apresentados no referencial teórico	204
5.3 Em relação ao objetivo geral	205
5.4 Em relação aos objetivos específicos.....	208
5.5 Em relação à adequação da metodologia à proposição da pesquisa.....	209
5.6 Em relação à conclusão da pesquisa	210
5.7 Em relação à validação dos temas discutidos	216
5.8 Em relação às recomendações trabalhos futuros.....	217
REFERÊNCIAS	220
APÊNDICE.....	227
APÊNDICE A: QUALIDADE, TREINAMENTO, PEQUENAS EMPRESAS	228
PARTE 1 QUALIDADE.....	228
PARTE 2: TREINAMENTO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE	244
PARTE 3: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	270
ANEXOS.....	301
Anexo A - Perfil do empresário da pequena empresa do Paraná - SEBRAE, 1993	
.....	302

Anexo B - Critérios para a classificação das empresas segundo o SEBRAE..	304
Anexo C - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.	305
Anexo D - Pesquisa realizada pelo SEBRAE, através da Gerência de Planejamento, Estudo e Pesquisa - GEREP	307
Anexo E - Correspondência para Associação Comercial, Cultural, Industrial e Agropecuária de Ponta Grossa - ACIPG.....	308
Anexo F - Correspondência para empresas pesquisadas.....	309
Anexo G - Correspondência para Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Coordenadoria de Ponta Grossa - FIEP	310
Anexo H - Declaração da Associação Comercial, Cultural, Industrial e Agropecuária de Ponta Grossa - ACIPG	311
Anexo I - Declaração da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Coordenadoria de Ponta Grossa - FIEP.....	312
Anexo J - Declaração do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Ponta Grossa – Base territorial do município de Ponta Grossa	313

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Métodos de treinamento.....	34
Quadro 2: Características do Treinamento de Instrução no Emprego	40
Quadro 3: Diretrizes para o treinamento segundo Juran	41
Quadro 4: Aptidões conquistadas pelo treinamento	50
Quadro 5: Interações externas e internas	54
Quadro 6: Principais técnicas para o prazer no trabalho	60
Quadro 7: Fatores Higiênicos e Motivacionais	61
Quadro 8: Gerente x Liderança.....	79
Quadro 9: Líderes formais e líderes informais	84
Quadro 10: Elementos da comunicação.....	92
Quadro 11: Tipos de barreiras	93
Quadro 12: Características do trabalho em equipe.....	95
Quadro 13: Valores do trabalho dominantes na força de trabalho atual	97
Quadro 14: Características da empresa voltada para a competitividade	101
Quadro 15: Processo educacional	123
Quadro 16: Transformação na prática organizacional.....	128
Quadro 17: Competitividade	131
Quadro 18: Melhoria na sistematização	136
Quadro 19: Proatividade ao lidar com as inovações	140
Quadro 20: Comunicação.....	144
Quadro 21: Correspondência entre os elementos da pesquisa e o instrumento dos dados.....	151
Quadro22: Quadro representativo dos entrevistados	155
Quadro 23: Inter-relacionamento variáveis e características	199
Quadro 24: Medidas de variação	201
Quadro 25: Conceitos de qualidade.....	234
Quadro 26: Evolução das abordagens da Qualidade.....	234
Quadro 27: Comentários e conceitos da Qualidade	236
Quadro 28 Conceitos de qualidade	241

Quadro 29: Doze Passos da Gestão de Melhoria Contínua.....	243
Quadro 30: Relações da Educação e Treinamento	244
Quadro 31: Questões básicas para o planejamento do processo Educativo	248
Quadro 32: Triologia de Juran	258
Quadro 33: Vantagens e Desvantagens do treinamento no interior da Empresa	260
Quadro 34: Vantagens e Desvantagens do treinamento no exterior da Empresa	261
Quadro 35: Curso de treinamento de alta gerência	264
Quadro 36: Treinamentos por vias informais.....	266
Quadro 37: Requisitos para ser bom membro de equipe	267
Quadro 38: Idéias básicas para o fomento das MPEs	285
Quadro 39: Motivos para a manutenção de um programa de qualidade nas MPEs	290
Quadro 40: Principais motivos que encurtam a vida das MPEs	293
Quadro 41: Diferenciação dos fatores de melhorias nos segmentos da pequena empresa	297

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Interligação entre os conceitos	31
Figura 2: Papel do gerente	39
Figura 3: Estrutura Organizacional	44
Figura 4: Responsabilidades e procedimentos	58
Figura 5: Face da Pirâmide de Melhoria	71
Figura 6: Condução da Melhoria	75
Figura 7: Processos e Recursos	76
Figura 8: O processo de mudança	89
Figura 9: Processo de comunicação	91
Figura 10: Barreiras à comunicação	92
Figura 11: Integração Treinamento/Sistema de Gestão de Qualidade	108
Figura 12: Ciclo Treinamento - feedback	112
Figura 13: Cadeia Cíclica: Treinamento & Sistema de Gestão de Qualidade ..	119
Figura 14: Variáveis do Treinamento para um Sistema de Gestão de Qualidade	120
Figura 15: Quadrado ganha-ganha	242
Figura 16 Interrelacionamento Educação e Treinamento com a melhoria de produtos e/ou serviços	245
Figura 17: Ciclo sustentável para a qualidade baseado no potencia Humano	246
Figura 18: PDCA básico para o gerenciamento da educação e treinamento	
Figura 19: Processo de comunicação do conhecimento (Educação e Treinamento)	249
Figura 20: Processo educação e treinamento	250
Figura 21: Desenvolvimento de habilidades segundo Yamada	253
Figura 22: Treinamento para a alta gerência	265
Figura 23: Resultados conquistados pela implantação do Sistema de Qualidade Total nas pequenas empresas	290
Figura 24 Características de um superprofissional	295
Figura 25: Características de um profissional notável	295

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Principais dificuldades para uma gestão de qualidade.....	77
Gráfico 2 Predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos.....	165
Gráfico 3 Facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas.....	166
Gráfico 4 Entrosamento.....	167
Gráfico 5 Liderança.....	168
Gráfico 6 Competência.....	168
Gráfico 7 Auto desenvolvimento para trabalho de equipe.....	169
Gráfico 8 Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano neste processo.....	170
Gráfico 9 Ter inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano.....	171
Gráfico 10 Maior aceitação do produto.....	172
Gráfico 11 Redução do índice de reclamações.....	173
Gráfico 12 Aumento de produtividade.....	174
Gráfico 13 Fidelização dos clientes.....	175
Gráfico 14 Conhecimento do mercado.....	176
Gráfico 15 Percepção.....	177
Gráfico 16 Participação.....	178
Gráfico 17 Motivação.....	178
Gráfico 18 Receptividade a mudanças e inovações	179
Gráfico 19 Escala de valores.....	180
Gráfico 20 Comprometimento.....	181
Gráfico 21 Receptividade a determinações.....	182
Gráfico 22 Saber transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação.....	183
Gráfico 23 Mudança de comportamento.....	184
Gráfico 24 Reduzir hábitos destrutivos/inadequados	185
Gráfico 25 Derrubar as barreiras da hierarquia	186
Gráfico 26 Mensagens ágeis e claras, respostas naturais e razoáveis.....	187
Gráfico 27 Conhecer a política da empresa.....	189
Gráfico 28 Marketing da empresa.....	190
Gráfico 29 Visão sistêmica.....	191
Gráfico 30 Média geral das variáveis.....	200
Gráfico 31 Qualidade japonesa e ocidental: um contraste.....	231
Gráfico 32 Aspectos importantes para a melhoria da pequena empresa.....	296
Gráfico 33 Horas de treinamento médio por funcionário/ano nas empresas paranaenses.....	298
Gráfico 34 Formas de treinamento utilizadas pelas empresas paranaenses...	299

LISTA DE ABREVIATURAS

AIDS	- Acquired Imune Deficiency Syndrome (Síndrome da Imuno Deficiência Adquirida)
GE	- Grande Empresa
ISO	- International Organization for Standardization (Sistema de Gestão da Qualidade)
MDE.	- Média Empresa
ME	- Microempresa
MPEs	- Micro e Pequenas Empresas
NBR.	- Normas Brasileiras Referenciais
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento.
PDCA	- Plan-do-check-act (planaje-faça-verifique-aja).
PE	- Pequena Empresa.
PIB	- Produto Interno Bruto
SGQ	- Sistema de Gestão de Qualidade.
SIMPLES	- Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Micro Empresas e das Empresas de Pequeno Porte.
TIM	- Total Improvement Manegement (Gestão da Melhoria Total).
TQM	- Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total = Gerenciamento da Qualidade Total).

LISTA DE SIGLAS

ACIPG	- Associação Industrial e Comercial de Ponta Grossa.
CEFET-PR	- Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
DNRC	- Departamento Nacional de Registro do Comércio.
FGV	- Fundação Getúlio Vargas.
FIEP	- Federação das Indústrias do Estado do Paraná.
FIPE	- Fundação do Instituto de Pesquisa e Economia da Universidade de São Paulo.
GEREP	- Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas.
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento e Economia.
ISAD	- Instituto Superior de Administração de Empresas do Paraná.
PUC	- Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
SEBRAE/N	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Nordeste.
SEBRAE/RS	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Do Rio Grande do Sul.
SEBRAE/UF	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas de Brasília
SENAC	- Serviço Nacional do Comércio.
SENAI	- Serviço Nacional da Indústria.
SESC	- Serviço Social do Comércio.
SESI	- Serviço Social da Indústria.
UFPR	- Universidade Federal do Paraná.
USP	- Universidade de São Paulo.

RESUMO

RIBAS, M. H. N. **Uma ferramenta para avaliação do treinamento como suporte para a gestão de qualidade.** 2003. 313 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

Dentro do ambiente de complexidade que as pequenas empresas enfrentam no mundo dos negócios, as exigências de competitividade determinam que os profissionais que representam a organização tenham resposta para os anseios dos clientes, através de produtos e serviços de qualidade. Essa qualidade significa tomar decisões, conhecer produtos, serviços e processos, apresentar soluções e corrigir problemas rapidamente. Baseando-se no exposto definiu-se o objetivo geral: desenvolver e validar uma ferramenta para a avaliação do treinamento como elemento suporte na implantação de gestão de qualidade da pequena empresa do ramo metal mecânico. Neste contexto extraiu-se a problemática: O treinamento é uma ferramenta eficaz para a implementar um sistema de gestão de qualidade? O referencial teórico demonstrou que o treinamento pode se tornar uma ferramenta capaz de auxiliar uma administração que no contexto organizacional valoriza os elementos: cultura, sensibilização e educação. Entendendo que esses fatores são essenciais para os condicionantes da gestão de qualidade serem assimilados, torna-se essencial que todos os atores envolvidos estejam habilitados a ter a visão compartilhada e um pensamento sistêmico da empresa, através do processo de interação, que vai se constituir a base para as pessoas e os processos praticarem ações de melhoria contínua que levam a um Sistema de Gestão de Qualidade. A pesquisa classificou-se como aplicada, qualitativa e descritiva. Foi aplicada nas pequenas empresas do ramo metal-mecânico do município de Ponta Grossa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário fechado. Os questionários foram respondidos pelos responsáveis pela administração. A análise dos dados baseou-se nos percentuais das respostas das perguntas que correspondiam com as características de cada variável. As variáveis selecionadas foram: Variáveis Dependentes (Processo educacional, Transformação da prática organizacional, Competitividade) e Variáveis Independentes (Melhoria na sistematização, Proatividade em lidar com inovações, Comunicação). Calculado o coeficiente de variação, verificou-se que há homogeneidade entre as variáveis com um alto percentual às respostas positivas com média entre elas de 82,17%. Como conclusão pode-se constatar que o treinamento pode contribuir com o processo de aprendizagem, com a construção do conhecimento e dos objetivos que possam ser referenciais da ação profissional, levando-se em conta que o processo educacional, as possíveis transformações da prática organizacional, o espírito competitivo da empresa, a busca pela melhoria, a proatividade em lidar com mudanças e os canais de comunicação conseguem estabelecer espaços facilitadores da aprendizagem das pessoas e espaços transformadores das aprendizagens individuais em grupais e organizacionais. Evidências tratadas de forma empírica demonstraram que na prática da gestão da pequena empresa, o treinamento é uma estratégia que precisa ser valorizada e dinamizada no cenário organizacional. Para tanto, é necessária a participação distribuída de toda equipe, de todas as pessoas da organização. Esta condição é possível através de processos de aprendizagem ágeis, através de um trabalho embasado em planos estabelecidos e conhecidos por todos, através do compartilhamento de informações e da comunhão de conhecimentos das pessoas para a construção de um universo de conhecimentos comuns.

Palavras-chave: treinamento, gestão de qualidade, pequenas empresas

ABSTRACT

RIBAS, M. H. N. A tool for evaluation of the training process as a support for the quality administration. 2003. 313 f. Dissertation (Master's degree in Engineering of Production) - Program of Masters degree in Engineering of Production, UFSC, Florianópolis, 2003.

Inside of the complexity atmosphere that the small companies face in the businessworld of the, the demands of competitiveness determine that the professionals who represent the organization have the answer for the customers' longings, through products and quality services. That quality means to make decisions, to know products, services and processes, to present solutions and to correct problems quickly. Basing on the exposed, the general objective was defined: to develop and to validate a tool for the evaluation of the training process as an element which supports the implantation of quality administration in small companies of the mechanical metal branch. In this context the problem was extracted: Is the training an effective tool to implement a system of quality administration? The theoretical reference demonstrated that the training can become a capable tool to aid an administration which values the elements in the organizational context: culture, sensitization and education. Understanding that those factors are essential for the assimilation of the quality administration conditions, it becomes essential that all the people involved are able to have a shared vision and a systemic thought of the company. This is possible through an interaction process, which will constitute the base for the people and the processes in order to take actions of continuous improvement heading to a System of Quality Administration. The research was classified as application, qualitative and descriptive. It was applied in small companies of the metal-mechanical branch of the municipal district of Ponta Grossa. The instrument used for the collection of data was a closed questionnaire. The questionnaires were answered by the responsible by the administration. The analysis of the data based on the percentile of the answers of the questions that corresponded to the characteristics of each variable. The selected variables were: Dependent Variables (Educational process, Transformation of the organizational practice, Competitiveness) and Independent Variables (Improvement in the systemization, Arrangement in working with innovations, Communication). The variation coefficient calculated, it was verified that there is homogenization among the variables with high percentage of positive answers with average among them of 82,17%. As a conclusion, it can be verified that the training can contribute with the learning process, with the construction of the knowledge and with the objectives that can be reference of the professional action. Taking into account that the educational process, the possible transformations of the organizational practice, the competitive spirit of the company, the search for improvement, the arrangement in working with changes and the communication channels get to establish not only facilitative spaces for people's learning but also spaces that can transform individual learning into group and organizational learning. Treated evidences in an empiric way demonstrated that in small company administration practice, the training is a strategy that needs to be valued and worthy in the organizational scenery. For so, the distributed participation is necessary from every team, from all people of the organization. This condition is possible through agile learning processes, through a based work on established plans and known by all, through the sharing of information and communion of people's knowledge for the construction of an universe of common knowledge.

Word-key: training, quality administration, small companies

1 INTRODUÇÃO

1.1 Relevância

As pequenas empresas desde a década de 60 se inseriram no meio econômico do país como uma alternativa de grande capacidade de geração de emprego e distribuição de renda – elementos de suma importância para o desenvolvimento do país. Sua importância foi de tal relevância que a Constituição de 1988, reservou o artigo 179 que lhe dá tratamento jurídico diferenciado (SABATOVSKI, 2000, P.116).

Paralela à importância para o setor econômico e para o desenvolvimento do país, no decorrer dos anos, também foi acontecendo, a “mortalidade” das pequenas empresas¹.

Mediante estes fatos são inúmeros os estudos que investigam os fatores de sucesso ou fracasso da micro e pequena empresa. Nestas investigações sobressai-se a necessidade de uma gestão de qualidade, pois os negócios estão cada vez mais globalizados, a competitividade é crescente e a mudança uma constante. Baseando-se nestas constatações que vêm se tornando cada vez mais tácitas, o universo empresarial das pequenas empresas tem observado a proliferação de modelos prescritivos que visam o aumento da competitividade (maiores informações sobre pequenas empresas e gestão de qualidade, ver Apêndice A, parte 1 e 3).

Com o desenvolvimento da tecnologia, as pequenas empresas estão sentindo o impacto da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM)

¹ A “mortalidade das micro e pequenas empresas, principalmente no primeiro ano de existência, situa-se em torno de 50%, sendo que somente 20% sobrevivem após cinco anos. 36% das empresas constituídas durante o ano de 1996, já estavam extintas em abril de 1997. 47% das empresas que haviam iniciado em 1995, fecharam ou desapareceram do mercado. (VIAPIANA, 2000, p. 2)

e, em parte, isto é devido à pressão de grandes empresas das quais, muitas vezes, são fornecedoras. Estas empresas estão interessadas nos princípios da Gestão da Melhoria Total (Total Improvement Management - TIM). Mediante isto, a atividade empresarial das pequenas empresas necessita estar atenta ao mercado, buscando nova postura, tornando mais efetivos os recursos disponíveis, para que possa aumentar proativamente o volume de negócios, estabelecendo uma gestão voltada para a melhoria contínua e para uma melhor vantagem competitiva.

Para tanto, torna-se importante aprimorar os mecanismos da aprendizagem. É através da aprendizagem que os sistemas vivos se aprimoram e aumentam sua capacidade de sucesso. No meio turbulento em que as organizações se encontram, a aprendizagem tem pelo menos dois papéis-chave: 1) permite que as organizações rastreiem, filtrem, absorvam, processem, transformem e divulguem conhecimentos de uma maneira mais efetiva, permitindo uma mudança melhor e mais rápida, e 2) permite à organização aprimorar sua capacidade analítica sobre quais são os conhecimentos relevantes para o seu sucesso, quando isso ocorre, onde, como e porque mudar ou permanecer.

Nesse contexto, parte-se para o desenvolvimento da capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização, através de abordagem que aprimorem os mecanismos da aprendizagem. A abordagem centrada no elemento humano pode ser realizada pelo treinamento (maiores informações sobre treinamento, ver Apêndice A, parte 2).

O treinamento permite alavancar quesitos necessários para a aprendizagem entre os indivíduos e as equipes de uma organização, desafia as crenças arraigadas nas organizações e incentiva a busca de formas alternativas de reflexão a respeito da ação organizacional.

Esses elementos tornam relevante conhecer e avaliar a implementação do treinamento, bem como praticá-lo como forma de melhor compreendê-lo, principalmente no contexto das organizações das pequenas empresas brasileiras, onde há poucos relatos sobre aplicações práticas e resultados obtidos com o treinamento.

Neste sentido, neste estudo propõe-se analisar a aplicação do treinamento num contexto organizacional específico, buscar uma compreensão básica das suas complexas inter-relações, bem como desvendar as possíveis repercussões e mudanças dentro do contexto da implementação.

1.2 Contextualização do problema

O êxito empresarial e pessoal é um ingrediente absolutamente essencial para o progresso da economia de mercado. Para isto, é necessário que o papel do empresário seja o de propiciar a quebra de paradigmas, estabelecendo novos patamares econômicos e tecnológicos nas suas estruturas produtivas, sempre na busca do lucro e da realização profissional e individual. Para tanto, o empresário deve ser um empreendedor e incentivar em sua organização o empreendedorismo entre os seus funcionários.

O Brasil é carente de empregos e para sanar esta deficiência de trabalho, deve fomentar o progresso das empresas de pequeno porte no cenário nacional, na medida em que tem sido observado um considerável afluxo de novos personagens no mundo dos negócios, desejosos de alcançar o sucesso em seus

empreendimentos e em busca de trabalho relacionado ao atendimento de suas necessidades básicas, tais como segurança, família, prazer e felicidade.

Para isto, é necessário o desenvolvimento da capacitação profissional, sedimentando conhecimentos e qualificando aqueles que desejam planejar e criar o seu próprio negócio, no contexto competitivo.

Exige-se dos iniciantes no setor empresarial, o conhecimento da história das empresas constituídas e extintas e o fator condicionante da mortalidade das empresas, por se tratarem de requisitos importantes para retratar a infinidade de problemas empresariais que são responsáveis pela alta taxa de "mortalidade" das micro e pequenas empresas (ver Apêndice A, parte 3). Estando cientes destes problemas, os empresários podem preparar-se melhor, buscando um aprimoramento de conhecimentos e de estrutura mínima necessários para tal. Esta procura significa identificar os principais fatores associados ao insucesso no tipo de empreendimento que se quer implantar e sanar as causas que ocasionam o fracasso de tais tipos de empreendimentos.

"Fracasso" na cultura ocidental é forte e marcante - traz a idéia de derrota e sofrimento. E a culpa deste fracasso é atribuída à inflação, os juros dos Bancos, ao governo, à concorrência sem ética, o mercado está ruim, e tantas outras desculpas. Os empresários que tentam dar estas justificativas querem explicar o seu fracasso culpando a "terceiros", sem atentar para seus próprios erros e suas carências administrativas.

Os estudos que fazem análise comparativa das empresas quanto ao seu perfil, postura e visão empresarial, permitem uma compreensão melhor quanto à capacidade de sobrevivência da empresa a partir do seu primeiro ano de atividades, quando enfrenta os problemas ainda não conhecidos e, portanto, quando corre o

maior risco de insucesso. À medida que a empresa vai adquirindo conhecimentos, a sua probabilidade de obter sucesso no seu empreendimento aumenta, mas, ainda assim, enfrenta o risco de extinção, o que não significa o fracasso do empreendedor que poderá ter sucesso em muitas outras áreas (ver Anexo A).

Esses riscos revelam a necessidade do empreendedor entender que uma organização está inserida dentro de um sistema social sofrendo as influências do mesmo. Portanto, ela deve funcionar como um sistema aberto a fim de desenvolver sua inteligência através da aprendizagem e saber enfrentar as constantes mutações. Passa-se a refletir diante de todo este contexto, pois a mudança aparece não só inevitável, mas necessária à sobrevivência.

Segundo Cândido (1998), apesar das pequenas empresas procurarem implantar programas de qualidade, os resultados obtidos não representam o esperado pelos empresários. Os empresários, muitas vezes, procuram apenas modismos no gerenciamento de suas organizações, sem entendê-los na sua essência, e sem adequá-los à nova realidade do mercado, que requer que as organizações despertem para a necessidade de um complexo e contínuo processo de transformações.

Segundo Pegogaro (1999), para que as empresas de pequeno e médio porte ofereçam produtos e serviços com qualidade, é necessário treinamento do pessoal dos diversos setores internos da empresa. Sob a ótica dessa necessidade, define-se que o treinamento se torna uma ferramenta hábil para sanar grande parte das dificuldades que as pequenas empresas enfrentam atualmente.

Neste contexto, definiu-se o problema deste trabalho, colocando como problemática: *O treinamento é uma ferramenta eficaz para implementar um sistema de gestão de qualidade na pequena empresa?*

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver e validar uma ferramenta para a avaliação do treinamento como elemento de suporte na implantação de gestão de qualidade da pequena empresa do ramo metal-mecânico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão da literatura que identifique o treinamento dos recursos humanos como suporte para a pequena empresa implementar um Sistema de Gestão de Qualidade.

- Estabelecer o interrelacionamento do treinamento com a gestão de qualidade à luz da literatura pesquisada.

- Apresentar e discutir os fatores influenciadores que delineiam a importância e necessidade do treinamento para as pequenas empresas.

- Identificar os requisitos que favorecem o treinamento à obtenção de uma gestão de qualidade.

- Reconhecer os fatores que interferem no planejamento e execução de um programa de treinamento nas pequenas empresas.

- Pesquisar o nível de conhecimento da pequena empresa, nos quesitos necessários para o recurso humano da organização contribuir para um Sistema de Gestão de Qualidade.

- Observar e descrever as reações dos gestores da pequena empresa quanto à implementação do treinamento para a empresa executar uma gestão de qualidade.

1.4 Justificativa

A importância das micro e pequenas empresas no contexto da obtenção de renda do povo brasileiro é um forte motivo para o desenvolvimento da presente dissertação, ainda será mais, levando-se em conta a realidade vivida por elas no mundo globalizado, que requer atualizações e competitividade, e aonde a mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência.

De acordo com Kriek e Tontini (1999), a globalização, que motivou nas nações ajustes econômicos exigidos pela derrubada de barreiras comerciais internacionais e com isso promoveu alta taxa de desemprego, teve influência relevante no setor empresarial já que propiciou a multiplicação dos micro e pequenos negócios. Também, as inovações tecnológicas e as transformações sociais que passaram a dominar a sociedade contemporânea; mudou significativamente a produção e a vida das pessoas. Grandes investimentos na produção de tecnologias e de novas formas de gestão trazem esperança e sonho de uma vida mais confortável.

As conseqüências desta transformação, por mais traumáticas que possam ser para as sociedades, são irreversíveis e só podem ser combatidas com novas alternativas. É um processo que remete à Revolução Industrial, quando a máquina substituiu o homem. Por maiores que tenha sido as lutas dos operários e sindicatos, por maiores que tenham sido a revolta da sociedade, a máquina veio para ficar, o sistema produtivo mudou e a sociedade teve de moldar-se aos novos tempos. Atualmente, o processo assemelha-se a esta época, de nada servirão protestos ou reclamações. Na década de 1990, eram muitas as vozes que deploravam os efeitos da globalização e do avanço da tecnologia, acusadas de gerar desemprego em várias regiões, além de ameaçar a ordem mundial por reduzir o poder de decisão dos países e organismos internacionais em face do poder das grandes empresas e corporações financeiras. Porém, estas vozes não foram suficientes para evitar uma transformação radical em que a reprodução ampliada do capital em escala global, a maximização da produtividade e de seu lucro, a nova divisão internacional do trabalho e a total mudança nos fluxos comerciais internos e externos, passaram a operar em nível mundial e a exigir uma nova dinâmica de regulação financeira, e uma acirrada disputa do controle dos principais mercados do mundo.

Nessa era de desafios, angústias e dissolução-evolução de valores anteriormente arraigados nos meios de convivência humana, as bases sociais são profundamente alteradas e os axiomas da administração empresarial entram em conflito, pois se corromperam antigos valores para dar lugar a novas concepções de gestão empresarial. Gestão essa que se faz sentir principalmente no segmento das micro e pequenas empresas, já que estão em plena ascensão e se constituindo um dos fatores de maior relevância na economia nacional.

Portanto, estratégias são necessárias para garantir às micro e pequenas empresas seu espaço no mercado, desde que o processo levanta fenômenos administrativos até então considerados dispensáveis.

Assim, tanto a relevância no segmento econômico e social que as micro e pequenas empresas assumiram neste novo contexto, quanto à adaptação da sociedade às novas exigências do mundo globalizado, justificam a realização desta pesquisa, que visa depurar o perfil dos empreendedores das micro e pequenas empresas para que se habilitem a exercerem um controle eficiente e eficaz na gestão de seus recursos; tornando suas empresas mais competitivas, seja fabricando e entregando aos seus clientes produtos com maior qualidade, ou executando um serviço com a qualidade requerida.

O caminho percorrido para esse delineamento foi indicado pela afirmação unânime dos especialistas de que o modo mais acertado para tal empreitada é o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade perfeitamente habilitado a promover mudanças que reorientem as políticas, objetivos, estratégias e procedimentos empresariais, voltados para a satisfação de clientes, menores custos e eficácia de recursos humanos.

Assim a qualidade como um meio para gerenciar a organização, tornou-se um elemento importante do gerenciamento moderno. E a eficácia desse gerenciamento necessita de um desempenho, confiável e consistente, que pode ser adquirido através de novos conhecimentos ou aperfeiçoamento daqueles que a empresa já possui, desde que a qualidade tornou-se estratégia básica para a atual competitividade. Portanto, as transformações nas empresa tendo como objetivo a competitividade, denotam que as organizações precisarão permanentemente, manter todos os empregados bem informados, assegurar bom ambiente de trabalho,

promover o trabalho em equipe e realizar programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades.

Nesse contexto, o treinamento se torna ferramenta imprescindível para aquelas empresas que enfrentam o desafio de mudar e estabelecer um sistema de gestão de qualidade que garantirá sua sobrevivência e o seu sucesso.

1.5 Estrutura do trabalho

O desenvolvimento desta dissertação estabeleceu uma estrutura em que o primeiro capítulo trata da relevância do tema, da contextualização do problema, a questão geral da pesquisa, os objetivos e a justificativa que dão orientação à investigação empreendida.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, abrangendo o conhecimento sobre os elementos que interferem no assunto em estudo, destacando-se sua importância para a predisposição à transformação organizacional através da aprendizagem.

O terceiro capítulo apresenta os materiais e métodos utilizados para a realização da pesquisa, descrevendo-se as variáveis dependentes e independentes do treinamento, bem como justifica-se a seleção realizada e explanando como interferem na eficácia e resultado do treinamento. Consta também as questões para estudo e o seu relacionamento com as variáveis, a metodologia adotada para a realização do trabalho envolvendo aspectos tais como o tipo de pesquisa, população pesquisada, a amostra, técnica de coleta de análise de dados, o instrumento da

coleta dos dados, a forma de análise dos dados e concluindo com as considerações finais.

O quarto capítulo envolve o resultado da pesquisa coadunada com a revisão bibliográfica.

No quinto capítulo são apresentados os aspectos conclusivos da pesquisa e as recomendações para estudos futuros que possam alavancar a prática de um Sistema de Gestão de Qualidade nas pequenas empresas.

Em anexo consta o apêndice que abrange o conhecimento sobre o assunto em estudo, destacando-se a classificação das micro e pequenas empresas, sua história, sua importância e problemas, seus fatores de sucesso e insucesso. Procura-se destacar a importância da qualidade, do Sistema da Gestão da Qualidade (Melhoria Contínua) e do treinamento como forma de predisposição para a transformação organizacional destacando-se os benefícios da empresa em constante aprendizagem.

Além dos apêndices, relacionam-se outros anexos que foram considerados importantes para a melhor interação dos assuntos discutidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Validade do Treinamento

Quando se fala em treinamento, a primeira questão a ser levantada é a sua validade para o desenvolvimento da empresa. Essa validade se reflete nos condicionantes necessários para o desenvolvimento de habilidades, cujo resultado envolva mudanças de comportamento e novas formas de pensar, desde que não atuem de forma isolada e desconectada do objetivo macro da empresa: maior poder competitivo.



Fonte: Campos (1992, p. 7).

Figura 1: Interligação entre os conceitos

Para Campos (1992, p. 7) a sobrevivência da empresa “decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado)”, formando uma pirâmide de valores, cujo patamar agrega o projeto perfeito, a fabricação perfeita, a segurança do cliente, a assistência perfeita e a entrega no prazo certo e a custo baixo, tal como exposto na Figura 1.

Para a constituição da base dessa pirâmide constata-se que cada vez mais a participação efetiva das pessoas implicadas no processo de desenvolvimento da empresa constitui fator fundamental para o sucesso do mesmo. Essa participação é identificada no compromisso com o sucesso, através de um aprimoramento constante que desenvolva uma competência suficiente para ter condições de assumir desafios e que é obtida através do treinamento.

O treinamento é uma forma de os envolvidos com o sucesso da empresa adquirirem condições de fornecer qualidade aos produtos e serviços. A valorização da qualidade como fonte de vantagem competitiva aprimora os diagnósticos sobre a competitividade das pequenas empresas, inserindo-se como prerrogativa administrativa os *métodos de gestão da qualidade*. Os conceitos de qualidade e sua influência para o sucesso da pequena empresa são apresentados na parte I do Apêndice A.

Caravantes et al. (1997) entendem que para um sistema de gerenciamento da qualidade é importante a eficiente utilização dos recursos humanos disponíveis, o que evidencia a importância do comprometimento profissional para uma gestão de qualidade, e que esse comprometimento significa utilizar toda a capacidade e habilidade dos recursos humanos. Entende-se que o treinamento deve ter alguns importantes objetivos, podendo-se enunciar os principais:

- sensibilizar as pessoas para as mudanças;

- potencializar as habilidades;
- elevar o patamar educacional;
- promover mudanças culturais e de atitudes;
- elevar o nível de relacionamento entre as pessoas;
- aumentar a eficácia, a produtividade;
- melhorar a imagem da empresa;
- melhorar a qualidade dos produtos

Esses objetivos permitem estabelecer uma interligação entre treinamento e sistema de gestão de qualidade que possibilita à pequena empresa um resultado satisfatório dos seus negócios, desde que Caravantes et al. (1997, p. 90) afirmam que para a implementação de um sistema de gestão de qualidade é necessário: “um conjunto de componentes tais como: estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos”. Os autores enfatizam que “esses componentes interagem e são influenciados por fazerem parte do sistema, de tal modo que o estudo isolado de cada um em detalhe não levará, necessariamente, a uma compreensão do sistema como um todo. Se um componente for retirado do sistema, o conjunto todo mudará”.

Essa constatação pode ser verificada, colocando-se esses componentes como potenciais de uma empresa auto-organizante (organização de aprendizagem) que promove o debate e a reflexão do treinamento como ferramenta hábil para um sistema de gestão de qualidade.

2.2 Método de treinamento

O treinamento contempla a função atual do empregado e a avaliação está na própria execução da função. Segundo Montana (2000, p.193), através do treinamento os funcionários desenvolvem outros talentos através de diversas técnicas de trabalho. É importante selecionar o método de treinamento apropriado para a organização e para a pessoa interessada. Os estudiosos apontam, os principais métodos no Quadro 1:

Integração para novos funcionários:	formalmente com um programa de um dia todo patrocinado pelo empresário, ou informal quando o gerente passa um determinado tempo com cada novo funcionário.
Treinamento de aprendizes	usualmente utilizado no comércio quando o empregado começa ganhando menos e aprende sob o respaldo de comerciantes talentosos.
Estágios, residências, assistências e bolsas de estudo	trabalho remunerado sob supervisão educacional em um ambiente apropriado.
Rotação de cargos	há um revezamento do pessoal e em especial os gerentes
Instrução	Os funcionários são instruídos pelos seus chefes e pode ser formal ou informalmente.
Reuniões departamentais	há apresentação de relatórios e as pessoas aprendem com o trabalho dos outros, tendo a oportunidade de desenvolver sua oratória e sendo motivado a aumentar a sua produtividade
Cursos patrocinados pela empresa	com o objetivo de aumentar a produtividade as empresas patrocinam esses cursos que podem ser ministrados por especialista da própria empresa ou de fora.
Seminários e programas de estudo reembolsáveis.	treinamentos fora do trabalho

Quadro 1: Métodos de treinamento

Apesar dos diferentes métodos disponibilizados, Feigenbaum (1994, p.95), alerta que empregados adultos só aprenderão e conservarão coisas que realmente eles acham que vale a pena aprender e que serão úteis no seu campo de atuação, só aquilo que eles acreditam que apresenta possibilidade de auxiliá-los na solução de problemas que no dia-a-dia o incomodam, é que, de fato, desejam aprender.

Em conseqüência disso, os cursos mais eficientes são estruturados para dar assistência aos empregados na execução de suas tarefas na qualidade; cursos que possuem como objetivos a disseminação de princípios e técnicas que tenham aplicação para solucionar questões elementares dos seus trabalhos, em vez de disseminação para a discussão teórica sobre a qualidade.

Quando Feigenbaum (1994, p.95), cita alguns princípios que julga necessários para o controle da qualidade, enfatiza que os programas envolvendo a qualidade, no seu treinamento devem envolver todos dentro da organização desde a alta gerência até os empregados especializados. Mesmo que os interesses e objetivos sejam diferentes, dependendo do setor da organização, os programas de treinamento de controle da qualidade devem ser ajustados procurando atender aos diversos níveis e reais necessidades.

2.3 Treinamento: quem participa? quais são os temas?

Todo funcionário deve estar constantemente passando por treinamento que tenha o padrão da qualidade como um referencial. O processo de treinamento só deve cessar quando atingir um ponto de estabilidade. Todo empregado deve ser treinado em outras áreas para ter uma visão mais ampla do processo.

Quando se implementa um programa, uma metodologia, uma filosofia nova na empresa, ou ainda, quando se adquire novos equipamentos, ou se introduzem novos processos, é preciso programar novos treinamentos. Isto é um fator de estímulo que fornece segurança e desenvolve o espírito empreendedor do funcionário, que passa a entender mais os objetivos da empresa e a ser mais produtivo.

Quando o treinamento é realizado com objetivos mais claros dentro de sua programação, com avaliações, controle e emissão de certificados, portanto de modo formal, o empregado considera motivo de orgulho e também importante para o seu desenvolvimento dentro da empresa.

De acordo com Juran (1991, p.252), "os fornecedores de grandes clientes devem eventualmente treinar o seu pessoal no mesmo nível de especialização que o das fontes dos fornecedores internas do cliente". Algumas vezes os clientes o fazem com o seu próprio pessoal e, em seguida, exigem que os seus fornecedores realizem treinamento similar para os seus funcionários.

Assegura Juran (1991), que a partir dos anos 80, há tendência em primeiro treinar para a qualidade especializando primeiramente os planejadores e depois o pessoal operacional.

Há uma divisão do tema em cursos: o tema comum é aplicável no todo às categorias de gerentes e especialistas, e os temas específicos são formados por tópicos especiais para categorias específicas de pessoal (alta direção, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de processo, etc.).

2.4 Treinamento e gerência

a) O papel do gerente/empregador

Martins (2001, p.41), comenta que a área de Recursos Humanos e da Qualidade devem se integrar para atingir metas comuns em benefício da corporação. Jacintho (*apud* Martins, 2001, p.41) afirma que

o papel do gerente da qualidade será, de agora em diante, mais daquele que atua como interface entre os departamentos, estimulando os resultados das equipes e da empresa como um todo. Exercerá funções de facilitador de processos à frente das equipes, adquirindo, no sistema da qualidade, condição igual à dos demais participantes.

Segundo Harrington (1997, p.63), um indivíduo isoladamente não pode iniciar um processo de Gestão da Melhoria Total - TIM, mas qualquer grupo de pessoas, medindo seu desempenho pode dar início a este processo, podendo ser em qualquer setor dentro da organização, ou na sua totalidade. Para que a TIM sempre funcione é necessário que a alta gerência assuma as responsabilidades de liderança pelo processo. Quando se trata da empresa de pequeno porte, o proprietário ou a gerência deve designar o responsável para o desenvolvimento do processo de treinamento para se obter a TIM.

Segundo Campos (1992), o papel do supervisor, que em pequenas empresas pode ser o próprio gerente ou proprietário, é o de observar se os empregados estão executando o trabalho dentro das conformidades, dos procedimentos-padrão de operação e dar o treinamento no trabalho em caso de desvio.

Segundo Harrington (1997), hoje em dia espera-se que os gerentes mudem seu estilo de gerenciamento para atender às características de personalidade do empregado. No futuro terá que se ajustar à personalidade do indivíduo e suas atribuições. O papel da gerência deve mudar à medida que for se dando poder para que os funcionários sejam responsáveis e prestem contas de suas funções. O envolvimento do empregado é motivador para ele exercer bem suas funções. Quando as pessoas são envolvidas no projeto de seus processos de trabalho, entendendo o que deve ser realizado e o valor de seus esforços, elas reagem e a probabilidade é de que tenham um desempenho muito melhor.

Consultando Harrington (1997, p.87), verifica-se um fato interessante quando afirma: "A gerência que não compartilha seus planos de ação com seus funcionários é como o capitão de navio que não diz ao timoneiro qual é o destino do

navio, mas deixa a ele a responsabilidade de estabelecer o curso". Portanto, o gerente deve informar aos funcionários quais são os objetivos de todos, o treinamento, pois desta maneira estará motivando-os à aprendizagem. É o processo que se enquadra na comunicação – condicionante chave para a implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade.

O sucesso de uma organização se encontra na mente e nas mãos de seus empregados e por isso é necessário oferecer a eles motivações e condições de experimentarem a satisfação ao ajudar a empresa a melhorar. Harrington (1997), assegura que se pode pagar pelo tempo, pelo esforço e pelas habilidades do empregado, mas não se paga pelo entusiasmo, pela lealdade ou pela confiança, pois este tipo de qualidades humanas devem ser conquistadas pela gerência.

A Qualidade Total é uma postura gerencial e, portanto, está ligada ao comportamento humano. A Qualidade Total - QT, tem como base a equação

$$\text{QUERER} + \text{SABER} + \text{PODER} = \text{QT}$$

Segundo o SEBRAE/N (1995, p.17), o papel do empresário, do gerente, e/ou do supervisor é tornar-se um facilitador desta equação que é definida como a adição do:

- querer - que é manifestado pela emoção, pelo compromisso, pela adesão interna, que faz a alavancagem do processo;
- mais o saber - que é a manifestação da razão, do conhecimento, da certeza, da técnica;
- mais o poder - que é a manifestação da confiança, da postura, responsabilidade compartilhada, da interação e solidariedade entre as pessoas e da participação.

O empresário e o empregado devem transformar-se em parceiros do sucesso, para isto é necessário *querer*, tendo pois, um objetivo comum para a

empresa visando o desenvolvimento e o progresso da empresa. O estágio seguinte está a valorização do *saber*. "A preparação dos empregados com treinamentos adequados é fator decisivo para o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa". Através do treinamento pode-se valorizar a inteligência e as habilidades dos empregados de todos os níveis, proporcionando-lhes conhecimentos necessários para a melhoria contínua dos processos e produtos: a Qualidade Total. Finalmente é necessário delegar *poder* de forma que haja comprometimento e solidariedade, criado por um ambiente de confiança mútua, de participação de todos com transparência dos objetivos. O *poder* é repartido, bem como as responsabilidades. E neste processo todo o gerente é o líder, é o orientador e facilitador que deve motivar sempre a equipe, valorizando o ser humano, ouvindo sugestões, proporcionando capacitação, delegando competências, valorizando o ser humano, proporcionando capacitação para o trabalho, eliminando o medo, removendo as barreiras, e reconhecendo o esforço e o trabalho da equipe, levando em conta que as pessoas são a matéria-prima mais importante nas organizações.

As explanações aqui propostas são visualizadas na Figura 2:

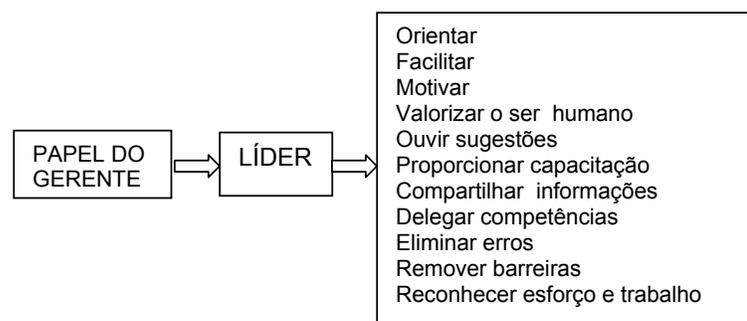


Figura 2: Papel do gerente

Quando o empregado começa a trabalhar em uma empresa, inicia-se o seu processo de desenvolvimento, pois ele se depara com um novo ambiente de trabalho, novos colegas, novas funções, política de funcionários diferentes, etc.

Longenecker et al.(1997, p.455), afirma que o empregado se sente muito vulnerável, e o empregador/gerente deve auxiliá-lo a se ajustar e a minimizar o desconforto e insegurança que sente o novo empregado. Este processo de orientação deve ser explicado pelo empregador/gerente, desde o trabalho específico, até a política e procedimentos da empresa, de maneira mais detalhada possível. Este procedimento pode ser facilitado pelo manual de procedimentos da empresa, que podem incluir informações das mais diversas como horário de trabalho, intervalo de almoço, dias de pagamento, férias, etc.

Isso comprova que o treinamento mais comum é realizado no próprio emprego e para que ele se torne mais eficaz, Longenecker et al.(1997, p. 455), descreve o que chama de Treinamento de Instrução no Emprego que "ajuda o gerente que não é um educador profissional a transmitir ensinamentos e a empregados em função não-gerencial". Neste caso, o treinamento possui algumas características específicas que são exemplificadas no Quadro 2.

1 Preparar ao empregados	Deixando os empregados à vontade, descobrir o que eles sabem do emprego e de suas funções, despertando o interesse de aprender tudo sobre a função que desempenhará.
2 Apresentar as operações	Dê instruções clara e completas sobre todos os pontos, enfatizando os pontos-chave, de maneira que o empregado possa assimilar.
3 Exercitar o desempenho	Teste os empregados ao fazer com que eles digam, mostrem e expliquem os pontos-chave. Questione e corrija os erros.
4 Fazer um acompanhamento	Verificação freqüente. Pessoa pré-determinada para ajudar os empregados a resolver problemas. Incentivo para que os empregados procurem sempre os pontos-chave. Redução gradual do treinamento e do acompanhamento.

Quadro 2: Características do Treinamento de Instrução no Emprego

Segundo Juran (1990), a alta gerência tem a função de determinar as diretrizes que a empresa deve adotar para o planejamento ao treinamento do gerenciamento para a qualidade, conforme o exposto no Quadro 3.

Plano corporativo ou não	Verifica se a empresa está apta a estratégia se concentrar em assuntos amplos, tais como: a) coordenação com outros programas ativos b) treinamento de altos gerentes c) desenvolvimento de materiais de treinamento aplicáveis a várias divisões d) criação de líderes para cursos básicos
Auto-suficiência ou não	Analisa se a empresa é auto-suficiente em relação ao treinamento, entre outras necessidades a de instrutores e materiais de treinamento.
Feito sob medida ou pronto?	Percebe até que ponto os materiais de treinamento devem ser feitos sob medida à cultura específica da empresa, ou se materiais de treinamento prontos podem se adaptar à linguagem e cultura da empresa.
Orientação do treinamento	Assegura que o treinamento promova uma mudança no comportamento e que forneça meios de aplica-lo a situações de trabalho reais, que os treinandos apliquem o novo conhecimento em seus próprios trabalhos.
Conhecimento específico necessário	Garantia de que o instrutor possua conhecimento amplo do assunto e possua técnicas de como treinar. A qualificação dos instrutores deve ser embasada no conhecimento sobre como ensinar através de treinamento e ter conhecimento específico do assunto.
Treinamento de não-empregados	Verifica a necessidade de estender o treinamento a não-empregados para os critérios a serem seguidos sejam perfeitamente conduzidos. Por exemplo, algumas empresas fornecem treinamento a fornecedores para que a matéria-prima esteja em acordo com a qualidade dos produtos da empresa.
Força tarefa	Evitar fracasso no treinamento, através força tarefa com ampla base para planejar a abordagem da empresa em relação ao treinamento para a qualidade.

Quadro 3: Diretrizes para o treinamento segundo Juran

Juran (1990), classifica os agentes de treinamento do seguinte modo:

a) Alta gerência: entende-se por alta gerência o posto mais alto de uma hierarquia corporativa. A expressão inclui os chefes corporativos.

b) Gerentes intermediários: estes têm responsabilidades departamentais. Para tanto requerem um treinamento amplo, como o melhoramento anual de qualidade e de preferência, em sua especialidade. Os gerentes intermediários aceitam treinamento de qualquer um, mesmo um subordinado, desde que possuam conhecimentos do assunto e técnicas de aprendizagem necessárias. Em pequenas empresas nem sempre existe este tipo de gerente.

c) Supervisores de primeira linha: Quando a empresa tem funcionário nesta função, é necessário instalações e líderes na própria empresa. O treinamento

aborda políticas da qualidade, metas, planejamento, organização, sistema e procedimentos.

d) Especialistas: Cursos de treinamento para essas categorias se referem a projetistas e engenheiros de processo, e é baseado em técnicas de uso geral, como metodologia de estatística básica, além das técnicas baseadas na especialidade em questão. Para garantir a qualidade corporativa, os treinadores qualificados ficam como consultores internos dos departamentos corporativos de serviço. Nas pequenas empresas, os treinamentos deste padrão são realizados em cursos externos ou através de consultores contratados.

e) Mão de obra: No treinamento da mão de obra utiliza-se, usualmente, círculos de Controle da Qualidade. Este treinamento consiste do estudo, para a resolução de problemas relacionados com a qualidade, seguido da aplicação. Muitas vezes são alocados consultores para utilizar este modelo para líderes, facilitadores e até aos principais membros do Círculo do Controle da Qualidade².

2.5 Elementos necessários ao treinamento

O treinamento ligado a um processo interativo com o sistema de gestão de qualidade viabiliza meios para que a empresa cumpra sua missão de aprimorar/educar os membros da organização, através da apropriação de condutas e comportamentos; da otimização dos elementos inerentes à organização; e à constante busca de sinergia pela integração do potencial criativo dos colaboradores.

² Círculos de qualidade — Grupos de pessoas da mesma área de trabalho, que se reúnem voluntária e periodicamente para analisar e solucionar os problemas concretos dessa área.(Juran, 1990, p. 225)

2.5.1 Estrutura Organizacional

Há consenso entre os especialistas que a estrutura organizacional define as relações de supervisão e as responsabilidades dos empregados. Nesse sentido, os princípios a serem considerados na estrutura organizacional são: especialização, responsabilidade e autoridade, unidade de comando na habilidade dos membros da empresa.

Lucena (1998, p. 98), analisa a questão da estrutura organizacional nos termos:

A estrutura organizacional estabelece as relações entre a organização do trabalho, seus processos operacionais e a capacitação profissional correspondente. Mas esta dimensão do conhecimento ainda é insuficiente ou incompleta, porque indica uma visão estática da empresa. Conhecer a estrutura organizacional da empresa significa compreender a sua dinâmica empresarial, isto é, conhecer o seu negócio, os resultados esperados, os riscos e os desafios que enfrenta, as relações com o mercado, as mudanças do ambiente externo e o seu impacto no desempenho organizacional. Todos estes fatores caracterizam-se pela presença de ingredientes invisíveis e imponderáveis, demandando estudos e análises profundas e a percepção de tendências que possibilitem visualizar um quadro de múltiplas interações sobre o qual se pretende atuar.

Assim, pode-se entender a estrutura organizacional através da análise interna dos elementos constitutivos da empresa, sua disposição e principalmente suas inter-relações. De acordo com Chiavenato (1997, p.481), a organização deve ser vista como um conjunto de partes interdependentes que, juntas constituem um todo: cada parte contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo, as partes e o modo como elas se vinculam em interdependência são determinadas através de processos evolutivos. Esses processos permitem estabelecer a relação entre as partes e suas atividades, mantendo equilibrado e estável o ambiente da empresa perante as perturbações provindas do ambiente externo.

Nesse sentido, entende-se que através da estrutura organizacional opera-se o ambiente que poderá ou não ser propício à efetividade de um treinamento que contribuirá para um sistema de gestão de qualidade. Para ser propício, nesse ambiente deverão estar inseridos os elementos: cultura, sensibilização e educação, os quais são alavancados pelo treinamento.

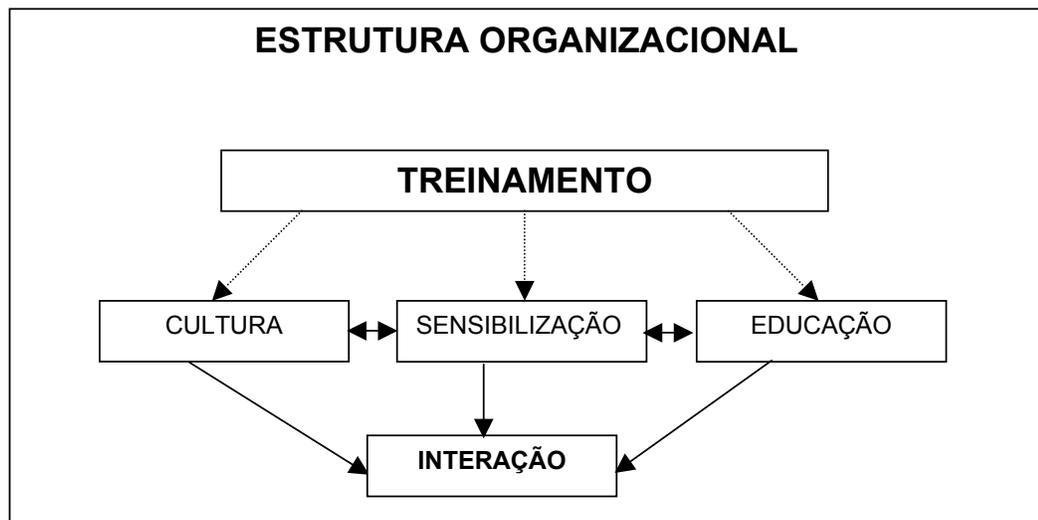


Figura 3: Estrutura Organizacional

O treinamento é valorizado e dinamizado no cenário organizacional quando possibilita que os elementos *cultura*, *sensibilização* e *educação* sejam analisados e contextualizados às necessidades organizacionais e, principalmente estejam vinculadas à efetivação de melhores patamares de desenvolvimento profissional, organizacional e pessoal. Esses três elementos são essenciais para que haja a interação entre os funcionários e desses com a missão da empresa.

2.5.1.1 Cultura

A cultura organizacional se tornou nas últimas duas décadas, tema de bastante relevância. Desde que o Japão despontou como umas das grandes

lideranças industriais, pesquisadores e administradores deram maior atenção à relação existente entre cultura e gestão. O principal foco de discussão relacionou-se ao impacto que a cultura de uma organização estabelece para alcançar objetivos

A combinação dos valores culturais dos campos de arroz e o espírito de serviço dos samurais retratam a influência da cultura da sociedade nas empresas japonesas. Enquanto a cultura dos campos de arroz leva ao entendimento da compreensão e solidariedade nas fábricas, o espírito de serviço dos samurais reflete o comprometimento e a relação de obediência nas estruturas hierárquicas. Neste mesmo raciocínio, Motta (1997, p.28), ressalta que a cultura japonesa é tipicamente coletivista. Naquele país o desejo do grupo prevalece sobre o desejo do indivíduo, visualizando a cultura como um todo. A mesma perspectiva analítica pode ser utilizada para o estudo das organizações em si mesmas.

Em função do treinamento, a cultura organizacional pode ter seus esquemas interpretativos alterados: novos valores, conceitos e o próprio processo de aprendizagem podem reforçar positivamente as mudanças nos esquemas interpretativos, intensificando a reconstituição cultural. Por exemplo, um treinamento pode introduzir uma inovação tecnológica na linha de produção, mantendo a característica central, duradoura e distintiva dos produtos da empresa, ou em outras palavras, o seu estilo essencial.

Neste contexto, entende-se o treinamento como um processo que conduz a novas situações, que não necessariamente implica numa nova identidade da empresa. Ele apenas reconstitui o que é essencial para a identidade organizacional e para a habilidade de desempenhar as atividades.

Morgan (2000) ressalta que cultura organizacional influencia fortemente os processos que visam a Gestão de Qualidade no local de trabalho, e que muitos

aspectos de transformação corporativa podem ser abordados, tendo essa perspectiva em mente. Para o autor, o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. O exemplo das organizações japonesas reflete bem este aspecto. As características da administração e as relações interorganizacionais presentes nas empresas japonesas têm sido citadas como fatores cruciais no sucesso econômico alcançado por aquele país..

Freitas (1991, p.7), comenta que Edgard Schein apresenta um dos conceitos mais ricos de cultura organizacional:

A Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente, para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Nestes pressupostos entende-se que valores e crenças, ritos, rituais e cerimônias, mitos, tabus, normas e comunicação são alguns elementos que constituem a cultura de uma organização e irão definir o *modus operandis* de uma organização. Irão determinar a relação entre os diretores, gerentes e funcionários na organização, internamente e com o ambiente externo. Colaborarão com a definição de seus objetivos e de sua função no mercado competitivo. Ficam claros para os membros envolvidos, os comportamentos e atitudes aceitas, as expectativas, a relação hierárquica, o processo de atuação de cada profissional em sua busca de promoção, prestígio e poder.

Peters & Waterman (1986, p.300) destacam a importância de valores adequados para o sucesso de uma organização. “na verdade, nós nos perguntamos se é possível que exista uma empresa de alto padrão que não tenha clareza a respeito de valores e dos tipos certos de valores”.

Robbins (2002, p. 498) define a cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhados pelos membros, de uma organização e que difere de uma para outra.” Para o autor este sistema consiste no conjunto de características-chave que a organização valoriza e que se tornam fatores preponderantes na gestão administrativa. Portanto, pode-se entender que a cultura organizacional compreende as normas de conduta, valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas, que no nível organizacional dá ordem e coerência às estruturas e sistemas da organização.

Schein (*apud* Maximiano, 2000, p. 107) resume esta constatação dissertando:

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar, e sentir-se em relação a esses problemas.

Essa aquisição pode ser determinada pelo treinamento, desde que esse propicie a adoção de práticas compromissadas com o momento atual de transformações, tanto em nível técnico quanto em nível sociocomportamental.

2.5.1.2 Sensibilização

Se o treinamento busca a qualidade técnica visando satisfazer exigências e expectativas concretas como, por exemplo, *tempo, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia*, não pode-se esquecer que o processo é iniciado pelo ser humano – aquele que trabalha com expectativas e desejos emocionais e que estão por trás dos produtos e serviços.

Para o treinamento apresentar resultados, é necessário levar em conta os requisitos intrínsecos à condição humana, tais como: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. O futuro de uma empresa ou organização depende de satisfazer estes requisitos.

É difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, sem que tenha a sensibilização possível de perceber que seus bens e serviços são produzidos e prestados por pessoas que precisam ter alto nível de qualidade pessoal.

Também é difícil imaginar que o mundo em geral ficará satisfeito com o desempenho global de um departamento, uma empresa ou organização, a menos que cada indivíduo-membro produza com alto nível de qualidade.

Se todos, em uma empresa/organização, fizessem o melhor possível todos os dias e estivessem altamente comprometidos, o futuro de todas as empresas seria brilhante, porém na realidade as pesquisas em empresas revelam que nem todos os funcionários estão motivados a fazer o melhor possível todos os dias.

Um grande estudo de força de trabalho nos Estados Unidos, conduzido em 1983 pelo Public Agenda Forum³, revelou os seguintes resultados alarmantes:

- Menos de 25% dos funcionários responderam "sim" à pergunta: Você sempre faz o melhor?

- Metade dos entrevistados disseram que não dedicavam ao trabalho mais esforço que aquele necessário para manterem seus empregos.

- 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento.

³ Fonte: Relatório Anual 2000. Fundação de Rotarianos de São Paulo.

É neste ponto que a sensibilização ganha enfoque em relação à organização do trabalho e o treinamento pode valorizar os integrantes da empresa, possibilitando-lhes maior atuação no processo de produção, aumentando a motivação no trabalho e garantindo uma maior qualidade do produto, bem como favorecer a saúde mental e física do trabalhador. Para Lacaz (2000, p. 34), "é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho".

Algumas empresas preocupadas em proporcionar melhoria na qualidade do trabalho e na vida do trabalhador trilham pelo caminho da qualidade de seus produtos e da produtividade utilizando o treinamento para favorecer estas condições.

De acordo com Cocco (2001), as empresas que dão valor à sensibilidade dos empregados aumentam a competitividade, além de investir na qualidade de vida no trabalho e do trabalhador. Para Chiavenato (1999, p. 86) a qualidade do trabalho "representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização".

O autor destaca os fatores humanos envolvidos na qualidade:

- A satisfação com o trabalho executado.
- As possibilidades de futuro na organização.
- O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- O salário recebido.
- Os benefícios auferidos.
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
- O ambiente psicológico e físico do trabalho.
- A liberdade e responsabilidade de decidir.

- As possibilidades de participar.

Há consenso em entender que tanto as características individuais quanto as organizacionais são determinantes para a Gestão de Qualidade. De encontro com as mudanças exigidas no panorama empresarial muitas empresas estão se adequando rapidamente aos novos processos de modernização criando através da promoção do treinamento a possibilidade para seus profissionais despertarem para algumas aptidões, tais como ilustradas no Quadro 4:

Adaptabilidade	Demonstra habilidade para adequar-se às diferentes situações a fim de atender às necessidades de mudança do ambiente em que está inserido.
Alto desempenho	Busca contínua de resultados alinhados às prioridades da companhia.
Comunicação clara e aberta	Compartilha informações de forma clara e construtiva
Comprometimento	É pessoalmente comprometido com os resultados e sucesso da companhia
Diversidade	Aprecia e busca diferentes pontos de vista a fim de aumentar o desempenho
Desenvolvimento contínuo	Tem o desenvolvimento como uma prioridade, cria um ambiente de aprendizagem contínua e crescimento.
Foco no cliente	Busca identificar as necessidades do cliente, atendê-las ou superá-las de maneira efetiva
Liderança	Age como catalisador para mudança e melhoria contínua. Expressa seus pontos de vista a fim de impactar ou influenciar na tomada de decisão.
Trabalho em equipe	Busca colaboração entre os membros da equipe para o encontro de objetivos comuns
Relacionamento interpessoal	Estabelece relacionamentos ("networks") em todos os níveis, dentro e fora da organização.
Capacidade analítica/conceitual	Tem conhecimento técnico-conceitual e o aplica de maneira satisfatória
Inovação	Desenvolve ou identifica idéias práticas, fazendo coisas novas ou de maneira diferente.

Fonte: Adaptado de: Chiavenato, 1999, p. 86.

Quadro 4: Aptidões conquistadas pelo treinamento

Algumas empresas buscam a Gestão da Qualidade conscientizando e incentivando a todos os seus profissionais da importância que o treinamento causa nestes novos tempos, proporcionando melhores condições, seja na qualidade de produtos, na satisfação pessoal e profissional, trazendo assim, uma qualidade de vida melhor para todos os envolvidos direta ou indiretamente neste processo.

2.2.1.3 Educação

Os últimos anos vêm apresentando diversas mudanças no mundo do trabalho em virtude do ritmo acelerado do reordenamento político-econômico em escala mundial e da modernização científica-tecnológica, alterando completamente o perfil do mercado de trabalho, da educação necessária e da força de trabalho demandada.

Em linhas gerais, com as transformações do mundo do trabalho ocasionadas pelas modernizações tecnológicas e pela emergência da economia do conhecimento, novas exigências se impõem à qualificação profissional: o que se exige agora do trabalhador é que apresente e desenvolva certas qualidades que vão muito além daquelas habilidades gerais ou técnicas que os processos educativos podem oferecer. Requer-se uma inovação na educação que seja mais geral, produtiva, versátil e criativa.

Diante deste quadro, assiste-se hoje a uma verdadeira redescoberta da importância da educação dos trabalhadores da pequena empresa, pois o sucesso depende que se facilite o fluxo de informação, encoraje-se a utilização plena da capacidade intelectual dos trabalhadores e que se revalorize a educação dos mesmos.

A educação para os trabalhadores da pequena empresa significa a economia do conhecimento, pois é um dos pontos que os recursos humanos podem constituir vantagens competitivas. Deste ponto de vista, o treinamento vem contribuir para maximizar a preparação de funcionários qualificados, passando a ser um processo de economia intensiva em capital humano e que dissolve gradativamente

as concepções na qual a força de trabalho constitui um dos componentes mais acessíveis na relação de custos.

Assim, o treinamento passa a ser um dos melhores investimentos da empresa, e a educação passa a ser um dos principais elementos para o treinamento, pois dela emerge um imperativo no tocante à formação profissional.

Diferentemente da educação básica, direito universal e inalienável do cidadão, a educação profissional exige foco na empregabilidade, entendida não apenas como capacidade de obter emprego, mas, sobretudo, de se manter em um mercado de trabalho em constante mutação.

O que se vê atualmente, são empresas que oferecem para seus funcionários cursos à distância, universidades corporativas, cursos de alfabetização para adultos, engajamento em ações sociais, participação em palestras, debates presenciais e on line, educação continuada, busca do autodesenvolvimento, trabalho em times, desenvolvimento através de um *coaching*. Independente do nível de estudo, todos os treinandos, sem exceção, experimentam grandes modificações.

Brocka (1994, p. 50) diferencia educação de treinamento considerando que:

A educação não possui sustentação imediata [...] Contudo, a educação é vital para promover uma visão divergente de como as coisas são feitas. O treinamento dá um enfoque sobre as coisas em primeira mão, logo preenchendo os vazios ou pontos vagos em uma matriz de informação.

Portanto, a educação é o alicerce do processo, pois fornece uma visão mais ampla, favorecendo o treinamento na aquisição de conhecimentos e habilidades para as necessidades mais imediatas.

2.5.1.4 Interação

A aglutinação da cultura, da sensibilidade e da educação possibilita uma interação entre as pessoas, porque elas passam a visualizar uma mesma cultura, ficarão sensibilizadas e estarão capacitadas para as mesmas coisas.

O treinamento alavancando os três elementos ora estudados, resulta na contextualização dos conceitos que envolvem as bases para uma interação dos treinandos, tanto ao que concerne no relacionamento interpessoal quanto à política da empresa, para ao final, de forma fundamentada, estar capacitado a analisar as estratégias empregadas pela organização para o desenvolvimento de valores corporativos, competências profissionais, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos. Todos esses elementos articulam a tomada de decisões estratégicas e operacionais, em todos os níveis hierárquicos, por meio de todas as linhas de autoridade e funcionais da empresa.

Na atual conjuntura organizacional das pequenas empresas, o processo de interação deve estar implícito à estrutura organizacional, pois é evidente que um dos principais papéis da administração é o de proporcionar um contexto favorável para o bom funcionamento de todos os níveis da organização, assegurando atingir os seus objetivos ao mesmo tempo em que refina o ambiente empresarial, via crescimento das pessoas. O desenvolvimento, em todos os níveis, de uma estratégia que prioriza a interação é uma forma de moldar permanentemente a organização, a fim de obter o alinhamento necessário ao conjunto e ao cumprimento da missão empresarial junto à comunidade onde atua. Harrington (1997, p. 131) disserta:

Administrar uma organização significa construir equipes que interagem, orquestradas pelo nível executivo da organização, buscando um mesmo objetivo, alinhadas a partir das estratégias criadas em comum acordo e

fazendo pleno uso da competência interna existente. Se fosse possível desenvolver a capacidade de imaginar todos os sistemas organizacionais funcionando como um grande sistema biológico, certamente seria visualizado uma grande teia, uma rede, intra e interdependente, que não basta ser constatada: o sucesso está em alcançar resultados eficazes a partir da aptidão verificada em novas formas de trabalhar em conjunto. É preciso treinar as pessoas para que sejam *experts* em relacionamento humano, em desenvolvimento e aplicação de estratégia empresarial.

A interação dos diversos projetos de uma empresa, através da criação de um ambiente de alto envolvimento, baseado no conhecimento da contribuição de todos e da melhor maneira de produzir o sucesso empresarial, é uma das chaves que abrirão as portas das organizações para o terceiro milênio. D'Ajuz (1999) coloca como diferencial competitivo dois tipos de interações: a externa e a interna.

Interações		Diferencial competitivo
Interações externas	Considera os atributos de satisfação dos clientes, concorrência, acionistas, fornecedores, governo, comunidade e outras entidades externas.	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem constitucional; - Aprimoramento dos produtos, serviços e processo para atendimento dos clientes, - Estratégias de colocação de produtos e serviços no mercado e segmentos; - Compreensão dos interesses e do relacionamento com os acionistas, com as parcerias estabelecidas com fornecedores e concorrentes; - Aperfeiçoamento dos meios de comunicação com o público externo; - Fortalecimento das ações de marketing para a alavancagem de negócios; - Participação e desenvolvimento junto à comunidade.
Interações internas	Estabelece relação instituição-indivíduo, através de permanente aprendizado e crescimento mútuo, traduzida pela gestão de desempenho de pessoas, de remuneração e reconhecimento, plano de cargos, carreira e sucessão gerencial, pela gestão da qualidade de vida e pelos planos de desenvolvimento profissional. Investe nos empregados com o propósito de conscientizá-los de sua missão pessoal junto à empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interativa e contínua no gerenciamento de negócios; - Facilidade em compreender o rumo dos negócios; - Mobilização do cumprimento das metas traçadas; - Estreita relação entre gerentes e empregados; - Compartilhamento da missão organizacional; - Facilidade no alinhamento de objetivos individuais e objetivos empresariais; - Aumento do nível de satisfação dos empregados.

Fonte: D'Ajuz (ibid, p.21)

Quadro 5: Interações externas e internas

O diferencial competitivo que resulta das interações externas e as internas se tornam fundamentais para a manutenção da empresa no mercado, pois fortalecem o modo de compartilhar recursos e incumbências na formulação das estratégias de mercado.

2.5.1.5 Considerações adicionais

A estrutura organizacional de uma empresa torna possível a realização de um treinamento que propicie a alavancagem de elementos que são intrínsecos a uma organização. A cultura, a sensibilidade e a educação são dimensões do móbil organizacional que precisam ser sistematizadas e restauradas para serem relevantes às novas exigências, e preparar para os novos desafios das demandas atuais e futuras, desenvolver novas atitudes, novas formas de pensamentos, comportamentos e hábitos capazes de facilitar o aperfeiçoamento dos processos de aprendizagem em que a temática seja o contínuo aprender a aprender.

É nesse contexto que o processo educacional se insere como variável do treinamento, pois a aprendizagem permite rever os paradigmas existentes na estrutura organizacional, otimizando-os com vista a tornar a organização um ambiente profícuo à constante busca de sinergia, administrando conflitos e integrando o potencial criativo dos colaboradores com a busca acentuada de resultados.

Senge (1990) em uma das abordagens de uma *learning organizations: a maestria pessoal* considera que os processos educacionais passam a ser fundamentais para o exercício de uma administração eficaz, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de uma visão do todo e de futuro, quanto para o desenvolvimento de habilidades pessoais que garantam o bom relacionamento e desempenho na comunidade organizacional.

O atual contexto empresarial é cenário das transformações do mundo do trabalho, o que torna importante resolver as contradições entre a visão do trabalho e a visão dinâmica da ação humana. Essa importância simboliza a emergência da

economia do conhecimento, ou seja, novas exigências se impõem à qualificação profissional, exigindo do trabalhador desenvolver qualidades que vão além das habilidades gerais ou técnicas que os processos educativos podem oferecer. Sua capacidade está condicionada à inovação na educação que seja mais geral, produtiva, versátil e criativa, possibilitando-lhe que saiba transformar o conhecimento adquirido em ações inovadoras e profícuas, e adaptar-se a mudanças reduzindo hábitos destrutivos ou inadequados. Se o treinamento propiciar todos esses condicionantes, sem dúvida, o treinando estará receptivo à inovações, justificando-se que a proatividade em lidar com inovações é uma variável do treinamento.

2.5.2 Responsabilidade e Procedimentos

Coloca-se a responsabilidade como princípio para a interação da prática organizacional porque basicamente administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. No contexto atual, as pessoas não podem se deter em tarefas especializadas e bitoladas, amarrando-se a empregos limitados e mecanizados por métodos de trabalho rígidos e mecânicos que não utilizam toda a capacidade das pessoas, e desencorajam a iniciativa e a aceitação das responsabilidades (CHIAVENATO, 1997).

A responsabilidade nesse sentido estaria em os membros da empresa terem uma visão ampla da empresa, comprometendo-se com a melhoria contínua através da busca de um autodesenvolvimento para que possam contribuir com novos conhecimentos para as necessidades que a empresa tem para obter sucesso.

O importante a destacar neste estudo, é que segundo Macfarlane (1996) a administração deve ser responsável pela Gestão de Qualidade na empresa, portanto deve incorporar a esta finalidade a sua cultura e seu comportamento. Esta atitude demonstrará aos funcionários a importância que produtos de qualidade têm para o sucesso da empresa e impedirá que a busca por um sistema de gestão de qualidade seja tratada como um programa à parte.

Zuckerman e Hurwitz (1996) comentam que o envolvimento dos funcionários nesta empreitada deve ser o maior possível. Segundo eles, esse é o melhor meio para as empresas se adequarem aos tempos atuais. Não basta que os funcionários tenham conhecimento de que há necessidade de uma gestão de qualidade, é necessário que recebam treinamento, tirem suas dúvidas e saibam o que se espera deles, ou seja, que haja uma comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa, e destes com o que está acontecendo no mundo dos negócios. Segundo McTeer & Dalew (1996) a educação e o treinamento dos funcionários pode auxiliar a minimizar ou evitar muitos dos problemas associados à aceitação de novos procedimentos e práticas de trabalho, ou seja, de mudanças que possam vir a ser necessárias. Bittencourt (1996, p. 37) afirma que “o treinamento é um dos fatores fundamentais a ser trabalhado em um ambiente em mutação, não apenas para capacitar as pessoas para acompanhar o processo, mas para transformá-las no próprio agente de mudança”. Essas mudanças são destacadas na análise de Chiavenato (1997, p. 557) quando afirma:

Nas interações humanas, as pessoas envolvidas influenciam-se mutuamente: são relações sociais. Graças às diferenças individuais cada pessoa tem as suas próprias características pessoais, suas capacidades e suas limitações. Para poderem sobrepujar suas limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. É através da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações.

Segundo o autor essa participação pessoal e/ou cooperação ocorre sob três condições: a) interação entre duas ou mais pessoas; b) desejo e disposição para a cooperação; c) finalidade de alcançar o objetivo comum. Essa constatação permite entender que para existirem essas condições é necessário o comprometimento e a motivação dos membros da empresa, num processo interrelacionado tal como se apresenta na Figura 4.

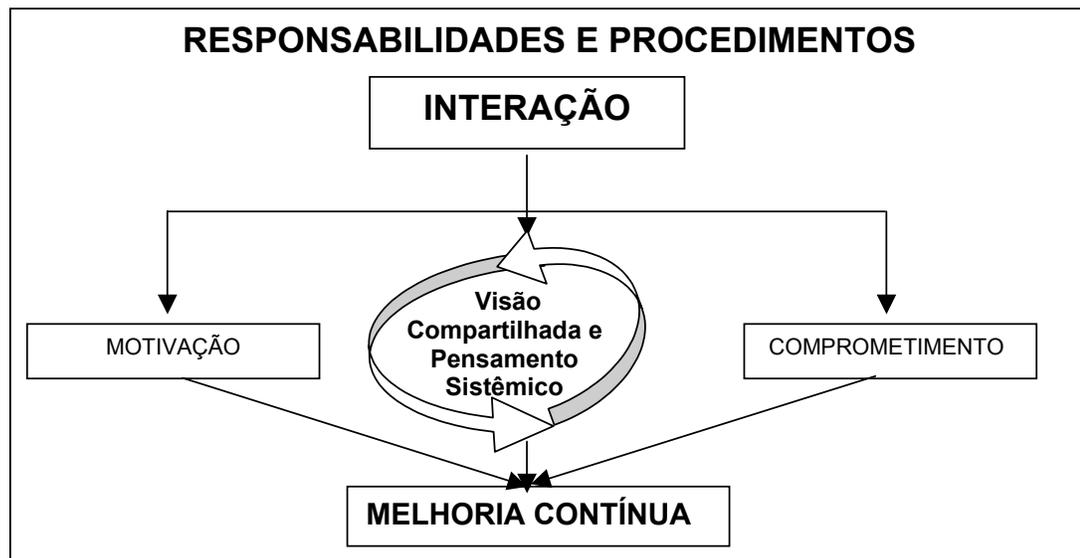


Figura 4: Responsabilidades e procedimentos

Um treinamento direcionado para suprir a capacidade dos treinandos poderá identificar necessidades, atitudes e valores pessoais que precisam ser questionados, estimulados e compreendidos para conseguir uma participação efetiva dos funcionários, estabelecendo um interrelacionamento que permite a visão compartilhada da empresa e o pensamento sistêmico, de tal forma que se dará o processo de melhoria contínua. Ou seja, o treinamento propicia funcionários motivados e comprometidos com o que aprendem das necessidades e missão da empresa e participam de forma integrada com a melhoria contínua.

2.5.2.1 Motivação

Motivação é definida por Robbins (2002, p. 151) como um “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Franco (1999, p. 36) a considera como um processo, não um evento isolado; consequência, não causa, e principalmente, essencial para a manutenção dos negócios.

Neve e De Lucca Neto (1999, p. 35) considera que o treinamento é a melhor opção para manter as pessoas motivadas e, que pessoas motivadas produzem mais. A consultora nota que: “empresas têm usado cada vez mais, o treinamento como fator motivante”, pois treinar é fundamental para manter os indivíduos ativos e alerta.

Os autores destacam como aspecto fundamental para trabalhar a motivação, observar e estimular a criação de trabalhos em que as pessoas façam tarefas multidisciplinares sobre melhorias, pois isso é fato gerador de forças-tarefa e grupos de trabalho que objetivam mobilizar energias em atividades motivadoras e produtivas. Para o consultor esta mobilização se realiza através de treinamentos, palestras, circulares, vídeos e debates.

De acordo com Brocka (1994, p. 8):

O Gerenciamento da Qualidade e a sua capacidade de fornecer autonomia aos funcionários, desenvolvendo a criatividade e a auto-confiança é uma abordagem que traz benefícios para trabalhadores e empresas, pois enseja a melhoria contínua, mas a motivação dos empregados e a sua capacitação devem ser relevadas a primeiro plano quando se deseja promover a qualidade na pequena empresa.

De acordo com os estudiosos do comportamento humano nas organizações, tais como Chiavenato (1994) e Kanaane (2001), o termo *motivação* envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento

profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio, significado para o trabalho, e causam prazer ao funcionário que executa.

Nesse sentido Oliveira (1999, p. 17) aponta seis técnicas para estes condicionantes se tornem inerentes à execução do trabalho, sendo elas:

Técnicas	Postura
1. Funcionário visto como personagem principal do seu trabalho	O funcionário não deve sentir que simplesmente cumpre regras, que não tem possibilidade de mobilizar ou de sugerir mudanças, assim sendo ele não sentirá prazer no que faz. O funcionário deve sentir que tem autonomia em relação ao seu trabalho.
2. Pontuar os esforços e o sucesso	O funcionário ao executar um trabalho deve assemelhá-lo a um saudável jogo, a um esporte, em que no final a pontuação será o seu trunfo. O funcionário sente prazer em alcançar a pontuação.
3. Propiciar condições para a execução de trabalho com dificuldades um pouco acima das habilidades do funcionário	O funcionário deve desprender esforço para executar um trabalho que está além daquilo que sabe fazer. O funcionário sente-se prazeroso pela confiança nele depositada.
4. Estabelecer na empresa programas de trabalhos voluntários solidários	O funcionário participa voluntariamente em trabalhos assistenciais e solidários fora da empresa (visitas a asilos, orfanatos e hospitais). Ajudar ao próximo proporciona grande prazer interior, torna as pessoas mais pacientes e dá um sentido à vida. Peter Drucker afirma que o funcionário que executa trabalhos voluntários é mais produtivo, "por estar mais motivado".
5. Estabelecer o bom humor na empresa	O sorriso deve fazer parte do semblante dos gerentes e chefes, criando condições para o bom humor fazer parte da cultura da empresa. O funcionário bem humorado além de motivar-se com maior facilidade é mais criativo.
6. Propiciar condições para o funcionário ser elogiado pelas suas realizações	O funcionário deve sentir que cumpriu muito bem a tarefa que lhe foi designada. Há compartilhamento da alegria em concluir um projeto ou trabalho, com sucesso.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999, p.17)

Quadro 6: Principais técnicas para o prazer no trabalho

Chiavenato (1994, p. 65) cita: "Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico." Para o autor, esse impulso é provocado por um estímulo externo e interno. O externo provém do ambiente e o interno dos processos mentais do indivíduo, portanto entende-se que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, desde que cognição representa "aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que

as rodeia”. Assim o autor conclui que o sistema cognitivo de cada pessoa envolve os seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores

Chiavenato (1994, p. 70) aprofunda suas reflexões apontando a Teoria de Herzberg para explicar que a motivação se alicerça no ambiente externo e no trabalho do indivíduo e depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais, os quais são representados no Quadro 7.

	Referentes	Utilidade	Vantagens e Desvantagens
Higiênicos	Condições físicas e ambientais de trabalho: - salário; - benefícios sociais; - políticas da empresa; - tipo de supervisão; - clima de relações entre a direção e empregados; - regulamentos internos; - oportunidades existentes; - perspectiva ambiental.	- motivação aos empregados.	- considerados muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados; - é de caráter preventivo e profilático; - destinam-se simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio,
Motivacionais	Conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si.	• produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais • delegação de responsabilidade; • liberdade de decidir como executar o trabalho; • promoção • uso pleno das habilidades pessoais, • estabelecimento de objetivos e avaliação; • simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e; • amplificação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente)	- são ótimos, elevam substancialmente a satisfação. (satisfascentes); - constituem o próprio conteúdo do cargo.

Fonte: Chiavenato (1994, p.64).

Quadro 7: Fatores Higiênicos e Motivacionais

Por esta teoria percebe-se que o comportamento das pessoas em uma organização é complexo, dependente de características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e

externo, de atitudes, de emoções, de valores (fatores internos) e das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente (fatores externos)

Dentre os fatores externos que influenciam o comportamento humano das pessoas, podem ser incluídos os programas de treinamento realizados pela organização, que possam contribuir para que haja um comprometimento com o sucesso da empresa.

2.5.2.2 Comprometimento

Robbins (2002, p. 67) define o comprometimento organizacional como “a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização”.

Conforme Feigenbaum (1994), para se obter o comprometimento é preciso ações contínuas em todas as atividades que visem a gestão de qualidade. Essas ações devem envolver uma política bem definida, um planejamento criterioso e o gerenciamento esclarecido da qualidade envolvendo pois, especificações claras, equipamentos adequados, ferramentas apropriadas, realimentação rotineira e avaliação.

O treinamento deixa subjetivo que as pessoas, como elemento crítico das organizações, têm que se sentir satisfeitas por lhes pertencer, sentir-se integradas, entender e compartilhar os fins. Portanto, é válida a opinião de Brocka (1994, p. 163) quando afirma que o:

envolvimento e a participação conduzem ao compromisso com o gerenciamento da qualidade e com a melhoria contínua. Sem o compromisso dos empregados, todas as ferramentas e técnicas não darão frutos e o abafamento do *stato quo* será reinante.

Brocka (1994) estende seus pensamentos afirmando que o ponto focal para a qualidade não é encontrada nas funções tradicionais da qualidade, entendendo que a responsabilidade e a contabilidade para a qualidade em cada processo, para cada produto ou serviço são divididas pelos empregados em toda a organização. Essas considerações encontram respaldo em Feingenbaum (1994) quando enuncia que o controle e o sistema de qualidade envolve uma série ampla de programas para garantir a motivação e sua positiva obtenção quanto ao comprometimento com a qualidade, em pelo menos três áreas fundamentais: a de atitudes, a de conhecimentos e as de habilidades.

Para o autor a amplitude de tais áreas inclui atividades didáticas de treinamento, que partem de atividades planejadas para a maximização da experiência no trabalho, chegando a situações formalizadas em classe. Conclusivamente, Feingenbaum coloca o treinamento como a ferramenta que organiza a participação do funcionário na solução de problemas da qualidade e da pesquisa de problemas.

Para Hunt (1994) a aprendizagem e o aperfeiçoamento obtido no treinamento levam as pessoas a fazer do aprimoramento o item principal da agenda em comunicações e decisões; incentiva a investir em benefícios de longo prazo; garante iniciativas inovadoras de aprimoramento da força de trabalho; enfim, tornam-se pessoalmente envolvidos na atividade de aprimoramento tanto da empresa quanto de si mesmo.

Destacam Prahalad e Hamel (1998), que o comprometimento é essencial para o sucesso da empresa e está inserido nas pessoas capazes de reconhecerem

as oportunidades, de juntarem suas habilidades técnicas com as de outros e saber associá-las com o trabalho.

O comprometimento dos membros de uma empresa é percebido principalmente, quando se pretende a certificação da ISO 9000, desde que essa certificação se constitui de normas que formam um conjunto de exigências ou requisitos do sistema de gestão da qualidade e dos processos que uma organização tem que estabelecer, documentar e implementar para ser capaz de atender às necessidades dos clientes. São diretrizes úteis para se estabelecer um sistema de gestão da qualidade, mas que só apresentam resultado se houver comprometimento dos envolvidos.

A motivação e o comprometimento despertados pelo treinamento possibilita visualizar a empresa como um todo: as suas necessidades, a sua missão, os seus objetivos e, principalmente, os condicionantes necessários que a levarão ao sucesso.

2.5.2.3 Visão Compartilhada e Pensamento Sistêmico

A visão compartilhada e o pensamento sistêmico são bem definidos no conhecido adágio: *“Quando perguntados sobre o que faziam, o primeiro deles disse que estava colocando tijolos; o segundo respondeu que estava fazendo um muro; e o terceiro apontou para o céu e disse: ‘Estou fazendo uma catedral’”*. Baseando-se nesta sabedoria, Trasatti e Costa (1999, p. 24), consultores em Organização e Recursos Humanos orientam que o quadro de competências funcionais deve passar por revisões freqüentes, pois assim esclarece o quanto as pessoas devem mudar

em relação às suas habilidades, atitudes e comportamentos e em que direção estarão focados seus resultados. Para os consultores os quadros de competências funcionais “devem ser construídos de forma que as pessoas envolvidas possam dar contribuições que auxiliem na sua produção”.

Para Senge (1990), a visão compartilhada perde o ponto de sustentação quando praticada sem o pensamento sistêmico. Assim, deve-se preservar sinergia visão compartilhada/pensamento sistêmico, sendo que a base para esta construção é ter uma perfeita noção da missão, o que é possível através da visão compartilhada e o pensamento sistêmico da empresa, conforme ensinam os autores da Gestão de Qualidade.

a) Visão Compartilhada

A visão compartilhada pode ser comparada com a forma com que se segmenta uma escada com vários degraus. Quando alguém sobe uma escada o faz degrau a degrau, analisando a distância de cada um e preocupada com a altura que vai alcançando a cada degrau. O que mais interessa nesta empreitada é a consciência dos níveis que vai alcançando. E o que deve ser evitado é a sobreposição, atropelar a subida dos degraus, antecipando-se ou retardando, pois cada passo pode levar ao tombo.

Assim, funciona a visão compartilhada na empresa, o topo da escada, ou seja, a meta da empresa deve ser alcançada degrau a degrau. A meta deve ter um foco que tem vários níveis a serem superados, evitando que uns se sobreponham aos outros, mas que estabeleçam um relacionamento entre si. Para os

pesquisadores do Pensamento Sistêmico, é justamente no relacionamento entre as partes que reside a explicação para o funcionamento do todo.

Senge (1990, p. 237) menciona:

Não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada. Sem um impulso em direção a uma meta que as pessoas realmente desejem realizar, as forças que apóiam o *status quo* podem ser avassaladoras. A visão estabelece uma meta abrangente. A superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. Uma visão compartilhada também provê um leme para manter o processo de aprendizagem em curso quando o estresse se desenvolve. A aprendizagem pode ser difícil, até dolorosa. Com uma visão compartilhada, estamos mais propensos a expor nossas idéias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais.

A empresa precisa cumprir vários níveis em uma estratégia de um único foco, para não confundir as prioridades ou dividir o potencial ao meio.

Criar uma visão de futuro e dos meios de alcançá-lo. Daí a importância de analisar o ambiente para redefinir missão e escolher estratégias de ação – numa palavra, posicionar-se. Significa, então, rever os projetos em que a organização está engajada, avaliar se seus objetivos e metodologias contribuem para objetivos estratégicos de desenvolvimento e responder às demandas do presente tendo em mente o que se planejou para o futuro. É comum que organizações que não dão conta de preparar-se, não obtenham resultado esperado. Isso acontece porque as rotinas anteriores tomam conta das decisões e pouco ou nada se realiza do plano adotado. Segundo Senge (1990, p. 234):

A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa só ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas.

O treinamento estimula a uma visão compartilhada. A visão compartilhada é uma força de impressionante poder, e quando incorporada pelas pessoas, ela torna-se palpável, como se existisse. As pessoas dentro de uma organização, que possuem visão compartilhada, desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades.

Através do treinamento as pessoas ficam condicionadas a terem uma visão compartilhada de forma que possam confiar mais umas nas outras, mudando o relacionamento em si e com a empresa. "Em lugar de "sua empresa", ela se transforma em "nossa empresa" (SENGE, 1990, p.236).

b) Pensamento Sistêmico

Há consenso entre os especialistas em administração empresarial, tais como Senge (1990), que a permanência no mercado depende de pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro. É ver o todo antes das partes.

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo, ao invés de eventos, é um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, evidenciando-se como uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único, facilitando aos empresários enfrentar as complexidades da competitividade que têm de enfrentar nos dias atuais. Pode-se afirmar que o pensamento sistêmico é uma disciplina para ver as "estruturas" subjacentes complexas e para discernir entre mudanças de alta e baixa alavancagem, é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo.

Dentro das cinco disciplinas citadas por Senge (1990), o pensamento sistêmico é a pedra fundamental conceitual subjacente que integra as demais. Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro.

O pensamento sistêmico forma uma linguagem rica para descrever uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança, simplificando a vida por ajudar a ver os padrões mais profundos, subjacentes aos eventos e aos detalhes.

O treinamento contribui para que os treinando tenham “idéia de elementos que interagem e influenciam-se para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 67). O autor ao abordar o comportamento humano na organização, coloca como base da administração a filosofia das relações humanas, pois é através desta que se desenvolvem conceitos e técnicas sobre liderança e motivação. A liderança e a motivação exigem dois sistemas: sistema técnico e sistema social, os quais influenciam-se mutuamente. O papel da administração é cuidar do desempenho global desta influência.

O pensamento sistêmico se enquadra na Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy. Esta teoria tem duas idéias básicas:

a) a realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si. b) Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas suas inter-relações, por meio de enfoques interdisciplinares” (MAXIMIANO, 2000, p.69)

Os psicólogos alemães simplificaram a importância do processo educacional para a obtenção de um pensamento sistêmico quando desenvolveram a Teoria da Forma (*Gestalt*). Nesta teoria:

os elementos da realidade não devem ser separados uns dos outros para ser explicados e devem ser considerados como conjuntos indissociáveis. A base da forma é a idéia de que a natureza de cada elemento é definida pela estrutura e pela finalidade do conjunto a que pertence [...] A teoria da forma conduz a um raciocínio integrativo, que considera qualquer fenômeno (objeto, evento, sistema) do ponto de vista de sua totalidade. Os múltiplos fatores que o provocam e afetam, e também os inúmeros efeitos que cada elemento causa no conjunto são analisados dentro de uma visão de conjunto. (MAXIMIANO, 2000, p.69)

Neste contexto, o treinamento nas organizações se destaca como um aprendizado que propiciará motivação e comprometimento suficientes para gerar este raciocínio integrativo. Os treinandos suficientemente motivados e comprometidos, ao terem um pensamento sistêmico, perceberão todos os processos necessários para a empresa se empenhar num processo de melhoria contínua.

2.5.2.4 Melhoria Contínua

Segundo Campos (1994), a sobrevivência da empresa depende da implantação da melhoria contínua para elevar os níveis de desempenho. De acordo com Brocka (1994, p. 10), o objetivo primordial do Gerenciamento da Qualidade é uma melhoria sem fim dos aspectos de cada trabalho. Esse objetivo é implementado por meio de uma abordagem estruturada e disciplinada, que aperfeiçoa cada processo. Com o Gerenciamento da Qualidade, a ênfase é prevenir defeitos com ferramentas de identificação e solução de problemas.

Para Brocka (1994, p. 12) melhoria contínua ou *kaizen*, como os japoneses a chamam, significa que as pequenas melhorias feitas com continuidade atingirão maiores mudanças todo o tempo, e não, necessariamente, em um determinado período de tempo.

Na introdução do seu livro, Gerenciamento Total da Melhoria Contínua, Harrington (1997, p.1) afirma: "Pare de se preocupar com a qualidade, a produtividade, o custo e o tempo de execução das tarefas. Concentre suas energias na melhoria do desempenho organizacional e todo o resto o seguirá." Cita ainda o autor: "Não inicie um processo de melhoria para melhorar a satisfação do cliente ou a moral dos empregados. A melhoria fará isso. Mas a verdadeira razão pela qual você precisa de um processo de melhoria é aumentar os LUCROS do desempenho da organização." (grifo do autor)(ibid, p,10).

Para o autor, as empresas devem concentrar os esforços nos maus hábitos e aplicar um processo de gestão de melhoria contínua para atingir um bom resultado. O sucesso é obtido quando se concentra o esforço de melhoria em ferramentas e metodologias que se tornem hábitos.

A melhoria não faz parte de um jogo - atualmente ela é o próprio jogo. Todos querem que as coisas e as pessoas que estão à volta mudem para melhor. A alta gerência deseja que os funcionários não cometam erros. A engenharia requisita do marketing melhores previsões. O marketing deseja melhores vendas pelo departamento competente. A fim de vender os produtos com maior facilidade, o departamento de vendas quer melhores produtos. A fabricação quer que a engenharia lhe forneça projetos mais manufaturáveis. Existem muitas abordagens, porém, o processo de melhoria deve começar sempre pelo empregado capacitado e devidamente treinado.

Para Harrington (1997) as muitas facetas de melhoria foram misturadas, e desenvolvida uma metodologia combinada denominada gestão da melhoria total (TIM - Total Improvement Management), expressada por uma pirâmide de cinco camadas. O autor justifica a utilização de uma pirâmide por ser sinônimo de força e longevidade, além de ser utilizada para fixar direção. Se os conceitos da pirâmide TIM forem utilizados por uma organização, ela crescerá e prosperará, sem se importar com o vai-e-vem dos concorrentes e das condições econômicas. Valendo-se dos requisitos que compõem esta pirâmide elaborada por Harrington, pode-se estabelecer dentro do resultado dos treinamentos a Figura 5.



Fonte: Adaptado de Harrington, 1997, p. 34.

Figura 5: Face da Pirâmide de Melhoria

Para o autor, as organizações devem proporcionar segurança e valor contínuo a todos os envolvidos, sejam eles os clientes, os investidores, a gerência, os empregados, os fornecedores e toda a comunidade. As organizações que promovem atividades de melhorias se baseiam na TIM para estabelecer fortes parcerias, implicando com isto que todos os envolvidos se beneficiarão mutuamente em suas relações. Harrington considera o alicerce da Pirâmide de Melhoria, o equilíbrio das necessidades de todos os envolvidos a fim de que a melhoria seja percebida como tendo valor agregado por esses interessados.

Sua idéia encontra respaldo em Brocka (1994, p. 40) quando assegura que a redução de custos e aumento de produtividade se dá pela melhoria do processo, pois se reduzem ou eliminam-se as variações e aumenta-se a uniformidade do produto. Para o autor; “Isto resulta em baixos custos, devido à redução do desperdício, dos retrabalhos e das complexidades desnecessárias”

2.5.2.5 Considerações adicionais

Os autores em sistema de gestão de qualidade (maiores informações ver apêndice A), apesar da relevância que dão ao potencial dos recursos humanos da empresa, não os consideram como o único sistema de apoio que deve ser realizado, mas sim que fazem parte do móbile organizacional que tem várias dimensões, tais como: cultura, sensibilização e educação, as quais manipuladas pelo treinamento levam à interação tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de uma visão do todo e do futuro, quanto para o desenvolvimento de habilidades pessoais que garantam o bom relacionamento e desempenho da comunidade organizacional.

Ou seja, o treinamento propiciaria um intercâmbio entre estas três dimensões disseminando a responsabilidade aos treinandos, propiciando funcionários motivados e comprometidos, os quais procederiam através da visão compartilhada e do pensamento sistêmico, a melhoria contínua. A partir do momento em que as pessoas estão motivadas, estejam comprometidas e tenham visão compartilhada e pensamento sistêmico, elas estão aptas para a melhoria contínua⁴.

Todo esse processo se constitui na base para implantar o nível de mudança necessário à empresa que enfrenta os desafios de uma indústria mutante e cada vez mais competitiva, ou seja, a transformação da prática organizacional pretendida pela empresa que quer ser competitiva no mercado, está diretamente relacionada ao treinamento que ao levantar a motivação, o comprometimento, a visão compartilhada e o pensamento sistêmico estão constituindo os elementos que suportam a melhoria contínua, porém esta é obtida com as pessoas executando os processos. Acontecendo então a melhoria na sistematização, ou seja, o treinamento tem como variável um fator obtido pelos processos e recursos da organização que se traduzem pelas pessoas que foram treinadas e pelos métodos adotados numa nova acepção do conhecimento.

Dessa forma há de se considerar a transformação da prática organizacional como outra variável do treinamento, pois é a emergência do novo e a capacidade de adequação que integram as empresas em um sistema de gestão de qualidade.

Isso significa que as empresas precisam adotar formas organizacionais mais achatadas, com menos ênfase na hierarquia e menor distinção entre pessoal administrativo e operacional, percebendo que é a comunicação que solidifica as

⁴ Maiores detalhes sobre o treinamento para a melhoria contínua ver Apêndice A, parte 2.

técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas que levam ao sistema de gestão de qualidade. De acordo com Brocka (1994, p. 33):

Habilidades de compreensão e refinamento para cada um dos principais tipos de comunicação devem ser um processo de aperfeiçoamento contínuo para todos. Recorrer ao treinamento em cada uma dessas áreas torna-se um dever para desenvolver e reter as habilidades de comunicação.

Para o autor, a comunicação pode ser escrita, verbal e não-verbal. Todas elas se processam de forma a disseminar conhecimentos. Exemplificando, um gerente pode perguntar aos empregados quais os problemas que enfrentam, o que os mantêm fazendo o melhor trabalho possível e o que os auxilia ou atrapalha no seu desempenho, e através das respostas fornecer-lhes informações que resolvam pontos negativos e aumentem os pontos positivos; além de permitir-lhes adquirir autonomia pela posse das informações.

Nesse sentido Brocka (1994), coloca que a autonomia requer conhecimento, e nenhum conhecimento é ganho sem comunicação e experimentação. O treinamento, como fomentador do conhecimento, permite que a comunicação atue como um sistema aberto que permite a participação de todos no estabelecimento de objetivos, tomada de decisões, resolução de problemas, definição de responsabilidades e, principalmente, a liberdade de todos para experimentar e correr riscos, enfatizando o valor individual e o relacionamento dos grupos de trabalho caracterizados por um alto grau de confiança e interdependência.

2.5.3 Processos e Recursos

A política Europeia de Promoção de Qualidade (EQPP) que se originou da preocupação com a competitividade na União Europeia, criou um modelo de gestão de qualidade, o qual segundo Silva e King (apud GONÇAVES e MONTEIRO, 1999), é bastante avançado em termos de se processar melhoria contínua as empresas. Este modelo promove a utilização de uma metodologia de gestão baseada em critérios objetivos, aplicáveis a generalidades das áreas de negócio, constituindo um exercício da auto-avaliação da organização face à qualidade. A auto-avaliação indicará onde atuar e como conduzir a ação de melhoria sobre o processo (GONÇALVES e MONTEIRO, 1999). A base deste modelo é assim esquematizada:



Fonte: Gonçalves e Monteiro (1999)

Figura 6: Condução da Melhoria

Entendendo-se as pessoas como requisito essencial do resultado, o treinamento lhes promoveria habilidade, capacidade, desenvolvimento da liderança e facilitaria o processo de parceria no ambiente de trabalho. Enquanto para os processos ou procedimentos de trabalho, o treinamento contribuiria para a efetividade e proatividade às mudanças necessárias, ao trabalho em equipe, ao melhor discernimento da escala dos valores, à comunicação e à competitividade.

Um melhor discernimento pode ser obtido pela Figura 7:

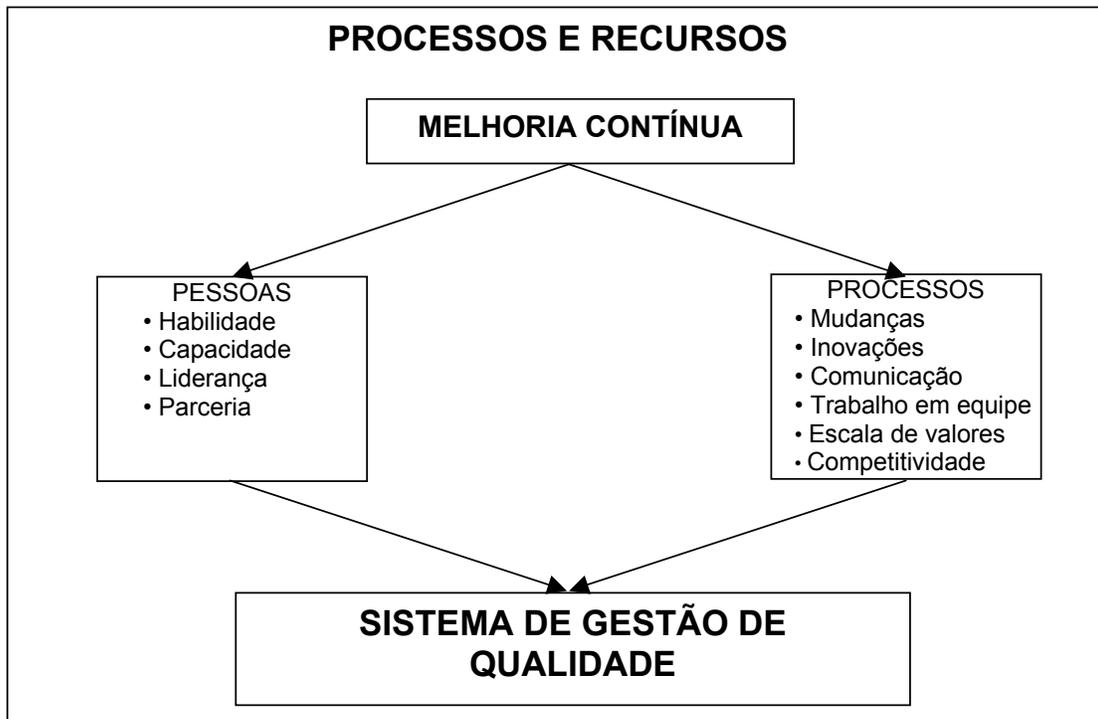


Figura 7: Processos e Recursos

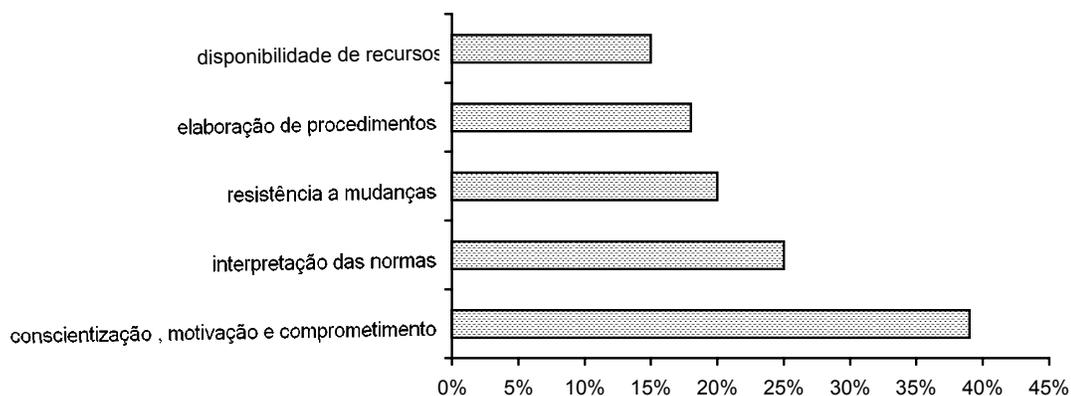
Um sistema de gestão de qualidade (maiores informações ver apêndice A) que provoque o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busque a mudança da própria política; que avalie o desenvolvimento do potencial para mudanças e que entenda os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização está intrinsecamente ligado a pessoas e processos.

Os processos e recursos direcionados para a melhoria contínua envolvem as pessoas e o processo propriamente dito, destacando-se para as pessoas, a habilidade, a capacidade, a liderança e a parceria; e para os processos, a mudança, a comunicação, o trabalho em equipe, escala de valores, competitividade e inovação.

Sem dúvida, a decisão de implantar um sistema de gestão de qualidade (maiores informações ver apêndice A, parte 1), apontando a melhoria contínua como fator preponderante, significa para as pequenas empresas uma série de

dificuldades. Uma pesquisa realizada em 1998, pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul aponta as principais dificuldades, tal como demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 Principais dificuldades para uma Gestão de Qualidade



Fonte: SENAC -Rio Grande do Sul, 1998.

Observa-se que a disponibilidade de recursos é o menor percentual que interfere na pretensão de um sistema de gestão de qualidade, ou seja, as pessoas e os processos disponibilizados em qualquer empresa estão aptos a promover a qualidade como quesito essencial para o sucesso.

Os quesitos elaboração de procedimentos, resistência a mudanças e interpretação das normas já sofrem um acréscimo expressivo no percentual das dificuldades, denotando que as dificuldades só serão sanadas se houver agentes que promovam mudanças de comportamento.

O maior percentual das dificuldades corresponde à conscientização, motivação e comprometimento, confirmando que a decisão em promover um sistema de gestão de qualidade necessita de uma estratégia que possa induzir à destituição de velhos hábitos.

Panigas (1998) entende que se a mentalidade da empresa não estiver suficientemente desenvolvida, encontrará dificuldades para implementar mudanças, pois não haverá investimento intelectual suficiente para as habilidades, competências, motivação, liderança, parceria. Destaca-se aqui a dimensão da escala de valores, que necessitam ser conciliados com o monitoramento e o desempenho de um programa de qualidade, a partir de um comprometimento.

No mercado atual, o sucesso de uma empresa depende da capacidade em relevar a atitude, postura e disposição de cada funcionário, já que estes condicionantes afetam diretamente no resultado das organizações. Uma das premissas para a moderna organização é o trabalho em equipe na execução das tarefas. De acordo com os especialistas, por meio do trabalho em equipe há possibilidade de desenvolver avaliações mútuas de desempenho, discussões sobre a situação presente, estímulo e iniciativas, definição de metas e apoio a planos de ação, entre outras vantagens que fornecem o diferencial competitivo da empresa e que contribui para maior produtividade. Destaca-se aqui a importância do treinamento para instituir a parceria entre empresa e empregados como um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Na pequena empresa (maiores informações sobre a pequena empresa, ver apêndice A) pessoa indicada para essas premissas se tornarem possível é a do gerente, o qual precisa estar imbuído de um espírito de liderança e que também precisa de treinamento, para desenvolver sua capacitação. Boog (1999, p. 221) afirma que esta capacitação deve ser “estruturada e planejada de tal forma que todos, empresa e gerentes saibam, preliminarmente, a que lugar pretendem chegar”. Para o autor, a liderança do gerente é eficaz se souber enfrentar desafios e cobrir necessidades, tal como as apresentadas no Quadro 8:

Aspectos	Desafios	Necessidades
Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> •mensurar resultados trabalhar em parceria •assumir riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer valores comuns ao cargo gerencial, melhorar a comunicação e a integração intra e interdivisioanal.
Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> •consciência de seu papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a eficácia gerencial, adequando estilos. • Ter visão organizacional • Ter espírito corporativo • Ter postura ética
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> •ser agente de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar os empregados a serem pessoas com atitudes empreendedoras voltadas à qualidade e à produtividade; • Ter habilidade em negociação, na relação capital <i>versus</i> trabalho, na tomada de decisão e flexibilidade para atuar na organização e com grupos multidisciplinares.

Fonte: Adaptado de Boog (1999, p.221).

Quadro 8: Gerente x Liderança

Percebe-se pela figura, os vários condicionantes à pessoa habilitada a uma administração eficaz, para poder conduzir uma equipe a integrar-se às finalidades da empresa que pretende seguir a rota do sucesso.

2.5.3.1 Pessoas

O elemento “pessoas” como tópico importante no processo de treinamento se traduz pela objetivo essencial de uma gestão de qualidade que é criar uma organização onde todos trabalhem para fazer dela a melhor no seu ramo de negócios. De acordo com Hutchins (1992, p. 145): “para conseguir isso é necessário desenvolver as pessoas e dar a elas a oportunidade de atacar os problemas que elas reconhecem e têm as habilidades para resolver”.

A partir do desenvolvimento do potencial humano as pessoas se tornam aptas a desenvolver a melhoria contínua dentro da empresa, tal como se pode observar no estudo das potencialidades aqui apontadas:

a) Habilidades

Chiavenato (1994) entende o treinamento (maiores informações ver apêndice A) como um processo educacional de curto prazo, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Para o autor, o desenvolvimento de habilidades permite que as pessoas saibam melhor administrar projetos e evitar problemas para a empresa.

Brocka (1994, p. 11) afirma que o gerenciamento da qualidade começa e termina no treinamento, podendo ser utilizado para incrementar as habilidades do domínio afetivo, tais como escrita, conceitos de formação de equipes e habilidades verbais; ou em relação ao domínio cognitivo, como controle estatístico da qualidade. O treinamento fornecido hoje deve ser utilizado hoje. Ao contrário da educação, o treinamento deve ser um resultado observável.

b) Capacidade

Capacitação é um processo de desenvolvimento e aprendizagem contínuo e intenso, tornando-se um meio para as organizações alcançarem suas metas e atingirem seus objetivos.

Enquanto no tempo da escravidão (maiores informações sobre a história da qualidade, (ver apêndice A, parte 1) as principais qualidades consideradas pelos empregadores eram a força física e a habilidade manual, hoje, um bom currículo se compõe de cursos em boas instituições. A partir dessa necessidade, forma-se um mercado para a capacitação profissional.

A capacitação e o desenvolvimento de pessoas vêm, ao longo desta era, tornando-se fator crucial no que tange à manutenção das organizações no mundo globalizado. Portanto, aos empreendedores da pequena empresa é importante conhecer o paradigma da capacitação, como algo a conceder ao empregado para adaptar-se ao novo ritmo de trabalho imposto pela nova ordem mundial, proporcionando-lhes treinamento para o manuseio de novos equipamentos e tecnologias, novos procedimentos de produção. A capacitação leva à participação, desde que engaje os empregados nos programas desenvolvidos pela empresa, fazendo-os sentirem-se importantes e participativos dentro da organização.

O investimento nos empregados é de grande importância para uma organização, pois o bem-estar do funcionário será visto não só na empresa, mas também no meio em que ele vive. Sentir-se valorizado faz crescer a auto-estima, gerando um ambiente salutar dentro e fora da empresa, além de incrementar a produtividade, maximizar a rentabilidade e continuidade da empresa. A criação de valor para as pessoas pode ser feita, basicamente, de duas maneiras: através da capacitação ou da participação.

O treinamento (maiores informações ver apêndice A, parte 2) nas pequenas empresas possibilita levar um indivíduo à capacidade de perceber e lidar com mudanças ao seu redor, obter competência para trabalhar em equipe, interagindo com profissionais de outros segmentos internos e externos, ou seja, ter capacidade de conviver de forma produtiva em um ambiente multicultural e habilidade para equilibrar as exigências de uma sociedade tecnológica e funcionalmente complexa.

A difusão da qualidade, entre outros fatores, tem no sistema educacional, o de formação e requalificação profissional e de capacitação empresarial, influência

inquestionável, e a análise de seus efeitos, no conjunto, leva ao sucesso da empresa.

Os fatores empresariais pertinentes à difusão da qualidade se referem primordialmente, à capacitação gerencial acumulada pela empresa, e a uma visão positiva dos administradores sobre a relação custo-benefício envolvida nas mudanças organizacionais. A experiência tem demonstrado que os benefícios são significativos, independentemente do setor considerado. Os custos das organizações, por sua vez, estão muito mais ligados ao aprendizado do que aos investimentos prévios requeridos.

Com efeito, definida a introdução da qualidade (maiores informações ver apêndice A) como um objetivo estratégico da empresa, os avanços tendem a aparecer muito mais como fruto da capacidade adaptativa da empresa do que da mobilização de vastas somas de capital ou de grandes recursos de projeto de produto ou processo. (KUPFER et al., 1992).

No nível empresarial, a capacidade dos funcionários e da administração confere um papel-chave na adoção da qualidade a fatores como a qualificação, desenvolvimento de formas de negociação e geração de consenso entre os funcionários dos distintos níveis hierárquicos da empresa e o envolvimento participativo de todos no processo de melhoria.

Segundo Moura (2002), os principais obstáculos à implementação das técnicas de qualidade decorrem da não-adesão, ou de resistência às mudanças da parte dos empresários e do pessoal administrativo e ligado à produção, situando-se na gerência média os principais focos de resistência à mudança. Mais decisivas para a qualidade do que as características intra-setoriais são as relações intersetoriais, que articulam empresas, fornecedores e clientes. De acordo com as formas de

integração produtiva entre empresas de uma mesma cadeia produtiva, definem-se horizontes variáveis para a incorporação da qualidade.

Esses horizontes não se limitam às possibilidades do cadastramento ou certificação de fornecedores ou, ainda, outros métodos de garantia da qualidade; o que fica em jogo é a capacidade profissional.

c) Liderança

A liderança sozinha é o propulsor mais poderoso que qualquer empresa pode ter. Liderança comunica qualidade. Segundo Montana & Charnov (2001, p. 220): “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”.

De acordo com Brocka (1994, p. 18) a liderança dá o tom, determina o tema, empresta o ímpeto para a ação em toda a organização e divulga para toda a organização as políticas de qualidade e as metas a serem perseguidas.

Os líderes deslocarão seus esforços para o direcionamento e controle de operações, para a identificação e remoção de barreiras que impeçam os trabalhadores de satisfazerem os requisitos e expectativas dos clientes. Eles conduzem a mudança cultural fundamental desde o gerenciamento da crise até o aprimoramento contínuo na organização.

Para o autor, a Gestão de Qualidade (maiores informações ver apêndice A) geralmente é implementada *em cascata*: primeiramente pelo topo da gerência e flui através da estrutura gerencial de cima para baixo. Para Brocka (1994, p. 10):

Este desdobramento em cascata garantirá que os líderes entendam, demonstrem e possam ensinar os princípios e práticas do Gerenciamento da Qualidade para as suas equipes, antes da própria expectativa e com uma melhor avaliação.

No entanto, para atingir este estágio é importante conhecer o pensamento de Hunt (1994, p. 110): “A liderança efetiva não depende necessariamente do seu lugar na organização, mas do seu entusiasmo e do seu comprometimento visível com o processo de melhoria contínua”.

Na organização de uma empresa, normalmente seria o gerente que desenvolveria o processo de liderança, competindo-lhe influenciar os subordinados a atingirem a meta estabelecida pela administração. Porém, a efetividade de um treinamento que vise a gestão de qualidade nos procedimentos da empresa, exige que todos os membros da empresa, desde o mais alto escalão até o chão de fábrica desenvolvam o espírito de liderança, ainda que não seja para liderar o grupo. A noção de liderança deve ser intrínseca a qualquer funcionário desde que a mesma implique o poder de influenciar e destituir a apatia de somente obedecer.

	Líderes Formais	Líderes Informais
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> - Investido oficialmente de autoridade e poder organizacional; - Geralmente assume a função de gerente, diretor ou supervisor ; - Quantidade de poder teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é oficialmente investido de título de liderança; - Não tem nenhuma designação de posição diferenciada; - Não é designado poder ou qualquer responsabilidade.
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade técnica e de liderança para influenciar as pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mérito de atributo pessoal ou desempenho superior influenciar as pessoas
Adjetivos comuns a ambos		
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a si mesmo, avaliando pontos fortes e fracos; - Conhecer os outros - Conhecer os limites de suas aptidões, habilidades, interesses; - Expandir-se através dos constantes desafios - Aprender com experiências passadas - tanto as bem sucedidas quanto as que fracassaram; - Analisar o porquê do sucesso e do fracasso; - Aprender com a experiência dos outros; - Inteirar-se dos negócios bem sucedidos que lideraram no passado e lideram no presente; - Compartilhar experiências; - Ser receptivo a críticas; - Otimizar habilidades gerenciais; - Evoluir os talentos pessoais através de constante aprendizado; - Tirar vantagens de oportunidades educacionais formais e informais; - Ser aberto para qualquer tipo de aprendizado; - Reconhecer a capacidade das pessoas, independente do nível hierárquico. 		

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2000, p. 220).

Quadro 9: Líderes formais e líderes informais

Montana & Charnov (2001, p. 220) apontam dois tipos diferentes de liderança em qualquer organização: líderes formais e líderes informais. Ambos exercem comportamentos de liderança para influenciar os outros, com determinações diferenciadas, porém com o mesmo escopo, conforme Quadro 9:

Assim, percebe-se que a liderança apresenta muitos estilos, dependendo de abordagens situacionais ou contingentes complexos, que compreendem as aptidões, as habilidades e as necessidades da situação. Conforme mencionam Montana & Charnov (2001, p. 234): “Os fatores situacionais – as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário – influenciam a eficácia de um estilo de liderança.”

d) Parceria

Segundo Campos (1992), a adoção de modelos de gestão baseados na Qualidade Total traz em seu bojo um importante pressuposto: a imprescindibilidade da cooperação entre os diversos elos que integram uma determinada cadeia para que sejam alcançados maiores níveis de competitividade da cadeia como um todo.

Para este estudo, os elos enunciados por Campos, se relacionam às pessoas que compõem a organização, pois segundo Tavares (2000) o ponto de partida para a compreensão do ambiente competitivo e para o estabelecimento de relações que melhor contribuem para o posicionamento competitivo de uma organização é a análise estrutural, e esta, no nível do ambiente de relacionamento, coloca como elos necessários para o desenvolvimento da organização, o relacionamento interpessoal, já que este significa um ambiente facilitador, onde as pessoas se sentem à vontade para comentar experiências, trocar idéias de forma a

reforçar conhecimentos, esclarecer dúvidas, facilitar a integração e a aprendizagem, buscar a resolução de conflitos. Enfim, um ambiente que possua um clima favorável para o efetivo aproveitamento dos treinandos frente aos conteúdos planejados e desenvolvidos pelo treinamento.

O relacionamento entre as pessoas que compõem uma organização, constitui um nível de relacionamento da organização que se reflete num fluxo extra de informação que agrega maior valor ao conhecimento específico de cada participante de um grupo, equipe ou força tarefa, viabilizando e tornando mais acessíveis as transações.

Tavares (2000, p. 41), ao abordar a gestão estratégica das empresas voltadas para o futuro, enfatiza a informação como a principal munição do futuro para a vantagem competitiva: “assim, o recurso crítico da organização passa a ser as pessoas, isto é, as usuárias da informação”. Sob esta perspectiva os padrões de liderança serão diferentes: “o líder tradicional, que se afirmava em face de seus conhecimentos técnicos, cederá seu lugar ao líder com habilidades interpessoais”. Essas habilidades, além de permitir que os problemas possam ser tratados mais facilmente e os conflitos potenciais/reais tenham mais probabilidade de ser identificados e resolvidos, permitem que maior variedade de problemas complexos possam ser atacados, mesmo aqueles que fogem da capacidade de um indivíduo, ou até de um departamento – dada a soma da capacidade humana que se verifica na parceria.

Há então, o entendimento de que as pessoas precisam se relacionar satisfatoriamente se pretendem buscar um futuro comum. Neste sentido, a parceria significa abandonar a forma monolítica, vertical e homogênea de agir e adotar uma forma descentralizada, heterogênea e horizontalizada, num sistema em que se

somam habilidades e capacidades dos parceiros. Para Tavares (2000, p. 250): “a parceria implica na existência de interesses comuns e complementares.”

Qualquer estratégia que a empresa resolva implantar visando mudança na organização, carece de um consenso entre todos os envolvidos no processo para compartilhar as competências e as habilidades de cada um, formando assim, um conjunto de forças distintas, flexíveis e complementares.

Muitas empresas investem nos funcionários, por entenderem que eles constituem o elemento mais essencial no processo de melhorias contínuas. “Treinamento, construção de equipes e melhorias no local de trabalho são elementos importantes para construir um ambiente no qual os empregados possam crescer, ganhar experiência, capacitação e construir para a empresa uma escala ascendente” (BROCKA, 1994, p. 11).

Dessa forma, o ativismo, o descompromisso, a estrutura que estabelece a política partidária como prioridade transformando profissionais em meros executores de tarefas, vai sendo desnudada pelo trabalho coletivo, o compromisso e o compartilhamento de objetivos. Um exemplo que se pode visualizar pela concepção de que ainda não inventaram nada melhor do que a transmissão de experiência interpessoal é a prática de colocar jovens empreendedores, cheios de novos conceitos e idéias, em parceria com veteranos. Nesta parceria – velhos e novos funcionários - há entre eles troca constante de experiências; estabelecem um tipo de treinamento singular, que conta com a experiência dos velhos e a força dos jovens, os últimos cheios de idéias e ideais e os primeiros com várias experiências do passado. Ambos se completam através de um sistema de parceria e sentem que estão fazendo a “diferença”.

2.5.3.2 Processos

Através dos processos adotados é que as pessoas conseguem efetivar a melhoria contínua de tal forma que se possa atingir um sistema de gestão de qualidade. Esses processos são definidos através de técnicas e procedimentos alavancados pelo treinamento.

a) Mudança

Cedo ou tarde, toda estratégia corporativa é minada por mudanças: mudanças tecnológicas, mudanças sociais, mudanças na moda. A arte de gerenciar é antecipar essas mudanças e alinhar sua empresa com um novo futuro. Isto não quer dizer mudar por mudar. Virtualmente toda grande empresa que passou por situações difíceis foi criticada por não mudar com rapidez suficiente.

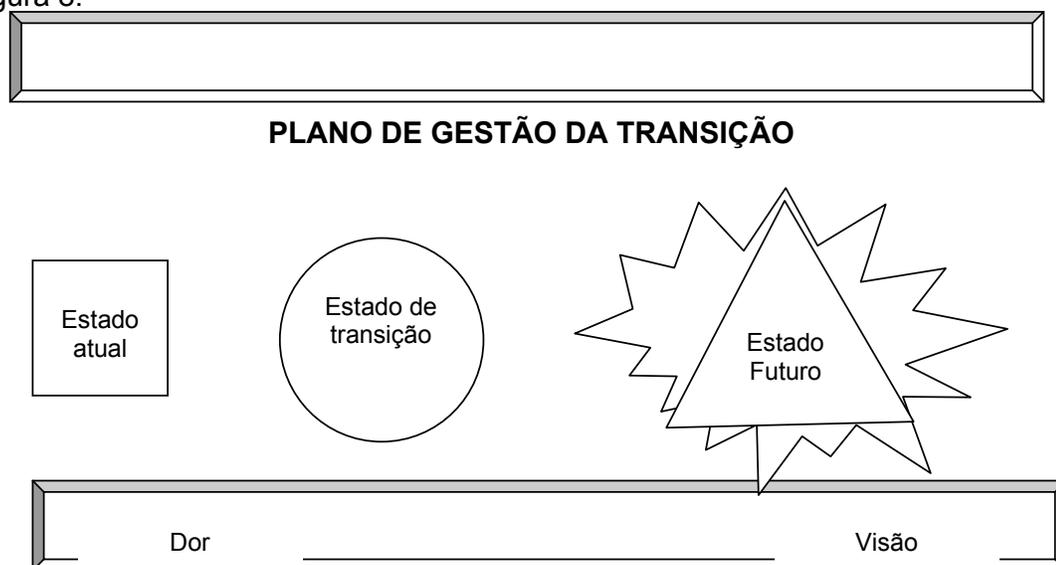
Segundo Juran (1990), o gerenciamento para a qualidade exige alguns rompimentos com a tradição – praticamente uma mudança da cultura.

Mañas (2001, p. 75) entende que a mudança deve ser conduzida com o objetivo da adaptação e transformação atuante no tempo. Para tanto, deve haver consciência da dificuldade de conduzir uma mudança. Para o autor:

mudar uma organização é um processo amplo que provoca, por meio de numerosas interações, modificações no conjunto de seus componentes. Uma ação de mudança pode ser bem sucedida quanto mais coerentes forem as modificações introduzidas. Para exemplificar, temos que saber que não podemos instalar uma nova estrutura organizacional que pressuponha novos tipos de comportamento e ao mesmo tempo buscar a extinção desses comportamentos.

À luz destes ensinamentos o treinamento possibilita a mudança como um componente crítico da melhoria contínua. Harrington (1997, p. 120) aborda a Gestão da Mudança Organizacional, dentro da gestão da melhoria total atestando que a “adoção de uma filosofia TIM criará muitas mudanças organizacionais que exercerão grande impacto sobre os atuais comportamentos, convicções, conhecimentos e expectativas dos membros da organização”. Para o autor a mudança deve ser vista como um processo manuseável, composta de três estados conforme o exposto na

Figura 8:



Fonte: Harrington (1997, p. 121)

Figura 8: O processo de mudança

Para Harrington os três estados devem ser considerados quando se pretende implementar a mudança.

O estado atual é o *status quo* ou os padrões e expectativa estabelecida que representam a rotina normal da organização antes da implementação da TIM.

O estado de transição é a fase que as pessoas se livram do *status quo*, ou seja, do passado, mesmo que ainda não tenham estabelecida a nova maneira de operar. É o ponto em que há uma tensão inesperada do treinamento mediante as

expectativas, que Harrington ensina ser causada por 14 fatores: quantidade, dimensão, transferibilidade, tempo, previsibilidade, capacidade, disposição, valores, emoções, conhecimento, comportamentos, logística, economia e política. Esses fatores impactam nos padrões normais das pessoas.

O estado futuro representa o estágio que as metas e os objetivos da mudança foram atingidos, ou seja, quando se percebe que o compromisso do início do projeto realmente foi interiorizado.

Harrington (1997, p. 124) enfatiza que a jornada do estado atual para o estado futuro pode ser longa e perigosa e se não for adequadamente gerenciada pode ser desastrosa, representando o início desta jornada pela “dor”. Para o autor:

Gerenciamento da dor é o processo de conscientemente trazer à tona, orquestrar e comunicar certas informações de forma a gerar a apropriada consciência da dor associada à manutenção do *status quo* em comparação com a dor resultante de se implementar a mudança.

A “dor” gerenciada não é a dor física, é a dor que reflete o nível de insatisfação que as pessoas experimentam quando as metas não são atingidas impedidas pelo *status quo*, ela “ocorre quando as pessoas têm de pagar o preço de um problema não resolvido ou perdem uma oportunidade-chave”.

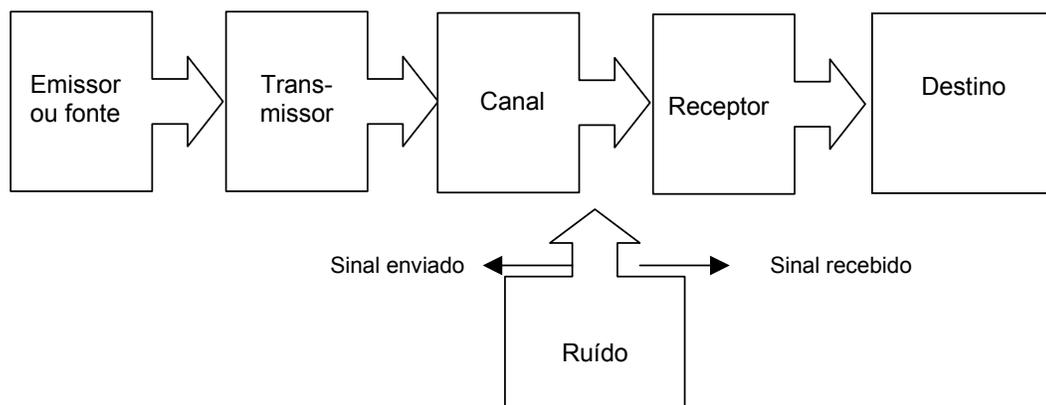
Segundo Harrington (1997), este gerenciamento pode ser estabelecido a partir de cinco regras críticas: a) o responsável deve exercer um papel crítico, demonstrando de maneira pública e particular um insuperável compromisso com o processo de mudança; b) habilitação e educação devem ser intrínsecas aos responsáveis; c) não delegar responsabilidade do projeto aos agentes da mudança; d) os responsáveis do início e da sustentação nunca devem tentar preencher as funções um do outro; e) o responsável em cascata deve ser estabelecido e mantido.

Com estas regras os responsáveis demonstram abertamente o compromisso com a mudança, desenvolvendo uma clara visão do estado futuro, em nível estratégico e tático, colocando à mostra a quantidade de dor para se avançar rumo a esta visão.

b) Comunicação

Brocka (1994, p.33) afirma que: “a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas. Uma comunicação ineficiente poderá condenar ao fracasso a mais habilidosa das iniciativas do Gerenciamento da Qualidade”.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 79), a comunicação envolve transações entre pessoas, tornando-se um processo que passa informação e compreensão de uma pessoa para outra. Para o autor, a comunicação é um processo composto de cinco elementos que são resumidos na Figura 9:



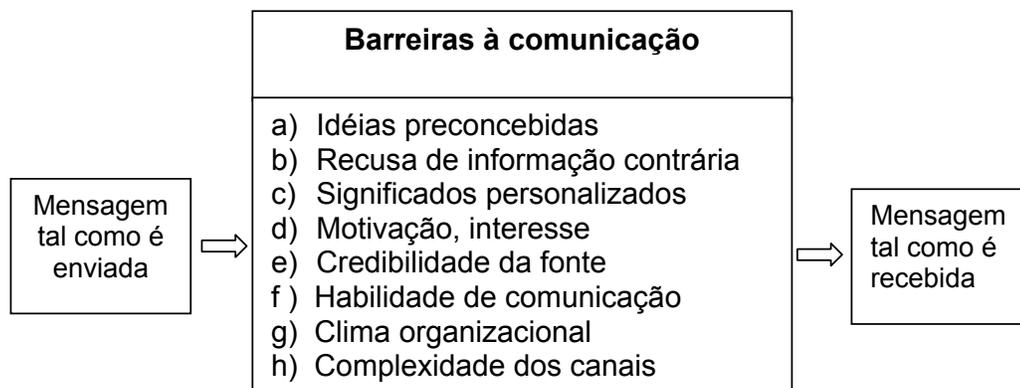
Fonte: Chiavenato (1994, p. 79).

Figura 9: Processo de comunicação

1. emissor ou fonte	- pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem;
2. transmissor	- equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para o canal;
3. canal	- parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre pontos fisicamente distantes;
4. receptor	- equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino;
5. destino	- pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada

Quadro 10: Elementos da comunicação

O ruído é apontado pelo autor como uma interferência entre o sinal emitido e o sinal recebido, que torna a comunicação um processo probabilístico, pois nem todo sinal emitido é recebido incolumemente, devido a certas barreiras que Chiavenato aponta como variáveis intervenientes expressadas na Figura 10.



Fonte: Chiavenato (1994, p. 80).

Figura 10: Barreiras à comunicação

Para Chiavenato (1994) toda pessoa tem seu próprio sistema conceptual e padrão de referência, que age como um filtro codificador, de modo a condicionar a aceitação e o processamento de qualquer informação. Esse filtro seleciona e rejeita toda informação não ajustada a esse sistema ou que possa ameaçá-lo. Há uma codificação perceptiva (percepção seletiva) que atua como uma barreira, bloqueando informações não desejadas ou não relevantes. Essa barreira pode

prejudicar, impedindo a obtenção de novas informações adicionais, ou seja, obliterando a retroalimentação de dados – o feedback.

Chiavenato (1994) estabelece que estas barreiras podem ser de natureza técnica, semântica e humana conforme o exposto no Quadro 11:

TÉCNICAS	SEMÂNTICAS	HUMANAS
Espaço ou distância Falhas mecânicas Disfunções elétricas Lacunas de tempo Interferências físicas	Interpretação de palavras Decodificação de gestos Translações de linguagem Significado de sinais e símbolos Sentido das lembranças	Variações repetitivas Diferenças de sensibilidade Variáveis de personalidade Discrepâncias de competência Limiar de sensação

Quadro 11: Tipos de barreiras

Cavalcanti, Farah e Mello (1981), analisam que nas pequenas empresas (maiores informações ver apêndice A) a maioria das funções administrativas é concentrada nas mãos do dirigente máximo (geralmente o dono da empresa, que em alguns casos pode ser auxiliado ou substituído por filho ou esposa), o que permite que as linhas de comunicação sejam curtas e diretas e se apresentem como uma vantagem se comparadas às empresas de médio e grande porte. Porém há estudiosos como Panigas (1998) que essa vantagem pode se constituir em uma barreira, pois estudos mais profundos das pequenas empresas demonstram que, nestes casos, a troca de informações não ocorre de fato, e se ocorrem são passadas informalmente, muitas vezes de forma não verídica, não relevando que a efetiva comunicação é essencial para os esforços de melhoria contínua.

Portanto, recorrer ao treinamento torna-se um dever para desenvolver e reter as habilidades de comunicação. O treinamento auxilia na remoção dos bloqueios de comunicação, facilitando a comunicação bidirecional entre gerentes e subordinados e garantindo que os objetivos da empresa estejam claramente definidos e disseminados. (BROCKA, 1994).

c) Trabalho em equipe

Quando a administração assume o compromisso de implantar um Sistema de Gestão de Qualidade, ela se compromete a praticar ações efetivas, assegurando que “os ingredientes mais importantes para alcançar uma difusão por toda a empresa deste compromisso com qualidade são envolvimento, delegação de poder, treinamento dos empregados e formação das equipes de trabalho” (HUNT, 1994, p. 19).

Brocka (1994, p. 12) considera que o trabalho em equipe “é essencial para o processo de melhoria contínua. As atividades da equipe são construídas por meio da comunicação e cooperação e do estímulo ao pensamento criativo, e fornecem uma infra-estrutura de suporte às práticas do Gerenciamento da Qualidade”.

Hunt (1994, p.8) menciona que o aprimoramento das empresas para a obtenção da qualidade através de um sistema de gestão, procura integrar as atividades de pessoas e grupos que atuam segundo uma estrutura. O espírito que motiva essa organização deve ser o que estimula forte consciência quanto à qualidade entre os funcionários de toda a organização, permitindo um máximo de resultados e integração com o mínimo de atrito pessoal, sob reposição de autoridade e dissensão entre grupos funcionais.

Estes grupos funcionais devem ser constituídos por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas de algum modo, com o presente e com o futuro da organização. Harrington (1997, p. 247) enfoca para o trabalho em equipe a sinergia, considerando que ela “ocorre quando duas ou mais pessoas, trabalhando juntas, produzem mais do que a soma de seus esforços individuais”. O autor relata que desde a década de 80, as organizações aprenderam quanto é importante o

trabalho em equipe para o sucesso da empresa, enfatizando que “o ambiente de equipe existe por uma única razão – melhorar o desempenho da organização” (Ibidem).

Para Robbins (2002), o trabalho em equipe “gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado”. Para o autor, equipes eficazes devem possuir certas características tal como enunciadas no Quadro 12.

Objetivo	→	Desempenho coletivo
Sinergia	→	Positiva
Responsabilidade	→	Individual e mútua
Habilidades	→	Complementares

Quadro 12: Características do trabalho em equipe

Tavares (2000, p. 49) enfatiza: “a dissociação entre o sujeito e o objeto, isto é, quem planeja e quem efetivamente executa, é uma das principais causas da descontinuidade ou do fracasso da implementação do planejamento”. Entendendo-se que a implantação do Sistema de Gestão de Qualidade (maiores informações ver apêndice A, parte 1) requer um planejamento estabelecido por um grupo de pessoas, o treinamento vem facilitar para que estas pessoas adquiram noções suficientes para se comprometerem com o projeto, tendo uma visão crítica da organização, buscando integração com o pensamento dos demais membros da organização, e sendo receptivos a caminhos alternativos que se fizerem necessários.

Harrington (1997, p.253) afirma que em todas as organizações que se realizam avaliações de melhoria, o tópico que sempre compõe a lista dos mais empregados é o “treinamento”, ou a falta dele. Assim, o autor considera que “o

treinamento de equipes é tão importante quanto o treinamento de pessoas para fazer seu trabalho.”

As colocações dos especialistas fazem entender que o trabalho em equipe, quando estabelecido na organização, é um componente essencial para a implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade pois cria confiança, melhora as comunicações e desenvolve interdependência, possibilitando o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações.

d) Escala de valores

Robbins (2002, p.60) explica que valores são critérios que as pessoas adotam baseados naquilo que acreditam ser correto, bom ou desejável. Nas organizações, estes critérios de valores são importantes para o comportamento organizacional porque “estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções”.

D’Ajuz (1999, p. 20) corrobora esta constatação quando afirma que “um dos componentes que diferenciam as organizações, como base de sustentação, é constituído pelos seus valores”, que influenciam sobremaneira o comportamento organizacional. Assim, como as pessoas são diferentes umas das outras, toda empresa tem peculiaridades e características próprias.

Robbins (2002, p. 20) declara que “as pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que precisam ou que não podem ser feitas”. Assim, as pessoas interpretam o que é certo e errado, e decidem que certos comportamentos ou resultados são preferíveis a outros. Para Robbins esta influência dos valores preconcebidos vão encobrir a objetividade e a racionalidade,

comprometendo qualquer ação de melhoria que se pretenda implantar numa empresa.

Baseado nestes pressupostos é correto o entendimento de que valores e crenças fazem parte do fenômeno organizacional; das questões pertinentes à certeza e incerteza dos ambientes organizacionais; das dimensões da organização e suas disfunções; da estrutura organizacional; do poder; da cultura; da motivação e do clima organizacional.

Robbins (2002) resume esta questão, conforme Quadro 13.

Estágio	Ano nascimento	Entrada na força de trabalho	Idade atual aproximada	Valores dominantes	Influência no comportamento
1.Época protestante	1925-1945	Início dos anos 40 até início dos anos 60	55-75	Trabalho árduo, conservadorismo; lealdade à organização.	Influência da Grande Depressão, da Segunda Guerra Mundial, da liderança norte-americana na indústria manufatureira, do Muro de Berlim, fizeram a força de trabalho tomar como valores a ética do protestantismo, sendo leais aos seus patrões, e dando maior importância a uma vida confortável e segurança familiar.
2.Existencia lista	1945-1955	Anos 60 até meados dos anos 70	45-55	Qualidade de vida, inconformismo busca de autonomia, lealdade a si mesmo.	Influenciados por John Kennedy, pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do "baby boom". Foram profissionais que carregaram a ética "hippie" e a filosofia existencialista, sendo mais preocupados com a qualidade de suas vidas do que com o acúmulo de dinheiro e bens materiais. Os valores mais altos são a liberdade e a igualdade.
3.Pragmático	1955-1965	Meados dos anos 70 até final dos anos 80	35-45	Sucesso, realização, ambição, trabalho árduo, lealdade à carreira.	Influência de uma sociedade que retorna aos valores tradicionais, mas com maior ênfase na realização pessoal e no sucesso material. Fortemente influenciadas pelo conservadorismo de Ronald Regan, pela questão da segurança nacional, pelos casais que trabalham ambos fora de casa e pelos lares iniciados com 150 mil dólares. São pragmáticas e acreditam que os fins podem justificar os meios, vêem as organizações que as empregam, como meros veículos para suas carreiras pessoais. Têm como valores o sentido de realização e o reconhecimento social.
4. Geração X	1965-1981	Final da década de 80 até hoje	Menos de 35 anos	Flexibilidade, satisfação com o trabalho, estilo de vida equilibrado, lealdade aos relacionamentos	Influenciada pela globalização, pela queda do comunismo, pela AIDS, e pelos computadores. Valorizam a família e os relacionamentos. Consideram o dinheiro como indicador da qualidade de seu desempenho profissional, apesar de estarem dispostos a trocar os aumentos de salário, os títulos, a segurança e as promoções por uma vida com maiores opções e mais tempo livre. São pessoas menos dispostas a fazer sacrifícios pelos seus empregadores do que as gerações precedentes.

Fonte: Adaptado de Robbins, 2002, p. 63.

Quadro 13: Valores do trabalho dominantes na força de trabalho atual

Robbins (2002, p. 62-63) acentua que a "compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o

indivíduo foi criado, é uma valiosa ajuda para a previsão de comportamentos”. Assim, o autor apresenta os valores de trabalho em modelo de quatro estágios que “captura os valores próprios das diferentes coortes, ou gerações, da força de trabalho nos Estados Unidos”, segmentando os trabalhadores norte-americanos de acordo com a época que entraram para a força de trabalho.

Apesar desta constatação estar embasada na força de trabalho norte-americano, ela não está muito longe da realidade brasileira. O Brasil, desde a década de 20, sofreu forte influência da cultura norte-americana, em virtude da industrialização brasileira ter se iniciado nesta época com as grandes montadoras automobilísticas norte-americanas que aqui se instalaram.

Assim, pela figura, percebe-se que numa empresa que possua pessoas de diferentes idades (o que geralmente acontece nas empresas), o clima organizacional se depara com diferentes valores tanto na atividade profissional quanto na vida pessoal.

Como já dito, a Gestão de Qualidade (maiores informações sobre gestão de qualidade, ver apêndice A) requer um ambiente de interação, em que todos os membros interagem dentro de um mesmo objetivo. Diante disso, há emergência de um novo paradigma que pressuponha a cognição, a prática em busca de uma nova teoria para o sistema organizacional. Segundo Robbins (2002) diversos estudos apontam que pessoas nas mesmas categorias ocupacionais tendem a ter valores similares, que são plausíveis numa situação de acomodação, mas que podem confrontar-se se houver uma situação de mudança, principalmente quando há variedade de gerações.

Tavares (2000, p.303) afirma que:

o termo valor parece bem redigido, mas não adiciona efetivo valor e significado às ações das pessoas. Possuem o mesmo significado para negócios significativamente diferentes [...] As diferentes expectativas a serem atendidas requerem estratégias diferentes, mesmo quando o foco é a qualidade, demandando, portanto, uma diferença de ênfase nos valores dos envolvidos.

D'Ajuz (1999, p. 20) relata:

Para o direcionamento empresarial é necessário conhecer em profundidade a constituição dos valores e reorientá-los, se necessário, pois em torno desta diretriz vai se formando um conjunto complexo de tradições, hábitos, opiniões, regras, etc, o que traduz a trajetória da organização.

Neste sentido, o treinamento busca organizar atividades, orientar o trabalho de diferentes pessoas e incorporar como processo para a melhoria contínua, a objetividade da escala de valores voltada para a interação dos membros da organização.

A melhoria contínua se constitui numa visão de futuro e dos meios de alcançá-lo, portanto a relativização da escala de valor é importante para redefinir missão e escolher estratégias de ação – numa palavra, posicionar-se. Significa, ainda, rever os projetos em que a organização está engajada, avaliar se seus objetivos e metodologias que contribuem para os objetivos estratégicos escolhidos, assim como criar novos projetos.

Assim, o treinamento ao permitir o conhecimento da constituição de valores, possibilita reorientá-los em torno da diretriz da missão, visão de futuro e as estratégias de atuação da empresa.

e) Competitividade

O termo competitividade é muito ambíguo e normalmente é utilizado de maneira imprecisa. Segundo Mañas (2001, p.45):

o grande enfoque está em tratar a competitividade como **competitividade global** da empresa e não como competitividade de um produto ou serviço em particular. [...] Estamos abordando também a competitividade como sendo necessariamente durável, em que se entende esteja voltada para o futuro. A competitividade que abordamos não é aquela que se pode constatar nos resultados de exercícios passados. A preocupação aqui é com a competitividade em exercícios futuros, como fazer para marcar presença no mercado e garantir pontuação positiva junto à concorrência. Devemos falar em capacidade de competitividade, portanto.(grifo do autor)

Mediante estes pressupostos, acrescenta-se o entendimento de Caravantes et al (1997, p.178) que “são as pessoas que fazem ou deixam de fazer coisas na empresa”, e a partir disso é necessário oferecer-lhes “conhecimento, despertar a motivação, estabelecer objetivos claros e desafiantes, estimulá-los à ação e a obtenção de resultados satisfatórios, uma vez que são estes os requisitos do sucesso.”

Segundo Mariotti (1995), as pessoas são educadas num clima de competição, estimuladas a lutar uns contra os outros, sendo que a competição seria própria da natureza humana, e, portanto, representaria a chave para todas as portas.

Para Mañas (2002) as informações e o conhecimento compõem recursos estratégicos essenciais para manter a empresa adaptada ao ambiente de concorrência. Essa adaptação deve ter o objetivo de manter-se sempre competitiva, reagindo rapidamente aos eventos, atingir resultados prefixados em curto espaço de tempo e ainda antecipar ações e evoluir harmonicamente com o ambiente. Para tanto a empresa deve apresentar certas características, conforme Quadro14:

Características	Desempenho
Atuante	Ter rentabilidade a curto prazo e sobrevida a longo prazo
Identidade definida	Saber o que é, o que deseja ter, ter conhecimento de como agir para tal
Aberta tanto ao interior, como ao exterior	Ser comunicativa e participativa (interior). Ser vigilante e antecipativa (exterior)
Adaptável a mudanças	Ter capacidade de se adaptar a mudanças de ambiente e de aprendizagem inovadora
Concede motivação aos membros	Ser capaz de esforços que permitam o aperfeiçoamento de seus membros, motivando e melhorando suas competências.
Mobiliza energias e inteligência	Ser capaz de mobilizar energias e inteligências para atingir objetivo fixado

Fonte: Adaptado de Mañas (2001)..

Quadro 14: Características da empresa voltada para a competitividade

Como se pode observar na figura, para a empresa ser competitiva necessita atingir os objetivos acima explicitados. Esses objetivos podem ser alcançados através da aquisição do conhecimento e do aprendizado que podem ser obtidos pelo treinamento.

f) Inovação

A inovação é considerada pelos especialistas em administração empresarial, questão de sobrevivência para a pequena empresa.

Segundo Mañas (2001), a mudança faz parte da natureza, está ligada a inovação e tem alterado o comportamento humano, as relações entre grupos e organizações. A rapidez com que as inovações tecnológicas acontecem atualmente demonstra que a sociedade vive em cenários de alta mutação. A concorrência existente entre as pessoas e as organizações trazem informações, que se transformam em novos conhecimentos para a realização de novas empreitadas. As organizações passam a buscar, trabalhar e relacionar as informações adquiridas, já que estas se transformam em conhecimento. Forma-se um ciclo com a informação, que gera o conhecimento e que gera mais informação. Este ciclo é garantido pela

competitividade, que propõe às organizações uma nova forma de estruturação, de uso de tecnologias, de produtos e serviços novos, e de novas maneiras de negociações. As pessoas que fazem parte destas organizações devem aprender a gerar essas informações e conhecimentos.

Drucker (*apud* MAÑAS, 2001, p.21) comenta:

inovar é um dos grandes, um dos mais importantes, objetivos de qualquer organização. Temos a inovação como algo que mantém a empresa viva, competitiva e em alguns casos lhe permite dar pulos, ganhando a liderança, estabelecendo novos rumos para toda a concorrência, clientela e fornecedores de maneira geral.

Mañas (2001, p.21), orienta as organizações e as pessoas que delas fazem parte a se aventurarem em novos territórios, utilizando métodos mais avançados que possibilitem:

- criar e capturar novos valores de novas maneiras;
- fomentar novos produtos, serviços, processos e negócios;
- criar novas regras e oportunidades de conseguir vantagem competitiva e resultados pioneiros.

O autor questiona o porquê inovar, ao mesmo tempo, responde que a noção fundamental da freqüente procura da inovação é a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes.

a inovação deve ser incorporada de maneira sistêmica e constante aos processos e à cultura da empresa. Qualquer organização que queira atingir com sucesso um estágio relativamente avançado de inovação deve se transformar em máquina integrada, feito um organismo vivo capaz de criar, resolver problemas, mudar e adaptar-se a qualquer situação. (*Ibid*, p. 47)

Segundo Soares (1994), a inovação é o emprego da invenção, da idéia na produção, e não precisa ser necessariamente um produto, processo ou sistema de

alta sofisticação ou de custo muito alto. A inovação não precisa ser aquela que causa impacto junto à sociedade como o telefone, a televisão, os computadores, os auto motorizados, etc. Podem ser pequenas alterações no desenho de um produto ou pequenas melhorias no desempenho de uma máquina, ou processo produtivo ou ainda administrativo.

De acordo com Motta (1999, p. xiv), na era da globalização e interdependência, pequenas mudanças afetam diariamente as relações entre as empresas, tanto sociais, econômicas como tecnológicas, desatualizando rapidamente o saber e as informações. Nenhuma empresa deve se considerar desatualizada, procurando sempre lutar contra o seu passado e contra o obsolescimento para inovar e se transformar. Para o autor: "inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. Inovação traz a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do mais bem realizado."

Ainda, segundo Motta (1999), transformar significa suspeitar do comum e do óbvio; e questionar todas as dimensões organizacionais para dar margem à novidade e a novas fontes de sucesso. As organizações mais exitosas procuram a inovação como forma de desenvolvimento, mudando permanentemente, praticando suas habilidades de produzir e incorporar a novidade. A inovação tornou-se a força básica da empresa e o cotidiano de seus gerentes e funcionários.

Neste sentido, a inovação se refere a uma mudança benéfica; é a solução criativa do problema, provocando o desenvolvimento da empresa, através da alteração de ações, produtos, serviços e valores da organização, e ainda, alterando crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos.

Vista como um processo, a inovação é sistêmica, coletiva e complexa dependendo do sistema organizacional, tanto nas suas interações com o meio ambiente como as interligações internas com seus gerentes, funcionários, e a capacidade humana disponível e, normalmente, não utilizada da empresa, a fim de aplicar a idéia nova.

A teoria econômica sempre considerou a inovação tecnológica como um importante instrumento para o crescimento econômico de um país e para a melhoria de competitividade das empresas. Soares (1994) mostrou a relação entre a inovação tecnológica e os ciclos longos de crescimento econômico, advindos do aumento de investimento que se seguem à introdução das inovações mais significativas. Ele considerou também os diversos aspectos que interagem na inovação, sejam eles técnicos, econômicos, sociais ou gerenciais.

Segundo Soares (1994), a participação das empresas de pequeno porte nas inovações é compatível com a sua participação na atividade econômica, de acordo com as pesquisas desenvolvidas mais recentemente nos Estados Unidos e na Europa. Recentes estudos enfatizam que na introdução das inovações tecnológicas, a crescente participação de empresas de pequeno porte em relação ao total das empresas, tem demonstrado maior eficiência relativa. A característica mais marcante que assume a concorrência entre as empresas é, atualmente, o constante lançamento de novos produtos no mercado ou a utilização de novos processos produtivos.

A introdução de inovações tecnológicas faz com que as empresas alterem suas posições relativas no mercado, seus padrões de concorrência, bem como modificar profundamente as atitudes e comportamentos dos consumidores. Conforme apontado Soares (1994, p.23):

é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário. São, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.

Para os estudiosos, a grande maioria das inovações tem origem nas novas necessidades dos consumidores ou nas necessidades estratégicas das empresas em função da situação do mercado.

Mañas (2001, p. 79), aponta alguns fatores que considera essenciais para o sucesso das inovações, sendo eles:

1. Orientação para objetivos;
2. Busca obcecada dos objetivos;
3. Horizonte de longo prazo para o planejamento;
4. Baixos custos iniciais;
5. Interação com o mundo exterior;
6. Flexibilidade e rapidez;
7. Facilidades organizacionais, dentre elas, apoio técnico, incentivos salariais e de carreira, reconhecimento, autonomia;
8. Disponibilidade de capital, visando investir em pesquisa e desenvolvimento.

De acordo com o autor, a organização deve se preocupar com o que ocorre fora da empresa em termos de inovação, sendo comunicativa ao máximo em seu interior, adaptando sua estrutura de forma a propiciar sucesso nos novos projetos em andamento e buscar o equilíbrio das diferentes funções, assim como é necessário procurar a consolidação de cultura adequada e propícia à inovação.

Nestas proposições Mañas (2001, p. 79) enfatiza que deve haver atenção especial aos recursos humanos, ou seja, os componentes da empresa devem estar *“preparados e formados – estar motivados para inovar, contando ainda com a direção, que deve ter estilo não centrado somente no resultado a curto prazo”*.

De acordo com Soares (1994), as pequenas empresas possuem algumas vantagens em relação às de maior porte, como a flexibilidade de alteração em processos produtivos de acordo com as mudanças e a maior facilidade de comunicação ou interação interna, seja entre os aspectos técnicos ou econômicos da inovação, uma vez que as decisões podem se tomadas com mais rapidez (maiores informações sobre as pequenas empresas, ver apêndice A, parte 3). Para a melhoria da competitividade e como facilitador do processo da inovação, há necessidade de uma estrutura administrativa e de um sistema de gestão moderno, que enfatize o potencial humano existente na empresa.

Para o autor, a habilidade de inovar não depende do tamanho da empresa, sendo que as empresas de pequeno porte apresentam vantagens e desvantagens em relação às maiores. As pequenas empresas apresentam como a principal desvantagem a capacidade financeira, que envolve outras tais como a infra-estrutura tecnológica, os recursos humanos e o menor acesso aos mercados. Enquanto que entre as vantagens se encontra a estrutura mais flexível, a rapidez de decisões e de reações às indicações de mercado e a motivação. Embasado nestas proposições, o autor apresenta algumas sugestões para as empresas de pequeno porte obterem chances de sucesso no mercado, através das inovações:

- 1) Divulgar as possibilidades concretas de inovação pelas empresas de pequeno porte, através de mecanismos de conscientização e motivação, tais como palestras, seminários, cartazes, folhetos, propaganda na mídia, etc.
- 2) Divulgar as linhas de crédito existentes passíveis de serem utilizadas pelas MPEs para a inovação tecnológica, bem como apoiar a criação de novas linhas de crédito específicas para esta atividade e segmento de empresas.
- 3) Apoiar a ampliação do mecanismo de capital de risco como efetivo instrumento para a viabilização da inovação tecnológica, assim como uma ampla divulgação sobre as possibilidades de sua utilização.
- 4) Divulgar os serviços prestados pelas diversas instituições de P&D, tais como suas áreas de atuação, perfil de pesquisadores, tecnologias disponíveis e infra-estrutura laboratorial, bem como as instruções de como acessar tais serviços.
- 5) Incentivar a adoção de novos mecanismos de acesso das empresas de pequeno porte às instituições de P&D, em especial instrumentos de remuneração por tais serviços que

sejam adequados a ambas as partes.6) Apoiar o trabalho dos inventores, possibilitando entre outros aspectos: o acesso ao crédito, informações sobre o sistema de propriedade industrial, interação com as instituições de P&D e a divulgação dos seus trabalhos em feiras, exposições e outros eventos. 7) Apoiar a contratação de pessoal técnico especializado pelas empresas, em caráter definitivo ou temporário, através da elaboração e divulgação de cadastros de especialistas e de consultores já atuantes no mercado, bem como de recém-formados. 8) Incentivar o treinamento de recursos humanos das pequenas empresas através de bolsas de estudos nas atividades diretamente relacionadas à inovação tecnológica. 9) Apoiar as pequenas empresas na contratação de serviços especializados relativos ao processo de transferência de tecnologia e acompanhar o seu desdobramento. 10) Apoiar as pequenas empresas nas atividades ligadas ao mercado, tais como: a elaboração de pesquisas de mercado anteriores e posteriores à introdução da inovação, a participação em feiras e exposições tecnológicas, bem como em outros eventos que viabilizem contatos e negócios com clientes potenciais. 11) Promover a parceria entre empresas de grande porte e instituições governamentais com as pequenas empresas, de forma a viabilizar as últimas como fornecedoras de produtos, processos ou serviços inovadores às primeiras. 12) Estimular a criação e o desenvolvimento das incubadoras de empresas de bases tecnológicas como instrumento de inovação tecnológica nas empresas nascentes". (SOARES, 1994, p. 43).

Diante dessas considerações, pode-se deduzir que há uma necessidade muito grande de saber lidar com a inovação, em todos os aspectos, sabendo identificar oportunidades e traçar linhas de ação, com agilidade, para aproveitamento da situação. É fundamental a preparação para interagir, através de cursos direcionados, dinâmicas de grupos com profissionais especializados, adquirir mais e melhores conhecimentos dos seus companheiros de trabalho; monitorar e influir no clima organizacional, nos fatores de estímulo e motivação, e na cultura organizacional, através de seus valores, hábitos e crenças.

Os membros da organização precisam conhecer seu ambiente de trabalho, seu mercado e seus clientes, criando comportamentos alternativos. Essa visão das transformações e movimentos no meio ambiente é que poderá nortear as decisões estratégicas na empresa e a habilidade para lidar com a inovação e seus efeitos colaterais.

Gold (1995, p. 34) é enfático ao equiparar inovação com transformação, colocando: "transformação está ligada ao aprendizado em profundidade, que

questiona e rompe com os meios e resultados existentes ou 'antigos' e conduz a meios radicalmente novos”.

2.5.3.4 Considerações adicionais

As aptidões pessoais e os processos estabelecidos para que se efetive o sucesso da pequena empresa depende de conscientização da organização para a qualificação profissional, que não deve ficar restrita à gerência, mas sim que seja acessível a todos os níveis da organização. Para que possa haver um preenchimento integral das necessidades da empresa e que possa suprir a lacuna verificada entre a experiência prática do empregado, seus conhecimentos e suas habilidades e as exigências do cargo e da área de atuação, é que se faz necessário a qualificação profissional.

Nesse sentido, considera-se o treinamento como um investimento para desenvolver a capacitação dos empregados e ao mesmo tempo utilizar os processos ao alcance da empresa para obter vantagem competitiva. Essa vantagem se traduz em transformar as características ambientais e o comportamento das pessoas, entendendo-se que a empresa deve basear sua missão na competência dos seus recursos.

O treinamento condiciona processos importantes que envolvem uma reestruturação das relações do treinando com o meio organizacional, levando em conta que o aprendizado reflete-se nas mudanças de comportamento e na adoção de processos profícuos para a empresa assumir uma postura competitiva perante o cenário organizacional.

Nesse sentido quando a empresa estabelece o planejamento de um treinamento, a competitividade é um fator influenciador para a realização de um aprendizado que não só capacita as pessoas, como também as torna engajadas para a efetivação de um negócio promissor.

Convém mencionar que o treinamento não é um procedimento estanque, porque após realizado, espera-se colher resultados positivos para sempre. A verdadeira essência de um treinamento está no seu dinamismo e na sua análise de resultados alcançados a curto, médio e longo prazos:

Com o intuito de tornar o processo de aprendizagem consolidado, entendemos que a avaliação contribui efetivamente como ferramenta facilitadora para apurar os resultados obtidos a partir de programas instrucionais (Educação, Treinamento e Desenvolvimento), tendo como foco os indicadores e os instrumentos necessários para a aferição, possíveis alterações e acompanhamento do processo de formação, atuação e desenvolvimento do potencial humano. (Kanaane, 2001, p.144)

Pelo estudo até aqui realizado, entende-se essa avaliação como a interrelação treinamento/sistema de gestão de qualidade numa cadeia cíclica traçada por uma ferramenta de avaliação essencial: o feedback, tal como se observa na descrição figurativa desse processo.

O feedback de uma maneira geral é conceituado como um instrumento de crescimento pessoal. Com ele e por meio dele a administração contribui para o crescimento de sua equipe de trabalho e vice-versa.

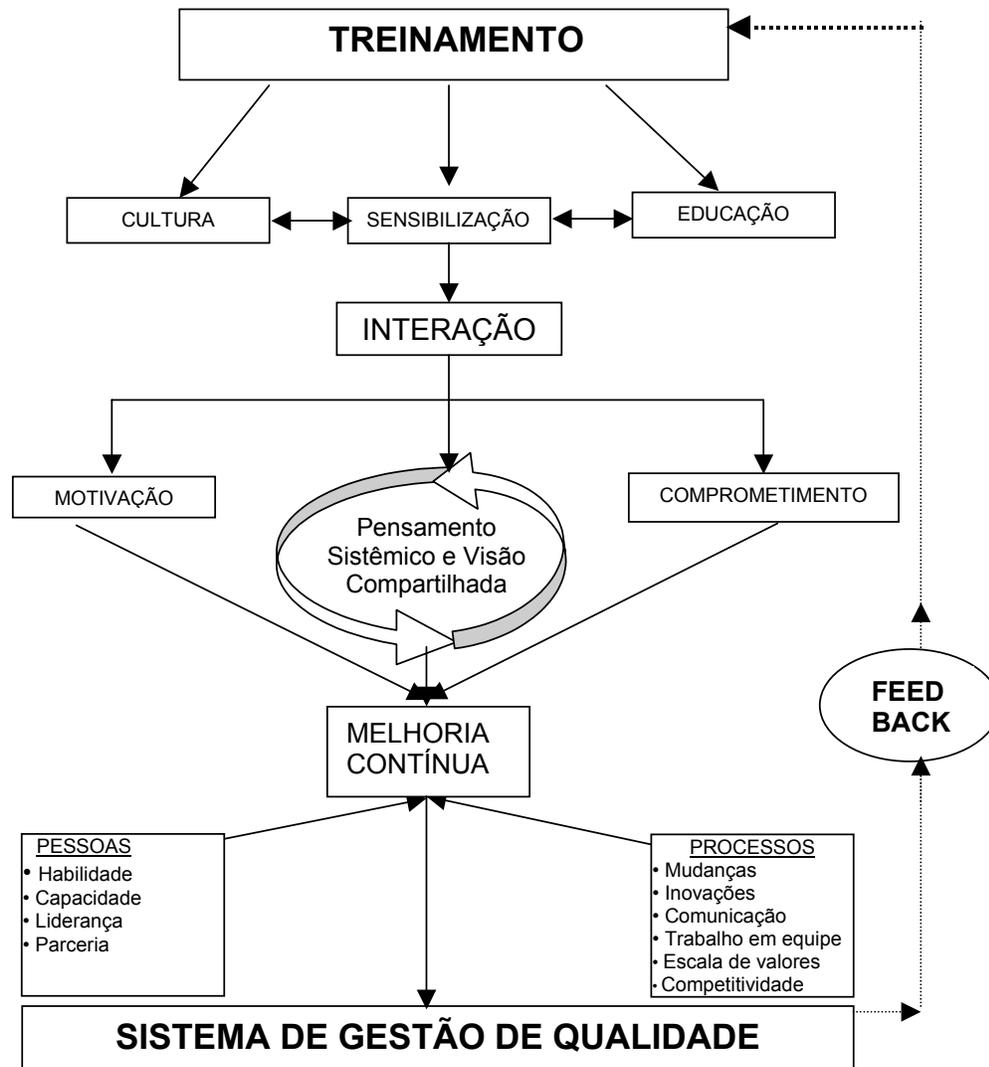


Figura 11: Integração Treinamento/Sistema de Gestão de Qualidade

No estudo realizado neste capítulo, o feedback se apresenta como o instrumento básico que permite estabelecer a cadeia cíclica enunciada na Figura 21, pois é a partir da avaliação e dos resultados do treinamento para a promoção do sistema de gestão de qualidade, que se operará um ciclo contínuo do treinamento nas empresas.

2.6 Feedback

Senge (1990) considera que a realidade das empresas é feita de círculos. O autor explica que para se ter uma visão do sistema da empresa como um todo, e, portanto, uma visão sistêmica, precisa-se ter uma linguagem de inter-relacionamentos, uma linguagem feita de círculos, para de forma dinâmica resolver "os problemas complexos e escolha de estratégias, especialmente quando indivíduos, equipes e organizações precisam ver além dos eventos, penetrando nas forças que configuram a mudança". (Ibid, p.104).

O autor avança em sua teorização explicando que as variáveis são organizadas de modo que formem um círculo ou *loop* de relacionamentos de causa-efeito, denominado de processo de feedback. No pensamento sistêmico significa qualquer fluxo de influência, isto é, qualquer influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Ao analisar os fluxos de influência, pode-se verificar os padrões que repetidamente pode melhorar ou piorar as situações na empresa.

Senge (1990, p.108) defende que:

na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de feedback, não ficando à parte dele. Isso representa uma grande mudança de percepção. Permite-nos ver como estamos continuamente tanto sendo influenciados pela realidade, quanto influenciando-a.

Com essa visão, o feedback sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

Neste contexto, o feedback permite saber de que modo os objetivos pretendidos num treinamento têm sido bem direcionados ou se as variações têm sido reduzidas permitindo implementar ações corretivas de maneira apropriada.



Figura 12: Ciclo Treinamento - feedback

Pela Figura 12 se verifica um processo de retroalimentação que Brocka (1994, p. 37) considera:

essencial para a melhoria contínua, podendo ser simples relatórios orais ou escritos, sistema de informação ou análise estatística integrada a sistemas especializados. A chave é receber a informação a tempo para permitir o início da ação corretiva.

Entretanto, Senge (1990) sugere os elementos básicos desta retroalimentação são o feedback de reforço, o feedback do equilíbrio e a defasagem.

Considerando o treinamento como um fator constitutivo da visão sistêmica, vale entender que a essência do treinamento está em “ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito – ver os processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas” (SENGE, 1990, p. 103).

Para o autor o feedback mostra como as ações podem se reforçar ou equilibrar umas às outras, com a perspectiva de que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

No processo de feedback de reforço, há dois comportamentos que irão influenciar o resultado do treinamento. Se houver um clima de confiança que aponta os pontos positivos, o processo entra em uma espiral ascendente que reforça a qualidade do treinamento. Se ocorrer o contrário, o clima é incrédulo quanto à eficácia do treinamento, o processo é aprisionado numa espiral degradante. Porém, tanto o declínio, quanto a ascensão do processo, em um determinado momento, encontra limites que podem desacelerar, interromper, desviar ou até reverter o processo. Este limite é uma forma de equilíbrio que Senge descreve como o feedback de equilíbrio.

No processo de feedback de equilíbrio existe uma auto correção que mantém a meta ou o objetivo, portanto ele está incorporado em todos os comportamentos orientados para uma meta. Acontece neste processo, os ajustes necessários para corresponder às necessidades da empresa. É neste ponto que se determina a importância daquilo que o treinamento propiciou. Por exemplo, através do treinamento é concebido aos treinandos perceber que a redução de custos via demissão não será válida se a demanda requer horas extras ou acarretará

sobrecarga a outros empregados; também descontos nos produtos ou serviços devem ajustar-se às mudanças na demanda ou nos preços dos concorrentes.

Portanto, entre os processos de feedback de reforço e de equilíbrio existe um terceiro elemento básico da linguagem sistêmica - a defasagem. No treinamento este elemento representa a fase em que o aprendizado não gera resultado positivo instantaneamente. O tema abordado no treinamento pode não trazer resultado imediato e, aparentemente, estar distanciado da realidade profissional do treinando, porém, através dos ajustes dos erros ou distorções apontados nos feedbacks, pode, a determinado prazo, encontrar o ponto de equilíbrio que tornará o aprendizado profícuo para o resultado esperado.

A defasagem é considerada como o tempo transcorrido entre as ações e as conseqüências. Na defasagem pode acontecer o distanciamento da meta, como também pode causar um efeito positivo se houver um aprendizado que saiba reconhecer e trabalhar com ela. Para Senge (1990), praticamente todos os processos de feedback têm alguma forma de defasagem.

Os processos de feedback de reforço (ou de amplificação) são os propulsores do crescimento. Senge (1990) entende que quando se percebe que uma organização está crescendo, há certeza que o feedback de reforço está em ação. Os processos de feedback de equilíbrio (ou de estabilização) começam a atuar quando existe um comportamento orientado para uma meta. Portanto, o feedback de reforço, de equilíbrio e a defasagem transformam-se em elementos básicos de estruturas que se repetem continuamente na vida pessoal e profissional, criando um clima organizacional em que as pessoas estão em constante indagação e comprometimento com os processos de aperfeiçoamento. Resumidamente, Senge (1990, p. 200) ensina:

Esse clima organizacional fortalecerá o domínio pessoal de duas formas: primeiro reforçará continuamente a idéia de que o crescimento pessoal é realmente valorizado na organização. Segundo, se os indivíduos responderem ao que se oferece, isso proporcionará um “treinamento no trabalho” que é vital para o desenvolvimento do domínio pessoal [...] uma organização comprometida com o domínio pessoal pode oferecer esse ambiente, estimulando continuamente a visão pessoal, o compromisso com a verdade e a disposição de encarar com honestidade as defasagens entre os dois.

Nessas considerações o feedback permite a análise de causas, efeitos e conseqüências identificadas no treinamento, permitindo um julgamento que pode ratificar ou repensar o planejamento e a implementação de novos treinamentos, possibilitando um processo que realiza um desenvolvimento sustentável que intervém sobre as oportunidades, e minimizam as condições adversas que podem apresentar-se no cenário da aprendizagem.

Sob esse ponto de vista o treinamento se insere como um processo interativo, cujas abordagens são influenciadas por variáveis que precisam ser estudadas e manipuladas em consonância com a viabilização de meios para aprimorar/educar os membros da organização para o sucesso da empresa. Estas variáveis serão explicitadas na seqüência do trabalho em questão.

2.7 Considerações Finais

Administrar uma organização requer qualificações e conhecimentos de várias áreas, pois é necessário saber como motivar funcionários, como fazer o produto certo, como criar parcerias, como satisfazer os clientes, enfim como fazer a empresa funcionar do modo mais qualitativo possível. De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada neste estudo que incluiu diferentes autores no que se refere gestão de qualidade e o treinamento como instrumento de suporte para essa gestão,

é preciso que haja na organização um sistema coerente que ligue todas as suas atividades utilizando instrumentos necessários para identificar, quantificar e eliminar as falhas que possam existir dentro da empresa e ao mesmo tempo, indicar os meios que garantam a melhoria dos processos de trabalho.

Considerando o treinamento como um desses instrumentos, busca-se, na continuidade deste estudo, desenvolver um instrumento que possibilite avaliar treinamento/aprendizado/motivação/ação, como meio para conseguir melhorias contínuas através da qualidade em todas as atividades da empresa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Considerações iniciais

Esse capítulo estabelece os métodos e materiais utilizados para perceber a eficácia do treinamento como ferramenta para um sistema de gestão de qualidade nas pequenas empresas do ramo metal-mecânico do município de Ponta Grossa.

Inicialmente realiza-se a análise das variáveis que interferem no treinamento, já que o propósito deste é facilitar a relação existente entre a empresa e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças e evidenciar as qualidades e as deficiências do sistema integrado que a corporação possui.

Em seguida, são apresentadas as questões para estudo, apreendendo as relações entre valores individuais e contexto organizacional que explicam a aceitação do treinamento como instrumento essencial para uma gestão de qualidade.

Posteriormente é descrita a metodologia escolhida para a realização da pesquisa, descrevendo o método de trabalho, a definição do público alvo, os sujeitos da pesquisa, a forma como se realizou a coleta de dados, finalizando com uma análise do resultado obtido com as entrevistas que possibilitaram obter uma visão geral do objeto deste estudo.

3.2 Relação das variáveis com o treinamento

O diagnóstico das variáveis deve ser conjuntural, abrangendo todos os segmentos da organização, já que essas são as forças que influenciam para que o treinamento se torne uma oportunidade para o desenvolvimento da empresa. As variáveis foram definidas em Variável Independente e Variável Dependente, uma vez que a primeira é aquela que influencia, determina ou afeta uma outra variável, sendo fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência; por outro lado a Variável Dependente é o fator manipulado na tentativa de assegurar a relação do fator de um fenômeno observado ou a ser descoberto, para ver que influência exerce sobre um possível resultado.

Para a realização do presente trabalho, foram estabelecidas as variáveis do treinamento baseadas no estudo, que interrelacionam a Gestão de Qualidade com a execução do treinamento nas pequenas empresas, cujos ensinamentos permitiram concluir que entre Treinamento e Sistema de Gestão de Qualidade forma-se uma cadeia cíclica que se transforma num invólucro dos elementos interferidores no desenvolvimento, implantação e uso do treinamento, tal como se visualiza na Figura 13.



Figura 13: Cadeia Cíclica: Treinamento & Sistema de Gestão de Qualidade

Na Figura 13 está determinado que as variáveis que interferem no treinamento são: processo educacional, transformação da prática organizacional, competitividade, melhoria na sistematização, proatividade em lidar com as inovações e comunicação. Todas essas variáveis contemplam o valor das pessoas e os processos devidamente perceptivos e receptivos a uma aprendizagem que visa o aprimoramento dos negócios da empresa. Cerceia esse processo o feedback, já que este permite discutir com clareza e objetividade os problemas técnicos e

administrativos envolvidos no planejamento do treinamento, realimentando continuamente o processo Treinamento/Sistema de Gestão de Qualidade.

Estas variáveis foram selecionadas em consonância com as peculiaridades da pequena empresa e são expostas na Figura 14.



Figura 14: Variáveis do Treinamento para um Sistema de Gestão de Qualidade

3.3 Variável Dependente

A Variável Dependente consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciadas, determinadas ou afetadas pela Variável Independente; e como fator que aparece, desaparece ou varia à medida que se introduz, tira ou modifica a Variável Independente. Portanto, a Variável Dependente exige um controle rigoroso dos instrumentos de mensuração e da manipulação dos dados.

Nesse estudo, estabelece-se como Variáveis Dependentes: o processo educacional, a transformação da prática organizacional e a competitividade.

3.3.1 Processo educacional

O reconhecimento do Processo Educacional como uma variável dependente do treinamento consiste no fato de que atitude, postura e disposição de cada funcionário serão o diferencial da eficácia do treinamento. De acordo com Kanaane (2001, p. 71) “As mudanças ocorridas no cenário mundial e aquelas que estão ocorrendo continuamente vêm acentuando tendências que suscitam, além do repensar da postura profissional, a necessidade de apropriar-se de condutas e comportamentos compatíveis com as exigências apresentadas para este contexto”. Nesse sentido, a educação age como mola propulsora na aquisição de novos conceitos e práticas necessárias à fixação de conhecimentos.

Grande parte da aprendizagem ocorre de forma informal no dia-a-dia do funcionário. Portanto, o treinamento significa incluir atividades didáticas para

maximizar experiências e organizar a participação dos treinandos na solução e/ ou pesquisa de problemas da empresa. Portanto, a introdução do treinamento deve ter início com o reconhecimento da tradição existente de atitudes, conhecimento e habilidades que otimizem um processo de trabalho que vise tornar a organização um ambiente profícuo ao debate, ao conhecimento e à constante busca de sinergia. Feigenbaum (1994, p. 81) reconhece que a totalidade do processo educacional para a qualidade da empresa “representa uma das influências mais importantes a serem utilizadas em benefício do programa de qualidade total”.

Cabral (1999) proclama que as melhores organizações já descobriram que vale a pena despertar o empenho e a capacidade de aprender e tomar decisões em todos os níveis das organizações.

Os especialistas em organização administrativa argumentam que as empresas assimilam o treinamento, abrem mão de velhas idéias, aprendem a ser abertas umas com as outras, compreendem como sua organização realmente funciona, formam um plano ou visão com o qual todos concordam e depois trabalham em conjunto para conquistar esta visão. Entendendo-se o treinamento como autodesenvolvimento, toma-se como exemplo a afirmação de Kanaane (2001, p. 156):

Autodesenvolvimento significa envolver o próprio indivíduo no gerenciamento de sua carreira, à medida que o mesmo possa estar atrelado às demandas e solicitações do mercado de trabalho, capitalizando-as no sentido de otimizar seu potencial em busca de melhores patamares de desempenho, contribuindo para uma efetiva *performance*.

Essas considerações facilitam o apontamento das características do processo educacional.

VARIÁVEL DEPENDENTE	CARACTERÍSTICAS
Processo educacional	<ul style="list-style-type: none"> • predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos • facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré existente nas pessoas • entrosamento • liderança • competência • auto-desenvolvimento para trabalho de equipe

Quadro 15: Processo educacional

3.3.1.1 Predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos

O processo educacional como uma variável do treinamento mostra a receptividade da aprendizagem no contexto organizacional e como as pessoas reagem às propostas de se implantar na empresa a aquisição de conhecimentos. Essa percepção é detectada quando os dirigentes da empresa ou responsáveis diretos pela realização do negócio da empresa consideram importante a participação em cursos e seminários, ou até mesmo o contato com outros empresários, ainda que isso signifique alterar a rotina da empresa.

Chiavenato (1999) e Kanaane (2001) chegam ao consenso de que a busca por um sistema de gestão de qualidade requer um esforço coletivo de transformação, ou melhor, de reconstrução da realidade onde valores individuais são colocados em xeque e confrontados com os valores organizacionais para verificar a predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos.

3.3.1.2 Facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas

Harrington (1997) considera que a melhor maneira de um indivíduo crescer dentro de uma empresa é proporcionar formas de aumentar seu valor agregado para a organização e isso significa aprimorar o conhecimento que já possui.

Os conhecimentos adquiridos no treinamento não significam especificamente serem novos, podem ser um aprimoramento do que as pessoas já possuem, mas que necessitam serem valorizados e reconhecidos pelos administradores e/ou gerentes. Longenecker et al. (1997, p.453) afirma que “o treinamento para melhorar as qualificações e o conhecimento não se limita aos novatos. O desempenho dos atuais empregados pode, freqüentemente, ser melhorado através de treinamento adicional”. Nesse sentido a validade do treinamento se processa quando a empresa percebe que determinadas atividades da empresa podem ser valorizadas pelo potencial dos funcionários que as estão realizando, ao mesmo tempo estimula a aprendizagem, desde que os treinandos estão somando ou validando os conhecimentos que já possuíam.

3.3.1.3 Entrosamento

A disseminação do conhecimento partindo da experiência e daquilo que o treinando já assimilou no cotidiano de suas atividades, paralela a uma didática que organiza e amplia os conhecimentos, faz com que o treinamento propicie condicionantes específicos para o entrosamento dos funcionários entre eles mesmos

e com a empresa, pois a possibilidade de articular métodos e sistemas de trabalho estabelece parcerias e melhor relacionamento entre as pessoas, bem como dá uma melhor interpretação da missão e objetivos da empresa. Para Longenecker et al. (1997) a compatibilidade pessoal e a cooperação são necessárias para uma efetiva colaboração.

Planejar o tema do treinamento com a interferência dos funcionários da área significa facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas, ou seja o treinamento levantará problemas e soluções que o funcionários enfrentam no dia-a-dia e assim, a aprendizagem será de interesse dos treinandos e fornecerá subsídios para a melhoria de suas atividades.

3.3.1.4 Liderança

Senge (1990) transmite a idéia de que todos nas organizações devem cumprir o ciclo do processo educacional que significa pensar, executar, avaliar e refletir para que ocorra um processo de aprendizagem em que as pessoas aprendam a liderar, desenvolver competências e com isso saibam relacionar-se para desenvolverem um trabalho de equipe. Entendendo-se que trabalhar em equipe significa reconhecer a interação entre valores pessoais, organizacionais e contexto empresariais, o treinamento permitirá o desenvolvimento das características necessárias para a liderança, desde que otimize as habilidades de desenvolver e publicar a missão e os objetivos da empresa, identifique os fatores de sucesso e dos processos críticos e, principalmente, estimular a participação efetiva dos

funcionários, num processo que inclusive incentive a delegação para tornar a participação efetiva.

3.3.1.5 Competência

Partindo do pressuposto que nas empresas deve existir um ambiente que envolva uma série de qualidades individuais e profissionais, o treinamento contribui para que essas qualidades se transformem em competência. Para Kanaane (2001), os talentos humanos se convertem em competência a partir do momento em que os programas de treinamento priorizem a concentração criativa, a capacidade em estabelecer parcerias e relacionamentos, a multifuncionalidade, a versatilidade, a visão de conjunto de longo alcance, a agressividade positiva; a habilidade de lidar com as diferenças pessoais e culturais; disposição para correr riscos; capacidade de lidar proativamente com os conhecimentos acumulados, a capacidade de mudar (flexibilidade); de lidar com a pressão e com as ambigüidades, de utilizar os conhecimentos acumulados, de implementar .

Ao priorizar e selecionar as necessidades da realização de um treinamento, os dirigentes da empresa estão considerando que o mesmo cria habilidades para o trabalho e propicia para que haja mudança de atitudes, incentivando para que haja criatividade e iniciativa para a melhoria que vise o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa, desde que estejam convictos que o fornecimento de produtos com qualidade e, em tempo hábil, está relacionado com atividades de pessoas que têm oportunidade de ampliarem suas competências através de conhecimentos adquiridos num treinamento.

3.3.1.6 Auto desenvolvimento para trabalho em equipe

Oakland (1994) afirma que o treinamento deve ser relacionado com as necessidades, as expectativas e a melhoria dos processos, para demonstrar aos treinandos que a participação no esforço do sucesso da empresa depende de que todos (diretores, gerentes e os outros empregados) estejam trabalhando para um único objetivo: a melhoria.

O treinamento leva as pessoas a entenderem que numa equipe cada um leva sua experiência, valores e formação que vão se somar e constituir um grupo interativo com as necessidades da organização.

3.3.2 Transformação da prática organizacional

A transformação da prática organizacional como outra variável dependente pode ser justificada no enunciado de Feigenbaum (1994, p. 81):

homens e mulheres adultos na indústria aprenderão e conservarão somente coisas que acham que precisam saber, que verdadeiramente acreditam que irão ser úteis em seus campos de atuação, que julgam que apresentam maior possibilidade de auxiliá-los na solução de problemas que os incomodam diariamente e coisas que, de fato, realmente desejam aprender.

Por outro lado, Kanaane (2001) avalia a eficácia do treinamento a partir de quatro níveis: 1º) reação; 2º) aprendizado; 3º) comportamento; 4º) impacto na organização.

De acordo com Bittencourt (1996, p. 37) “o treinamento é um dos fatores fundamentais a ser trabalhado em um ambiente de mutação, não apenas para

capacitar as pessoas a acompanhar o processo, mas para transformá-las no próprio agente de mudança”

Para Kanaane (2001, p. 164):

o processo de aprendizagem coletiva requer a criação de sólidas bases para sua plena consolidação nas organizações, uma vez que a aprendizagem é um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, a alterar nossas ações em relação ao ambiente e a mudar nossos comportamentos. Tais bases necessitam estar em sintonia com a competência fundamental das pessoas e dos times de trabalho em aprender, perceber, flexibilizar atitudes e comportamentos que permitam conduzir a organização a melhores patamares de desenvolvimento, possibilitando a agilidade no processo de resposta organizacional, de forma coerente, sintonizada com objetivos, metas, resultados, sem perder o foco no processo de mudanças no que tange a produtos, procedimentos, padrões, hábitos, cenários internos e externos, nacionais e internacionais.

Nesses pressupostos, a proposta da aprendizagem transformacional, aquela que melhora a capacidade de ação do indivíduo, do grupo e da organização como um todo, resulta a melhoria nas capacidades de ação geral e maior probabilidade de atingir as metas organizacionais, concebendo-se o treinamento como a prática capaz de tal transformação, pois releva o ser humano a patamares superiores a qualquer outro fator, pois é deles que emanará a inteligência organizacional que interpretará fatos e dados suficientes para a Gestão de Qualidade, a qual, em muitos aspectos, traz mudança ou transformação na empresa.

VARIÁVEL DEPENDENTE	CARACTERÍSTICAS
Transformação na prática organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano neste processo • ter inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano

Quadro 16: Transformação na prática organizacional

3.3.2.1 Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano nesse processo

Kanaane (2001) comenta que o grande desafio dos programas de treinamento está na capacidade de facilitar os processos de aprendizagem, a partir da experiência/bagagem de conhecimentos que as pessoas possuem.

O atual ambiente organizacional requer capacitações que sistematizem o conhecimento num contexto que atenda às novas exigências e prepare para os novos desafios das demandas atuais e futuras, desenvolvendo novas formas de pensamento, comportamento e hábitos capazes de facilitar o aperfeiçoamento da aprendizagem, de tal forma que leve as pessoas a descartar aquilo que já não agrega valor ao processo de crescimento e desenvolvimento profissional.

3.3.2.2 Inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano

Considerando as organizações como sistemas socialmente construídos, já que organiza um grupo com finalidades comuns, ela possui um aglomerado de crenças, valores, hábitos, expectativas e desejos, portanto, é sensato considerar o potencial humano a partir do universo de valores internalizados pelas pessoas e a partir do contexto onde tais valores vão sendo construídos e reconstruídos.

Segundo Kanaane (2001), a integração do contexto organizacional com os aspectos cognitivos individuais e grupais revela a necessidade de ampliar pelo

menos três eixos de competências nas pessoas: interpessoais, negociais e empreendedoras.

3.3.3 Competitividade

A competitividade como variável que interfere no treinamento se dá pela constatação de que o tema qualidade está na ordem do dia e é indissociável da qualidade dos produtos e serviços. O treinamento como atividade que proporciona ao trabalhador aprendizagem e desenvolvimento, contribui diretamente para a produtividade e a qualidade das empresas. Esse aumento de produtividade e qualidade ocorre porque as habilidades individuais e o desempenho do trabalhador devem estar adequados ao ambiente de trabalho, proporcionando um melhor sistema produtivo. A competitividade não pode ser considerada como um fato isolado de determinada organização, mas sim como um aspecto da empresa que é influenciado diretamente pela participação dos funcionários. As empresas atentas ao atual cenário sócio-econômico e às suas necessidades internas necessitam adequar efetivamente seus programas de treinamento a estas mudanças. O treinamento nesse sentido, teria como finalidade mostrar que a gestão de qualidade não tem a ver só com a qualidade do produto, mas também, com a humanização da relação organização/jornada de trabalho, a qualidade da gestão e o relacionamento interpessoal. A competitividade significa estar sempre “descontente” com o que realiza, aqueles que não estão descontentes nunca farão qualquer progresso; e, o progresso é conseguido através de aprendizado para a perseguição de metas, para o planejamento e para a implementação de soluções.

De acordo com Maximiano (2000, p. 127):

Competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente à empresa. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si, disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra.[...] A mais eficaz é aquela que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes e obter lucro e sobreviver com isso.

O treinamento como ferramenta da Gestão de Qualidade mais do que fabricar produtos sem defeitos significa fornecer o produto ou serviço certo que atende necessidades específicas dos clientes. Os produtos ou serviços devem ser planejados de maneira a atender aos interesses de um mercado ou cliente e, ao mesmo tempo, às necessidades econômicas da organização que o fornece.

Dessa forma a empresa passa a ter vantagens competitivas, que Maximiano (2000, p. 208) afirma não se aplicarem exclusivamente a situações de concorrência, mas também como “fatores que contribuem para que um produto, serviço, ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes”, entendidas como as razões pelas quais o cliente prefere uma empresa, produto ou serviço.

VARIÁVEIS DEPENDENTES	CARACTERÍSTICAS
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • maior aceitação dos produtos/serviços • redução do índice de reclamações • aumento da produtividade • fidelização da clientela • conhecimento do mercado

Quadro 17: Competitividade

3.3.3.1 Maior aceitação dos produtos

Oakland (1994) afirma que todas as empresas necessitam atualizar seus produtos, processos e serviços se desejam um comprometimento com a qualidade.

Portanto, um treinamento que alavanque os condicionantes que tornam melhor o trabalho, conseqüentemente contribuirá para os produtos serem de maior qualidade e possuírem maior aceitação no mercado.

A obtenção de qualidade do produto requer um processo que precisa de ampla aprendizagem, pois exige a definição de padrões de desempenho coerentes com as necessidades e expectativas partilhadas e integrem o processo de melhoramento contínuo.

3.3.3.2 Redução do índice de reclamações

Ser competitivo, nos dias atuais requer acima de tudo, adquirir a confiabilidade do cliente, e essa é conquistada pelo menor índice possível de reclamações. Campos (1998) questiona que se alguém não sabe qual a implicação das suas tarefas no produto final, como poderá colaborar para a melhoria dos produtos?

Nesse contexto, o treinamento consiste numa oportunidade para aprender, experimentar novas habilidades e utilizar a criatividade para dar resposta rápida e flexível no atendimento aos clientes e fazer as coisas certas e da primeira vez. Para Campos (1998) esse processo significa construir uma cultura que não aceita erros. Quanto antes as falhas forem percebidas, menor o custo. Dessa forma, a não aceitação de erros contribui para incrementar a qualidade e a produtividade das empresas.

3.3.3.3 Aumento da produtividade

De acordo com Campos (1992) o aumento da produtividade se realiza pelo estabelecimento, manutenção e melhoria dos padrões de qualidade, por isso é essencial que a empresa possua um bom sistema de padronização montado na empresa para servir de referência para o gerenciamento de possíveis mudanças que visem aumentar a produtividade.

O treinamento usado com a finalidade de promover a melhoria contínua, concebe um contexto organizacional aberto e adaptativo a renovações, composto por equipe multidisciplinar capaz de desenvolver as características dos produtos com novas técnicas que visem melhor desempenho do padrão já existente na empresa.

3.3.3.4 Fidelização do cliente

Hunt (1994) afirma que a sensibilização às necessidades dos clientes e à qualidade faz parte da evolução de uma organização orientada para a Gestão da Qualidade Total, e que os funcionários são responsáveis, como indivíduos e como membros de uma equipe de melhoria de processos, para garantir a satisfação do cliente.

Nesse contexto, o treinamento pode agir como mola propulsora da fidelização do cliente, partindo do pressuposto que as demandas do cliente mudam rapidamente e necessitam ser atendidas por pessoas multifacetadas que tenham conhecimento para atuar no gerenciamento funcional de várias áreas, influenciem e

gerenciem as mudanças e afetem positivamente o relacionamento com a clientela considerando que a qualidade é a adequação ao uso .

Para Hunt (1994, p. 41) “Atrair, servir e manter os clientes é o propósito principal de qualquer empresa, e estes clientes ajudam a organização a enquadrar sua consciência da qualidade e guiam os esforços para a melhoria.”

3.3.3.5 Conhecimento do mercado

Conhecer o mercado significa conhecer o anseio dos clientes, desde que os produtos ofertados são direcionados a uma clientela que tem especificidades previamente reconhecidas pela empresa. Hunt (1994) considera que cada processo da organização tem um cliente, e sem cliente, um processo não tem propósito, pois é o cliente que recebe os produtos do processo e define sua qualidade.

Embasado neste pressuposto, o treinamento desenvolve habilidades necessárias para otimizar os processos de qualidade focado nos clientes, “porque é apenas através dos clientes que você pode, efetivamente, definir as suas metas e objetivos de melhoria.” (HUNT, 1994, p. 113).

3.4 Variáveis Independentes

A Variável Independente é considerada o fator causal, pois é aquela que o pesquisador toma como básica e procura verificar seu efeito. Como, em tese, ela

não pode ser manipulada, torna difícil ser controlada pelo pesquisador, necessitando rigoroso controle para não prejudicar a fidedignidade dos resultados da pesquisa.

Para este estudo, determinou-se como Variáveis Independentes: a melhoria na sistematização, a proatividade em lidar com as inovações e a comunicação.

3.4.1 Melhoria na sistematização

Considerando que a melhoria sistêmica é resultado de um conjunto constante de forças que se impõem a um sistema, a empresa em si é um conjunto de forças que age por intermédio de um grupo com alguma finalidade declarada. Os conceitos teóricos que definem a melhoria sistêmica apontam que esta se realiza quando os funcionários têm consciência de que a medição da satisfação dos clientes tem diversas facetas, isso inclui tanto as necessidades de curto prazo para modificar os produtos atuais, quanto as de longo prazo para integrar a qualidade no desenvolvimento do produto.

Nesse sentido, a melhoria sistêmica tem foco permanente nas questões ligadas à aprendizagem e sua aplicabilidade prática, visando o alcance de objetivos e resultados, através de módulos instrucionais e comportamentais pedagogicamente elaborados, apresentando seqüência lógica bem concatenada e plenamente associada ao contexto organizacional mais amplo.

Uma empresa que não percebe a diversificação de comportamento nos funcionários está fadada a não sobreviver, pois os objetivos ou metas não são compreendidos de forma única e, conseqüentemente, podem não ser alcançados. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000, p. 33): “a avaliação das diferenças

individuais é crucial para fins de treinamento, já que a intenção do treinamento é transformar a pessoa”. Pelo treinamento é possível perceber o descompasso verificado entre a pessoa e a função que exerce. O treinamento sensibiliza a percepção, participação, motivação, comprometimento, e capacita para a receptividade a mudanças e inovações alterando uma pré-concepção de valores, que permite estabelecer uma abordagem à solução de problemas que não apenas os resolvem, como também produz um impacto no restante da organização com um todo. Essa abordagem também supõe que os problemas e as soluções não são constantes, as situações mudam, os problemas mudam e novas ações são necessárias constantemente.

VARIÁVEL INDEPENDENTE	CARACTERÍSTICAS
Melhoria na sistematização	<ul style="list-style-type: none"> • percepção • participação • motivação • receptividade a mudanças e inovações • escala de valores • comprometimento

Quadro 18: Melhoria na sistematização

3.4.1.1 Percepção

De acordo com Hunt (1994), perceber que a gestão de qualidade é importante para a organização é um dos primeiros e talvez o mais importante passo para que a qualidade seja implementada. O treinamento adota metodologias, técnicas e ferramentas para tornar as pessoas conscientes da necessidade de melhorar.

3.4.1.2 Participação

Campos (1994) afirma que a melhor maneira de implementar uma gestão de qualidade é envolver as pessoas no processo de tomada de decisões. Participando do processo de elaboração dos procedimentos e contribuindo com sugestões sobre como a gerência pode desenvolver um trabalho, as pessoas se sentem motivadas e comprometidas com o processo, tornando-se integrantes de uma equipe de trabalho, uníssona, conjunta no mesmo fim.

3.4.1.3 Motivação

De acordo com Montana & Charnov (2001, p.203) “a motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação do trabalho...” Funcionários treinados se sentem estimulados a participar de um processo que vise a melhoria da empresa, criando uma relação de compromisso construtivo entre os componentes do sistema e suas interações com o ambiente profissional.

3.4.1.4 Receptividade a mudanças e inovações

Mudança e inovações são palavras constantemente utilizadas quando se fala em gestão de qualidade, porém a grande maioria das pessoas se sente desconfortável com os riscos da quebra da rotina da empresa. No entanto, a busca pela melhoria fatalmente culmina em processos de mudanças e inovações, portanto

é crucial aos empresários enfrentar esse desafio. Num sistema de gestão de qualidade, a mudança e a inovação devem ser incorporadas de maneira sistêmica e perpétua aos processos e à cultura da empresa.

Para alcançar níveis positivos com a inovação ou a mudança é preciso que a empresa confie profundamente na capacidade dos funcionários, e essa capacidade depende de mudanças significativas quanto à postura pessoal e profissional. De acordo com Kanaane (2001) tal postura deve estar atrelada à pesquisa contínua, a uma troca continuada de conhecimentos, a uma união entre as pessoas para desenvolver idéias, elaborar planos, executar, acompanhar, corrigir, avaliar e acompanhar resultados.

3.4.1.5 Escala de valores

O ambiente organizacional é formado por um conjunto de valores, crenças, ou normas que os indivíduos desenvolvem em seu ambiente de trabalho. Esse desenvolvimento acontece à medida que a empresa aprende a defrontar-se com sua necessidade de adaptação ao contexto social e de alcançar a integração interna.

De acordo com Hunt (1994), a implementação de um sistema de gestão de qualidade envolve um conjunto peculiar de valores que devem ser aprimorados, mediante novos conhecimentos e/ou novos métodos de trabalho.

Um sistema de gestão de qualidade está integrado dentro de um sistema organizacional mais amplo que o dos aspectos formais e psicossociais, apreendendo os valores da organização. Por conseguinte, o desenho e utilização de um sistema

de gestão de qualidade deve incorporar uma maior compreensão dos valores organizacionais.

3.4.1.6 Comprometimento

Para Hunt (1994), o comprometimento é considerado a pedra fundamental do conceito da gestão da qualidade. Portanto, comprometimento é mais do que um programa que tenha início e fim, ele é uma ação profissional que implica responsabilidade dos envolvidos no sistema de gestão de qualidade para encorajar e facilitar mudanças positivas, mesmo que essas sejam difíceis, consumam tempo ou não impliquem um retorno imediato de investimentos, como é o caso do treinamento.

3.4.2 Proatividade ao lidar com as inovações

A proatividade em lidar com mudanças encontra nos pressupostos de Kanaane (2001) um dos maiores motivos em valorizar e dinamizar o binômio *educação e treinamento*, partindo do princípio da importância dos funcionários saberem transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação, prosseguindo com motivação, dinamização de oportunidades, ataque aos desperdícios e constante interatividade.

Longenecker et al. (1997) consideram que uma das contribuições especiais da pequena empresa para o bem-estar econômico da nação é a capacidade

superior em relação às grandes empresas de introduzir inovações. O estudo destes autores revelou maior eficácia das pequenas empresas em pesquisa e desenvolvimento, mostrando que a inovação contribui para a produtividade fornecendo produtos melhores e métodos melhores de produção.

Caravantes et al. (1997) em suas experiências de consultorias para iniciativas inovadoras nas empresas, constataram que dois aspectos são importantes para a inovação. O primeiro seria um grupo de colaboradores que critiquem severamente uma estrutura deficiente e que se disponham a acompanhar a consolidação do desafio de novo empreendimento. O segundo aspecto diz respeito à modelagem das novas concepções, de tal forma que ela apresente bases diferenciais e cause impacto no mercado.

Esta constatação leva ao entendimento de que para haver proatividade nas inovações, é necessário pessoal altamente treinado que efetive uma mudança de comportamento, pois a inovação exige a redução de hábitos tradicionais que podem ser destrutivos ou inadequados perante a constante mutação que atualmente o mercado vivencia.

VARIÁVEL INDEPENDENTE	CARACTERÍSTICAS
Proatividade ao lidar com as inovações	<ul style="list-style-type: none"> • receptividade a determinações • saber transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação • mudança de comportamento • reduzir hábitos destrutivos/inadequados

Quadro 19: Proatividade ao lidar com as inovações

3.4.2.1 Receptividade a determinações

Para o treinamento não correr o risco de desenvolver habilidades somente para técnicas eminentemente terapêuticas, afastada dos reais objetivos da organização, a receptividade a determinações se torna fundamental.

Segundo Kanaane (2001) para que técnicas diferentes se tornem eficazes deve-se procurar extrair o que há de melhor e disponível nas teorias, disciplinas e abordagens existentes, tentando entendê-las e disponibilizá-las diante das mais variadas situações e contingências.

3.4.2.2 Saber transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação

O treinamento enfatiza o potencial humano como principal agente facilitador na eficácia organizacional, fazendo entender que o conhecimento é uma riqueza pessoal e um recurso importantíssimo, quando compartilhado e democratizado na empresa.

Para Kanaane (2001) transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em planos de ação é o resultado de um auto desenvolvimento com conseqüente interação no contexto empresarial e suas múltiplas interfaces com a produtividade e lucratividade.

3.4.2.3 Mudança de comportamento

Kanaane (2001) aponta como paradigma do treinamento a oportunidade de exercitar o conhecimento, tornando as pessoas capazes de alterar a sua visão de mundo e a forma como podem vir a se relacionar com ele, expandindo sua capacidade de inovar e recriar, identificando respostas necessárias e conseguindo otimizar processos de aprender a aprender e a monitorar, registrar e comemorar resultados.

3.4.2.4 Reduzir hábitos destrutivos/inadequados

Há uma tendência no cenário empresarial em ser cético e pessimista em relação ao treinamento, devido ao apego a algumas tradições: a) relação administração/funcionário ser direcionada, com ênfase no capital; b) concepção mecanicista da natureza humana; c) concepção formal da organização com foco na eficiência, ênfase na departamentalização, na definição de tempos e movimento visando a padronização.

Essas concepções acarretam conflitos interpessoais, não aceitação de sugestões advindas de escalões mais baixos pela alta administração, advindo daí resistência às sugestões para promover mudanças.

Kanaane (2001) afirma que há nesse contexto a sobreposição do homem organizacional ao homem pessoa, o que implica na necessidade de se buscar o equilíbrio (homem-organização) como condição básica para a sobrevivência e desenvolvimento de indivíduos e organização. Portanto, para o autor, os talentos

humanos se desenvolvem e passam a fazer parte intrínseca de um sistema de gestão de qualidade, a partir do momento em que, entre outros aspectos, o treinamento seja repensado e priorize mais o empresariamento do que o gerenciamento; ênfase maior no desenvolvimento de nova mentalidade empresarial do que do domínio de técnicas; ênfase maior no futuro que no passado; capacitar líderes e desenvolver a capacidade de aprendizagem contínua.

3.4.3 Comunicação

Uma equipe de trabalho coesa, antes de tudo aprende a comunicar-se. Kanaane (2001, p. 75), considera característica importante do treinamento a ênfase à comunicação. Chiavenato (1997) enfatiza que a comunicação como a troca de informações entre os indivíduos, constitui-se num dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. Portanto, ouvir e aprender aumenta a competência do trato interpessoal, no sentido de enfrentar com competência os problemas, independente de sua complexidade.

Robbins (2002, p. 276) afirma que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: *controle, motivação, expressão emocional e informação*. Para muitos funcionários, o grupo de trabalho é a fonte primária de interação social, portanto a comunicação tem a função final de facilitar as ações organizacionais, pois proporciona as informações que as pessoas e os grupos precisam para tomar as decisões, transmitindo os dados para que se identifique e avalie alternativas.

Para Montana & Charnov (2001, p. 285):

a comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário. Funcionários que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho têm pouca, se tiverem alguma, chance de alcançar os resultados desejados.

Neste contexto a comunicação se torna essencial para o sucesso gerencial e organizacional. O treinamento situa a comunicação como uma função básica que envolve as pessoas dentro da organização.

Para Montana e Charnov (2001), mesmo que uma empresa esteja estruturada com uma comunicação eficaz, mas os funcionários tiverem habilidades pobres em comunicação, dificilmente um grupo de indivíduos consegue realizar uma meta em comum. O grupo como um todo deve saber o que está sendo esperado como resultado final. Um dos perigos da falta ou nitidez da comunicação é o controle da alta direção no encaminhamento da comunicação, tanto pode acontecer de não ser estimada corretamente a quantidade de informação necessária, quanto causar na empresa uma dependência de cima para baixo que impede um relacionamento interpessoal ou intergrupar.

VARIÁVEL INDEPENDENTE	CARACTERÍSTICAS
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • derrubar as barreiras da hierarquia • valer-se da transação para levar mensagens ágeis e claras • dar respostas naturais e razoáveis • conhecer a política da empresa • marketing da empresa • visão sistêmica; • relacionamento interpessoal e intergrupar

Quadro 20: Comunicação

3.4.3.1 Derrubar as barreiras da hierarquia

O treinamento no seu aspecto técnico tem como principal função melhorar a capacidade dos indivíduos, suas relações de trabalho com as outras pessoas; propiciar as relações entre grupos e tornar eficaz a organização como um todo.

Chiavenato (1997) concorda com esse aspecto se houver na organização o afastamento de relações hierárquicas, pois isso propiciará o aperfeiçoamento da comunicação interpessoal pela eliminação de barreiras, desde que os indivíduos se tornem menos temerosos das intenções dos superiores, mais responsáveis, entendendo que suas necessidades deixarão de ser interpretadas de forma negativa.

Tornando-se menos defensivo, o indivíduo passa a adotar um comportamento mais flexível em relação aos outros através da prática e da experiência, o que constitui eficácia na melhoria da competência individual e interpessoal.

3.4.3.2 Mensagens ágeis e claras, respostas naturais e razoáveis

Considerando que a comunicação é imprescindível para uma gestão de qualidade, uma das principais fraquezas/inadequações pela não integração organizacional é a omissão de informações. Para Gil (1997), existe, na maioria das organizações, insuficiência de um plano informação e contra-informação, o que inviabiliza as práticas e resultados da gestão e da qualidade, entendendo que a transmissão de informação correta no eixo empresa/funcionários/ sociedade é fator decisivo para a continuidade das linhas de negócios das organizações.

Funcionários treinados têm possibilidade de fornecer versão adequada a fatos e eventos de interesse organizacional, identificar fontes de notícias tendenciosas ou prejudiciais às linhas de negócios organizacionais.

3.4.3.3 Conhecer a política da empresa

Um sistema de comunicação eficaz permite a que todos os funcionários saibam da necessidade da organização possuir um arsenal de esquemas de mudança, para enfrentar a competitividade do mercado, garantindo assim a sua sobrevivência.

Segundo Gil (1997), os funcionários que não conhecem, não acompanham e não contribuem para esses esquemas, não estão justificando sua função dentro da organização e têm os seus postos de trabalho constantemente ameaçados.

3.4.3.4 Marketing da empresa

Para Kanaane (2001) o funcionário tem maior possibilidade de participar das situações/mudanças da empresa quando entende o nível de competitividade de cada linha de negócio, entende as análises comparativas de qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados, os indicadores de qualidade apurados comparativamente com os concorrentes. Essa possibilidade acontece quando um processo educacional promove a ascensão intelectual dos profissionais.

Oakland (1994), considera que a função do marketing de uma organização deve liderar o estabelecimento de requisitos para os produtos, determinando as características-chave que definem a adequação do produto ou serviço aos olhos do cliente. Nessa proposta, o marketing estabelece um retorno de informações do cliente e de sua reação, que deve encontrar no ambiente da empresa receptividade para que possa haver um contínuo acompanhamento que resulte em mudanças

adequadas para definir os requisitos dos clientes fazendo a revisão das necessidades do mercado.

Ao reconhecer que o marketing estabelece os requisitos corretos para o produto ou serviço e que permite a comunicação com os clientes e fornecedores, Oakland (1994) o entende como atividade essencial para identificar os requisitos necessários para destituir os fatores que complicam a qualidade, por ações internas da organização, que incluem entre outras medidas, o treinamento de pessoal.

3.4.3.5 Visão sistêmica

Maximiano (2000) vê a organização como um sistema composto de um sistema técnico e um sistema social que se influenciam mutuamente, o que significa a necessidade de entender a organização como um sistema que busca alcançar um objetivo; que deve ser montado e administrado de forma que seus elementos providenciem a informação necessária sobre sua situação e objetivo, processando essa informação de forma a ajustar o comportamento funcional às exigências impostas pelo objetivo.

O autor, fundamentado nestes princípios, declara que o enfoque sistêmico enxerga as organizações como produto da interação de dois sistemas interdependentes, o *técnico* e o *social*, mantendo um processo de troca de energia e informações.

3.5 Questões para estudo

As opções da natureza, da forma de abordagem do problema, do ponto de vista e objetivos e dos procedimentos técnicos que caracterizaram esta pesquisa, não revelou a necessidade de efetuar hipóteses. De acordo com Marconi e Lakatos (1996) nos estudos de caráter descritivo é dispensável a explicitação formal de hipóteses. Além disso, para Greenwood (1993) as pesquisas de caráter descritivo baseiam-se em questões cujas respostas caracterizam-se pela exposição de semelhanças da população em análise.

Assim, o instrumental da pesquisa formula perguntas que visam identificar as percepções dos responsáveis pela administração das empresas pesquisadas (descritos no item 3.9) nas variáveis dependentes e independentes selecionadas para entender a importância do treinamento num sistema de gestão de qualidade, e que, por outro lado, buscam atingir os objetivos geral e específico relacionados no Capítulo 1. Esse instrumental é um questionário fechado que está ilustrado no item 3.9.1, e foi estabelecido a partir de uma linguagem simples e por vezes redundante, visando perfeito entendimento do entrevistado e facilitando a opção das respostas, que objetivou a integração das características com as variáveis tal como se verifica no Quadro 21.

VARIÁVEL DEPENDENTE		
VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	QUESTÕES
Processo educacional	Predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos	19) Acha importante o contato dos funcionários da empresa, com outros empresários e participação em cursos e seminários, ainda que isto venha alterar a rotina da empresa? 20) Prioriza e seleciona as necessidades da realização de um treinamento? 31) O sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa dependem da preparação dos membros da empresa? 33) O fornecimento de produtos com qualidade e em tempo hábil está relacionado com o treinamento?
	Facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas	21) A necessidade de treinamento é compatível ao exercício das atividades na empresa? 22) A elaboração de um treinamento deve ter a participação dos funcionários da área?
	Entrosamento	23) O treinamento contribui para que haja parcerias e melhor relacionamento entre as pessoas da empresa? 25) O treinamento contribui para uma visão geral do futuro da empresa? 30) Acha importante o rodízio de funcionários em diferentes funções da empresa?
	Liderança	28) Quando descobre erros/defeitos na produção discute procedimentos e detalhes para correção com os funcionários? 32) Acha possível passar aos funcionários do setor, a responsabilidade de conhecer e solucionar os problemas possíveis de aparecer no setor?
	Competência	26) O treinamento cria habilidades para o trabalho? 29) Mantém algum programa incentivando a criatividade e a iniciativa para a melhoria da empresa?
	Auto desenvolvimento para trabalho de equipe	24) O treinamento contribui para as pessoas trabalharem em diversos setores da empresa? 27) O treinamento ocasiona mudanças de atitudes?
Transformação na prática organizacional	Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano neste processo	1) Verifica freqüentemente a necessidade de introduzir novos conhecimentos para os funcionários da empresa? 2) Baseando-se nos problemas e situações da empresa, possibilita oportunidade para a realização de treinamento aos funcionários?
	Ter inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano	3) Considera importante o treinamento para os funcionários executarem melhor as tarefas que estão acostumados a fazer?

Continua

Competitividade	Maior aceitação dos produtos	44) Os produtos são projetados e produzidos de tal forma a serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes?
	Redução do índice de reclamações	47) Recebe e dá retorno às críticas e sugestões para melhoria de qualidade?
	Aumento de produtividade	43) A empresa possui o controle de qualidade de seus produtos e serviços? 45) A empresa procura agregar (associar, adicionar) valor ao seu produto com o menor custo?
	Fidelização da clientela	46) Os funcionários são habilitados para a realização de um sistema de pós-venda (manter contato com o cliente depois de realizada a venda para verificar se a compra foi satisfatória)?
	Conhecimento do mercado	48) Existe na empresa, programa de melhoria contínua para proporcionar aquilo que o cliente deseja da melhor forma possível? 49) Você está atento às novidades e aprimoramento dos produtos/serviços de seus concorrentes?
VARIÁVEL INDEPENDENTE		
VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	QUESTÕES
Melhoria na sistematização	Percepção	12) Diante das mudanças, ambiciona resultados imediatos? 13) Considera importante a contribuição da aprendizagem na organização do trabalho?
	Participação	16) Considera o treinamento um instrumento capaz para contribuir no desenvolvimento da empresa?
	Motivação	15) Procura direcionar os treinamentos para as áreas específicas baseado no conhecimento já existente na empresa?
	Receptividade a mudanças e inovações	8) Acredita que o treinamento contribui para realizar mudança na empresa? 9) O treinamento auxilia a lidar com pressão ou dúvidas do que possa vir a ser melhor para a empresa?
	Escala de valores	17) Estaria disposto a realizar um planejamento para implantar um sistema de gestão de qualidade, ainda que este viesse alterar significativamente a rotina da empresa?
	Comprometimento	18) Verifica sistematicamente a necessidade de mudar os procedimentos para a melhoria do trabalho?
Transformação na prática organizacional	Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano neste processo	1) Verifica freqüentemente a necessidade de introduzir novos conhecimentos para os funcionários da empresa? 2) Baseando-se nos problemas e situações da empresa, possibilita oportunidade para a realização de treinamento aos funcionários?
	Ter inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano	3) Considera importante o treinamento para os funcionários executarem melhor as tarefas que estão acostumados a fazer?
	Mudança de comportamento	10) Na sua opinião, o treinamento contribuiria para desenvolver novas formas de pensamento e novos hábitos e comportamentos? 14) Procura constantemente novas estratégias para melhoria das atividades da empresa?

	Reduzir hábitos destrutivos/inadequados	6) Arriscaria realizar projetos de mudanças, romper com os métodos tradicionais para revisar e/ou melhorar os processos já existentes na empresa? 11) O treinamento incentiva os funcionários eliminarem ações inadequadas nos procedimentos para a operacionalização de produtos e serviços?
Comunicação	Derrubar as barreiras da hierarquia	37) O treinamento pode facilitar um melhor relacionamento entre as pessoas da empresa? 39) Uma reestruturação necessária na empresa pode ser facilitada pelo treinamento?
	Mensagens ágeis e claras, respostas naturais e razoáveis	35) Utiliza-se de procedimentos para que toda empresa tenha conhecimento das mudanças que ocorrem e deverão ocorrer na empresa? 40) O treinamento contribui para que haja melhor comunicação (entrosamento) entre os diversos setores, no envio rápido de mensagens claras?
	Conhecer a política da empresa	36) Arriscaria implantar novos procedimentos em produtos/serviços, sugeridos pelos funcionários que supervisiona? 41) O treinamento possibilita aos que são treinados a compreenderem o valor do seu serviço, da política da empresa e das necessidades de seus fornecedores e clientes?
	Marketing da empresa	42) Você divulga seus produtos/serviços através dos meios de comunicação?
	Visão sistêmica	34) Existe um canal de comunicação direta entre os diferentes setores da empresa (desde o proprietário/gerente até os funcionários da produção)? 38) O treinamento facilita somente a aprendizagem técnica?

Quadro 21: Correspondência entre os elementos da pesquisa e o instrumento dos dados

3.6 Método do trabalho

O método de trabalho, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser seguido. Para Gil (1999, p. 27), o método é o “caminho para se chegar a determinado fim” e tem a função de garantir objetividade e precisão ao estudo.

Neste sentido, o método utilizado foi identificar, através de questionários fechados, as percepções das pessoas acerca das variáveis selecionadas para este estudo, o que possibilitou realizar uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva.

Caracterizou-se como aplicada, pois segundo os ensinamentos de Silva (2001, p. 20), a natureza da pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Importante destacar que na prática da Engenharia de Produção, as contribuições vêm de trabalhos práticos (realizados na prática do dia-a-dia) e de trabalhos de consultorias, ao invés da academia (Wesbrook, 1995). Em termos de Engenharia de Produção, é possível dizer que o verdadeiro laboratório são as empresas.

Ao optar pela abordagem do problema pela pesquisa qualitativa estamos seguindo os ensinamentos de Silva (2001, p. 20) quando considera que

a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave [...] Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Também é relevante considerar que a pesquisa qualitativa é mais indicada do que a pesquisa quantitativa para construção de teorias. Muitos métodos quantitativos exigem que as variáveis sejam identificadas, definidas, operacionalizadas e mensuradas, segundo critérios previamente definidos. Isto limita o aprendizado e torna a pesquisa muito restrita, além de proporcionar pouca inspiração e flexibilidade (Sutton, 1997). Para o autor, a relevância da pesquisa qualitativa é verificar se ela proporciona ou não novos *insights*; e se estes *insights* serão rigorosamente comprovados é irrelevante. Portanto, os produtos destas pesquisas são novos *insights* e não o teste dos mesmos.

3.7 Público alvo

O uso do minério de ferro na confecção de instrumentos e artefatos para auxiliarem o dia-a-dia do homem data da pré-história. Fazendo fogueiras o homem percebeu que algumas pedras se derretiam com o calor e passou a moldá-las. Desde esse momento, vários povos se utilizam da metalurgia. Entretanto, foi durante a Revolução Industrial que novos métodos de utilização do minério de ferro generalizaram essa matéria prima.

Como em toda economia, o fator custo é que comanda o mercado. Assim, o ferro foi substituindo o bronze, tendo seu ápice na Revolução Industrial, com o surgimento do aço. Nesse período foram desenvolvidos fornos que corrigiam as impurezas do ferro e adicionavam propriedades como resistência ao desgaste, ao impacto e à corrosão, entre outras.

Por esse ganho de qualidade, associado ao baixo custo, o aço chegou a representar cerca de 90% do consumo de metais pela civilização industrial. Assim, no mundo todo, as usinas de aço passaram a ter grande importância.

No início da década de setenta, a cidade de Ponta Grossa, situada no centro-sul do Paraná, iniciou seu processo de industrialização atraindo diversos grupos econômicos. Neste cenário, em 1973, surgiram as empresas direcionadas para o ramo metal-mecânico.

Dada a posição geográfica que coloca Ponta Grossa como um dos principais entrocamentos rodoferroviários do Brasil, formou um complexo viário que possibilitou a expansão da industrialização, incluindo-se aí, como uma das principais a do ramo metal-mecânico.

Atualmente, o segmento metal-mecânico na região de Ponta Grossa é um dos mais importantes do Estado do Paraná, sendo o segundo maior pólo do Estado.

O segmento tem expressiva contribuição na geração de riqueza e renda, pois mantém na atividade produtiva cerca de cinco mil empregados, sendo que o segmento é representado em sua maioria pelas pequenas empresas.

Mediante esta expressividade, a pesquisa deste trabalho optou pelas pequenas empresas do ramo metal-mecânico, já que estas constituem uma mostra de grande significância para o tema debatido.

3.8 População e Amostra

Apesar do estudo teórico estar relacionado tanto às micro como às pequenas empresas, nesta pesquisa optou-se tomar como sujeito apenas a pequena empresa, pelo fato de as microempresas possuírem uma estrutura muito reduzida que não permite uma avaliação do porte deste estudo. De acordo com a exploração que realizamos no ramo metal-mecânico, as microempresas são formadas por membros da mesma família (normalmente marido e mulher ou pai e filho); não separam o endereço comercial de sua própria residência; e se possuem funcionários, estes são em número reduzido.

Assim, a realização da pesquisa se direcionou às pequenas empresas no ramo metal-mecânico da região de Ponta Grossa, selecionadas através da relação fornecida pela Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa - ACIPG, pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP (Anexo xx), acrescida de consulta da lista telefônica da região.

A confirmação da caracterização como pequena empresa pelo número de funcionários (20 a 99) aconteceu após contato telefônico, ocasião que se confirmou o número de empregados.

Foram selecionadas 24 empresas que atendiam ao perfil de pequena empresa de acordo com a classificação do SEBRAE.

3.9 Coleta de dados

A coleta de dados foi em forma de questionário conforme mencionado no item 3.5 e aplicados pelos alunos do CEFET/PR – Unidade de Ponta-Grossa, 1º Período do Curso de Tecnologia de Alimentos, 2º semestre de 2002, como forma de aplicação prática da disciplina de Estatística, ministrada pela autora. Os alunos foram munidos de documento formalizado por ofício, conforme Anexo F.

Das empresas selecionadas, após o contato por telefone ou fax, duas empresas não responderam á ligação. As outras 22 empresas contatadas, apenas 12 devolveram o questionário, significando que do universo selecionado apenas 55% foram receptivos à pesquisa.

Os questionários foram respondidos pelas pessoas responsáveis pela administração da empresa, conforme Quadro 22:

Empresa	Cargo do Entrevistado	Número de empregados
1	Sócio gerente	20
2	Proprietário	Não forneceu
3	Gerente	64
4	Gerente proprietário	31
5	Gerente	69
6	Diretor	23
7	Gerente administrativo	90
8	Proprietário	23
9	Gerente proprietário	30
10	Sócio gerente	50
11	Gerente	40
12	Gerente	24

Quadro22: Quadro representativo dos entrevistados

3.9.1 Instrumento de coleta de dados

A abordagem junto às empresas pesquisadas teve boa receptividade, sendo que os questionários foram entregues diretamente àqueles que o responderam.

Questionário dirigido aos empresários

Razão Social: _____

CNPJ: _____ Departamento: _____

Contato: _____ Telefone: _____

Função ou Cargo: _____ Número de funcionários: _____

Atividade da empresa: _____

Marque com X a sua resposta

1) Verifica freqüentemente a necessidade de introduzir novos conhecimentos para os funcionários da empresa?

SIM

NÃO

2) Baseando-se nos problemas e situações da empresa, possibilita oportunidades para a realização de treinamento aos funcionários?

SIM

NÃO

3) Considera importante o treinamento para os funcionários executarem melhor as tarefas que estão acostumados a fazer?

SIM

NÃO

4) Acredita que um programa de qualidade na empresa vai trazer melhoria no desempenho da empresa?

SIM

NÃO

5) Considera o treinamento para si e para os funcionários uma forma de estar sempre aprendendo?

SIM

NÃO

6) Arriscaria realizar projetos de mudanças, romper com os métodos tradicionais para revisar e/ou melhorar os processos já existentes na empresa?

SIM

NÃO

7) Assumiria o risco de adotar novos procedimentos de trabalho?

SIM

NÃO

8) Acredita que o treinamento contribui para realizar mudança na empresa?

SIM

NÃO

9) O treinamento auxilia a lidar com pressão ou dúvidas do que possa vir a ser melhor para a empresa?

SIM

NÃO

10) Na sua opinião, o treinamento contribuiria para desenvolver novas formas de pensamento e novos hábitos e comportamentos?

SIM

NÃO

11) O treinamento incentiva os funcionários eliminarem ações inadequadas nos procedimentos para a operacionalização de produtos e serviços?

SIM

NÃO

12) Perante as mudanças, ambiciona resultados imediatos?

SIM

NÃO

13) Considera importante a contribuição da aprendizagem na organização do trabalho?

SIM

NÃO

14) Procura constantemente novas estratégias para melhoria das atividades na empresa?

SIM

NÃO

15) Procura direcionar os treinamentos para as áreas específicas baseado no conhecimento já existente na empresa?

SIM

NÃO

16) Considera o treinamento um instrumento capaz para contribuir no desenvolvimento da empresa?

SIM

NÃO

17) Estaria disposto a realizar um planejamento para implantar um sistema de gestão de qualidade, ainda que este viesse alterar significativamente a rotina da empresa?

SIM

NÃO

18) Verifica sistematicamente a necessidade de mudar os procedimentos para a melhoria do trabalho?

SIM

NÃO

19) Acha importante o contato dos funcionários da empresa, com outros empresários e participação de cursos e seminários, ainda que isto venha alterar a rotina da empresa?

SIM

NÃO

20) Prioriza e seleciona as necessidades da realização de um treinamento?

SIM

NÃO

21) A necessidade de treinamento é compatível com exercício das atividades na empresa?

SIM

NÃO

22) A elaboração de um treinamento deve ter a participação dos funcionários da área?

SIM

NÃO

23) O treinamento contribui para que haja parcerias e melhor relacionamento entre as pessoas da empresa?

SIM

NÃO

24) O treinamento contribui para as pessoas trabalharem em diversos setores da

empresa?

SIM

NÃO

25) O treinamento contribui para uma visão geral do futuro da empresa?

SIM

NÃO

26) O treinamento cria habilidades para o trabalho?

SIM

NÃO

27) O treinamento ocasiona mudança de atitudes?

SIM

NÃO

28) Quando descobre erros/defeitos na produção discute procedimentos e detalhes para correção com os funcionários?

SIM

NÃO

29) Mantém algum programa incentivando a criatividade e a iniciativa para a melhoria da empresa?

SIM

NÃO

30) Acha importante o rodízio de funcionários em diferentes funções da empresa?

SIM

NÃO

31) O sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa depende da preparação dos membros da empresa?

SIM

NÃO

32) Acha possível passar a responsabilidade aos funcionários do setor, a responsabilidade, bem como conhecer e solucionar os problemas possíveis de aparecer no setor?

SIM

NÃO

33) O fornecimento de produtos com qualidade e em tempo hábil está relacionado com o treinamento?

SIM

NÃO

34) Existe um canal de comunicação direta entre os diferentes setores da empresa (desde o proprietário/gerente até os funcionários da produção)?

SIM NÃO

35) Utiliza-se de procedimentos para que toda a empresa tenha conhecimento das mudanças que ocorrem e deverão ocorrer na empresa?

SIM NÃO

36) Arriscaria implantar novos procedimentos em produtos/serviços, sugeridos pelos funcionários que supervisiona?

SIM NÃO

37) O treinamento pode facilitar um melhor relacionamento entre as pessoas da empresa?

SIM NÃO

38) O treinamento facilita somente a aprendizagem técnica?

SIM NÃO

39) Uma reestruturação necessária na empresa pode ser facilitada pelo treinamento?

SIM NÃO

40) O treinamento contribui para que haja melhor comunicação (entrosamento) entre os diversos setores, no envio rápido de mensagens claras?

SIM NÃO

41) O treinamento possibilita aos que são treinados compreenderem o valor do seu serviço, da política da empresa e das necessidades de seus fornecedores e clientes?

SIM NÃO

42) Você divulga seus produtos/serviços através dos meios de comunicação?

SIM NÃO

43) A empresa possui o controle de qualidade de seus produtos e serviços?

SIM NÃO

44) Os produtos são projetados e produzidos de tal forma a serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes?

SIM

NÃO

45) A empresa procura agregar (associar, adicionar) valor ao seu produto com o menor custo?

SIM

NÃO

46) Os funcionários são habilitados para a realização de um sistema de pós-venda (manter contato com o cliente depois de realizada a venda, para verificar se a compra foi satisfatória)?

SIM

NÃO

47) Recebe e dá retorno às críticas e sugestões para melhoria da qualidade?

SIM

NÃO

48) Existe na empresa, programa de melhoria contínua para proporcionar aquilo que o cliente deseja da melhor forma possível?

SIM

NÃO

49) Você está atento às novidades e aprimoramentos dos produtos/serviços de seus concorrentes?

SIM

NÃO

3.10 Formas de análise dos dados

Nesta apresentação de resultados, os dados obtidos são tratados pelos percentuais positivos e negativos, já que as respostas foram sintetizadas pelas opções “sim” e “não”, por entender ser esta uma melhor forma qualitativa de

aglutinar os dados, e também como fator limitante para minimizar o receio de que as respostas pudessem expor os indivíduos às críticas do entrevistador.

Os resultados da pesquisa são apresentados em forma de percentuais positivos, dispostos em agrupamentos das características de cada variável.

Para cada variável foi apresentada as suas correspondentes características, e para cada característica foi formulada uma ou mais perguntas. A média dos percentuais das respostas das perguntas de cada característica, fornece o percentual médio da característica. A média dos percentuais das características fornece o percentual médio da variável.

3.11 Considerações finais

Os materiais e métodos descritos neste capítulo objetivam descrever um sistema capaz de conduzir a uma melhoria do processo de gestão, pela descoberta de como utilizar a energia e talento das pessoas para a empresa conseguir uma gestão de qualidade que libera o potencial das pessoas, elimina o desperdício do talento humano e aumenta a capacidade individual.

Para atingir esse objetivo, este estudo realizou uma pesquisa junto às pequenas empresas do ramo metal-mecânico do município de Ponta Grossa, por considerar que este segmento representa um universo de bastante expressividade no que concerne à concentração de mão-de-obra e administração empresarial, com maior facilidade para analisar o trabalho e os processos de trabalho que possam indicar a variação entre a proposta teórica e o estado atual das ações administrativas.

Entender e interpretar a variação do processo possibilitará apontar na implementação do sistema de treinamento as partes que requerem maior atenção, possibilitando o aproveitamento do potencial dos recursos humanos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos resultados e fatores relevantes

Os dados obtidos são apresentados e comentados em seqüência às características das variáveis apresentadas no capítulo anterior.

4.1.1 Processo Educacional - Variável dependente

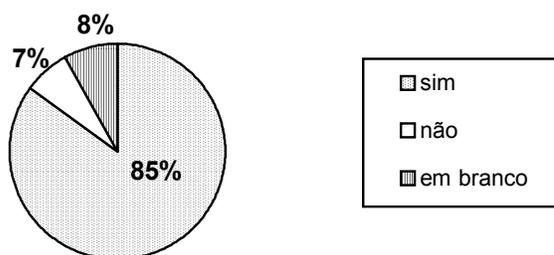
a) Predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos

QUESTÕES	PERCENTUAIS
19) Acha importante o contato dos funcionários da empresa, com outros empresários e participação em cursos e seminários, ainda que isto venha alterar a rotina da empresa?	92%
20) Prioriza e seleciona as necessidades da realização de um treinamento?	82%
31) O sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa dependem da preparação dos membros da empresa?	100%
33) O fornecimento de produtos com qualidade e em tempo hábil está relacionado com o treinamento?	67%

As três primeiras questões apresentam um índice médio de 91% , revelando que os entrevistados acreditam que o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa dependem da preparação dos membros da organização, e para isto prioriza e seleciona as necessidades da realização de treinamento, sujeitando-se a alterar a rotina da empresa para que seus membros possam participar de cursos e seminários. No entanto, no questionamento sobre a influência do treinamento na qualidade dos produtos e fornecimento em tempo hábil, a margem é menos

expressiva (67%), sendo que nesta questão ainda houve uma omissão de 8% nas respostas.

Gráfico 2 Predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos



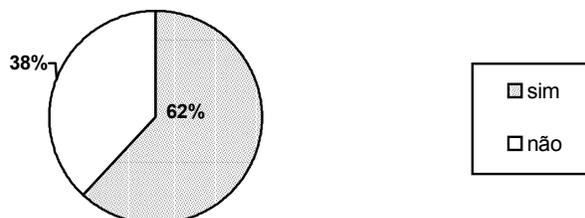
Pelas questões propostas, existe uma média de 85% dos empresários predispostos e com disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos.

b) Facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas

QUESTÕES	PERCENTUAIS
21) A necessidade de treinamento é compatível com o exercício das atividades na empresa?	50%
22) A elaboração de um treinamento deve ter a participação dos funcionários da área?	75%

Percebe-se pela resposta dos empresários, que 75% são da opinião que os funcionários devem participar da elaboração do plano de treinamento, no entanto, só a metade, confirma que o treinamento é compatível com o exercício das atividades na empresa. Esta diferença mostra certa contradição das afirmações.

Gráfico 3 Facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas

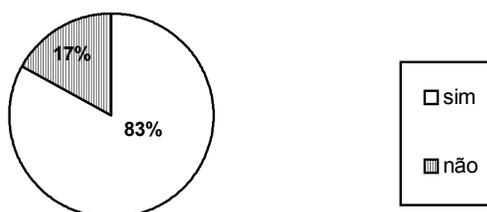


A média destas percentagens significa que 62% dos entrevistados procuram facilitar a aprendizagem partindo do conhecimento pré-existente nas pessoas, o que demonstra que não há uma totalidade de aproveitamento do potencial humano disponível na organização.

c) Entrosamento

QUESTÕES	PERCENTUAIS
23) O treinamento contribui para que haja parcerias e melhor relacionamento entre as pessoas da empresa?	92%
25) O treinamento contribui para uma visão geral do futuro da empresa?	83%
30) Acha importante o rodízio de funcionários em diferentes funções da empresa?	75%

Nestas questões houve um índice acima de 80% de respostas positivas quanto à contribuição do treinamento para o interrelacionamento proativo dos funcionários com os resultados da empresa, porém pode-se perceber que na questão que fica subjetiva, a ação essencial para o entrosamento como o é na prática de rodízio das funções, o percentual decresce.

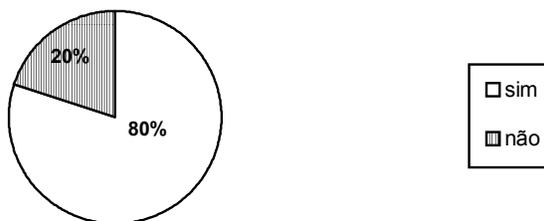
Gráfico 4 Entrosamento

Na característica entrosamento, tem-se uma média de 83% das perguntas formuladas como “sim”, refletindo que na opinião dos entrevistados, o treinamento contribui para uma visão ampla e de futuro da empresa, favorecendo parcerias e relacionamentos entre as pessoas da empresa, o que é facilitado com o rodízio de funções entre os empregados.

d) Liderança

QUESTÕES	PERCENTUAIS
28) Quando descobre erros/defeitos na produção discute procedimentos e detalhes para correção com os funcionários?	92%
32) Acha possível passar aos funcionários do setor, a responsabilidade de conhecer e solucionar os problemas possíveis de aparecer no setor?	67%

Quando são descobertos erros/defeitos na produção, 92% dos entrevistados afirmam que discutem procedimentos e detalhes com os funcionários para efetuar a correção. No entanto, apenas 67% confirmam que é possível transferir a responsabilidade da solução aos funcionários do setor onde se apresentou o erro/defeito.

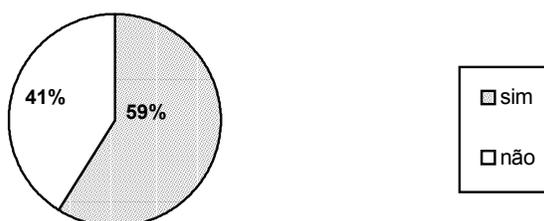
Gráfico 5 Liderança

Pelo Gráfico 5, existe entre os entrevistados uma propensão a adotar procedimentos que caracterizam a liderança como uma forma de integrar os funcionários a um processo coordenado e direcionado.

e) Competência

QUESTÕES	PERCENTUAIS
26) O treinamento cria habilidades para o trabalho?	92%
29) Mantém algum programa incentivando a criatividade e a iniciativa para a melhoria da empresa?	25%

Dentro desta característica, nota-se uma diferença expressiva em relação aos questionamentos. Enquanto que 92% afirmam que o treinamento cria habilidades para o trabalho, apenas 25% mantêm programa de incentivo à criatividade e à iniciativa para a melhoria da empresa. Isso leva à conclusão de que o empresário sabe que o treinamento traz benefício ao desenvolvimento do trabalho, mas não investe na aquisição de competência de seus membros.

Gráfico 6 Competência

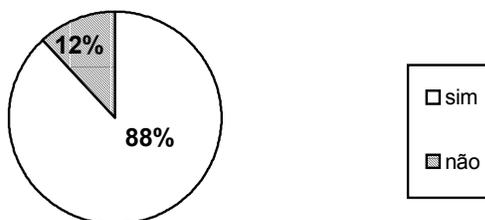
Em relação à competência o índice da compreensão do treinamento como ferramenta hábil para o desenvolvimento de habilidade é bastante prejudicado pelo fato de grande parte (75%) dos entrevistados não manter programas que incentivem a criatividade e a iniciativa dentro de suas empresas.

f) Auto desenvolvimento para trabalho de equipe

QUESTÕES	PERCENTUAIS
24) O treinamento contribui para as pessoas trabalharem em diversos setores da empresa?	83%
27) O treinamento ocasiona mudanças de atitudes?	92%

83% dos entrevistados concordam que o treinamento contribui para o trabalho ser melhor realizado e 92% afirmam que o treinamento ocasiona mudanças de atitudes.

Gráfico 7 Auto desenvolvimento para trabalho de equipe



Uma média de 88% afirma que o treinamento ocasiona mudança de atitudes contribuindo para que os funcionários trabalhem em diversos setores da empresa.

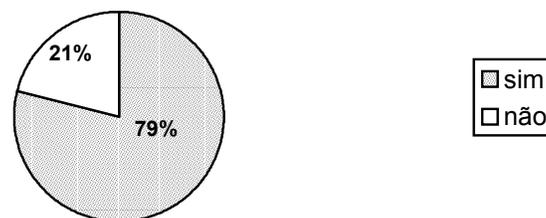
4.1.2 Transformação na prática organizacional - Variável dependente

a) Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano neste processo.

QUESTÕES	PERCENTUAIS
1) Verifica freqüentemente a necessidade de introduzir novos conhecimentos para os funcionários da empresa?	83%
2) Baseando-se nos problemas e situações da empresa, possibilita oportunidade para a realização de treinamento aos funcionários?	75%

O índice que diferencia as duas questões, denota que há alguns que mesmo sabendo da necessidade do aperfeiçoamento do conhecimento, não viabilizam em sua gestão, a realização de treinamento.

Gráfico 8 Necessidade de alcançar patamares de evolução considerando o fator humano neste processo



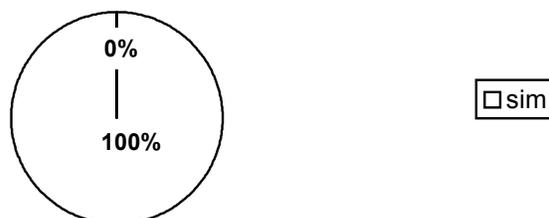
Colocando para os entrevistados a situação de enfrentar problemas e situações que possam surgir na empresa, obteve-se uma média de 79% de empresários que verificam, nessa situação, a necessidade de introduzir novos conhecimentos oportunizando a realização de treinamento para seus funcionários.

b) Ter inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano

QUESTÕES	PERCENTUAIS
3) Considera importante o treinamento para os funcionários executarem melhor as tarefas que estão acostumados a fazer?	100%

100% dos empresários estão conscientes da importância do treinamento para melhor desempenho de seus funcionários na realização de seu trabalho dentro da empresa.

Gráfico 9 Ter inteligência organizacional para interpretar fatos e dados que revelem o potencial humano



Nesta questão, interpreta-se a inteligência organizacional como uma forma de aproveitar o potencial humano para contextualizar e aproximar os colaboradores para a missão da empresa. O fato de 100% dos entrevistados concordarem com essa questão, revela que se valorizam as oportunidades que se abrem para o funcionário e para a organização permitindo que ambos tenham oportunidades de exercitar o conhecimento em prol do desenvolvimento da empresa.

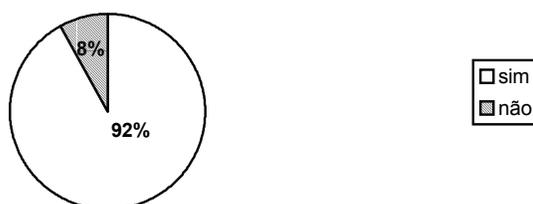
4.1.3 Competitividade - Variável dependente

a) Maior aceitação do produto

QUESTÕES	PERCENTUAIS
44) Os produtos são projetados e produzidos de tal forma a serem necessários, desejados e ambicionados pelos clientes?	92%

No levantamento deste dado, 92% dos entrevistados se preocupam com a receptividade de seus produtos junto a seus clientes, quando na verdade, todos devem analisar o mercado para atenderem as expectativas do cliente para se tornarem mais competitivos.

Gráfico 10 Maior aceitação do produto

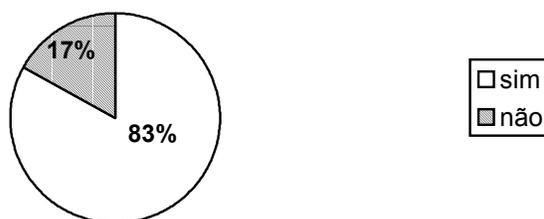


Estatisticamente, 8% de administradores que não se preocupam em projetar produtos que atendam às necessidades do cliente representam uma sensível perda de competitividade no mercado. É nesse ponto que o treinamento deve contribuir para a sensibilização dessa necessidade.

b) Redução do índice de reclamações

QUESTÕES	PERCENTUAIS
47) Recebe e dá retorno às críticas e sugestões para melhoria de qualidade?	83%

A melhoria de qualidade é um processo que deve estar presente em todas as atividades da empresa que deseja implementar um sistema de gestão de qualidade que torne a empresa competitiva. O treinamento é um grande exercício para a prática organizacional reforçar de que se deve trabalhar de maneira mais proativa.

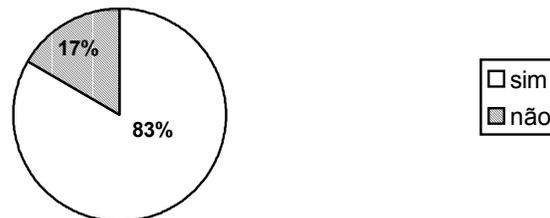
Gráfico 11 Redução do índice de reclamações

Verifica-se que nem todos os empresários se preocupam com reclamações, pois apenas 83% recebe e dá retorno às críticas e sugestões para a melhoria de qualidade. Os outros 17% não dispõem de tempo para isto, ou não valorizam essa questão o suficiente para considerá-la como um instrumento para a competitividade.

c) Aumento de produtividade

QUESTÕES	PERCENTUAIS
43) A empresa possui o controle de qualidade de seus produtos e serviços?	50%
45) A empresa procura agregar (associar, adicionar) valor ao seu produto com o menor custo?	100%

Ao analisar as respostas que dizem respeito ao aumento de produtividade os empresários se contradizem pois, na medida que 100% afirmam que procuram agregar valor ao seu produto com o menor custo possível, apenas 50% possuem controle de qualidade de seus produtos e serviços.

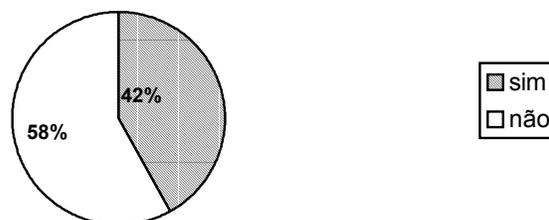
Gráfico 12 Aumento de produtividade

O índice negativo de 17% nesta questão torna evidente a necessidade do treinamento nas empresas entrevistadas, como uma forma de ampliar o conhecimento dos entrevistados, pois nota-se que ao mesmo tempo que 100% alegue que procura agregar valor ao seu produto, 50% dos entrevistados denotam que realmente não têm um conhecimento suficiente para essa possibilidade, pois o controle da qualidade é a principal ferramenta para o produto ter menor custo, e valores sejam agregados para tornar o produto melhor.

d) Fidelização da clientela

QUESTÕES	PERCENTUAIS
46) Os funcionários são habilitados para a realização de um sistema de pós-venda (manter contato com o cliente depois de realizada a venda para verificar se a compra foi satisfatória)?	42%

Um número sem expressão dos entrevistados estão preocupados em manter a sua clientela. Esta constatação é devido à percentagem de apenas 42%, manterem seus funcionários habilitados em realizar contato com os clientes para verificar se a compra por eles efetuada foi satisfatória.

Gráfico 13 Fidelização dos clientes

Observa-se que grande fatia do mercado pesquisado não está preocupado ou não sabe utilizar ferramentas para tornar o cliente fiel, ou seja não se utiliza de uma estratégia essencial para manter-se competitivo no mercado, pois manter os clientes fiéis é mais importante que conquistar novos clientes, de acordo com os especialistas em administração de empresas. Se a empresa deseja permanecer no mercado, sua visão administrativa deve ser num horizonte amplo que visualize uma clientela constante e, se possível, permanente. Aqui o treinamento se torna importante para os treinandos perceberem as melhores formas de abordagem junto à clientela para conseguir sua fidelização.

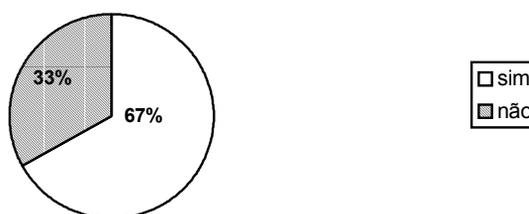
e) Conhecimento do mercado

QUESTÕES	PERCENTUAIS
48) Existe na empresa, programa de melhoria contínua para proporcionar aquilo que o cliente deseja da melhor forma possível?	42%
49) Você está atento às novidades e aprimoramento dos produtos/serviços de seus concorrentes?	92%

Verifica-se nesta característica, que os empresários por vezes não estão realmente focados no mercado, pois apesar de 92% responderem que estão atentos

às novidades e aprimoramento dos produtos/serviços de seus concorrentes, apenas 42% implantaram na empresa um programa de melhoria contínua visando superar as expectativas do cliente.

Gráfico 14 Conhecimento do mercado



Conhecer o mercado é estar atento às mudanças de comportamento do cliente e às transformações que tornam os produtos melhor aceitos. Se 33% das empresas não têm consciência desse fato, significa a necessidade de ordenar programas sistematizados que direcionem o conhecimento e a compreensão dos fatores alinhados à dinâmica organizacional que levam ao caminho do ganha/ganha (treinandos, facilitadores, organização, comunidade e meio ambiente).

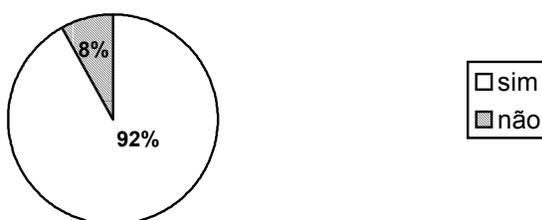
4.1.4 Melhoria na sistematização - Variável independente

a) Percepção

QUESTÕES	PERCENTUAIS
12) Tem percepção de que a implementação de mudanças não traz resultados imediatos?	84%
13) Considera importante a contribuição da aprendizagem na organização do trabalho?	100%

A resposta positiva para a importância da contribuição da aprendizagem para se organizar o trabalho foi de 100%, sendo que 84% entende que uma mudança ou inovação provocada por novos conhecimentos não traz resultados imediatos, e 8% se abstiveram em opinar na questão 12.

Gráfico 15 Percepção

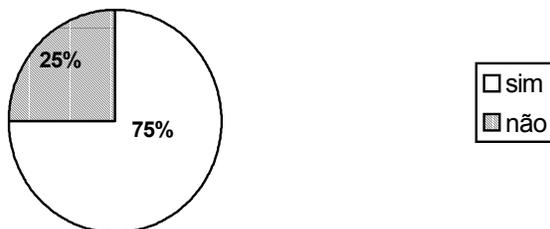


Percebe-se no gráfico que a fatia representativa da importância da aprendizagem para se implementar inovações e mudanças que possam trazer benefícios para a empresa, ainda que estes não sejam imediatos, demonstra pouca percepção dos entrevistados para este fato. O treinamento viria contribuir para aguçar habilidades sensoriais como parte integrante do comportamento humano.

b) Participação

QUESTÕES	PERCENTUAIS
16) Considera o treinamento um instrumento capaz para contribuir no desenvolvimento da empresa?	75%

Constata-se que 75% dos empresários considera o treinamento um instrumento capaz de levar a uma participação mais eficaz dos seus membros, para o desenvolvimento da organização.

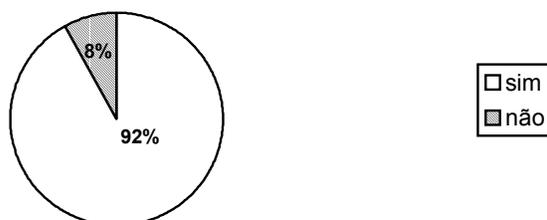
Gráfico 16 Participação

Relacionar a característica “participação” ao entendimento de que o treinamento vem contribuir para o desenvolvimento da empresa, significa exercitar novas alternativas e possibilidades para resolução de problemas e conseqüente encontro de soluções, ampliando a criatividade, a visão global e a disponibilidade dos treinandos para atuarem em equipe e buscarem sinergia.

c) Motivação

QUESTÕES	PERCENTUAIS
15) Procura direcionar os treinamentos para as áreas específicas baseado no conhecimento já existente na empresa?	92%

Aproveitando o conhecimento preexistente, 92% dos empresários aproveitam direcionar o treinamento para áreas afins, facilitando o aprendizado, pois já se possui uma base receptiva para novas aquisições.

Gráfico 17 Motivação

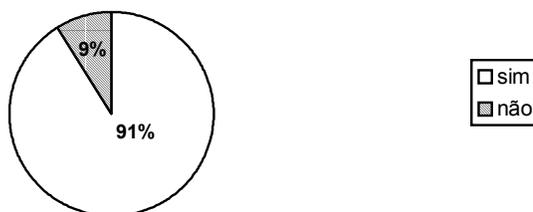
Nesta questão é bastante evidente a intenção dos entrevistados em relação ao treinamento, ou seja, usar o conhecimento como forma associativa e formativa do funcionário, para que este se torne um colaborador que converterá o potencial individual e corporativo em desempenho excelente.

d) Receptividade a mudanças e inovações.

QUESTÕES	PERCENTUAIS
8) Acredita que o treinamento contribui para realizar mudança na empresa?	100%
9) O treinamento auxilia a lidar com pressão ou dúvidas do que possa vir a ser melhor para a empresa?	83%

A totalidade dos entrevistados acredita que o treinamento é uma excelente ferramenta para auxiliar a implantar mudanças na empresas. Contudo, um número um pouco mais reduzido (83%) acredita que ele auxilia na administração de pressões e dúvidas.

Gráfico 18 Receptividade a mudanças e inovações



A maioria dos entrevistados revelam serem receptivos a mudanças e inovações, mas alguns se tornam incoerentes, pois mesmo acreditando que o treinamento contribui para realizar mudanças na empresa, não concordam que ele é fator primordial pelo crescimento da mesma.

e) Escala de valores

QUESTÕES	PERCENTUAIS
17) Estaria disposto a realizar um planejamento para implantar um sistema de gestão de qualidade, ainda que este viesse alterar significativamente a rotina da empresa?	75%

O percentual de 75% denota que nem todos os entrevistados estão dispostos a mudar a rotina da empresa, o que mostra a falta de conscientização ou de conhecimento da importância e do benefício que um sistema de gestão de qualidade pode trazer para a organização, ainda que isto resulte em mudanças.

Gráfico 19 Escala de valores



A ilustração do gráfico torna significativa a parcela dos entrevistados que estão arraigados a uma cultura organizacional que não é propensa a mudanças e inovações, incorrendo na faixa de risco das empresas que não podem manter-se por muito tempo no mundo de transformações que o mercado está vivenciando.

f) Comprometimento

QUESTÕES	PERCENTUAIS
18) Verifica sistematicamente a necessidade de mudar os procedimentos para a melhoria do trabalho?	75%

Esta resposta se assemelha à anterior, evidenciando a falta de conscientização, pois o comprometimento se verifica pela propensão a novos procedimentos de trabalho.

Gráfico 20 Comprometimento



Apesar de apresentar um quadro significativo daqueles que estão dispostos a correr o risco de novos procedimentos de trabalho, os que não optaram e os que se recusam a esse procedimento, demonstra o receio do novo, o não comprometimento com novas oportunidades, que poderiam incorrer em risco se não forem bem implementadas. Haveria até justificativa para esse receio, se não fosse a característica do mundo dos negócios atuais, em que a inovação é a característica principal.

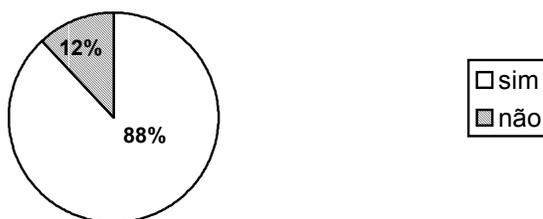
4.1.5 Proatividade ao lidar com inovações

a) Receptividade a determinações

QUESTÕES	PERCENTUAIS
4) Acredita que um programa de qualidade na empresa vai trazer melhoria no desempenho da empresa?	92%
7) Assumiria o risco de adotar novos procedimentos de trabalho?	83%

Em média 88% dos entrevistados se dispõem a colocar novos procedimentos no trabalho, tais como um programa de qualidade visando melhoria de desempenho dos membros da empresa.

Gráfico 21 Receptividade a determinações



É significativa a concordância dos entrevistados em assumir novos procedimentos e acreditar que um programa de qualidade na empresa vai trazer melhoria no desempenho da empresa. Estas respostas surpreendem pela incoerência se relacionada com o item “f” do tópico 4.1.4. Acredita-se que essa incoerência se deve ao fato de que o termo “determinação” ficou implícito para os entrevistados que esses novos procedimentos viriam como uma ordem vinda de níveis hierárquicos superiores e que, portanto teriam de acatar.

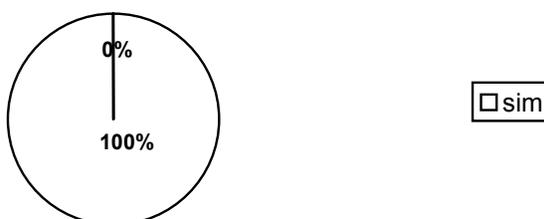
b) Saber transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação.

QUESTÕES	PERCENTUAIS
5) Considera o treinamento para si e para os funcionários uma forma de estar sempre aprendendo?	100%

Todos os empresários entrevistados concordam que o treinamento mantém os membros da organização em constante aprendizagem, denotando a percepção

de o treinamento será benéfico para a empresa, pois promoverá reciclagem de conhecimentos e, desta forma, possibilita melhorias em seus trabalhos.

Gráfico 22 Saber transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ação



Nesta ilustração destaca-se a relevância, na visão dos entrevistados, do treinamento como facilitador para extrair o máximo do potencial humano da empresa para alavancar resultados.

c) Mudança de comportamento

QUESTÕES	PERCENTUAIS
10) Na sua opinião, o treinamento contribuiria para desenvolver novas formas de pensamento e novos hábitos e comportamentos?	92%
14) Procura constantemente novas estratégias para melhoria das atividades da empresa?	58%

Apesar da grande maioria, 92% dos entrevistados, acreditar que a consequência do treinamento é o desenvolvimento de novas formas de pensamento e novos hábitos de comportamento, apenas 58% procuram implementar melhoria das atividades da empresa através de novas estratégias.

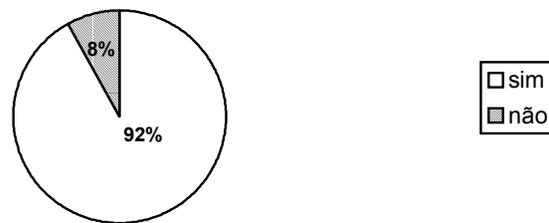
Gráfico 23 Mudança de comportamento

Mesmo concordando que o treinamento desenvolve novas formas de pensamento e novos hábitos de comportamento, confirma-se a tendência em não adotar novos procedimentos. Isso pode significar a falta de conscientização de que só existirá inovação numa empresa, se os funcionários, desde a alta direção até os níveis menos elevados, repensem a prática organizacional através da apreensão da experiência que faz aflorar elementos representativos do quadro cultural até então vigente na empresa.

d) Reduzir hábitos destrutivos/inadequados.

QUESTÕES	PERCENTUAIS
6) Arriscaria realizar projetos de mudanças, romper com os métodos tradicionais para revisar e/ou melhorar os processos já existentes na empresa?	92%
11) O treinamento incentiva os funcionários eliminarem ações inadequadas nos procedimentos para a operacionalização de produtos e serviços?	92%

Nas duas perguntas formuladas para se analisar a forma de se reduzir hábitos destrutivos ou inadequados os entrevistados responderam 92% positivamente. O que significa que a maioria está disposta a encontrar uma forma de tornar a empresa eficaz e acompanhar um sistema de gestão de qualidade que traga resultados positivos.

Gráfico 24 Reduzir hábitos destrutivo/inadequados

O gráfico denota que a maioria dos entrevistados assumiria o risco de romper com os métodos tradicionais, desde que as mudanças fossem para revisar e/ou melhorar os processos existentes na empresa. Acreditam também que o treinamento é uma ferramenta que serve de motivação para os funcionários melhorarem os procedimentos para que produtos/serviços tenham melhor qualidade.

A maioria das organizações devota consideráveis esforços para disseminar conhecimentos que considera importante e útil, mas se vê frustrada quanto aos resultados obtidos. Um dos motivos é que as programações são desenvolvidas sob o ponto de vista da alta gerência e especialistas, sem levar em consideração o que pensam os funcionários que deverão utilizar estes conhecimentos, que são os que realmente sabem o que é realmente importante. Nota-se pelo resultado da pesquisa que a maioria dos entrevistados estão interessados em reduzir hábitos destrutivos/inadequados, demonstrando proatividade para lidar com inovações.

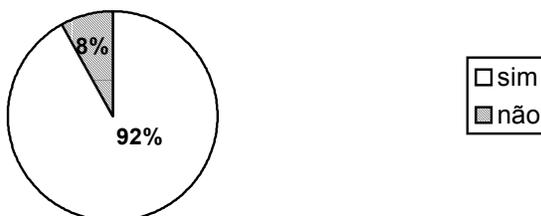
4.1.6 Comunicação

- a) Derrubar as barreiras da hierarquia

QUESTÕES	PERCENTUAIS
37) O treinamento pode facilitar um melhor relacionamento entre as pessoas da empresa?	92%
39) Um reestruturação necessária na empresa pode ser facilitada pelo treinamento?	92%

Os empresários afirmam, num percentual de 92%, que o treinamento pode facilitar a reestruturação necessária na empresa, o que propiciará um melhor relacionamento entre seus membros. Com isto, os entrevistados visualizam um diálogo entre gerentes e funcionários, a alta direção e os de chão de fábrica, rompendo com barreiras hierárquicas, por vezes muito prejudiciais ao desenvolvimento de uma gestão de qualidade.

Gráfico 25 Derrubar as barreiras da hierarquia



No quesito *comunicação* a hierarquia existente na empresa cria barreiras que tornam difícil o perfeito entrosamento dos funcionários para um objetivo comum. É essa visão que a maioria dos entrevistados repassam, ao concordarem que o treinamento pode facilitar a melhoria do relacionamento entre o pessoal da empresa e ao mesmo facilitar uma reestruturação na empresa. Com isto, os entrevistados visualizam um diálogo entre gerentes e funcionários, a alta direção e os de chão de fábrica, rompendo com barreira hierárquicas.

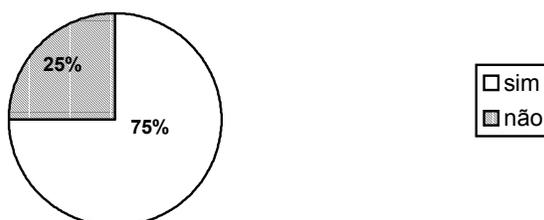
b) Mensagens ágeis e claras, respostas naturais e razoáveis.

QUESTÕES	PERCENTUAIS
35) Utiliza-se de procedimentos para que toda empresa tenha conhecimento das mudanças que ocorrem e deverão ocorrer na empresa?	58%
40) O treinamento contribui para que haja melhor comunicação (entrosamento) entre os diversos setores, no envio rápido de mensagens claras?	92%

Verifica-se que a grande maioria (92%) dos entrevistados acredita que o treinamento é uma excelente ferramenta contribuindo para que haja comunicações mais rápidas e claras, e que contribui para a melhoria do entrosamento dos funcionários entre os diversos setores. Apesar disto, apenas 58% toma providências para que as mudanças que ocorrem e que deverão ocorrer dentro da empresa, sejam do conhecimento de todos os seus membros.

Pelo resultado, relativamente bem inferior da outra questão, essa constatação vem de experiências negativas no ambiente de trabalho dos entrevistados, pois apenas 58% concordam que existem procedimentos para que toda a empresa conheça as mudança que possam vir ou que ocorrem na empresa que atuam.

Gráfico 26 Mensagens ágeis e claras, respostas naturais e razoáveis



Quando em uma organização há muitos níveis hierárquicos, estes dificultam as mudanças e a introdução de inovações, deixando os funcionários ansiosos e

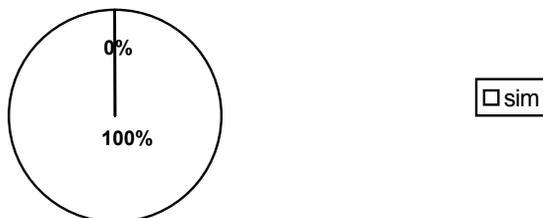
sobrecarregados. Quando, por uma questão de hierarquia generalizada, pessoas tomam decisões a respeito do futuro da empresa e não promovem acesso às idéias que surgem na empresa para os que estão na periferia dos níveis hierárquicos, o resultado de uma inovação ou de uma meta traçada é negativo. Verifica-se que este processo acontece com alguns dos entrevistados, devido à média de 25% não concordarem com procedimentos e nem com programas de treinamento que possam contribuir para a comunicação fluir entre todos os elementos da empresa.

Observa-se que a grande maioria tem conhecimento da importância e da contribuição que o treinamento pode ocasionar para a agilidade das comunicações dentro da empresa, no entanto, nem todos tomam providências para que os seus membros estejam cientes das necessidades e das mudanças, o que prejudica um perfeito entrosamento entre eles.

c) Conhecer a política da empresa.

QUESTÕES	PERCENTUAIS
36) Arriscaria implantar novos procedimentos em produtos/serviços, sugeridos pelos funcionários que supervisiona?	100%
41) O treinamento possibilita aos que são treinados a compreenderem o valor do seu serviço, da política da empresa e das necessidades de seus fornecedores e clientes?	100%

Nesta característica, a totalidade dos entrevistados acredita que o treinamento é uma ferramenta hábil para a compreensão do valor do serviço e da política da empresa, bem como conhecer as necessidades dos fornecedores e clientes, e que sugestões dos funcionários são acatadas sujeitando-se a arriscar a implantar novos procedimentos em produtos/serviços.

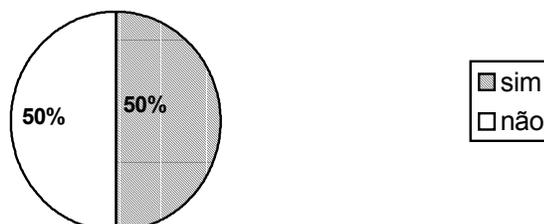
Gráfico 27 Conhecer a política da empresa

Note-se que nas questões que geraram este gráfico, retorna-se ao desafio de implantar novos procedimentos amplamente negado no quesito anterior, porém, neste tópico, a questão é levantada com a possibilidade de todos os funcionários estarem devidamente treinados para compreenderem o valor, a política e as necessidades da empresa. Portanto, o receio de novos procedimentos pode estar na falta de estrutura dos funcionários para a empresa enfrentar uma mudança. Nesta constatação, pode-se concluir que os empresários acreditam no valor do pensamento sistêmico, necessário para que todos conheçam a política da empresa.

d) Marketing da empresa

QUESTÕES	PERCENTUAIS
42) Você divulga seus produtos/serviços através dos meios de comunicação?	50%

Pelo resultado obtido o marketing da empresa não é tão valorizado pois, só a metade (50%) dos entrevistados investe nos meios de comunicação para divulgar seus produtos /serviços.

Gráfico 28 Marketing da empresa

Hoje em dia o marketing é valorizado em grandes ou pequenas empresas, pois é visto como uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado, criando desejos de um padrão de vida melhor. Ele atinge a mente das pessoas estimulando a satisfação das necessidades e desejos humanos, através dos processos de troca. Só a metade dos entrevistados estão conscientes do benefício que poderão desfrutar ao investir em marketing, desconhecendo que a propaganda fomenta o poder consumidor do homem, denotando que há necessidade de um programa de conscientização sobre essa problemática, que pode ser obtida pelo treinamento.

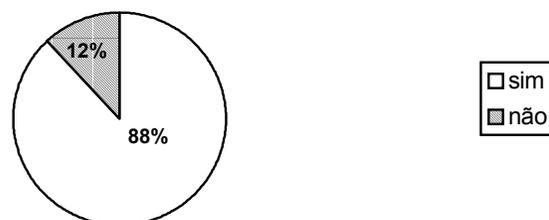
e) Visão sistêmica

QUESTÕES	PERCENTUAIS
34) Existe um canal de comunicação direta entre os diferentes setores da empresa (desde o proprietário/ gerente até os funcionários da produção)?	92%
38) O treinamento facilita somente a aprendizagem técnica?	83%

A afirmativa de que existe um canal de comunicação direto entre os diferentes setores da empresa, e entre todos os membros da organização, foi de quase toda a totalidade (92%). Acreditam também (83%), que o treinamento é uma

ferramenta que proporciona ensinamentos em diversas áreas da organização. Tal como em questões anteriores, a pergunta n. 34 , no quadro acima citada, contradiz o posicionamento dos entrevistados quando afirmaram que não utilizam procedimentos para que toda a empresa tenha conhecimento das mudanças que ocorrem e deverão ocorrer na empresa. Se nesta questão, apenas 58% responderam afirmativamente, na questão 34, 92% afirmam existir um canal de comunicação direto entre os diferentes setores da empresa. A explicação plausível para esta contradição deve ser pelo fato de que este canal só existe para divulgar determinações pré-estabelecidas pela alta direção e não um compartilhamento de idéias que possibilitem uma parceria entre os funcionários e a alta direção.

Gráfico 29 Visão sistêmica



Através do treinamento pode-se adquirir conhecimento de diversos setores, facilitando a comunicação inter-setorial, e possibilitando ter uma visão sistêmica de toda a organização, deixando de ver apenas as partes para ver também o todo. O treinamento muda mentalidade, facilita a verificação dos inter-relacionamentos e torna as pessoas participantes ativos da realidade existente na empresa. Com uma média de 88%, os entrevistados estariam cientes desta realidade, não fosse a interpretação errônea de que os canais de comunicação existentes na empresa devem ser direcionados para promover a cumplicidade e o envolvimento de todos os funcionários nas decisões importantes, e não somente nas determinações.

4.2 Comentários sobre os dados obtidos na pesquisa

A sondagem sobre a predisposição e disponibilidade para aquisição de novos conhecimentos revela que mesmo manifestando a tendência para essa característica, a maioria dos entrevistados não mantém nenhum programa incentivando a criatividade e a iniciativa para a melhoria da empresa.

Sob o aspecto da importância do treinamento, esse resultado reporta aos ensinamentos de Kanaane (2001) quando indica que o caminho para entender e aprimorar o processo de aprendizagem e apreensão do potencial humano no âmbito das organizações começa de “dentro para fora”, o que significa o compromisso entre as pessoas de uma organização rever seu posicionamento de forma a enxergar e compreender o mundo e os processos de trabalho, através do compartilhamento de conhecimentos.

A questão sobre processos que facilitem aprendizagem partindo do conhecimento preexistente nas pessoas, revela que entre os entrevistados apenas pouco mais da metade consideram o treinamento compatível com a política de suas empresas. Esse percentual demonstra que é pouca a percepção do empresariado de que o treinamento significa uma relação de transferência entre o individual e o coletivo que permite a disseminação do conhecimento através de um processo evolutivo para uma gestão de qualidade.

O entrosamento foi questionado para entender o aproveitamento do potencial do recurso humano da organização para possíveis e/ou necessárias mudanças e inovações na empresa. Nesse aspecto a grande maioria dos entrevistados entende que o treinamento é importante para formar parcerias, estabelecer melhor relacionamento entre as pessoas e integração com a empresa.

Porém, um percentual bem abaixo acredita que a qualidade dos produtos e dos serviços realizados pela empresa pode ser melhorada com o treinamento, o que denota certa incoerência se considerar que o entrosamento é um dos objetivos principais de um treinamento que busca promover o inter-relacionamento entre o pessoal e a organização de forma a haver troca de conhecimentos para alcançar um objetivo comum, focalizado nos aspectos relevantes da aprendizagem e do desenvolvimento.

O fator liderança se insere nesta investigação como um fator de melhoria organizacional pela atribuição de tarefas e organização do trabalho, que Montana e Charnov (2001) colocam como ação que caracteriza a maneira como o líder se relaciona e se aproxima dos subordinados. Na investigação realizada os entrevistados são unânimes em concordar que o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa dependem da preparação dos membros para serem líderes. Porém apenas pouco mais da metade concorda que as responsabilidades em conhecer e solucionar os problemas podem ser compartilhadas entre todos os funcionários, ou seja, há uma tendência em não relevar o princípio do envolvimento total: participação e delegação de poder que Hunt (1994) menciona como necessários para que líderes consigam obter a garantia do aprimoramento de processos. No entendimento de Montana & Charnov (2001) isso revela líderes que têm grande interesse na tarefa, porém pouco se interessam pelas pessoas, demonstrado na Grade Gerencial⁵ que é uma atitude gerencial que dá grande prioridade à realização da produção e pouca atenção às necessidades do funcionários, enquadrando-se no estilo gerencial autoritário ou de tarefa que pouca possibilidade dá ao líder se tornar uma figura popular e aceita entre os funcionários.

⁵ Grade Gerencial é a matriz produzida pelos drs. Robert R. Blake e Jane Srygley Mouton que adaptaram os dados comportamentais dos estudos de Michigan e dos estudos de Ohio, em duas dimensões de liderança centrada nas pessoas e nas tarefas. (MONTANA & CHARNOV, 2001, p. 235).

Ou seja, isto pode significar um ponto negativo ou ponto fraco que o treinamento tem condições de melhorar.

Verificar a contribuição do treinamento para a criação de habilidades para o trabalho, possibilitando mudança de atitudes e considerando como esses fatores determinam o desenvolvimento da competência, vem dar consistência à investigação da relevância do treinamento para os entrevistados. O resultado revela que a totalidade acredita nessa possibilidade, denotando que a característica determinante dessa visão - a competência - está inserida na estrutura organizacional dos entrevistados, porém não é devidamente aproveitada, tendo em vista, as respostas do segmento anterior que demonstrou deficiência na capacidade de estabelecer confiança e convicção entre os colaboradores. O treinamento possibilita que os problemas e soluções possam ser encontrados e resolvidos por todos, já que problemas podem ter mais de uma causa, que nem sempre é percebida por uma só pessoa e pode ter mais de uma solução que podem ser apontadas por qualquer um dos que fazem parte da equipe de trabalho.

Neste ponto determina-se a significância do autodesenvolvimento para o trabalho em equipe, que na investigação revelou que um terço dos entrevistados não concorda com o rodízio entre os funcionários nas diferentes funções da empresa, ainda que essa seja considerada pelos estudiosos em treinamento, como a melhor forma de potencializar os talentos humanos para a dinamização da sensibilidade intercultural - o compartilhamento de valores, sentimentos e conhecimentos - fundamentais para o trabalho em equipe.

Funcionários com o auto-desenvolvimento aguçado pelo treinamento permitem um julgamento equilibrado do trabalho que está dentro de sua capacidade quanto à utilização racional do seu conhecimento. Nesse sentido, buscou-se

entender junto aos entrevistados sua posição de quanto é necessário alcançar patamares de evolução, através de conhecimentos que elevem a qualidade dos produtos, conhecimentos esses que sejam oportunizados pelo treinamento para que os funcionários possam melhor executar suas tarefas. O resultado da investigação revela que mesmo que 100% concordem com a importância do treinamento para esses condicionantes, percentuais menores são indicados para a concordância que o treinamento oportunize a solução dos problemas que possam acontecer em suas empresas.

Aqui se revela que o tema *treinamento e desenvolvimento*, mais do que nunca deve ser valorizado e dinamizado no cenário organizacional, desde que se vinculam com a medição de resultados a serem alcançados. Segundo Kanaane (2001), o grande desafio para a excelência dos programas de treinamento consiste em evidenciar a eficácia da aprendizagem e demonstrar sua efetividade quanto ao desempenho e potencial dos funcionários diante das demandas apresentadas pelas tarefas.

Para verificar o nível de interferência, considerado pelos entrevistados, no fator competitividade, o questionamento se refere à projeção dos produtos e serviços atendem às necessidades do cliente e se a empresa desenvolve programas que visem esta perspectiva para realizar uma gestão de qualidade. Admitindo que a competitividade necessita possuir as características mencionadas, houve uma média razoável de respostas positivas, percentual que foi acentuadamente diminuído na somatória de cálculo da média, devido às questões que demonstrariam que programas e ações efetivas de realizar a competitividade, menos da metade dos entrevistados admitirem que não executam programas de melhoria em suas empresas.

A competitividade, entre outros fatores, deve ocorrer por iniciativa dos níveis mais baixos da organização, pois de acordo com Juran (1990) isso significa uma base voluntária, que se alia à responsabilidade para evitar o retrabalho, ou seja, inculcar na equipe de trabalho a idéia de que deve agir num ambiente saudável, crescente e lucrativo, pois estes requisitos são essenciais para a manutenção da empresa no mercado competitivo.

Nos quesitos correspondentes à melhoria da sistematização, houve um percentual expressivo em entender as características, mas que decresce quando o direcionamento do questionamento se volta para ações que contribuiriam para estas características serem alavancadas.

Neste momento, torna-se relevante o ensinamento de Montana e Charnov (2001) ao apontarem que existem vários caminhos para ajudar os funcionários a desenvolver suas habilidades e o método de desenvolvimento apropriado para a organização e para o funcionário. Portanto, perceber o momento exato e qual tipo de realização do treinamento é necessário para a empresa implementar uma gestão de qualidade, depende da percepção dos administradores, não só da importância do treinamento, mas sim, como, porque e quando deve ser realizado.

Na opinião de Feigenbaum (1994) a realização de um treinamento que torna a participação uma referência altamente significativa para o estabelecimento de programas que promoverão o envolvimento do funcionário com contribuição e comprometimento, requer programas bem sucedidos de participação dos funcionários, para que esses possam se sentir motivados a contribuir com idéias que realmente vão ser consideradas e colocadas em ação, revelarem-se eficientes e relevantes (só assim o treinamento terá valor).

Nesse contexto, os treinamentos tornam possível estruturar o comportamento das pessoas de forma a não somente serem receptivos a mudanças e inovações, mas também se envolverem no compromisso de satisfazer o cliente com produto de qualidade. Com treinamento é possível o encorajamento para um máximo grau de participação e comprometimento que incutirá em todos os funcionários, desde o mais alto até o menor nível, rever os valores que até então eram mantidos.

A proatividade ao lidar com as inovações obtém da maioria dos entrevistados a concordância para as características que condicionam os processos que envolvem a aplicação do treinamento como instrumentos capazes de trazer inovações, porém na questão em que se lança o desafio ao entrevistado perguntando se procura novas estratégias para melhoria das atividades na empresa, pouco mais da metade concordaram.

Nessa constatação torna-se essencial rever a influência do treinamento para o recurso humano da organização, já que este representa um recurso importante, quando compartilha conhecimento para atender às demandas e necessidades da empresa. De acordo com Kanaane (2001), transformar dados em informações, informações em conhecimentos e conhecimento em planos de ação coloca o potencial humano como principal agente facilitador na eficácia organizacional, com conseqüentes ganhos tanto para o coletivo (empresa), quanto para o individual (funcionário).

Considerando que nas pequenas empresas, a comunicação seria um processo de fácil aplicação, devido à reduzida hierarquia existente neste porte de empresa, as perguntas tiveram a intenção de perceber até onde existe um canal de comunicação aberto e direto nas empresas pesquisadas. O resultado demonstrou

que apesar de ainda ter havido uma média expressiva de respostas positivas a essa tendência, decai quando é feita uma pergunta direta se a empresa possui esses canais.

O treinamento pode contribuir para diminuir a distância da hierarquia existente na empresa, quando esta apresenta a proposta de implementar uma gestão de qualidade. Segundo Feigenbaun (1994) independentemente da origem e das circunstâncias que propõem um sistema de gestão de qualidade, ela não será adequadamente efetiva se não houver comprometimento com a qualidade de todas as partes envolvidas. Para esse envolvimento acontecer, deverá ocorrer uma comunicação clara dos benefícios que serão obtidos, incluindo-se aí um comunicado claro que possa ser compreendido por todos os envolvidos.

4.3 Correlação das variáveis detectadas nos resultados

O estabelecimento das questões foi determinado de forma que as respostas correspondessem às características de cada variável. Contudo, o interrelacionamento entre treinamento e o Sistema de Gestão de Qualidade, conforme visto no referencial teórico, permite uma evolução cíclica, que envolve as questões em diferentes pontos de vista, conforme selecionado no Quadro 23.

	Nº QUESTÕES CORRELACIONADAS	COMENTÁRIOS
Processo Educacional	5; 6; 10; 13; 15; 18; 48	As questões 5; 6 e 10 correspondem à proatividade em lidar com as inovações, porém também se relacionam com a educação, pois a abordagem dá importância ao aprendizado que cada um deve dar a si mesmo; a disposição em mudar e buscar inovações e desenvolver novas formas de pensamento é também um processo educacional. As questões 13, 15, 18 e 48 significam o desafio para o novo, a disposição em reaprender ou desenvolver aprendizado, que também se relaciona com o processo educacional.
Transformação da prática organizacional	20; 28; 31; 32; 36; 41	As questões mencionadas propõem a destituição de valores arraigados, de velhos hábitos a serem modificados ou totalmente destituídos, que também fazem parte da transformação organizacional.
Competitividade	6; 11; 28; 29	Nas questões relacionadas além de sua ligação às variáveis correspondentes, submetem à discussão procedimentos que contribuem para a competitividade, pela intervenção do treinamento.
Melhoria na sistematização	3; 4; 10; 11; 22; 23; 29; 30; 34; 35; 42; 46; 49	Ao entender o treinamento como um investimento da empresa nos funcionários para que haja melhor desempenho, possibilidade de desenvolver novas ações, eliminar formas inadequadas, estabelecer a cumplicidade no objetivo, e nas metas, incentivar a criatividade, a iniciativa e a multifuncionalidade, manter um canal de comunicação aberto entre todas as hierarquias para que haja uma visão sistêmica, valer-se da comunicação para os produtos/serviços ficarem conhecidos, propiciar a participação de todos na formalização de idéias e sugestões, inovar nas abordagens aos clientes e estar atento à evolução dos concorrentes, representa em muitos aspectos a melhoria na sistematização da empresa. Percebe-se que a melhoria na sistematização se correlaciona com quase todas as outras variáveis, pois o conjunto das questões assinaladas pertencem a quase todas as outras variáveis.
Comunicação	25; 46; 47	A questão 25 que pretende analisar se há entendimento de que o treinamento estabelece uma visão de longo alcance também se correlaciona com a comunicação no sentido de estar atento às influências externas que fazem necessárias inovações para o futuro. As questões 46 e 47 que pertencem ao grupo da variável competitividade, também se encaixam na comunicação, pois receber e dar retorno às críticas e sugestões é uma forma importante de comunicação dentro da empresa. Da mesma forma, ao funcionário ser treinado para entender a importância da pós-venda, está se realizando uma comunicação cliente/empresa.
Proatividade em lidar com inovações	13; 26; 44; 48	A questão 13 mesmo pertencendo ao grupo da melhoria de sistematização, insere-se como fator importante na proatividade das inovações, pois estratégias de mudanças favorecem para que as inovações tenham sucesso. A questão 26 além de demonstrar que o desenvolvimento da habilidade faz parte do processo educacional, também mostra que se bem aproveitada pode ser direcionada a inovações que garantam a permanência da empresa no mercado. As questões 44 e 48 pertencentes ao grupo da competitividade, sugerem subjetivamente que produtos e serviços se garantem no mercado pela constante busca em inovar para agradar os clientes e, conseqüentemente, permitir qualidade tal que fideliza o cliente e garante o sucesso da empresa.

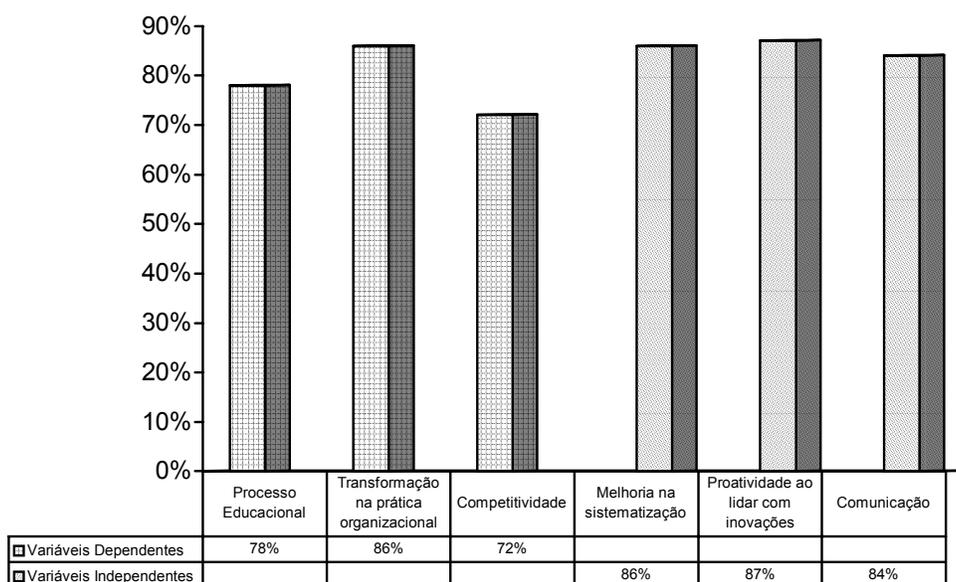
Quadro 23: Inter-relacionamento variáveis e características

4.4 Considerações finais dos resultados obtidos na pesquisa

Entendendo a variação como mudança ou desvio em relação a um estado usual, ou em relação a um padrão estabelecido, ela pode se tornar um guia que diz às pessoas que caminho tomar, em que trabalhar para alcançar a melhoria contínua com um sistema de treinamento implantado na empresa.

Portanto, a variação encontrada numa pesquisa se torna um instrumento técnico que descobre problemas, erros e complexidades, ajudando a localizar, eliminar e evitar erros. Com a coleta de dados sobre a variação e o apreendimento dos pressupostos teóricos inicia-se um primeiro passo para o atendimento das necessidades de um sistema de gestão de qualidade, pois possibilita analisar os processos de trabalho que determinam a capacidade de fazer produtos e serviços que atendem às exigências do cliente e ajudar a organização a mudar o sistema para melhorar o inter-relacionamento dos colaboradores.

Gráfico 29 Média geral das variáveis



A ilustração do gráfico que representa a média de variação das respostas às questões que determinam a visão do empresariado pontagrossense em relação à eficácia e eficiência do treinamento, demonstram que houve homogeneização⁶ dos fatores que tornam os resultados do treinamento um instrumento hábil para se implementar um sistema de gestão de qualidade.

Essa homogeneidade foi percebida através do coeficiente de variação verificada no Quadro 24.

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Dependentes	78,67%	7,02%	8,72%
Independentes	85,67%	1,53%	1,79%

Quadro 24: Medidas de variação

Nesta análise pode-se perceber que na visão dos entrevistados, os itens que conduzem a uma gestão de qualidade através do treinamento, que no caso deste estudo, foram selecionadas a melhoria na sistematização, proatividade ao lidar com as inovações e a comunicação, são homogêneos aos resultados que poderiam ser obtidos com o uso de instrumento que possibilite informações e oportunidades para aquilo que deve ser feito na empresa seja conduzido para um sistema de gestão de qualidade.

Como observação final, é interessante destacar nesta pesquisa, que apesar da homogeneidade apresentada, os percentuais poderiam ser maiores não fossem

⁶ A determinação da homogeneidade está embasada nos ensinamentos do professor-mestre Alexandre Roberto Lages, pesquisador do Centro de Estudos e Pesquisas Rouger Miguel Vargas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, que realiza o índice de cesta básica de Ponta Grossa, desde 1994, para verificar a variação de preços dos produtos alimentícios. A metodologia do professor-mestre considera que o resultado do coeficiente de variação que vai de 0 a 20% é considerado um resultado homogêneo; de 20 a 30% mais ou menos homogêneo; e acima de 30% heterogêneo. De acordo com as informações do referido mestre, essa metodologia é embasada nos métodos do Instituto Paranaense de Desenvolvimento e Economia Social – IPARDES, da Fundação do Instituto de Pesquisa e Economia da USP – FIPE, e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

algumas inquisições diretas sobre a disposição dos entrevistados para a realização de treinamentos em suas empresas terem apresentados níveis percentuais baixos (menores que 50%). O que indica que apesar do treinamento ser considerado pela quase totalidade dos entrevistados uma ferramenta eficaz para um sistema de gestão de qualidade, uma grande parcela não está disposto a realizá-lo em sua empresa.

As causas desse fenômeno estão inseridas num contexto que demanda novos estudos e servem como problemática para trabalhos futuros.

4.5 Considerações Finais

Neste capítulo foram descritas as ações que determinam o direcionamento do estudo teórico para a prática na pequena empresa, a partir do entendimento desta pesquisadora de que a vivência da realidade permite juntar várias partes do conhecimento em um todo organizado. Como exemplo disso, pode-se citar a qualidade que proporciona a cobertura de vários conceitos, tais como melhoria contínua, processo educacional, competitividade, inteligência organizacional, comportamento humano, e outras, que num conjunto influenciam o processo de sobrevivência das pequenas empresas.

Facilitou o entendimento sobre as controvérsias que ainda existem sobre a Gestão de Qualidade nas pequenas empresas, a simplicidade e espontaneidade dos entrevistados. Analisando o sentido de cada questão e as respostas obtidas, observou-se que houve sinceridade da parte dos interessados, ainda que demonstrada incoerência em alguns conjuntos de respostas.

5 CONCLUSÃO

5.1 Introdução

O estudo desta pesquisa procurou apresentar o resultado dos objetivos propostos no capítulo 1 e oferecer as sugestões para trabalhos futuros, no que concerne o aproveitamento do treinamento para uma gestão de qualidade nas pequenas empresas.

A lógica, de que a evolução e integração do profissional aumentam o comprometimento com sua carreira e com os negócios da empresa, propicia às pequenas empresas possuírem uma estrutura organizacional que assimile o treinamento como uma ferramenta capaz de auxiliar a administração. Por este motivo, os elementos e fatores que possibilitam dar ao treinamento tal dimensão foram investigados tanto na literatura, quanto na pesquisa de campo, realizando-se um estudo que visou organizar o trabalho de modo a fornecer os aspectos conclusivos do confronto entre os resultados obtidos e objetivos definidos.

Assim a presente dissertação buscou contribuir para a pequena empresa conceber o treinamento como ferramenta eficaz para melhor aproveitamento do potencial humano na gestão de qualidade.

Ainda como fator conclusivo, enumera-se algumas recomendações para futuros estudos.

5.2 Em relação aos conceitos apresentados no referencial teórico

A literatura pesquisada revelou-se um suporte teórico suficiente para identificar os condicionantes necessários à pequena empresa, utilizar o potencial humano para otimizar os processos de trabalho em direção à constante busca de sinergia, à administração de conflitos, à integração do potencial criativo dos colaboradores e à busca de um sistema de gestão de qualidade a fim de que esse segmento empresarial possa oferecer ao mercado um diferencial que possibilite seu desenvolvimento e garanta sua sobrevivência.

Os assuntos abordados na bibliografia permitiram destacar os elementos constitutivos do treinamento e a base que se estabelecerá a partir de sua aplicação para a melhoria contínua das atividades da empresa.

Assim determinou-se o treinamento como uma ferramenta capaz de auxiliar a administração, mediante um contexto organizacional que deve valorizar os elementos: cultura, sensibilização e educação. Considerando que estes fatores são essenciais para que os condicionantes da gestão de qualidade sejam entendidos e assimilados, de tal forma que todos os atores envolvidos estejam habilitados a ter a visão compartilhada e um pensamento sistêmico da empresa, através do processo de interação, que vai se constituir a base para que pessoas e processos pratiquem ações de melhoria contínua que levam a um Sistema de Gestão de Qualidade.

Vale ressaltar que todo esse processo conduziu às variáveis dependentes e independentes e suas respectivas características, que teoricamente são apontadas como os motivos do resultado obtido na implantação do treinamento para a condução de um sistema de gestão de qualidade. Estas variáveis foram selecionadas, de modo a serem compatíveis com a Figura 11 - Integração Treinamento/Sistema de Gestão de Qualidade que foi considerada a base para se

entender a valorização e promoção do potencial do recurso humano que atua na empresa.

5.3 Em relação ao objetivo geral

Para atingir o objetivo geral de desenvolver e validar uma ferramenta para a avaliação do treinamento como elemento de suporte na implantação de Gestão de Qualidade da pequena empresa do ramo metal mecânico, foram necessários executar os objetivos específicos expostos no Capítulo 1, para que evidências tratadas de forma empírica demonstrassem que na prática da gestão da pequena empresa, o treinamento é uma estratégia que precisa ser valorizada e dinamizada no cenário organizacional.

Os conceitos, definições e características abordados para atingir o objetivo geral propiciaram elencar os seguintes benefícios:

a) para os funcionários:

➤ para os funcionários os ganhos são qualitativos, desde que adquiram maturidade individual e coletiva para uma postura proativa em relação às atividades laborativas;

➤ são reforçadas suas competências, podendo-se citar, entre elas: concentração criativa, capacidade em estabelecer parcerias e relacionamentos; multifuncionalidade, versatilidade, visão de longo alcance, capacidade de mudar, tornarem-se flexíveis, capacidade de lidar com a pressão e com as ambigüidades, capacidade de utilizar e aperfeiçoar os conhecimentos que já possuíam antes do treinamento, capacidade de implementar, habilidade para lidar com diferenças

pessoais e culturais, disposição para correr riscos, capacidade de usar proativamente os conhecimentos acumulados, posturas reativas substituídas por atitudes e comportamentos compatíveis com as necessidades da empresa, potencialização de talentos para liderar, receptividade a trabalhos em equipe.

b) para as empresas:

- desenvolvimento de ações e atitudes voltadas para a melhoria contínua;
- ver no treinamento ferramenta efetiva e concreta para uma gestão de qualidade, evitando enganos e direcionando corretamente as ações, através da identificação de erros e da capacitação obtida pela aprendizagem que possa favorecer o desenvolvimento e o crescimento de todas as pessoas da organização;
- maior efetividade e implantação de ações que visem a qualidade, envolvendo todos os membros da empresa, num processo participativo e mais rapidamente disseminado;
- mudanças pessoais do empresário (que no caso da pequena empresa, geralmente é o “dono” do negócio) possibilitando melhores ganhos comportamentais e culturais a todas as pessoas envolvidas na organização;
- compromisso na busca de técnicas e comunicação;
- adoção de novos valores básicos relacionados e incorporados para colocar a empresa num estágio de plena qualidade;
- repensar a dinâmica organizacional de modo a aflorar elementos representativos do quadro cultural vigente antes do treinamento;
- transposição da barreira levantada pela hierarquia funcional, contribuindo para o encaminhamento e a condução de ações voltadas para a democratização do ambiente de trabalho;

- valer-se do feedback para introduzir ou alterar algumas regras existentes que impedem a interação interpessoal, propiciando aos funcionários vivenciarem os impactos originados pelas mudanças; além de facilitar a comunicação e a compreensão da interação organizacional;

- estimular a iniciativa, a proatividade, aliada ao autoconhecimento dos funcionários;

- refletir e promover auto-análise dos dirigentes para possibilitar a integração, participação e comprometimento com as ações cotidianas do trabalho.

A pesquisa de campo para o enquadramento das pequenas empresas do ramo metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa no objetivo proposto, revelaram:

- a seleção de vinte e duas pequenas empresas do ramo metal-mecânico para as quais foram encaminhados o material de pesquisa, apenas doze se prontificaram a responder, as restantes não deram retorno, nem justificativa, demonstrando que o tema não lhes interessava;

- a maioria dos entrevistados entende o treinamento como ferramenta hábil para desenvolver a capacidade, competência, motivação, comprometimento, responsabilidade e habilidade para um processo de melhoria contínua, mas na prática de suas atividades, grande parte não incorpora o treinamento como uma ação necessária e imprescindível na gestão administrativa.

5.4 Em relação aos objetivos específicos

Os objetivos específicos foram atingidos, na seguinte ordenação:

1- A realização da revisão da literatura que identificou o treinamento dos recursos humanos como uma necessidade para a pequena empresa implementar um Sistema de Gestão de Qualidade, está contida no Capítulo 2

2- O interrelacionamento do treinamento com a gestão de qualidade foi explorado no Capítulo 2 e Capítulo 3, ficando resumido na sintetização dos aspectos abordados, na Figura 11 - Integração Treinamento/Sistema de Gestão de Qualidade, e na Figura 13 Cadeia Cíclica: Treinamento & Sistema de Gestão de Qualidade.

3- O reconhecimento dos fatores influenciadores que delineiam a importância e necessidade do treinamento para as pequenas empresas, realizou-se pela análise conceitual da interação, do pensamento sistêmico e da visão compartilhada, da melhoria contínua, e do feedback.

4- A identificação dos requisitos que favorecem o treinamento à obtenção de uma Gestão de Qualidade, foram obtidas pelos fundamentos e conceitos da cultura, sensibilização, educação, motivação, comprometimento, pessoas e processos.

5- O perfilamento dos fatores que interferem no planejamento e execução de um programa de treinamento nas pequenas empresas estão detalhados nas conceituações das variáveis selecionadas e nas fundamentações de suas características.

6- A pesquisa do nível de conhecimento da pequena empresa, nos quesitos necessários para o recurso humano da organização contribuir para uma Gestão de Qualidade foi realizada mediante o questionário encaminhado ao empresariado da pequena empresa do ramo metal-mecânico da cidade de Ponta Grossa.

7 – A observação e a descrição das reações dos gestores da pequena empresa quanto à implementação do treinamento para a empresa executar uma

gestão de qualidade, ficou estruturada no Capítulo 4 - Apresentação e discussão dos resultados.

5.5 Em relação à adequação da metodologia à proposição da pesquisa

Um estudo que se proponha a estabelecer o treinamento como elemento de suporte para se processar uma gestão de qualidade, melhor se consolida na pequena empresa, devido aos fatores que denotam uma necessidade crescente desse segmento buscar novas formas de administração, tornando-se cada vez mais estrategista. O planejamento do treinamento dos funcionários da pequena empresa se constitui um desafio para a área de recursos humanos, levando em consideração que é preciso preparar pessoas para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e oferecer instrumentos para essas pessoas compreenderem o futuro e não ficarem presas ao passado.

A lógica de que empresariar não é fazer projeção estatística do passado, e sim inventar o futuro, torna imperativo haver nas empresas uma estrutura organizacional que assimile o treinamento como uma ferramenta capaz de auxiliar a administração. Por este motivo, o contexto organizacional da pequena empresa foi investigado através do encaminhamento aos gestores da pequena em um questionário fechado.

Esse questionário contém 49 perguntas (item 3..9.1), que foram redigidas numa linguagem simples e acessível para os administradores terem melhor percepção do que ficou convencionado para a implementação de uma gestão de qualidade que envolva a sensibilização, o planejamento, o desenvolvimento, de um

treinamento que institucionalize e consolide os mecanismos de sustentação da melhoria contínua.

5.6 Em relação à conclusão da pesquisa

A realização desta dissertação permite concluir que as organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, que desejam criar e estabelecer um horizonte que possa ser atingido com eficácia e vá ao encontro dos seus interesses, precisam acima de tudo, entender que ser eficaz é conseguir vencer a competitividade através do aperfeiçoamento do desempenho.

Esse entendimento depende de uma conscientização da organização para a qualificação profissional, que não deve ficar restrita à gerência, mas sim que seja acessível a todos os níveis da organização, para que possa haver um preenchimento integral das necessidades da empresa e que possa suprir a lacuna verificada entre a experiência prática do empregado, seus conhecimentos e suas habilidades e as exigências do cargo e da área de atuação num cenário dinâmico de mudanças e transformação empresarial.

O desempenho é estabelecido a partir da análise do ambiente, e pelo consenso entre os envolvidos de que, deve haver a participação de todos em todas as ações da empresa, desde o descobrimento da oportunidade, da criação do horizonte, dos objetivos que determinarão as estratégias e recursos possíveis, até o desenvolvimento das ações necessárias para atingir o sucesso.

A pesquisa de campo realizada com os gestores e responsáveis pelo recurso humano das pequenas empresas do ramo metal mecânico da cidade de

Ponta Grossa que foram selecionadas, revela que apesar de a maioria entender o treinamento como ferramenta hábil para desenvolver a capacidade, competência, motivação, comprometimento, responsabilidade e habilidade para ser estabelecido um processo de melhoria contínua nas atividades da empresa, que levem a um processo de gestão de qualidade que as torne mais competitiva, na prática, o treinamento não é incorporado como uma ação necessária e imprescindível na gestão administrativa.

A variável processo educacional analisada nas empresas pesquisadas é diretamente influenciada pelo número reduzido de pessoas pertencentes à administração. O aspecto educacional de uma empresa é formado pelo conjunto de pessoas que a dirigem, cada qual expondo idéias e incentivando o conhecimento. Nas empresas pesquisadas, a maioria das funções administrativas é concentrada em um só administrador que exerce quase todas as funções de alto nível, ficando assim resumida as características educacionais da empresa numa só pessoa. Essa pessoa, geralmente realiza uma grande diversidade de tarefas, já que a estrutura administrativa é pequena. Assim, mesmo concordando expressivamente em quase todas as questões desse tópico, 75% responderam que não mantêm programa incentivando a criatividade e a iniciativa para a melhoria da empresa. Esse percentual negativo revela que o treinamento está fora da cogitação administrativa para a melhoria da atividade da empresa.

Pode-se atribuir essa constatação devido a que, de um modo geral, a gerência das pequenas empresas desconhece as técnicas gerenciais modernas. Normalmente essa administração possui pouca habilidade para trabalhar em equipe, para medir a qualidade e para manter um quadro de funcionários em grande

rotatividade, não acreditando que seus funcionários possam tomar decisões para resolver problemas.

Conseqüentemente, na variável transformação da prática organizacional, ainda que 100% considere importante o treinamento para os funcionários executarem melhor as tarefas, não são todos que buscam a introdução de novos conhecimentos para os funcionários através de um programa de treinamento.

Considerando a competitividade de uma empresa intrinsecamente ligada a uma administração preocupada com uma gestão de qualidade, evidencia-se que as tomadas de decisões devem estar voltadas para o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos. Neste sentido, verifica-se que nas empresas entrevistadas, ainda que 100% concordem que na política da empresa, o treinamento possibilita a compreensão do valor do seu serviço e das necessidades dos fornecedores e clientes, estão se contrariando quando apenas 42% se propõem a realizar ações de melhoria contínua para melhor atender seus clientes, da mesma forma que não implanta ou incentiva programas que poderiam levar a essa melhoria, tal como a sugestão da pergunta 46, que também apresentou um percentual de apenas 42%.

Isso revela que expressiva parcela distancia da capacidade do funcionário treinado, as ações que não se relaciona à sua função. Aqui, a aprendizagem técnica está no sentido de somente desenvolver a habilidade na função que exerce, deixando de lado a missão da empresa.

O distanciamento da problemática colocada para os entrevistados se faz sentir quando ao mesmo tempo em que 100% admite que o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa dependem da preparação dos membros que integram a organização, grande parte não acredita que o treinamento possa criar habilidades e propiciar melhoria nas atividades da empresa.

Dessa constatação se estabelece que a motivação e o comprometimento dos funcionários para a melhoria contínua nas atividades da empresa, dificilmente pode acontecer. Dados da Confederação Nacional da Indústria (1998) informa que a maior parte dos empregados da pequena empresa possui entre 4 anos de estudo e o segundo grau completo. Acredita-se que enquanto os funcionários com maior qualificação profissional ou educação formal conseguem colocação nas grandes empresas os demais funcionários permanecem na pequena empresa, com fortes indícios de que não aspiram ascenderem a cargos mais elevados. Haveria, portanto, a necessidade de maior interação desses funcionários com a administração da empresa, para entenderem que o processo de melhoria da empresa estaria diretamente ligado à ascensão profissional, independente do porte da empresa.

Acreditando que esta interação depende da educação, cultura e sensibilização dos funcionários da empresa é importante atentar para o fato que de um modo geral a concentração da administração nas mãos de poucas pessoas, como acontece nas pequenas empresas, mantém os mesmos totalmente ocupados, não restando tempo para envolverem-se em programas de qualidade, e portanto ainda não assimilaram o treinamento como uma ação efetiva para uma gestão de qualidade. Mesmo concordando que implantariam novos procedimentos no trabalho, estão esquecendo que novos procedimentos significam mudança e esta necessita ser devidamente analisada para que os procedimentos surtam efeito.

Nas empresas entrevistadas esses novos procedimentos estão estampados na comunicação entre alta administração e demais níveis. Estudiosos de gestão de qualidade como Longenecker et al., apontam que as pequenas empresas têm a vantagem de as linhas de comunicação serem curtas e diretas, principalmente se comparadas às empresas de médio e grande porte. Porém esta vantagem não é

devidamente aproveitada: ou a troca de informações internamente não ocorre de fato, e se ocorrem são passadas informalmente, muitas vezes de forma não verídica, não contribuindo para a melhoria dos processos da empresa. Tal contestação é confirmada na pesquisa quando 42% responderam que não comunicam a todos os membros da empresa, as mudanças que se processa ou estaria na iminência de acontecer dentro da empresa, mesmo que 92% tenham afirmado que existe um canal de comunicação direta entre os diferentes setores da empresa.

Dessas constatações, pode-se concluir que as poucas perspectivas de crescimento profissional e os poucos benefícios sociais e *status* oferecidos pelas pequenas empresas contribuem para desmotivar os administradores no engajamento a um programa de qualidade. Ainda não existe uma suficiente cultura empresarial para que os administradores da pequena empresa priorizem ações efetivas para habilitarem os funcionários de uma maneira que possam vir a trabalhar em parceria com a administração para a empresa evoluir num contexto de melhoria proativa.

Para esses administradores, sempre ocupados, resolvendo muitos problemas ao mesmo tempo e alegando que não é possível realizar atividades direcionadas para a qualidade, a implantação da Gestão de Qualidade não é de fácil interpretação, pois seu caráter genérico pode gerar ambigüidades no entendimento. Além disso, dificilmente as pequenas empresas têm condições para formar um grupo ou departamento para dedicar-se unicamente à implementação da qualidade nas suas atividades. O processo teria que ser conduzido pelos profissionais da empresa que, além de já possuírem sob sua responsabilidade diversas tarefas, precisariam dedicar parte do seu tempo a essa função.

Isso justifica que ao mesmo tempo em que os entrevistados tenham concordado expressivamente (92%) que a Gestão de Qualidade traria um retorno maior para a empresa, 100% considerem importante a contribuição da aprendizagem para mudanças estratégicas na organização do trabalho, e 100% tenham admitido a importância do treinamento para os funcionários no processo de melhoria contínua; um percentual de apenas 25% estaria disposto a realizar um cronograma de implantação do sistema de gestão de qualidade na empresa. Também são expressivos os percentuais que não colocariam ou adotariam novos procedimentos de trabalho e não estariam dispostos a novas estratégias para a melhoria das atividades na empresa.

Segundo o SEBRAE-RS (1998), para o sucesso da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, todos os funcionários da empresa devem estar imbuídos da necessidade de qualidade nos seus produtos ou serviços, caso contrário, não se aproxima do processo. A pesquisa realizada neste estudo revela-se que os entrevistados não estão conscientes dessa necessidade, o que torna difícil aceitar ações que promoveriam a eficácia da implantação, quando o quadro funcional desconhece os benefícios de um sistema de qualidade. Isto se comprova quando 25% não oportunizam treinamento para os funcionários ainda que 100% concordem que isso permitiria aos funcionários desempenharem com mais eficácia as habilidades que possuem.

Outro aspecto a ser considerado nesta pesquisa, são os processos de mudança que podem advir do treinamento e isso significa a destituição de velhos hábitos (muito comuns nas pequenas empresas). Se mudanças propostas não estiverem de acordo com a cultura vigente na empresa não ocorre a elaboração de procedimentos que possam induzir à destituição de velhos hábitos, tal como se vê

na questão nº 6, em que 8% dos entrevistados não estão dispostos a projetos de mudanças, rupturas para melhorar com inovações os processos já existentes na empresa, ainda que 100% considerem o treinamento um processo de melhoria contínua. Como processar melhoria contínua se não há disposição para inovar ou mudar?

Além disso, 8% dos entrevistados não acreditam que o treinamento possa desenvolver novas formas de pensamento e novos hábitos e comportamentos. Apesar de apresentar um índice reduzido, isso revela que alguns empresários acreditam que estruturas organizacionais ultrapassadas ainda podem sobreviver no mercado, ainda que o dia-a-dia esteja constantemente mostrando uma outra realidade.

Esquecem esses administradores que pequenas empresas não podem arriscar viver nos limites de suas fronteiras. Para sobreviverem, devem continuamente estarem fidelizando e conquistando clientes através de produtos de mais alta qualidade.

5.7 Em relação à validação dos temas discutidos

No estudo para esta dissertação, percebe-se que a extrema competitividade dos negócios nos quais as pequenas empresas estão inseridas, estão obrigando os pequenos empreendedores a mudarem suas ações e atitudes na forma de gerir sua empresa. Em um mundo cada vez mais competitivo, mobilizar a organização para que adapte seu comportamento e possa ter sucesso em um novo ambiente de negócios é um ponto crítico. Entre as novas ações que o empreendedor precisa

colocar na sua agenda diária é a questão da capacitação e atualização profissional e de sua equipe de trabalho e de si próprio.

Os estudos empreendidos para a análise deste trabalho permitem entender que as organizações que realmente atingirão a excelência no futuro serão as que descobrirem como explorar o potencial e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização e a eficácia com que estas pessoas transferirão o seu conhecimento e a sua prática para a organização como um todo. Aprender consiste em melhorar a capacidade. Se os integrantes da organização estão constantemente sendo treinados, significa que a organização está em constante aprendizagem e, conseqüentemente, a empresa estará sendo gerenciada por um Sistema de Gestão de Qualidade.

Note-se que o propósito deste estudo não foi um estudo da Gestão da Qualidade, mas sim verificar as necessidades e os condicionantes para os empresários da pequena empresa, realizarem uma Gestão de Qualidade, ou seja, elementos que possam ser desenvolvidos, e cuja aplicabilidade em sua empresa os levem a uma administração com qualidade, utilizando o potencial humano para a concretização deste propósito.

5.8 Em relação às recomendações para trabalhos futuros

Diante do contexto de desregulamentação da economia e abertura para a competição internacional, as pequenas empresas desempenham um papel de extrema importância para o desenvolvimento do país, pois elas representam um setor muito dinâmico, que cada vez mais exercem função de grande relevância para

a saúde econômica e social, tanto nos países desenvolvidos quanto nas nações do terceiro mundo. Neste sentido, há muito o que fazer para preparar os empresários desse segmento para uma nova mentalidade, que seja mais compatível com o conceito de inteligência competitiva. O sucesso no contexto da globalização está estreitamente relacionado à gestão estratégica do conhecimento.

Este trabalho deteve-se apenas no estabelecimento do treinamento como elemento de suporte para uma gestão de qualidade, portanto, sem aprofundamento no tema da Gestão do Conhecimento com toda sua complexidade. Assim, outros estudos deverão dar continuidade a esta pesquisa, procurando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer para enriquecer a capacidade das pequenas empresas a fim de projetarem seus negócios dentro de um cenário de extrema competitividade e, principalmente, conseguirem sobreviver no mercado.

Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo em que se destaque variáveis como relação com os colaboradores, relação com o mercado, compartilhamento de informações e faixa crítica da sobrevivência no mercado.

Propõe-se a seguir algumas questões e idéias para trabalhos futuros:

- Realizar estudos adicionais que acompanhem as dimensões das micro e pequenas empresas, observando seus ciclos médios de vida, principais problemas e expectativas, necessidades básicas e formas de melhorar a preparação do novo empreendedor;
- Estudar o grau de influência que a Gestão do Conhecimento tem para a integração, inovação, melhoria de processo, qualidade e liderança;
- Nortear o pensamento dos gestores empresariais no sentido de que revejam paradigmas existentes na aquisição do conhecimento para entender a diversidade valores humanos/competitividade;

- Otimizar os processos de trabalho que tornem a empresa um ambiente profícuo ao debate, ao conhecimento, à constante busca de sinergia, para integrar o potencial criativo dos colaboradores com a busca de resultados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR 6023: elaboração de referências. Rio de Janeiro, 2000.

_____, NBR: 14,724: apresentação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, 2002.

_____, NBR: 10.520: apresentações de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ARANTES, A. S.. **A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC. 1996.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BRASIL. Estatuto das MPes. Decreto Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Coleção de Leis da República Federativa do Brasil. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/estatutodasmpes.asp>>. Acesso em 21 ago.2003

BITTENCOURT, C.C. A mudança para a qualidade e o papel dos “agentes facilitadores”. Revista **Executivo**. v.18, n. 1, p. 35-44, jan. fev.1996.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e Desenvolvimento**. 3.ed., São Paulo: Makron Books, 1999.

BROCKA, B.. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CABRAL, C. de O. Um diferencial competitivo. **Revista T&D**. São Paulo: TID, p. 20-22, abr.1999.

CAMPOS, R.M. **Princípios da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

CAMPOS, V. F.. **TQC: controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

_____. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo Japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CÂNDIDO, M. da S. **Gestão da Qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação**, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção com concentração na área de gestão da qualidade e produtividade) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

CARAVANTES, G. R., et al. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARVALHO JÚNIOR, M. C. de, CASTILHO, M. R.S. Diretrizes de Política Comercial. In: STIFTUNG, F. E. **Projeto nacional do desenvolvimento para micro e pequena empresa**. Capítulo 6, Rio de Janeiro: SERE - Serviços de Estudos e Realização Empresarial Social, p. 54-95, 1994.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O.E.; MELLO, A.A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia PME**. São Paulo: Loyola, 1981.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos** 3.ed.- São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COCCO, M I. M. Promoção à saúde no trabalho. **Projeto de Pesquisa**. Campinas, 2001.

D'AJUZ, M.C.L. Um diferencial competitivo. **Revista T&D**. São Paulo: T&D, p. 20-22, abr.1999.

DALCUL, A. L. P. C. **Administrando os recursos humanos nas empresas**. 2. ed., Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

DEMORI, F. Proposta de Estruturação de um modelo integrado de gestão da produção para pequenas e médias indústrias. In: XI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais**. Rio de Janeiro, UFRJ, p. 1117 –1125, set.1991.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ - FIEP. **VI Sondagem Industrial: a visão de líderes industriais paranaenses**. Sistema FIEP - Departamento Econômico, 2001-2002.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. v.1 e v.2. São Paulo: Makron Books, 1994.

FRANCO, D. Universidade Corporativa: uma realidade do mundo empresarial. **Revista T&D**. São Paulo: T&D, p.34-38, abr.1999.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Mac Graw Hill, 1991.

- GARVIN, I (1994). In ALVES FILHO, A.G. et al. Estratégia de Produção e Competitividade: o caso de uma Empresa do Setor de Máquinas-Ferramenta In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. (CD -ROM). Gramado (RS), 1997.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A.L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOLD, J. A empresa que aprende baseada no conhecimento In: CLARKE, T., MONKHOUSE, E. **Repensando a Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GONÇAVES, I; MONTEIRO, L. **Qualidade total em serviço público**. Lisboa: Jesus Ltda, 1999.
- GRATTI, G. O papel das PMEs no desenvolvimento. Revista **Digesto Econômico**. São Paulo, ano XLV, n. 339, p. 14-17, nov. dez.1989.
- GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigación social**. Buenos Aires: Paidós, 1993.
- HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento**: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.
- _____. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santo. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HUNT, V. D. **Gerenciamento para a qualidade**: integrando qualidade na estratégia de negócios. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A,1994.
- HUTCHINS, D.C. **Sucesso através da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
- JULIATTO, D. L.; et al. Sobrevivência x Tecnologia: o caso das micro e pequenas empresas. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. (CD -ROM). Gramado (RS), 1997.
- JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.
- _____. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KANAANE, R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOCK ,N. **PMQP**: qualidade total na prática. Rio de Janeiro: Infobook, 1999.

KRIECK, M.; TONTINI, G. Qualidade da gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência – parte final. **Revista de Negócios**. Blumenau: FURB, n. 4, v.4, p.21-29, 1999.

KUPFER, D. et al. La Promoción de las Innovaciones Organizacionales en América Latina y el Caribe. In Capítulos de **SELA**; Caracas, n. 33; jul.set. 1992.

KÜSTER, E. **Metodologia para a organização do processo operacional das empresas de pequeno porte, visando a implantação de sistemas de informação**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LACAZ, F.A.C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Tecnologia Coletiva**, n. 5, v.1, p. 45-65, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGENECKER, J.; et al. **Administração de pequenas empresas** – ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOWERY, C. M.; et al. Recursos humanos que compõem a qualidade. Revista **Banas Qualidade** - Gestão Processo e Meio Ambiente. São Paulo: EPSE – Editora de Produtos e Serviços, n. 100, p.13-17, set. 2000.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MACFARLANE, M.L. Eating the elephant one bit at a time. **Quality Progress**. p.89-92, jun.1996.

MALUCHE, M.A. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MAÑAS, A. V. **Administração de sistemas de informação**. 3.ed. São Paulo: Érica, 2002.

_____. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Pesquisa. In: **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 1, p. 15-37.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, M. Unidos pela qualidade. Revista **Banas Qualidade** – Gestão Processo e Meio Ambiente. São Paulo: EPSE – Editora de Produtos e Serviços, n. 104, p. 40-50, jan. 2001.

MATSUSHITA, K. **Administração, decisão, e responsabilidade**. Brasília: SEBRAE/N, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCTEER, M.M.; DALE, B.G. The process of ISO 9000 séries registration: an examination in small companies. **International Journal of Production Research**, v.34, n.9, p. 2379 – 2392, 1996.

MELLO, C.H.P.; et al. **ISO 9001: 2000** – sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRSHAWKA, V. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990

MONTANA, P. J., CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORELLI, G. H. de F. **Micro e pequenas empresas: e a necessidade de prioridade na política econômica**. São Luiz: SEBRAE, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. – São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R.. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOURA, G. G. **Comportamentos de resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

NAISBITT, J. **Paradoxo global** - quanto maior a economia global, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAKAMURA, M. M.; et al. Formulação de estratégias em uma pequena empresa. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. (CD-ROM). Gramado (RS), 1995.

NEVES, C.; LUCCA NETO, D. Quando motivar é a solução. **Revista T&D**. São Paulo: T&D, p. 34 – 41, mai. 1999.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, A. Motivar é possível. **Revista T&D**. São Paulo: T&D, p. 16-17 jul. 1999.

OLIVEIRA CABRAL, C. de. A essência da nova economia. **Revista T&D**. ano VII, ed. 78, p. 18n-19, jun. 1999.

PALADINI, E.P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PANIGAS, I.F. **Dificuldades na implantação de programas de qualidade nas micro e pequenas empresas**: uma análise do método SEBRAE. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PEGORARO, A.H. **Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R.t H. **Vencendo a crise**: como o bom senso pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RADOS, G.J.V.; et al. **Gerenciamento de processos**. Apostila (Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSC), 2002.

RAMOS, F.; FONSECA, J.L. de A. **A grande dimensão da pequena empresa**: perspectivas de ação. Brasília: SEBRAE, 1995.

RECURSOS HUMANOS. Um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências. Ensaio RH. USP. 2001. **Relatório Anual 2000**. Fundação de Rotarianos de São Paulo.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, S. G. M. **Encantando o cliente**. 2.ed.; Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2000..

RUAS, R. L. **Sua empresa é competitiva?** Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas industriais. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SCHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina** - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS DO PARANÁ. **Perfil do empresário da pequena empresa do Paraná**. Curitiba: SEBRAE/ISAD/PUC-PR, 1993.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS, (Org.). **Qualidade é participação**: gerência participativa. SEBRAE/N,1995.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. Brasília: SEBRAE, out/1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENA EMPRESAS, (Org.). **Implantação da qualidade nas MPEs**. SEBRAE/RS, 1998.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK..N; et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLONGO, L. A. **Sua empresa é competitiva?** diagnóstico de competitividade para as pequenas empresas do setor de serviços. Brasília: SEBRAE, 1997.

SOARES, M. M. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília: SEBRAE, 1994.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SUTTON, R. I. As virtudes restritas da pesquisa qualitativa. Revista **Organization Science**. v. 8, n. 1, p. 97-106, jan. fev. 1997.

STURION, W. A visão que vem do alto. Revista **Banas Qualidade**. Gestão, Processos e Meio Ambiente. ano XI, n. 122, p. 28 – 38, jul. 2002.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRASATTI, S.R.; COSTA, M.I. O novo contrato entre pessoas e empresas. **Revista T&D**. São Paulo: T & D, p. 22-24, mai. 1999.

VALE, G. M. V. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais** / Gláucia M. Vasconcelos Vale, Marco Antônio de Souza Aguiar, Nair Aparecida de Andrade - Brasília: Ed. SEBRAE, 1998.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WAGNER III, J. A.; HOLLEMBECK J. R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WESTBROOK, R. K., Pesquisa-ação: um novo paradigma em produção e administração de operações gerenciais. **Jornal Internacional de operações e produção em gerenciamento**. v.15, n.12, p. 6 20, 1995.

ZUCKERMAN, A.; HURWITZ, A. Hour companies miss the Boat on ISO 9000. Revista **Quality Progress**, p. 23 – 24, jul. 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE A: QUALIDADE, TREINAMENTO, PEQUENAS EMPRESAS

PARTE 1 QUALIDADE

A busca da qualidade tem merecido atenção não só dos meios empresariais, mas de toda a sociedade mundial. Porém, é no meio empresarial que se tem dado um enfoque maior, devido à crescente competição entre as empresas e também a incansável procura de se evitar a mortalidade das micro e pequenas empresas - MPEs.

Nesta exposição apresentam-se conceitos e definições básicas necessários para que haja entendimento da proposição. Conceitos esses, respaldados em referências bibliográficas para dar sustentação ao que se quer englobar, e para quem desejar aprofundar-se no assunto.

1 Um pouco de história da qualidade

Nos séculos XVIII e XIX, quase tudo era fabricado por artesões e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício, concorrendo para o conceito de qualidade e de seu controle ser diferente do que hoje se pratica. Segundo Juran (*apud* Caravantes et al., 1997, p. 62), antes do século XX, dois princípios norteavam o gerenciamento da qualidade: "1) inspeção do produto pelo consumidor (que ainda hoje é usado nos mercados das aldeias) e, 2) o conceito de artesanato, onde os compradores confiavam na técnica e

na reputação de artesãos treinados e experientes". À época, a maioria das empresas era semelhante ao que hoje é reconhecido como MPEs, já que o trabalho era desenvolvido de forma artesanal e com número limitado de empregados.

Com o advento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis, houve o surgimento da inspeção formal. Com a expansão do comércio e o incremento da tecnologia, o gerenciamento da qualidade adicionou conceitos e ferramentas como a garantia de qualidade nos contratos de venda e a verificação por amostragem.

A Revolução Industrial e o sistema fabril acrescentou estratégias administrativas tais como: especificações escritas, mensurações com instrumentos de medição adequados e os laboratórios para testes e padronizações. Para Garvin (*apud* Caravantes et al., 1997, p. 62), "do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX".

Caravantes et al. (1997, p. 63), aponta que Frederick W. Taylor, que viveu em meados do século XX e considerado o pai da "Administração Científica", "deu legitimidade à atividade de medição, e principalmente de inspeção, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos oito chefes funcionais (encarregados) necessários para um bom gerenciamento da fábrica".

Verifica-se ao longo da história, que a noção de qualidade é intrínseca do homem, pois a humanidade sempre procurou aperfeiçoar os seus produtos e serviços, mas a sua concepção sempre dependeu da época e da comunidade analisada, sendo muito diferente do que hoje conhecemos como qualidade, bem como os seus controles.

De acordo com as mudanças ocorridas no final da década de 20, a qualidade caiu sensivelmente, pois, segundo Juran (*apud* Caravantes et al., 1997, p. 63),

A responsabilidade quanto à função da qualidade tornou-se vaga e confusa. Nos dias dos artesãos, o mestre (então também executivo chefe) participava pessoalmente no processo de gerenciamento para a qualidade. O que surgiu foi um conceito no qual a alta gerência separou-se do processo de gerenciamento para a qualidade.

Stewhart (*apud* Caravantes et al., 1997, p. 64), que viveu na década de 30, desenvolveu técnicas de controle estatístico da qualidade, melhorando-a de diversas maneiras e criando técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária.

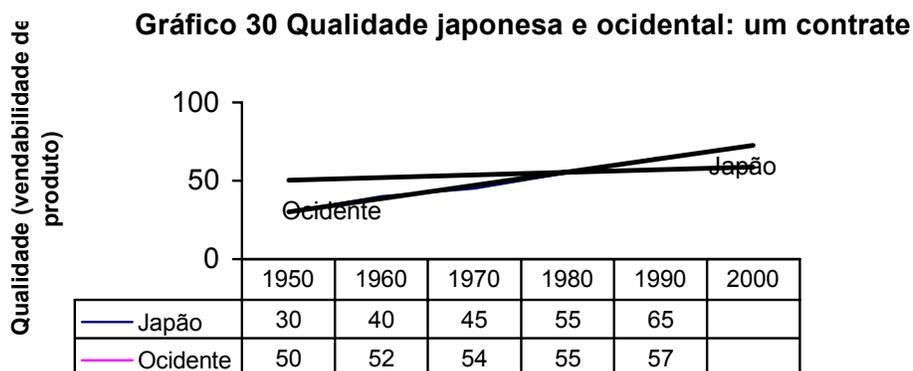
Em 1956, Feigenbaum (*apud* Caravantes et al., 1997, p. 65), propôs o Controle de Qualidade Total, pois considerava que para se ter uma verdadeira eficácia é necessário controlar desde o projeto do produto até chegar às mãos de um freguês que fique satisfeito - "o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos". Com estas proposições o autor previu com impressionante esmero, "como" e "porque" qualidade iria se transformar em um ponto de referência para a liderança nos mercados mundiais. Seu trabalho contribuiu para redefinir estratégias para a obtenção de lucratividade e crescimento, quatro décadas depois.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país que necessitava ser reconstruído economicamente. Os japoneses procuraram vários caminhos entre os quais, o do aperfeiçoamento da qualidade e o da produtividade. Enviaram equipes ao exterior para observar e analisar os mercados europeus e americanos, sendo rápidos na aprendizagem do controle estatístico e no controle total da qualidade. Implantaram sistema de qualidade em suas empresas e perceberam que essas

empresas tinham três tipos de benefícios, segundo o que relata Harrington (1988, p. 3): "custos de fabricação mais baixos, margens de lucro mais alta, e maiores porções do mercado".

W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip B. Crosby, e Armand V. Feigenbaum, e importantes estudiosos norte-americanos, participaram desta revolução japonesa com relevantes contribuições, tais como: técnicas estatísticas para o controle de processo de trabalho e para melhorar a qualidade, Gestão de Qualidade com responsabilidade do gerenciamento quanto à qualidade, a necessidade de estabelecer as metas e alvos para a melhoria, a importância do planejamento, a produção organizacional, gerenciamento geral para um clima favorável e o papel dos sistemas técnicos para assegurar a qualidade. (Hunt, 1994, p. 22). Portanto, pode-se afirmar que foi a evolução do conceito de qualidade, que fez surgir a visão de que a mesma era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Juran (1990, p. 8) apresenta no Gráfico 29, o contraste entre a qualidade japonesa e a ocidental após a década de 50:



Fonte: Juran (1990, p. 8)

Juran disserta que logo após a guerra, as empresas americanas consideraram que a competição japonesa residia nos preços e não na qualidade, e

resolveram competir levando a fabricação para áreas onde a mão-de-obra fosse mais intensa e mais barata (freqüentemente fora do país). Porém, com o decorrer dos anos, a competição de preços caiu enquanto a competição da qualidade subiu. Devido a isso, observa-se no gráfico que durante as décadas de 60 e 70 vários fabricantes japoneses aumentaram sua participação no mercado americano. Segundo Juran uma das principais razões deveu-se à superioridade em qualidade.

A requisição dos produtos japoneses por todo o mundo foi uma consequência da melhor qualidade apresentada. Toyohiro Kono (*apud* Harrington, 1988), aponta que o sucesso das empresas japonesas tem algo em comum com: inovação, administração centralizada, objetivos a longo prazo, orientação para a competição, respeito pelos empregados e estreito contato com os consumidores.

Em meados da década de 1980, os quatro Tigres da Ásia: Hong Kong, Cingapura, Coréia do Sul e Formosa tiveram um rápido aperfeiçoamento em seus produtos, produzindo-os com nível de qualidade igual, ou melhor, que os Estados Unidos, Europa e Japão.

Conforme relata Harrington (1988, p.6), as empresas americanas para se tornarem mais competitivas efetuaram os seguintes passos, no início da década de 80: "investimento em fábricas e em equipamentos mais eficientes (27%); aperfeiçoamento da qualidade dos serviços para os consumidores (23%); maior investimento em pesquisa e desenvolvimento (23%)".

Percebe-se que com o decorrer do tempo vários conceitos e definições sobre qualidade têm sido elaborados por autoridades mundiais nesse assunto, já que esta se tornou a diretriz dos métodos de trabalho e do desenvolvimento de cada país ou empresa, portanto, nos dias atuais, o conceito de qualidade foi evoluindo em

diversas abordagens que buscaram resgatar uma visão ampla e sistêmica da empresa, seus processos, produtos ou serviços.

2 Conceitos de qualidade

De acordo com Maluche (2000, p. 29), “a qualidade é um processo essencialmente evolutivo, que deve ser apresentada através da efetiva adoção de conceitos bem elaborados”, portanto, já que a literatura referencia várias concepções de qualidade, convém analisar o que atualmente é concebido, principalmente nos meios empresariais, segundo vários autores que se detêm no estudo do gerenciamento da qualidade.

	DEFINIÇÃO	AUTOR
Baseadas no cliente	Qualidade é a adequação ao uso	Juran (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
	Qualidade total é exercer a liderança no atendimento dos requisitos dos clientes fazendo certo as coisas desde a primeira vez	Whestinghouse (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
	Qualidade é uma filosofia e atitude que visa à análise das capacidades e processos, e à melhoria contínua, a fim de atingir um objetivo: satisfação do consumidor.	Lockheed (<i>apud</i> Caravantes, 1997)
	Qualidade é satisfazer as expectativas do cliente. A melhoria no processo de qualidade é um conjunto de princípios, políticas, estruturas de apoio e práticas projetadas para melhorar continuamente a eficiência e eficácia do nosso modo de vida	AT&T (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
Baseadas na fabricação	Qualidade (significa) conformidade aos requisitos.	Crosby (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
	Qualidade técnica que visa satisfazer as exigências e expectativas concretas (neste fator pode-se citar o tempo, qualidade, finança, taxa de defeitos, função durabilidade, segurança, garantia).	Moller (<i>apud</i> Caravantes 1997),
	Qualidade é o grau de conformidade de um produto específico a um projeto ou especificação.	Harold L.Gilmore (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
Baseada no produto	Diferença em qualidade equivale às diferenças na qualidade de algum ingrediente ou atributo desejados.	Lawrence Abbott (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
	Qualidade é a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia de produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso, corresponderão às expectativas do cliente.	Feigenbaum (1994, p.8)
	Qualidade refere-se à quantidade de "atributo sem preço" contido em cada unidade do "atributo sem preço".	Leffler (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)
Baseada no valor	Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável	Broh (<i>apud</i> Hunt,1994, p.30)

Continua

Continuação

	Qualidade significa o melhor para algumas condições de clientes. estas condições são (a) a utilidade real e (b) o preço que venha do produto	Feigenbaum (apud Hunt, 1994, p.30)
Transcendente	Qualidade não é nem espírito nem matéria, mas uma terceira entidade independente das outras duas, embora qualidade não possa ser definida, você sabe o que é.	Pirsing (apud Hunt, 1994, p.30)
	"...uma condição de excelência significa qualidade ótima em contraste com a má qualidade...qualidade é alcançar ou obter o mais alto padrão em contraste com o deixar-se satisfazer com o malfeito ou o fraudulento".	Tuchman (apud Hunt, 1994, p.30)
	"A noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada um."	Oakland (apud Caravantes 1997, p. 68)
	A qualidade humana que tem como meta satisfazer a expectativa e desejos emocionais (neste caso cita-se, como exemplo, a lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, e atenção).	Moller (apud Caravantes 1997).

Quadro 25: Conceitos de qualidade

É interessante analisar estas definições, pois se verifica que qualidade não é apenas um termo baseado no produto, no serviço, ou na produção. O conceito evoluiu do controle do produto (inspeção), controle de amostras dos lotes de produção (controle estatístico), para o controle do sistema de qualidade (controle da qualidade total) e atualmente para a gestão pela qualidade (MALUCHE, 2000, p.30).

O SEBRAE entende que a evolução das diversas abordagens pode ser assim resumida:

ABORDAGENS	CARACTERÍSTICAS			
	Quando?	O quê?	Como?	Por quê?
Inspeção	Início do século XX	Verificação	Baseada na inspeção final de produtos	Evitar entregar produtos defeituosos
Controle estatístico	Com o advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento	Coordenação	Baseada em normas e procedimentos formais	Prover confiança para o cliente
Garantia de qualidade	Evolução do conceito de controle de processos/2ª Guerra Mundial	Coordenação	Baseada em normas e procedimentos formais	Prover confiança para o cliente
Gestão de Qualidade Total/Busca da Excelência do Desempenho	A partir da década de 60, com as mudanças no ambiente de negócios	Impacto estratégico	Satisfação dos clientes e competitividade	Satisfazer as partes interessadas

Fonte: CAMPOS (1998, p. 12)

Quadro 26: Evolução das abordagens da Qualidade

Assim, percebe-se que o sucesso das empresas deve ter presente a qualidade em todo o processo de fabricação ou prestação de serviços, em cada aspecto do funcionamento da organização, do topo à base, de um lado a outro,

tornando-a competitiva, e não só no produto ou serviço acabado, mas também em toda a organização no aspecto técnico e gerencial.

3 As abordagens da qualidade

Paladini (1990, p. 26) alerta:

o fato de existirem diversas abordagens e, por decorrência, muitos conceitos de qualidade, não se constitui entrave à sua compreensão, embora cause alguns conflitos quando de sua aplicação prática [...] os conflitos são minimizados se analisada a questão globalmente, e, nas várias fases de produção são utilizados enfoques específicos.

Garvin (1994) identifica cinco abordagens principais para definir qualidade, sendo elas: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

Abordagens	Comentários	Conceitos
Transcendente	A qualidade como processo que precisa estar orientada para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, de forma que as pessoas percebem a qualidade no produto ou serviço.	“Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas...” (Pirsig, 1974, p. 185)
Baseada no produto	A qualidade passa por estágios, à medida que o produto ou serviço, por si só, sofre mudanças. No estágio inicial, a qualidade do produto é dominada pela <i>inovação</i> que faz com que o produto seja aceito no mercado. A partir daí, quando existe a aceitação ampla por parte dos consumidores, o produto entra no segundo estágio, <i>chamado de consumo conspicuo</i> , que é o da aparência e a atratividade que são fatores significativos na definição de qualidade pelo consumidor. Já no terceiro estágio, os consumidores consideram fatores primordiais de qualidade, o desempenho consistente do produto e acessibilidade, pois por meio deles decidem se compram ou não. Este terceiro estágio é chamado de <i>uso generalizado</i> . O quarto e último estágio de maturação é o da <i>comodidade</i> , quando o uso pelo cliente se tornou rotineiro. Confiabilidade e economia do produto são essenciais à aceitação da qualidade.	“Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação” (Gilmore, 1974, p.16). Um fator significativo na qualidade atualmente é que o ciclo de maturidade de muitos produtos se tornou tão rápido, particularmente como resultado do ritmo crescente da tecnologia moderna em algumas áreas e das exigências cada vez maiores dos consumidores e de pressões competitivas. (Feigenbaum (1994, p. 10). “Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor” (Kueh, <i>et al</i> , 1962, p. 101)

Continua

Continuação

Baseada no usuário	Qualidade, considerando um produto ou serviço, se faz sentir quando atende perfeitamente (que tenha um projeto perfeito), de forma confiável (que seja sem defeitos), de forma acessível (que possua custo baixo), de forma segura (que forneça segurança ao cliente), e no tempo certo (que seja feita a entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa) às necessidades do cliente. É isto que garantirá a sobrevivência de uma empresa: a preferência do consumidor pelo produto em relação ao seu concorrente.	“A empresa orientada para o cliente e para o aperfeiçoamento contínuo do que faz deve ser organizada para a mudança” (Gonçalves, 1998, p.126). “A qualidade é inerente ao produto ou serviço, mas é julgada pelo cliente” (Campos, 1998, p.19). “O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor” (Campos, 1992).
Baseada na produção	Há determinação de que a qualidade na produção está em produzir cada vez mais e melhor com menos.	“A produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade [...] quanto maior a produtividade de uma empresa, mais útil ela é para a sociedade, pois está atendendo às necessidades dos seus clientes a baixo custo” (Campos, 1992, p.3). “Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado” (Abbot, 1955, p. 126).
Baseada no valor	Os produtos ou serviços devem ser projetados de tal forma a atenderem às necessidades dos clientes, ou seja possuírem um “valor” para estes clientes a ponto de ser desejado e ambicionado. O custo do produto está agregado a este valor. A qualidade refere-se ao desempenho e preço do produto.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável” Broh, 1982, p.3).

Quadro 27: Comentários e conceitos da Qualidade

Os diversos conceitos que se apresentou mostram as diferentes abordagens relacionadas com a qualidade, de acordo com a visão dos autores.

4 Qualidade e competitividade

O espírito de competição faz parte da natureza humana, basta observar as inúmeras competições existentes em todo o mundo e de tantas formas. Uma destas formas é a existente entre as empresas, que tem como objetivo obter uma maior fatia do mercado e assim garantir a sua sobrevivência. Diferentes autores se manifestam a este respeito, conceituando competitividade e a interligando com a qualidade, o que se constitui a base de uma nova mentalidade, um novo paradigma e um novo direcionamento das empresas. Campos (1992, p. 6) afirma: “o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade”.

Maximiano (2000, p.127) comenta: "Competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas". Enfatiza o autor, que as empresas competem entre si a preferência dos mesmos clientes e consumidores e o diferencial está na eficácia e eficiência de cada empresa, pois possibilitam que grande número de pessoas se transformem em clientes dos quais obterá lucros e sobreviverá no mercado. O autor ainda afirma que a competitividade se alcança pela correta aplicação dos conceitos de eficiência e eficácia e que para tanto a gestão da qualidade se torna um fator importante.

Adiciona relevância a esses conceitos, a constatação de que as transformações tecnológicas em curso no mercado mundial, que para muitos estudiosos constituem as bases de uma terceira revolução industrial, consagram um novo paradigma competitivo em que qualidade de produto constitui a alavanca básica da competitividade internacional.

Dessa forma, a busca por uma maior competitividade, tornou a qualidade fator de relevância no planejamento estratégico das organizações. Célio Seijiro Uechi⁷, citado por Sturion (2002, p. 32), assegura que o SGQ tornou-se vital para todos os tipos de empreendimentos, afirmando que: "A competitividade presente em todos os ramos de atuação obriga as empresas a assegurarem a qualidade de seus produtos, agilidade, eficácia e custos compatíveis".

Para se destacar na competitividade as empresas procuram um diferencial importante. Este, na maioria das vezes se refere à qualidade e por esta razão é que empresas procuram a certificação ISO. Porém, inúmeras organizações brasileiras não perceberam a importância e os benefícios da certificação ISO 9000, que além de reconhecimento internacional traz vantagens competitivas. "Principalmente a

⁷ Gerente administrativo da Quasar Gestão de Sistemas e Consultoria S/C Ltda., em entrevista à Revista Banas Qualidade (2002).

versão 2000, que possui foco no cliente e nos resultados", afirma Mário Henrique Moreira⁸, citado por Sturion (2002, p. 34).

Juran (1991), no prefácio da quarta edição da sua coleção sobre Controle da Qualidade, destaca que a importância da qualidade teve um crescimento extraordinário na sociedade em geral, seja no comércio internacional, na capacidade de defesa, para a segurança e saúde humanas e para a proteção do meio ambiente, quando assegura que "houve também um crescimento da competição pela qualidade, competição que se tornou particularmente intensa a nível internacional".

Em outra obra, Liderança pela Qualidade - um guia para executivos, Juran (1990), na contra-capá coloca uma frase de Stanford N. McDonnell⁹ que enfoca a importância da qualidade no mundo globalizado de hoje. "Qualidade, no sentido mais amplo do termo, deve se tornar uma obsessão em todas as corporações americanas, desde o mais alto executivo, se quisermos que o nosso país continue competitivo".

Um fato interessante levantado por Hunt (1994, p.5), diz respeito a competitividade global, quando comenta que a comunidade empresarial deve integrar-se inteiramente na conquista e na expansão de mercados globais para não permitir que concorrentes estrangeiros absorvam fatias cada vez maiores. Os tempos atuais são propícios para que os empresários adotem uma nova visão do mundo dos negócios, desejando que suas organizações permaneçam competitivas, já que este mundo é construído a partir de práticas comprovadas de melhoria de qualidade, O autor afirma que adotar práticas de aprimoramento da qualidade é uma necessidade para a maioria das empresas. Aquelas que ignorarem esta realidade terão como consequência perda de participação do mercado, fechamento de

⁸ Engenheiro industrial e diretor da KMCA Consultoria e Treinamento S/C Ltda, em entrevista à Revista Banas Qualidade (2002, p. 45).

⁹ Presidente da McDonnell Douglas,

instalações, etc. Assegura o autor "Você não pode mais se esconder da competição estrangeira. A única saída é através da porta onde se lê QUALIDADE". (grifo do autor).

Cerqueira Neto (1992, p.26), quando aborda as características da gestão estratégica da qualidade, aponta que entre outras, tem-se "interesse básico do desenvolvimento da qualidade pelo uso do impacto estratégico, através do qual a qualidade é uma oportunidade das empresas em seu processo de competição, em um mercado, cada dia mais mutável".

Feigenbaum (*apud* Cerqueira Neto, 1992, p. 40), prevê o futuro das empresas alertando:

A estratégia é que para serem fortemente competitivas, as empresas devem oferecer produtos essencialmente perfeitos, produzidos ao custo mais baixo possível. Elas sabem que isto implica em processos de trabalho essencialmente perfeitos.

Percebe-se que a competitividade está lincada com a qualidade e que Hunt (1994), Cerqueira Neto (1992) e Feigenbaum (*apud* Cerqueira Neto,1992), coadunam com Campos(1992) quando este afirma que a qualidade agrega muitos valores podendo citar: projeto perfeito, fabricação perfeita, segurança do cliente, assistência perfeita, entrega no prazo certo, a custo baixo (ver item2.1).

5 Qualidade: um sistema de gestão

A Gestão da Qualidade Total dá um enfoque especial para algumas expressões que em um contexto geral tem outro significado. Podemos citar aqui, para exemplificar, *processo* que é conhecido como um conjunto de etapas, mas, que

inserido dentro do conceito de Gestão da Qualidade Total, representa a maneira lógica de fazer as coisas, baseando-se num aprimoramento contínuo, sem fim, cíclico, de melhores caminhos de realizar o que deve ser feito.

Assegura Brocka (1994), que uma organização deve utilizar todos os recursos disponíveis para melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional para possuir a filosofia do Gerenciamento da Qualidade ou Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Nos diferentes conceitos apresentados entende-se o TQM como um sistema que envolve procedimentos, ferramentas e métodos de treinamento para gerenciar as empresas que pretendem levar satisfação ao cliente, enfocando a qualidade como sistema inteiro que deve funcionar bem, ou o sistema inteiro está fadado ao fracasso. Quando todo um processo se desenvolve dentro do que está programado de uma maneira correta, o sistema é considerado sadio, o cliente fica satisfeito e o custo de manutenção do sistema é reduzido ao mínimo, não se tornando um encargo que a empresa não possa suportar.

São os vários conceitos de qualidade que ampliam os subsídios que dão respaldo aos diferentes métodos estratégicos para a gestão da qualidade, portanto, é interessante conhecer a opinião de alguns autores.

GESTÃO DA QUALIDADE	AUTOR
O custo, visão de mercado, planejamento, crescimento da empresa, além da qualidade, são objetivos a serem atingidos com uma melhoria contínua, e o Gerenciamento da Qualidade têm a função de combinar as técnicas fundamentais da administração com esforços de melhoria existentes e outras inovadoras, além de técnicas especiais para aperfeiçoar continuamente todos os processos, o que demanda comprometimento, disciplina e um esforço crescente. Entende que as pessoas são envolvidas em um clima de confiança através do Gerenciamento da Qualidade que, além de ser uma filosofia, fornece princípios aonde a melhoria deve ser contínua sobre uma organização, sobre todos os seus processos e em uma medida das necessidades dos clientes.	Brocka (1994)
TQM é uma filosofia como também uma série de princípios que representam os fundamentos de uma melhoria contínua na organização. O TQM é a aplicação de métodos quantitativos e recursos humanos para a melhoria dos materiais e serviços oferecidos por uma organização e de todos os processos internos a ela, e também para a medida das necessidades atuais e futuras dos clientes. Integra técnicas fundamentais de administração, esforço de melhoria existentes e ferramentas especiais sob uma abordagem enfocada em melhorias contínuas.	Departamento de Defesa dos Estados Unidos (apud Brocka 1994, p.4)
Melhorias sistemáticas e contínuas na qualidade dos produtos, serviços e na vida das pessoas, utilizando todos os recursos humanos e financeiros disponíveis. Uma metodologia de revolução de problemas e aperfeiçoamento de processos sobre toda a empresa. Um sistema de meios para economicamente produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.	Brocka (1994, p.4)
"Em uma empresa centrada na Gestão da Qualidade Total, todas as unidades de trabalho, fornecedores e clientes são vistos como parte de um sistema único e interdependente". Percebe-se que há necessidade de uma mudança de cultura dentro da empresa, aonde a Gestão da Qualidade Total é uma mudança paradigmática, pois haverá um conjunto de crenças e valores diferentes sobre a natureza de vida das organizações.	Hunt (1994, p. 36)
"A gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro"	Ishikawa (apud Caravantes 1997, p.60)
"Considera que a qualidade consiste em <i>minimizar as perdas</i> causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à <i>sociedade</i> , a longo prazo".	Taguchi (apud Caravantes 1997, p.60)
"Gerenciar a Qualidade Total é agir de forma sistêmica para implantar e implementar um ambiente no qual o aprimoramento seja contínuo e que em todas as relações fornecedor/cliente da organização, sejam internas ou externas, exista satisfação mútua".	ISO 9000 (apud Caravantes 1997, p.61)
Gerenciamento, como um processo pelo qual o gerente cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização. Desta forma, a sobrevivência das organizações depende de quanto o gerente é eficaz para interpretar com competência, tanto as necessidades quanto as expectativas do cliente, sejam elas tangíveis ou não.	Kwasnicka (apud Arantes 1996)

Quadro 28 Conceitos de qualidade

O TQM, segundo Longenecker et al. (1997) é o comprometimento da busca da excelência em todos os aspectos de suas atividades. Esta busca torna-se um fenômeno cultural, pela adoção de valores básicos relacionados à qualidade alicerçados em tempo e treinamentos, que necessita do esforço de todos os integrantes da organização.

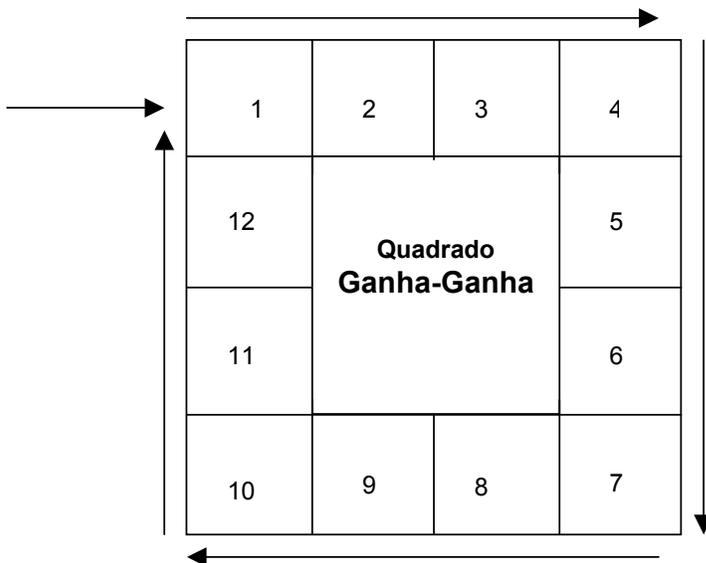
Há, atualmente uma constante mutação nas necessidades dos clientes, provocando conseqüentemente mudanças nos processos gerenciais que necessitam se transformar para oferecer maior valor agregado aos seus bens e serviços, "valor" este que deve ser percebido e desejado pelo cliente e que tem como prerrogativa principal um mercado cada mais competitivo.

Verifica-se, portanto, que a TQM é um processo de aprimorar continuamente todos os setores da organização, para que os seus desempenhos

sejam a chave da lucratividade e da sobrevivência. Para a realização de melhoria numa organização que vise a garantia do atendimento das necessidades e expectativas de todos os interessados, deve existir um equilíbrio entre qualidade, produtividade, tecnologia e custo, portanto, é necessário utilizar todos os recursos para melhorar a qualidade dos produtos, a produtividade das operações, integrar as tecnologias corretas, usar de maneira eficaz o capital e as facilidades disponíveis à organização.

Harrington (1997), chama a este processo de Gestão de Melhoria Contínua - TIM . Ele oferece 12 passos às organizações denominando “quadrado do ganha-ganha da melhoria”.

O quadrado ganha-ganha está representado na Figura 15:



Fonte: Harrington (1994, p. 8).

Figura15: Quadrado ganha-ganha

Os passos são os descritos no Quadro 29:

OS 12 PASSOS PARA A GESTÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	
Passo 1: Aumentar a dedicação à melhoria.	Passo 7: Aumentar a cooperação.
Passo 2: Aumentar o investimento do acionista.	Passo 8: Melhoria de produtos e serviços.
Passo 3: Aumentar a atenção da gerência.	Passo 9: Redução do número de reclamações dos clientes.
Passo 4: Melhoria dos processos gerenciais.	Passo 10: Aumentar a lealdade dos clientes.
Passo 5: Aumentar a satisfação dos empregados.	Passo 11: Melhoria no crescimento e lucro.
Passo 6: Aumentar a confiança.	Passo 12: Aumentar o retorno para o investidor.

Quadro 29: Doze Passos da Gestão de Melhoria Contínua

Na introdução do seu livro, Harrington (1997, p.1), inicia afirmando: "Pare de se preocupar com a qualidade, a produtividade, o custo e o tempo de execução das tarefas. Concentre suas energias na melhoria do desempenho organizacional e todo o resto o seguirá".

O gerenciamento da qualidade além de ser um processo controlável e não acidental inclui, dentro do seu processo, todos os fornecedores, empregados e usuários dentro do ambiente da organização. De acordo com os pesquisadores, o sucesso somente é obtido quando são concentrados esforços de melhoria em ferramentas e metodologias que se tornem hábitos. Melhoria contínua significa a busca pela excelência, é uma das revoluções da qualidade.

De acordo com Boog (1999), esta busca varia em função da cultura ou do estágio de desenvolvimento da empresa e independente da definição ou método escolhido, a excelência é alcançada tendo como base o trabalho do homem, pois é este que gera os recursos materiais e os métodos de trabalho. Portanto, o desempenho humano passa a ser fator preponderante a ser gerenciado na organização.

PARTE 2: TREINAMENTO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

1 Educação e treinamento

H. James Harrington (1997, p.272), consultor internacional em qualidade, em sua obra “Gerenciamento Total da Melhoria Contínua”, é persistente em afirmar que o treinamento e a educação são fundamentais para manter a competitividade nas empresas, inclusive citando o pensamento de John Akers – ex-diretor-presidente da IBM: “A qualidade orientada para o mercado inicia-se com a educação e termina com a educação. É função de todos ensiná-la incessantemente”.

À luz dos ensinamentos deste renomado consultor, a educação e o treinamento podem ser relacionados, tal como se apresenta o Quadro 30:

TREINAMENTO RELACIONADO COM A MELHORIA	TREINAMENTO RELACIONADO COM O EMPREGO	TREINAMENTO RELACIONADO COM O CRESCIMENTO NA CARREIRA
Tem como finalidade atualizar as habilidades básicas dos empregados, compensando os problemas de analfabetismo, aumentando a criatividade do indivíduo para que ele possa sempre contestar e atualizar os procedimentos.	É destinado ao cumprimento dos requisitos de uma nova função, para o entendimento do processo e para efetuar mudanças relacionadas com a função atual. É dirigido a todas as habilidades e conhecimentos especiais exigidos para que o empregado execute bem as suas funções.	Têm como objetivo transformar o emprego em carreira para o empregado, para que a longo prazo este tenha compromisso e lealdade com a organização. Se o empregado compreender que terá futuro na organização, poderá dispor de seu tempo pessoal à preparação para os desafios futuros que enfrentarão na organização.

Quadro 30: Relações da Educação e Treinamento

As constatações de Harrington (1997) são corroboradas por outros estudiosos, tais como Chiavenato (1994), Kanaane (2001), Boog (1999), Campos (1992), quando eles afirmam que para haver melhoria contínua em uma empresa, as pessoas que a compõem são desafiadas a utilizarem sua mentes e não somente a força brutal. Com essas considerações, entende-se que as empresas necessitam do

auto-desenvolvimento humano e que este se torna um valor agregado nos serviços ou produtos.

De acordo com Rados et al (2002), o gerenciamento das melhorias no desempenho dos processos da empresa visando a qualidade e, conseqüentemente, atingir as condições ótimas para o cliente, segue uma metodologia denominada Gerenciamento de Processos, que, entre outras, define a agregação de valor. Dessa constatação, os autores dissertam que a busca da melhoria contínua conduz à criação de soluções para agregar valor em processos. Nestes termos a educação e o treinamento aí se enquadram, desde que seu desenvolvimento conduz à melhoria da empresa, conforme demonstra a Figura 16.

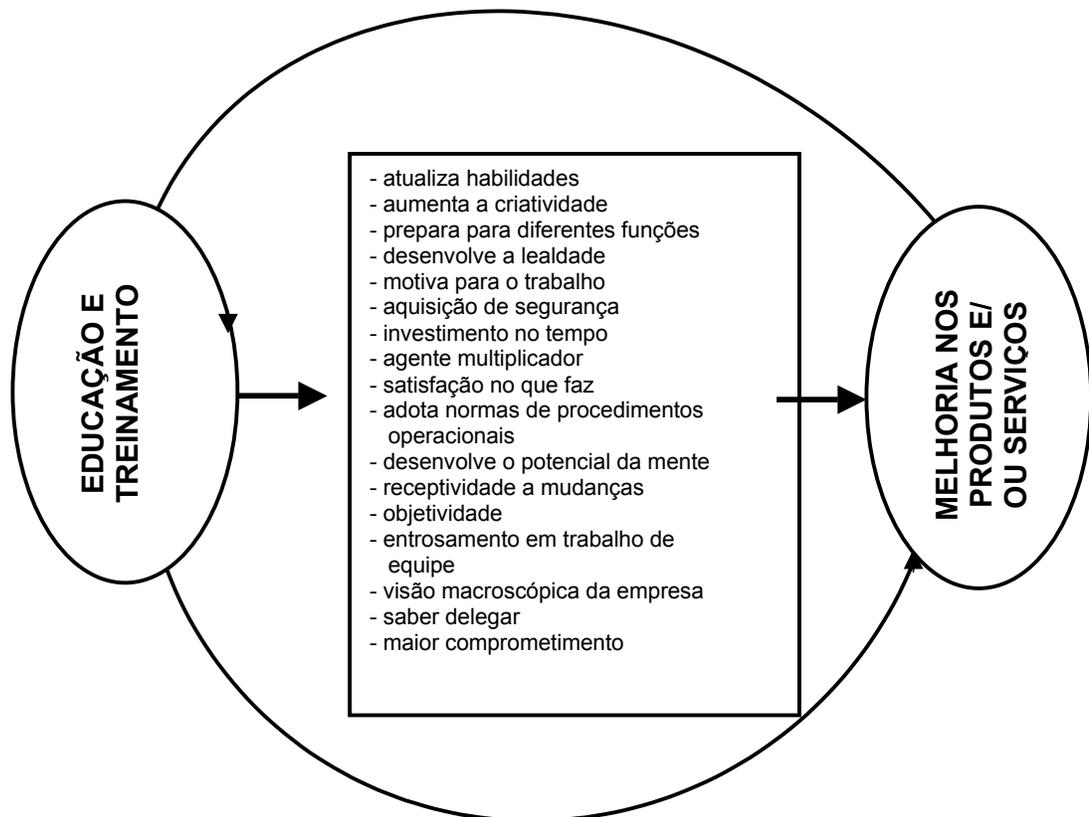
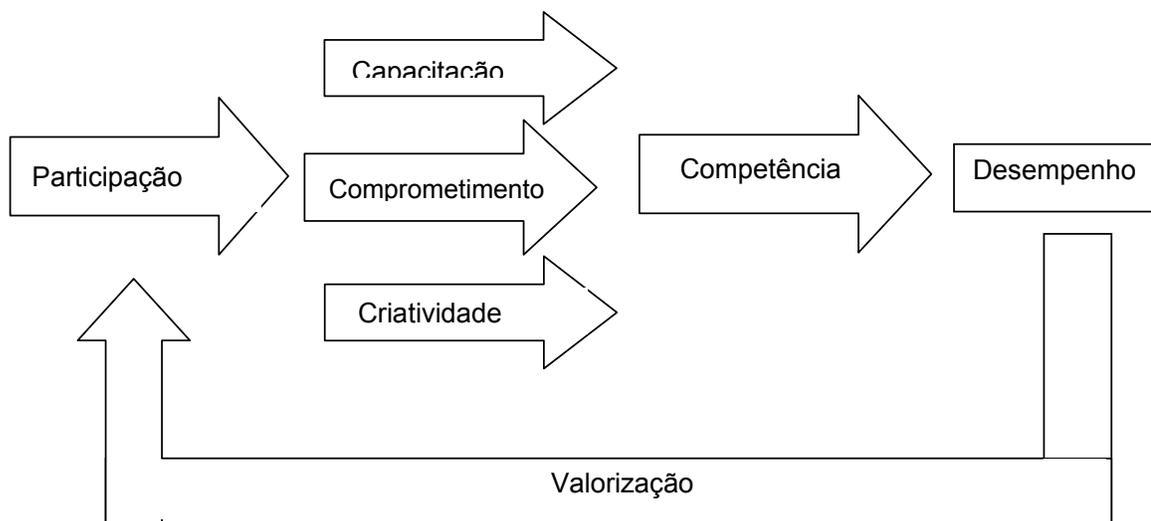


Figura 16 Interrelacionamento Educação e Treinamento com a melhoria de produtos e/ou serviços

Na Figura 16 buscou-se sintetizar os ensinamentos que Campos (1992), Harrington (1997) e Rados, et al (2002) direcionados para a contribuição da educação e treinamento na melhoria do produto e/ou serviço, denotando que tal constatação forma um círculo interativo. A educação e o treinamento conduz ao quadro central e este leva à melhoria de produtos e/ou serviços, da mesma forma que para acontecer a melhoria de produtos e/ou serviços é necessário os atributos do quadro central que são adquiridos com educação e treinamento.

Este interrelacionamento é descrito por Boog (1999) como uma contribuição para elevar o potencial humano, tal como esquematizado na Figura 17:

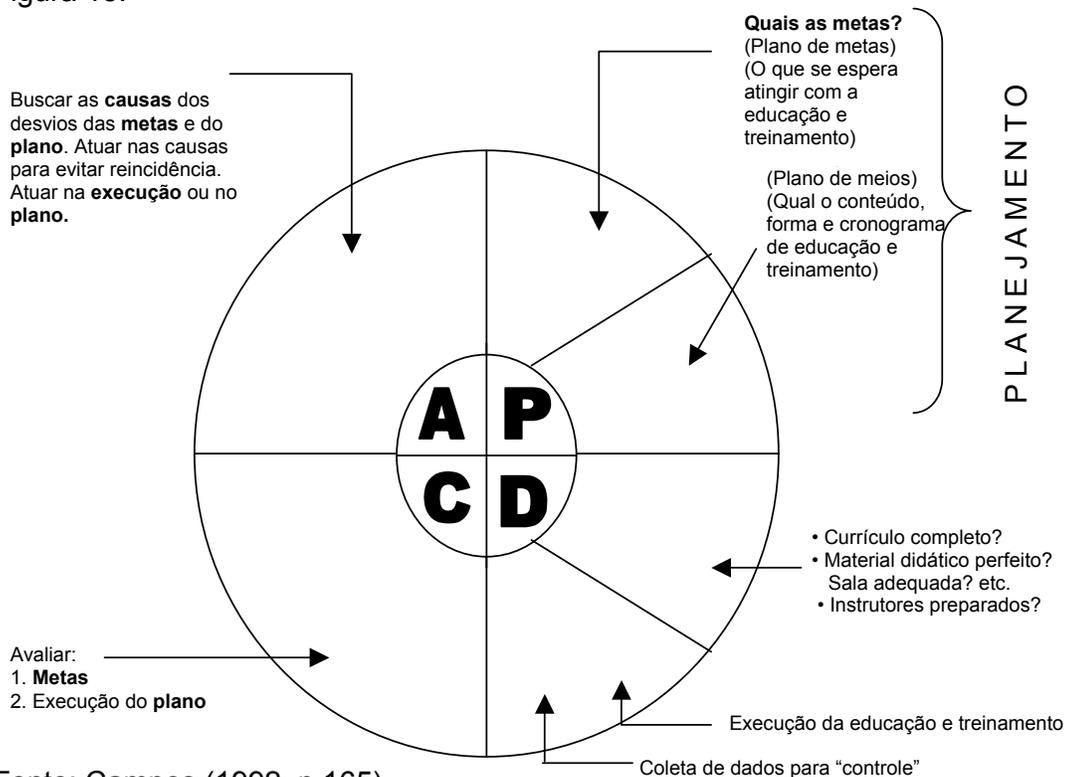


Fonte: BOOG, (1999, p 212).

Figura 17: Ciclo sustentável para a qualidade baseado no potencial Humano

De acordo com Campos (1992) as empresas que buscam a qualidade, devem implantar um sistema de participação que crie um ambiente que induza as pessoas a se sentirem desafiadas para o treinamento e que sintam vontade de aprender mais.

O autor indica o ciclo PDCA¹⁰ como um plano de educação e treinamento consensado por todos, que atende aos objetivos da empresa e relaciona-se com o plano de carreira do empregado, torna-se um estágio indispensável no gerenciamento do treinamento. O ciclo do PDCA pode ser melhor visualizado na Figura 18.



Fonte: Campos (1992, p.165).

Figura 18: PDCA básico para o gerenciamento da educação e treinamento

¹⁰ O Ciclo PDCA - Plan-do-check-act (planeje-faça-verifique-aja). O PDCA é a descrição da forma como as mudanças devem ser efetuadas numa organização de qualidade. Não inclui apenas os passos do planejamento e implementação de uma mudança, mas também a verificação se as alterações produziram a melhoria desejada ou esperada, agindo por forma a ajustar, corrigir ou efetuar uma melhoria adicional com base no passo de verificação. O PDCA foi inicialmente desenvolvido por Walter Shewhart em 1920 e depois popularizado pro W. Edwards Deming. O conceito do ciclo PDCA é algo que está presente em todas as áreas, seja informalmente, seja no particular, e é usado continuamente, seja formal, seja informalmente, consciente ou inconscientemente em tudo o que se faz. Qualquer atividade, não importa o quão simples ou complexa ela seja, pode ser gerenciada por meio deste conceito. P = PLAN significa planejar (Estabelecer os objetivos e processos necessários para alcançar os resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização). D = DO significa Executar (Implementar os processos); C = Check significa Verificar (Monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, objetivos e requisitos para o produto e registrar os resultados); A = Act que significa atuar corretivamente (Tomar ações para continuamente melhorar o desempenho do processo) (Mello et al, 2002, p. 53).

Na esquematização de Campos, o estabelecimento da meta da educação e treinamento faz parte do planejamento. Feigenbaum (1994, p. 78) reforça a teoria de Campos, quando afirma:

A experiência parece bem indicar, portanto, que a primeira etapa na avaliação de necessidades de educação moderna e total para a qualidade, consiste em analisar criteriosamente o processo existente na empresa com referência à educação para a qualidade, determinar suas características, potencialidades e deficiências e elaborar, a partir daí, o planejamento educacional.

O autor prossegue em suas considerações afirmando existirem três questões básicas que devem ser formuladas para o planejamento do processo educacional para a qualidade, sendo elas:

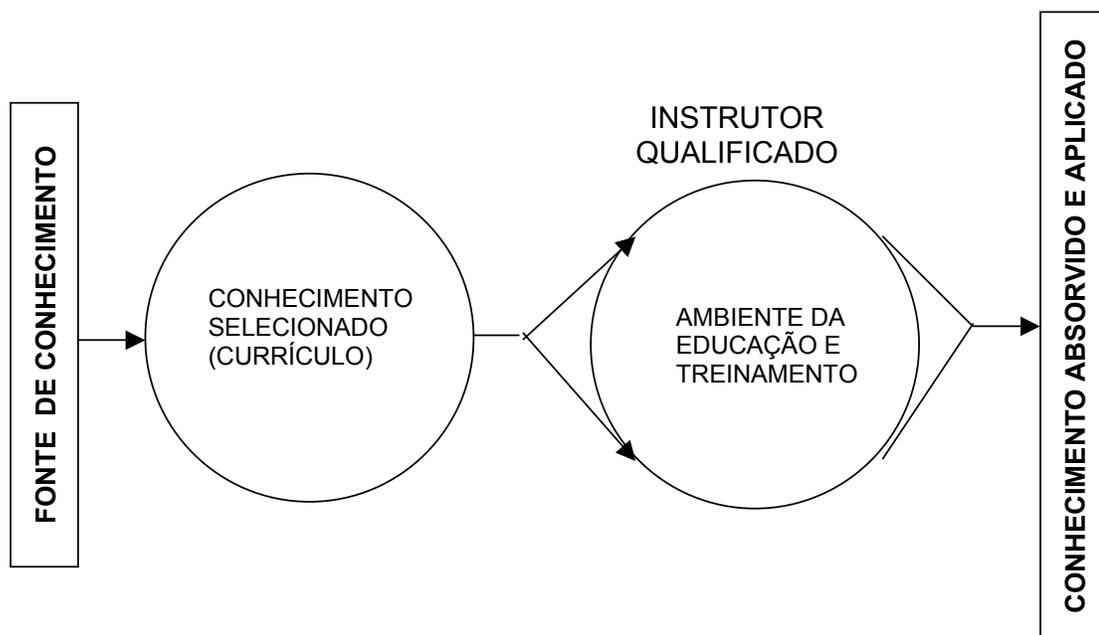
1- Qual o escopo, a grandeza e a eficácia do treinamento formalizado da empresa para a equipe da planta em conhecimentos e habilidades específicas para o trabalho exigido para projetar, implantar e manter qualidade satisfatória?	2- Qual é o efeito real da consciência para a qualidade do pessoal da empresa, em virtude do resultado decorrente das influências informais na função e no dia-a-dia de experiências, contatos e exposição no trabalho que desempenham papel fundamental no processo de educação para a qualidade numa empresa?	3- Qual o escopo, a grandeza e a eficácia dos esforços formalizados da empresa para treinamento do pessoal da planta em conceitos modernos da qualidade, em programas e métodos para controle da qualidade total?
--	---	---

Quadro 31: Questões básicas para o planejamento do processo Educacional

Segundo o autor, a totalidade do processo educacional para a qualidade representa uma das influências mais importantes para ser utilizada no programa da qualidade total e as respostas a estas três questões fornecem material básico para o planejamento de tipos e espécies de modernização que possibilitam a atualização do processo educacional.

Na concepção de Campos (1992, p.168), "O Setor de Educação e Treinamento pode ser visto como uma empresa à parte que presta serviços (portanto, vende produtos) aos outros setores da empresa".

Miyauchi (*apud* Campos, 1992, p.166), mostra na Figura 14 um fluxograma da Educação e Treinamento de Recursos Humanos, entendendo que para o desenvolvimento da educação e treinamento é necessário uma fonte de conhecimento fomentando o processo de comunicação desta fonte para que o conhecimento possa ser absorvido e aplicado. O autor dogmatiza a execução da educação e treinamento como “um processo de comunicação do conhecimento”; “sem comunicação não existe conhecimento”. Portanto, o centro do gerenciamento da educação e treinamento é o processo de comunicação.



Fonte: Campos (1992, p.167)

Figura 19: Processo de comunicação do conhecimento (Educação e Treinamento)

2 Objetivos da educação e do treinamento

Segundo Campos (1992, p. 155), "A alegria pelo trabalho (motivação), a educação e o treinamento são a base do crescimento do ser humano", e devem ser

utilizados visando como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades necessárias para os processamentos existentes da empresa. Segundo Yamada (*apud* Campos, 1992, p.157), a educação e treinamento assumem os seguintes objetivos:

- Desenvolver o raciocínio das pessoas - desenvolver a consciência dos problemas e a busca pelas causas dos mesmos.
- Desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças - levar a "uma visão crítica do mundo e uma percepção de que nada é perfeito e tudo pode ser mudado para melhor".
- Desenvolver a consciência de que a empresa é sua - A empresa deve ser vista não apenas como o local para trabalhar e ser pago, mas aonde se tem uma oportunidade de realizar uma "visão do futuro", de obter um objetivo maior.

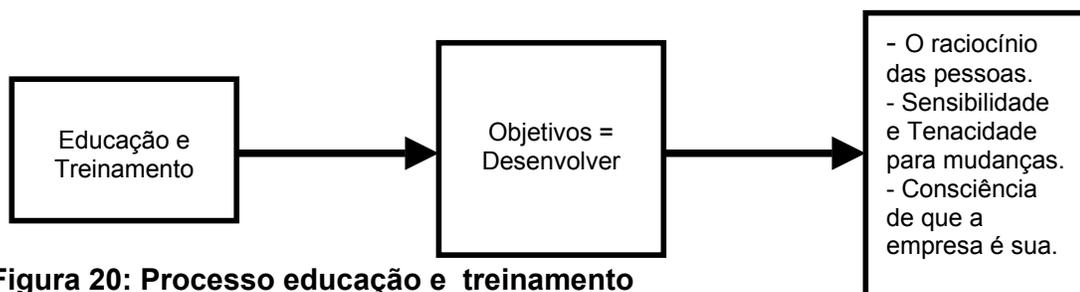


Figura 20: Processo educação e treinamento

A educação leva em consideração a mente das pessoas e o seu auto-desenvolvimento, enquanto que o treinamento tem como objetivo desenvolver as habilidades na tarefa a ser executada.

Dalcul (1999, p.41), trata a educação como a busca do homem a adaptar-se ao meio/realidade objetivando atingir aspectos morais, políticos, religiosos, sociais ou profissionais. O treinamento nada mais é do que uma educação profissional cujo

objetivo central é "o de permitir que a pessoa tenha maior eficiência no seu trabalho, tanto para a realização de suas atividades atuais quanto para realização de atividades futuras".

Neste sentido pode-se considerar o treinamento nas empresas como um processo educacional direcionado para a qualidade.

3 A importância do treinamento

Qualquer pessoa e em qualquer posição dentro da organização tem o potencial de prejudicar seriamente a qualidade de produtos e serviços recebidos pelos consumidores. Dependendo da função que exerça dentro da empresa o funcionário pode afetar diretamente a qualidade. Aqueles que trabalham diretamente no setor de produção ou aqueles que têm contato direto com o cliente podem cometer erros que serão imediatamente percebidos pelos consumidores. Há funcionários que podem afetar indiretamente a qualidade como é o exemplo do digitador que tecla um dado errado, o encarregado do setor de suprimentos que não investiga rigidamente os produtos comprados de seus fornecedores, ou o encarregado da limpeza que não cumpre os requisitos de limpeza necessários.

Conforme Muhlemann, et al. (*apud* Slack, 1999, p. 509), "para uma organização ser verdadeiramente eficaz, cada parte dela, cada departamento, atividade, pessoa e nível, deve trabalhar apropriadamente em conjunto, porque todas as pessoas e atividades afetam-se e são afetadas entre si". O TQM ressalta como aspecto importante o conceito do consumidor e fornecedor interno, pois todos são consumidores de bens ou serviços ofertados aos fornecedores internos. Se houver erros dentro da organização, certamente serão afetados produtos e/ou

serviços que chega ao consumidor externo e, portanto, deve-se assegurar meios de se evitar erros.

Harrington (1997, p. 273), conta que quando visitou uma fábrica de um dos mais caros tênis Reebok na China, descobriu que um novo funcionário pagava o salário de um mês para trabalhar na empresa, ou seja, este funcionário se prontificava a pagar o custo de seu treinamento. Este dinheiro lhe era devolvido se ele permanecesse na empresa 3 ou mais anos. Este fato é um grande diferencial que entende o dogma: "educação não é dispendiosa - a ignorância é que é dispendiosa", e que o desenvolvimento do potencial humano, da inteligência organizacional e da constante capacidade em aprender a aprender revela que a atitude, postura e disposição de cada funcionário afetam diretamente no resultado das organizações. Um funcionário que valoriza o que aprende na empresa compensa em termos de lealdade e colabora para reduzidas taxas de rotatividade de pessoal.

Waldman (apud Lowery et al., 2000, p.13), afirma que "a qualidade total consiste de elementos como o comprometimento da administração com a qualidade e com a melhoria da capacitação dos empregados". Completa Sahkin, e Kiser (apud Lowery et al., 2000, p.13), que isto "cerceia a cultura organizacional que é definida pela, e apóia a, constante obtenção da satisfação do cliente por um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamentos".

Lowery (2000, p.14), comenta sobre os recursos humanos que compõem a qualidade: "o desenvolvimento e o treinamento são as principais características de todos os programas de gerenciamento da qualidade". Afirma ainda o autor em seu artigo, que:

Uma vez que um dos princípios da GQT é o de delegar poderes aos funcionários - aumentando a responsabilidade deles pela qualidade do produto - é essencial que estejam aptos a tomar suas próprias iniciativas na

solução dos problemas que ocorrem no dia-a-dia. Ter funcionários aptos a diagnosticar e solucionar problemas é algo crucial para o fornecimento de um produto ou serviço com qualidade e em tempo hábil.

Para Campos (1992, p. 158) a base para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa, portanto, devem ser conduzidos de três formas, tal como mostra a Figura 21.



Fonte: Campos (1992, p. 159)

Figura 21: Desenvolvimento de habilidades segundo Yamada

De acordo com esta esquematização, o treinamento requer inteligência emocional, que é composta de motivação, autoconfiança, disciplina e habilidade para influenciar os outros. Neste contexto o treinamento propiciará recursos para

discutir e gerar idéias a funcionários imbuídos de uma motivação vinculada a objetivos pessoais e às metas da empresa; ao mesmo tempo que fornece independência e atitudes construtivas.

4 Treinamento visando mudanças e aperfeiçoamento

Segundo Slack (1999, p.522), a base do TQM é uma mudança de atitude, e para isto é fundamental um desenvolvimento de técnicas que tenham como objetivo básico a eliminação de erros. Para isto é necessário que se tenha um gerente de treinamento para impulsionar os programas de TQM, e ter como êxito a eliminação de erros.

Levando-se em conta o que afirma Vince Lombardi (*apud* Harrington, 1997, p.399), "Treinadores que sabem esboçar jogadas numa lousa existem aos montes, mas treinadores verdadeiramente ótimos entram no meio dos seus jogadores e os motivam", e baseando-se em Slack afirma que o TQM se aplica em todas as partes da organização e que todos os envolvidos da empresa podem contribuir positivamente para a eficácia da empresa. A busca por 0% de erro na empresa necessita, indubitavelmente, do investimento em treinamento. No entanto, para que este treinamento obtenha sucesso o treinador deve participar dos problemas, e saber as técnicas para eliminar os erros, provocando uma mudança de atitudes, dentro da organização

De acordo com Longenecker et al. (1997, p.453), o treinamento serve para melhorar as qualificações, o conhecimento e o desempenho dos empregados. O autor afirma que:

Em vista da constante mudança em produtos, tecnologia, políticas e procedimentos no mundo dos negócios -- mesmo em uma pequena empresa - o treinamento é necessário para atualizar o conhecimento e as qualificações. Apenas dessa maneira os funcionários se tornam capazes de atender às demandas de mudança deles exigidas.

O autor ainda destaca, que o empregador tem participação na preocupação dos empregados mais capazes, no que diz respeito ao desenvolvimento e o progresso dos mesmos para níveis mais altos, muitas vezes diferentes das funções atuais. Deste fato, a pequena empresa pode lucrar ao manter-se atenta a essa fase de programa de pessoal, pois além de elevar a moral dos empregados atuais, a empresa torna-se atrativa para quem deseja um emprego.

Entre os assuntos que Juran (1990, p.327) comenta sobre o treinamento para a qualidade, ele enfatiza que é necessária uma mudança de cultura para que haja um gerenciamento para a qualidade. Afirma que "Uma variedade de mudanças tão grande requer algumas mudanças correspondentes na área de treinamento - treinamento de como obter qualidade".

Analisando sob outro ângulo, Wagner III (2000, p.376) aponta que os esforços dispensados para o desenvolvimento organizacional no sentido de reformular os modos pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos, sempre é seguido de resistência, porque "as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas". Para acionar a mudança são necessários o incentivo e fortalecimento das fontes de apoio.

Gil (1997, p. 52), quando comenta sobre as mudanças comportamentais como sendo um fator crítico de sucesso, afirma que "é preciso ter em mente que a mudança é, freqüentemente, construtiva e, por conseguinte, desejável". Ele assegura que para ter mudanças positivas são necessários alguns procedimentos entre os quais, o treinamento dos profissionais em novas tecnologias e práticas

empresariais. Para que esta mudança ocorra é necessário um programa de desenvolvimento profissional ágil e com reconhecidos benefícios para a organização e seus funcionários, auxiliando a otimização empresarial.

Se o treinamento no gerenciamento da qualidade não visar a mudança de comportamento, não há razão de existir. Existem exemplos dos mais variados como replanejamento de um plano, execução de um projeto de melhoramentos, etc., sendo o seu propósito assistir aos participantes na execução de mudanças de comportamento. Juran (1990, p.348) afirma que "sem essa condição de mudança de comportamento, é provável que o treinamento não 'vingará': não será posto em uso e será logo esquecido".

Visualiza-se assim, que o treinamento é parte essencial de adequada administração que vise mudanças, porém há de convir que deve ser bem planejado e estruturado para dar resultados positivos.

5 Etapas do processo de treinamento

De acordo com Dalcul (1999), Campos (1992), Juran (1990), Longenecker (1997), as etapas de um processo de treinamento dependem das condições, porte e objetivos da empresa. Elas podem ser determinadas pelo:

a) levantamento das necessidades de treinamento - visando os objetivos da empresa, faz-se uma análise dos requisitos (habilidades, conhecimentos, etc.) necessários para a execução das atividades afins, definir o tipo de treinamento, quem dele necessita e quanto tempo é preciso para treinar cada colaborador. A necessidade de treinamento é verificada através de problemas e/ou mudanças na

empresa como baixa produtividade e qualidade de mão-de-obra e serviços, alteração de métodos, técnicas, materiais e equipamentos utilizados no processo produtivo, desperdícios de material, custos financeiros elevados, acidentes de trabalho, etc. Os cursos devem visar a melhoria e, portanto, devem ser direcionados para serviços e resultados melhorando a mudança no comportamento.

b) habilidades do trabalhador - entende-se como habilidade "o uso do conhecimento para a execução de um bem ou serviço, de forma a agregar valor para as pessoas". Segundo Dalcui (1999, p.41), existem fundamentalmente, três tipos de habilidades:

Habilidade Técnica - Refere-se ao conhecimento em algum tipo de processo e técnica (nível operacional), como, por exemplo, as habilidades dos engenheiros, arquitetos, contadores, programadores, marceneiros, etc. Habilidade Humana - Refere-se à capacidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes, normalmente mais necessárias nos níveis gerenciais por trabalharem com questões que envolvem solução de conflitos interpessoais. Habilidade Conceitual - Refere-se à capacidade de pensar em termos de modelos e estrutura, normalmente mais necessária em níveis hierárquicos elevados, por trabalharem, por exemplo, com planejamento de longo prazo.

Estas habilidades na prática estão interligadas. Dependendo do tipo de habilidade que o empregado exerça na empresa, ela pode se destacar por ser mais exigida do que a outra.

c) Currículo - é o projeto do treinamento, envolvendo o produto ou processo, e "deve conter exatamente o conhecimento necessário, na extensão e profundidade certas [...], é o conteúdo de conhecimento que deve ser transmitido", segundo Campos (1992, p.164). Ele deve prever os grupos de discussões tendo como meta a reflexão, discussão e apresentação de casos.

d) Programação do treinamento - o maior objetivo desta programação é sanar as deficiências da empresa anteriormente detectadas. Normalmente é baseada no nível hierárquico que existe na organização. Limita-se a ferramentas e conceitos simples para os níveis mais baixo (mão-de-obra e supervisão) e para os mais altos, mais longos e profundos. Uma forma para facilitar esta programação, segundo os especialistas, é estabelecer a programação do treinamento em acordo com os processos da Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade, que é melhor visualizada no Quadro 32.

<p>Melhoria da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reconhecer as necessidades de melhoria. 2 Transformar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores. 3 Criar um conselho de qualidade, selecionar projetos de melhoria e as equipes de projeto e de facilitadores. 4 Promover a formação em qualidade. 5 Avaliar a progressão dos projetos. 6 Premiar as equipes vencedoras. 7 Fazer publicidade dos seus resultados. 8 Rever os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias. 9 Incluir os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa. 	<p>Planejamento da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Identificar os consumidores. 2 Determinar as suas necessidades. 3 Criar características de produto que satisfaçam essas necessidades. 4 Criar os processos capazes de satisfazer essas características. 5 Transferir a liderança desses processos para o nível operacional. <p>Controle da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Avaliar o nível de desempenho atual. 2 Comparar este nível com os objetivos fixados. 3 Tomar medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto.
---	--

Quadro32: Trilogia de Juran

e) Necessidades para aplicação do treinamento: Em acordo como diversos especialistas, as necessidades básicas para a realização de um treinamento seriam:

- Instrutor qualificado - que ministre os conhecimentos de forma que haja aprendizagem. Ele deve ser entusiasta, dominar o assunto em questão e estar disponível para o aluno.

- Material de qualidade apropriado para a aquisição do conhecimento.

- Ambiente que proporcione boa comunicação precisa estar bem iluminado, com boa ventilação, cadeiras confortáveis, mesas amplas, disponibilidade de equipamentos audio-visuais, como retroprojektor, projetores de slides, vídeo, etc.

- Metas pré-estabelecidas visando a solução de problemas e necessidades da empresa e a manutenção da qualificação das pessoas. De preferência, o próprio chefe deve ministrar o treinamento por conhecer as atividades que envolvem seus subordinados.

f) Cronograma - as atividades de treinamento devem ter um início e um fim previamente determinado, aonde conste o tempo dispensado para cada atividade.

g) Avaliação dos resultados do treinamento - a avaliação do treinamento se dará quando se constatar a melhora no serviço prestado, no aumento da produtividade, na diminuição de acidentes de trabalho, etc., significando que se obteve êxito no treinamento e que seu processo pode ser mantido e novas melhorias podem ser buscadas. Todo treinamento, após o seu término, deve ser avaliado para se verificar a sua real efetividade.

6 Formas de treinamento

Segundo Ruas (1995), Slongo (1997), os treinamentos podem ser:

• Treinamento interior à empresa ou no próprio processo do trabalho - que geralmente são conduzidos por empregados mais experientes. São treinamentos com baixo custo e são realizados com maior objetividade, atingindo um número maior de empregados, constituindo estes fatores vantagens para a empresa. Ele também pode ser realizado na empresa fora do processo de trabalho, porém apresentar algumas desvantagens como o reduzido conteúdo de inovações e baixa motivação. Quando se tratar de uma empresa de industrialização, a transmissão de conhecimento é muita prática e por isto não é aplicada em todas as situações. Dalcul (1999, p. 46), apresenta algumas vantagens e desvantagens neste caso:

•

Vantagens	Desvantagens
1 O resultado pode ser aproveitado mais diretamente. No treinamento já se produz algo. 2 Normalmente torna-se mais barato. 3 Elevação do ambiente moral da empresa, através da troca de experiências entre os trabalhadores.	1 Grandes chances de manterem os "vícios" presentes na própria empresa.

Quadro 33: Vantagens e Desvantagens do treinamento no interior da Empresa

• Treinamento exterior à empresa - apesar de mais dispendioso para a empresa, fornece motivação e desenvolvimento de idéias, possibilitando que a empresa como um todo esteja em sintonia com os clientes. Os funcionários que participam destes cursos podem se tornar multiplicadores do conteúdo para os demais colegas, diluindo assim o custo de treinamento homem/hora. Este tipo de treinamento pode ser realizado:

- a) Em salas de aula de cursos;
- b) Em instituições especializadas: SEBRAE, SENAC, SENAI, associação setorial, etc.;
- c) Em empresas-fornecedoras;

d) Em seminários, congressos e feiras (aonde se verifica uma importante fonte de atualização).

Dalcul (1999, p. 46), apresenta algumas vantagens e desvantagens neste caso:

Vantagens	Desvantagens
1 Maior possibilidade de novas visões, novos aprendizados, diferentes daqueles normalmente utilizados na própria empresa. 2 Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia.	1 Normalmente torna-se mais caro. 2 Pode ocorrer "inveja" por parte dos funcionários que não estão fazendo o treinamento fora da empresa. 3 Pouco controle por parte da gerência e supervisão.

Quadro 34: Vantagens e Desvantagens do treinamento no exterior da Empresa

- Através de pesquisa e atualização em documentos, revistas, livros, etc.
- Esta é uma opção que traz benefícios sem ser muito onerosa. Ruas (1995), afirma que "é recomendável que, após a leitura e circulação de um determinado assunto, sejam criados grupos de debates a fim de trocar experiências, esclarecer dúvidas e identificar novas alternativas".

7 Tipos de treinamento

Para haver competência instalada na empresa é necessário que haja treinamento. Para habilitar um operador, para referendar uma metodologia, para aferir ou calibrar um instrumento ou equipamento é preciso atividade de treinamento. Cerqueira Neto (1992, p.78), diz que há dois tipos de treinamento:

- treinamento explícito, aquele cujas informações estão contidas em documentação formal, preparadas a partir de informações extraídas de arquivos ou geradas por operador habilitado sobre os dados anteriormente obtidos;

- treinamento implícito, que ocorre da relação informal entre duas ou mais pessoas.

- Lowery (2000, p.14), comenta que há três tipos de treinamento:

- Treinamento de habilidades para o trabalho: traz a satisfação do funcionário enquanto aumenta a qualidade do produto.

- Treinamento cruzado com outras tarefas: torna os funcionários mais versáteis e flexíveis, tornando o trabalho mais atraente, desafiador e interessante.

- Treinamento de habilidades para a solução de problemas: indo mais além do que os outros, ele aborda as tecnologias para a solução de problemas, análise e controle do processo estatístico.

Destaca ainda Wagner III (2000, p.384), o *treinamento da sensibilidade* que tem a finalidade de desenvolver maior sensibilidade da pessoa consigo mesma e com as suas relações, de maneira grupal ou não. Neste tipo de treinamento o agente de mudança é um mediador do processo. Os participantes do treinamento que pode ter a duração de meio período ou prolongar-se vários dias, "envolvem-se em uma intensa troca de idéias, opiniões, convicções e filosofias pessoais à medida que se esforçam no processo de estruturar as relações interpessoais, [...] é uma intervenção profunda que pode iniciar uma mudança psicológica profunda". O agente de mudança deve ser um profissional treinado que ajude os participantes a lidar com a crítica de si mesmo e com os demais, de maneira construtiva.

8 Treinamento para a alta gerência

Para se obter sucesso no treinamento, e, portanto qualidade, ele deve envolver toda a hierarquia da empresa, a começar pelo alto.

As razões abaixo citadas mostram que os altos gerentes devem ser os primeiros a adquirir o treinamento. Juran (1990), justifica esta prioridade, pelos motivos: a) são capazes de revisar as propostas realizadas para o treinamento para os demais membros subordinados; b) através de seu exemplo, eles podem mudar a cultura corporativa. Com isto, os demais elementos subordinados dos diferentes níveis possuirão um currículo já vivenciado e aprovado.

Haverá desta forma uma seqüência a ser seguida, na escala hierárquica. O gerente geral de cada departamento torna-se treinador de seus subordinados. Estes subordinados por sua vez, transformam-se em treinadores de seus subordinados. E esta seqüência segue até o fim.

Conforme Juran (1991), muitos gerentes da qualidade da fábrica aceitaram a responsabilidade de ser instrutores das técnicas e instrumentos ligados à qualidade, tais como o processo de aperfeiçoamento da qualidade, a criação de equipe e o controle estatístico do processo.

Após a 2ª Guerra Mundial, para recompor o país, os japoneses forneceram a aprendizagem do gerenciamento da qualidade aos seus altos gerentes, através dos rumos iniciais dados por Juran (1990, p.337), considerado o primeiro guru que aplicou a qualidade à estratégia empresarial, em vez de a ligar meramente à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. Na sua opinião, a qualidade pode ser definida segundo dois contextos. Segundo uma ótica de resultados a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as

necessidades do cliente e geram lucros. Logo, alta qualidade implica, geralmente, maiores custos. De acordo com uma ótica de custos, a qualidade é a ausência de defeitos ou erros de fabricação. Logo, alta qualidade custa, em regra, menos dinheiro para as empresas, desde que a empresa saiba dimensionar o plano para o treinamento.

Uma das premissas de pouco custo no treinamento determinada pelo autor, está na racionalidade de tempo gasto nos procedimentos. A proposta de Juran está descrita no Quadro 35.

Assunto	Horas
Papel da alta gerência na implementação do Controle de Qualidade	1,5
Controle de Qualidade no desenvolvimento de novos produtos	2,0
Métodos estatísticos	3,5
Gerenciamento do Controle de Qualidade	3,5
Controle da Qualidade em fabricação	3,5
Controle da qualidade em compras e vendas	3,5
Garantia da Qualidade	3,5
Controle da Qualidade no Japão e no mundo	3,5
Discussões de grupo sobre a promoção de Controle de Qualidade nas empresas	3,0
Relatórios das discussões de grupo	3,0
TOTAL	30,5

Fonte: Juran (1990).

Quadro 35: Curso de treinamento de alta gerência

A contribuição de Juran à recuperação econômica do Japão, após a Segunda Guerra Mundial, bem ao milagre industrial nipônico é bastante reconhecida pelos japoneses, que atribuem aos seus ensinamentos o elevado nível dos gestores de produção e especialistas em qualidade do país. Sua fama levou diversos países a procurá-lo para ajudar na economia do país com seus ensinamentos. Assim Juran (1990, p. 337) apontou para os Estados Unidos e para a Europa um programa do tipo como aparece na Figura 22.

* Q grande – uma expressão usada para designar um conceito amplo de qualidade no qual os “clientes” incluem todos os que são afetados; “produto” inclui bens e serviços, “processo” inclui negócios e processos de apoio. Q pequeno – uma expressão usada para designar uma abrangência pequena de qualidade, limitada aos clientes, bens de fábrica e processos fabris. (Juran, 1992, p. 368).

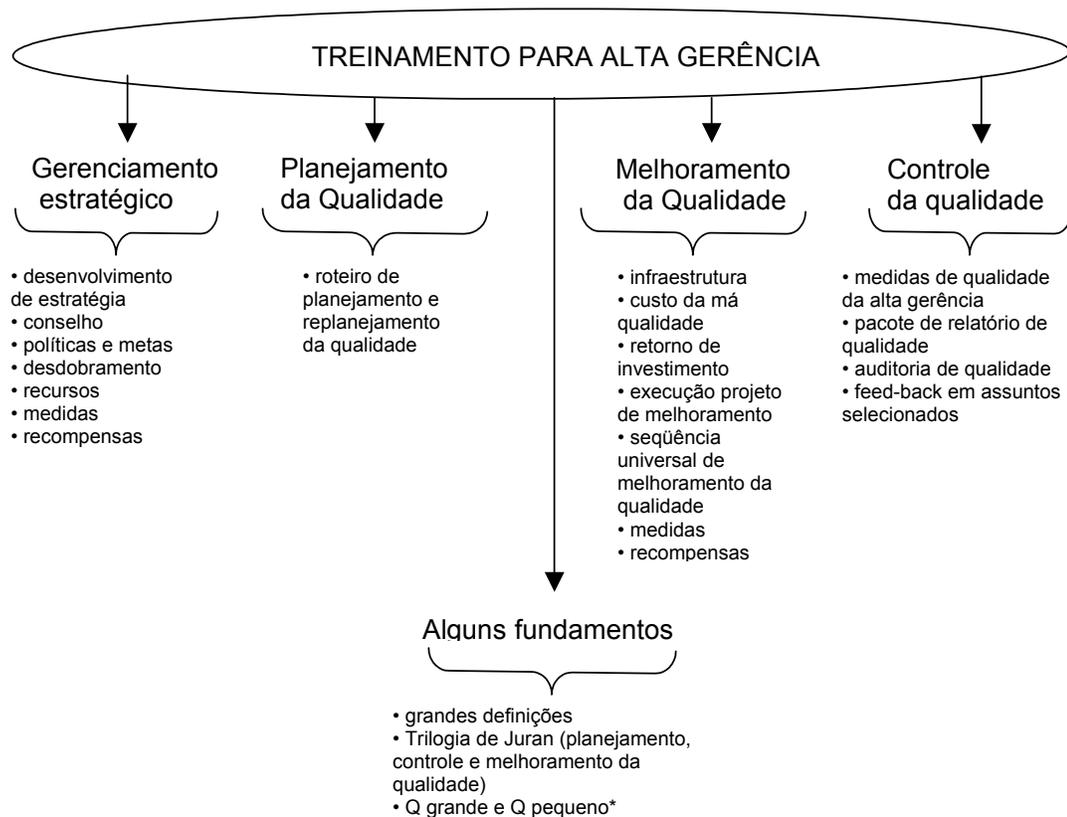


Figura 22: Treinamento para a alta gerência

Juran (1990) também, determinou um padrão de comportamento dos altos gerentes que serve de guia para os que terão responsabilidade de planejar estes treinamentos.

- As reuniões devem ser exclusivas para altos gerentes.
- Evitar treinamentos ministrados por subordinados.
- Os treinamentos devem ser ministrados por profissionais de reconhecimento público que sejam externos à empresa.
- Providenciar que altos gerentes de empresa bem sucedida relatem suas experiências, pois é motivador para o treinamento.
- Treinamento longe do escritório, que poderá ser até em um bosque.
- Visitas a empresas de reconhecimento público de aquisição de qualidade.

Há ainda cursos pré-determinados, em que os altos gerentes conseguem treinamento por vias informais, tais como.

Auditorias	Estuda a coordenação usada para otimizar o desempenho da empresa. Com a abordagem da própria empresa sobre a qualidade e estudado como é desenvolvido e coordenado o desempenho da empresa.
Projetos	Realizando projetos para planejar a qualidade ou executar melhoramentos de qualidade são maneiras de aplicar treinamento no serviço, com a participação dos altos gerentes em projetos que visem a qualidade, tanto a sua implantação como o seu aperfeiçoamento.
Estudo de práticas de empresas	Visitar empresas que aplicam a qualidade é perceber culturas diferentes de sua própria e são um estímulo ao pensamento novo e imaginativo. O treinamento se realiza através de visitas a outras empresas que se destacam na qualidade e por intermédio de uma análise crítica motivando um pensamento novo e imaginativo.

Quadro 36: Treinamentos por vias informais

9 A importância da participação dos altos gerentes no treinamento

O treinador é visto pelos funcionários de uma empresa como o chefe e, devido a isto, a participação dos altos gerentes nos treinamentos para a qualidade é importante, pois são vistos como experientes e autoridade por seus subordinados. Isso possibilita aos funcionários:

- a) A entender o que a empresa procura alcançar e qual a razão.
- b) A adquirir informações sobre a política da empresa, suas metas, resultados esperados, status competitivo, etc.
- c) As perguntas que envolvem problemas da empresa e a obterem respostas.

É importante para Juran (1990), que os treinados recebam estas informações de quem têm competência para isto. A política de treinamento do alto para baixo sobre os melhoramentos da qualidade possui resultados satisfatórios.

10 Treinamento de equipes

Quando Gil (1997, p.52), analisa a definição de qualidade, apoiada nos parâmetros polivalência, rodízio, negociação, participação, os momentos importantes do profissional em grupo/equipe, considera que:

integração do profissional às novas funções, quando submetido a um processo de rodízio depende o seu desejo de participação, de sua capacidade de negociação e de seu grau de polivalência, que viabilize a qualidade da nova unidade de trabalho/organizacional/ de negócios criada.

Afirma Harrington (1997, p.238), que "fazer parte de uma equipe ou de um grupo que ofereça segurança, aceitação e senso de participação é uma necessidade básica para a maioria dos seres humanos". Quando a equipe já tem o seu ambiente dentro da organização, "o seu sucesso dependerá da quantidade de apoio e de encorajamento dado às equipes e aos membros da equipe pela gerência.[...]. Porém, há um ingrediente que vem antes de se estabelecer a equipe - o treinamento".

Harrington (1988, p.124), destaca que antes de efetuar treinamento em equipe é necessário alguns requisitos que devem ser encorajados e desenvolvidos nos membros de uma equipe qualquer:

1. Entender os trabalhos de toda a equipe e as atividades em andamento de modo a poder ajudar os outros.	4. Partilhar de um respeito mútuo e confiar nos outros membros da equipe.
2. Saber o que se espera que a equipe realize como um todo, não só o que se espera de cada um e, compreender como elas se encaixam no contexto geral.	5. Partilhar da tomada de decisões.
3. Tomar parte no estabelecimento das metas para o grupo e no desenvolvimento do plano para a realização dessas metas.	6. Estar disposto a partilhar os prêmios e a glória com a equipe. Desde que os membros trabalhem juntos. Ninguém pessoalmente pode dizer que as idéias da equipe são suas.

Quadro 37: Requisitos para ser bom membro de equipe

Na concepção de Harrington (1988, p.124), a importância da interação e do respeito total devem ter uma dosagem exata para o treinamento de equipes quando afirma:

Como treinamos as pessoas para trabalharem em ambiente de equipe, a importância da interação e o respeito total não podem ser salientados em demasia. Podemos fornecer aos membros da equipe as mais refinadas ferramentas para a resolução de problemas e para controle de processo, mas se não lhes tivermos dito para cooperarem e para se respeitarem, nada será válido.

O autor deixa claro em suas colocações que para o treinamento surtir o efeito desejado, é fundamental que haja entrosamento entre todos da equipe, treinador e treinandos, pois só assim haverá um índice satisfatório de aprendizagem e capacitação

11 Tipos de treinamento de equipes

Harrington (1997, p.253), assegura que há somente dois tipos de treinamento de equipes:

- Treinamento formal em sala de aula: Este pode ser realizado de duas formas: a) como um grupo os membros são treinados todos juntos; b) como participante individual num treinamento de conjunto, para posteriormente ser designado para a sua equipe;

- Treinamento no trabalho: nesta forma o empregado desenvolve habilidades que precisa para as suas funções através de empregados da equipe mais habilidosos e experientes. Muitas vezes a empresa utiliza-se de um currículo de treinamento para as equipes seguirem. Com esta medida é garantido o mesmo treinamento para todos os membros de cada equipe.

Este tipo de abordagem apresenta o lado negativo:

- Um ou mais membros apresentam maior dificuldade do que os membros com treinamento formal, necessitando desacelerar o ritmo do treinamento;

- Membros da equipe tímidos ou menos agressivos precisam de orientação mais adequada de seus colegas.

As equipes foram, são e sempre serão cruciais para a resolução efetiva de problemas organizacionais. Vince Lombardi (*apud* Harrington, 1997, p.400), afirma "Construa para a sua equipe um sentimento de unidade, de dependência um do outro e de força a ser retirada da unidade".

O treinamento em equipe significa um trabalho bem sucedido quando há disponibilidade de recursos especializados, níveis elevados de experiência em cada posição, modelos mentais compartilhados quanto ao modo como os pares de especialistas trabalham em conjunto e uma disposição de colocar o sucesso da equipe acima dos impasses pessoais.

De acordo com Longenecker et al.(1997), nas pequenas empresas os negócios trabalhados em equipe tornam o empreendedor mais forte, pois a equipe pode fornecer uma diversidade de talentos para atender a uma diversidade de necessidades, além de fornecer mais segurança de continuidade, no sentido de que a saída de um membro não prejudica o andamento do negócio.

PARTE 3: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

1 Micro e pequenas empresas: uma realidade nacional

Segundo Solomon (1986), a pequena empresa surgiu a partir de negociantes e seus servos, que viajavam pelo interior do país vendendo mercadorias à nobreza, minando a autoridade dos nobres na medida em que a riqueza, e em seguida o poder, foi passando para as suas mãos dando início, assim, ao capitalismo moderno. Desta forma as empresas foram se formando e se tornando o alicerce primordial do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias.

Esta industrialização pautou-se nas pequenas empresas. Foi só com o advento da Revolução Industrial que houve aumento do tamanho das empresas e, conseqüentemente, da necessidade de um número maior de funcionários, pois as empresas ainda não eram automatizadas. Aos poucos foram surgindo empresas de maior porte, mais modernas e com uma capacidade de produção incrementada. No decorrer do século XX, houve a diferenciação do porte das empresas conforme o seu faturamento ou o número de empregados.

Atualmente, as microempresas e as empresas de pequeno porte exercem um papel importantíssimo dentro da estrutura produtiva da economia das nações, não escapando a economia brasileira, em função do grande número de firmas existentes e do expressivo volume do pessoal ocupado; donde se atribui a estas empresas grande influência para a criação de novas oportunidades de negócios, absorção de mão-de-obra e aumento da renda interna.

Para se ter uma visão melhor da magnitude dos dados relativos ao setor, o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, de 05 de outubro de 1999 revela que na década de 90 foram enquadradas na categoria de microempresa pelas Juntas Comerciais de Registro aproximadamente 2,4 milhões de empresas; enquanto que, neste mesmo período, quando se observa o critério de enquadramento junto à constituição, o total de microempreendimentos sobe para quase 3,2 milhões.

Quanto à distribuição total por porte das empresas no Brasil, as estatísticas concernentes à década de 1990, mostram que cerca de um pouco mais de 98% era formado por micro e pequenas empresas, as quais absorviam aproximadamente 44% do pessoal ocupado na indústria, comércio e serviços. Em termos efetivos tal representação exprime a elevada importância que os negócios de menor porte têm sobre o mercado.

2 Micro e pequenas empresas: uma realidade internacional

Base de uma sociedade mais democrática, com poder econômico diluído em milhares de empreendimentos, as micro e pequenas empresas formam um sistema produtivo e eficiente no mundo inteiro. Em países desenvolvidos, as pequenas empresas comandadas por empreendedores são a força da economia, como no Japão, chega a responder por 70% da mão-de-obra empregada, Longenecker et al (1997) apontam que uma vasta maioria das 4 milhões de empresas dos Estados Unidos (98%) têm menos que 100 empregados.

Os países que apresentaram maiores níveis de desenvolvimento nos últimos cinquenta anos foram aqueles que descobriram mais cedo as pequenas

empresas e trataram de desenvolver políticas específicas para este segmento, como Estados Unidos, Japão, França, Inglaterra, Alemanha, etc. Longenecker et al. (1997) afirmam que após a queda dos governos comunistas no Leste Europeu e a divisão da URSS houve retorno a um sistema econômico competitivo, abrindo caminho para pequenas empresas, apontando a China que adotou medidas para encorajar a formação de pequenas empresas para estimular o crescimento econômico.

Naisbitt (1994) mostra que 50% das exportações dos Estados Unidos são geradas por empresas com dezenove ou menos empregados, a exemplo também da Alemanha. Pequenas, porém, e por isso mesmo, extremamente eficientes e abertas para o mundo. Para o autor somente estes protagonistas menores e mais velozes prevalecerão em um campo econômico bem mais amplo, e que nas próximas décadas, vigorará uma lei paradoxal: "Quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos"

De acordo com Guilherme Afif Domingos (*apud* Ramos e Fonseca, 1995, p.7), na apresentação do livro "A grande dimensão da pequena empresa" foi a partir da década de 70 que o governo do Brasil despertou para a necessidade de formular políticas destinadas para esta verdadeira força social deste país, um universo de quatro milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 48% do total da produção nacional, 42% dos salários pagos, 68% da oferta de mão-de-obra e cerca de 30% do Produto Interno Bruto.

No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas dentre as quais 2,7 milhões são microempresas e pequenas empresas. Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no país com as micro e pequenas empresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32%

do total de empresas constituídas no Brasil. A região Sul apresentou o segundo maior registro de número de empresas constituídas.

3 A importância das pequenas e médias empresas

A importância do segmento das MPEs é inquestionável. Em todo o mundo desenvolvido existe a compreensão de que os empreendimentos de pequeno porte constituem a base da economia do mercado e do estado democrático, procurando conhecer-lhe as peculiaridades e necessidades e mobilizar instrumentos de apoio para o seu desenvolvimento.

De acordo com Longenecker et al. (1997), as MPEs oferecem contribuições excepcionais para o bem-estar econômico, na medida que oportunizam novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Conforme Morelli (1994), as MPEs atuam em áreas nas quais a maioria das médias e grandes empresas não operam, aonde a oferta da mão de obra é maior em razão da baixa qualidade, contribuindo assim para a estabilidade política, econômica e social. As MPEs são responsáveis por, aproximadamente, seis de cada dez empregos, além de, nelas o custo para a criação de emprego ser menor. O autor informa também, que elas permitem a formação de uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu ambiente, viabilizam e facilitam a promoção de interiorização, fortalecendo, simultaneamente, as economias municipais, pois utilizam matéria-prima e mão-de-obra local. Assim evitam as imigrações para os grandes centros e proporcionam, ao mesmo tempo,

uma melhor distribuição de renda e um melhor desenvolvimento entre as regiões e estados.

Para *Guilherme Afif Domingos*, (*apud* Ramos E Fonseca, 1995, p. 8) atender ao grande anseio nacional que é a geração de empregos, precisa-se criar empresas, pois a economia brasileira, apesar dos entraves criados pelo Estado patrimonialista e corporativo, sustenta-se hoje, nas atividades desenvolvidas pelas MPEs.

De acordo com Ramos e Fonseca (1995, p.12):

MPE é um instrumento completo de desenvolvimento, a base legítima da livre iniciativa e da livre concorrência, o cerne da questão do desenvolvimento humano que se sedimenta sobre duas colunas mestras: cidadania e competitividade.[...] As MPEs deixam de ser vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a distribuição da renda e passam ser consideradas instrumentos do próprio desenvolvimento nacional.

As MPEs (tanto do setor da indústria, do comércio, do serviço e dos pequenos estabelecimentos agropecuários) desempenham um papel relevante, ao oferecer nova perspectivas de progresso, reciclando os trabalhadores como uma alternativa à eliminação de centenas de milhares de postos de trabalho que a cada ano é processado pela automação industrial e pela redução de tamanho das grandes empresas que procuram maior flexibilidade e competitividade.

Segundo Ramos e Fonseca (1995, p. 18), a bandeira das MPEs, é a livre iniciativa cuja base se assenta sobre o princípio da livre competição entre as empresas, liberando tal função do Estado e das instituições Esta é a bandeira do mundo todo, pois é o melhor sistema que permite o crescimento econômico e o desenvolvimento das nações e para as quais, foram criadas e implantadas políticas especiais de peculiaridades e legislações.

A exemplo está o Brasil, que numa política demográfica moderna faz com que haja rápida implantação de minipólos de desenvolvimento regionais, conectada a uma criteriosa política habitacional, educacional e de distribuição de renda, buscando assim que cada comunidade garanta a melhoria de vida tanto no social quanto no econômico.

Embora apresentem participação substantiva no setor industrial é junto às atividades comercial e de serviços que as micro e pequenas empresas revelam uma participação bem próxima do universo de firmas. Apesar de haver enorme peso das micro e pequenas empresas no setor de serviços, é justamente na atividade de intermediação entre a produção de bens e o consumo final que a participação deste tipo de empresa merece amplo destaque. Com isso, pode-se supor que em tempos de crise da economia, em que há necessidade nacional de desenvolvimento e de integração na economia mundial, as MPEs transformam-se em geradoras de emprego e de renda. Quando se trata de pesquisar a taxa de ocupação da mão-de-obra no setor comercial, os dados mostram percentuais significativos e apontam para o comércio de mercadorias, em geral, e os empreendimentos comerciais de micro e pequeno porte, em particular, como sendo setores de excelência e os maiores responsáveis pela geração de emprego e renda no País¹¹.

No contexto nacional, a importância das micro e pequenas empresas ganha maior ênfase tendo em vista o que vem ocorrendo com o Brasil a partir dos últimos anos, em que a sociedade brasileira vem se transformando rapidamente, devido aos efeitos decorrentes da estabilização inflacionária, da onda de globalização, da formação de blocos econômicos, da abertura comercial, da necessidade de acompanhar a veloz evolução da teleinformática, do menor ciclo de vida dos

¹¹ Fonte: Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, de 05 de outubro de 1999.

produtos no mercado e da reestruturação produtiva pela qual as empresas de uma maneira geral vem passando.

Assim, a administração empresarial das micro e pequenas empresas tem grande relevância, principalmente no Brasil, já que as pequenas e médias empresas respondem por uma parcela significativa do PIB (20%) e absorvem 70% da mão-de-obra (JULIATTO, 1997).

De acordo com Gratti (1989), a exigência das nações industrializadas tem evidenciado que o desenvolvimento e a expansão das grandes unidades produtivas, principalmente, intensivas de capital e tecnologias, criam espaços suficientemente amplos, que podem ser eficazmente ocupados pelo pequeno negócio. Enfatiza ainda que esses espaços devem ser preenchidos utilizando-se de uma estratégia que, dentre outras coisas, promova uma série de mudanças nas tecnologias usadas, bem como na sua estrutura organizacional e na qualidade de seus produtos.

Carvalho Júnior & Castilho (1994), apontam que o desempenho da pequena empresa fica condicionado à adoção de estratégias conjuntas com as grandes empresas globalizadas. Neste sentido, interpreta Longenecker et al. (1997, p. 34) que “elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência”. Por outro lado, a possibilidade da formação de redes e associações de pequenas empresas apresenta-se como uma alternativa de enfrentamento da maior competição nos mercados internacionalizados.

Segundo Porter (1997 p.147): "... as empresas menores seguindo estratégias especializadas podem atingir uma maior diferenciação do produto ou

uma progressividade tecnológica mais alta ou em um atendimento superior em seus nichos de produtos particulares do que as empresas maiores".

A adoção de estratégias da pequena empresa não está longe de atender dimensões competitivas superiores às das grandes empresas. Demori (1991), Carvalho Júnior e Castilho (1994), Porter (1995) e Nakamura et al. (1995), enfatizam que as pequenas empresas possuem capacidade de resposta a mudanças na demanda, muitas vezes mais rápida do que as grandes empresas, devido, principalmente à simplicidade de sua estrutura produtiva e organizacional. Porter argumenta ainda que dada a vulnerabilidade das pequenas empresas às flutuações de mercado, maior deve ser a ênfase da aplicação de estratégias neste segmento porque as pequenas organizações produtivas precisam ter a capacidade de perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantirem a sobrevivência no cenário altamente competitivo.

4 Formas de classificação das micro e pequenas empresas

Os estudos da classificação das micro e pequenas empresas (MPEs) denotam que são necessárias algumas variáveis ou critérios quantitativos e/ou qualitativos e também de parâmetros para estas variáveis.

De acordo com Morelli (1994), o conceito de micro e pequena empresa é relativo, dependendo dos fatores que influenciam nas variáveis que as caracterizam. Para o autor, a desigualdade que caracteriza o desenvolvimento econômico, tanto em nível regional quanto setorial, é outro fator que contribui para a relativização do conceito de micro e pequenas empresas.

Por exemplo, considerando uma empresa localizada no Nordeste, com certeza não terá a mesma caracterização no Sudeste e Sul, devido ao meio em que está inserida ser bem diferente de uma empresa que esteja localizada no estado de São Paulo, pelo fato de que a segunda está localizada em área mais desenvolvida, com meios e métodos mais adequados, modernos e possuindo, com certeza, mais facilidade de acesso às novas tecnologias e às fontes de informação.

Para Morelli (1994), existe dificuldade de validar um critério único para a conceituação das micro e pequenas empresas, pois esbarra ainda na necessidade de considerar o progresso tecnológico, que introduz grandes diferenciações entre essas, não só num mesmo setor como também num mesmo ramo de atividade, pela adoção de diferentes tecnologias. Dependendo da análise das diferentes tecnologias e das desigualdades regionais e setoriais, uma empresa pode ou não ser enquadrada como micro ou pequena empresa.

Ramos e Fonseca (1995, p.91), afirmam que "os conceitos de pequena e média empresa são tantos, (e às vezes vários num mesmo país) que difícil se tornou concertá-los". Segundo estes autores, verifica-se através de estudos que há uma heterogeneidade quanto à classificação das empresas, variando de um país a outro e até mesmo no próprio país.

Longenecker et al. (1997) adotaram como critério de classificação da pequena empresa, aquela que tenha até cem empregados.

Para definir micro e pequena empresa no Brasil, normalmente, recorre-se à legislação, sendo que cada esfera - federal, estadual, e municipal - tem adotado um critério. Existe o conceito utilizado na Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno

porte, e que institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES (Anexo I).

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, já adotou outro critério para a classificação das empresas, de acordo com o número de empregados:

- ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.

- PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados (Anexo B).

Para fins deste trabalho, adotou-se a classificação do SEBRAE, já que o tema implica diretamente aos empregados.

5 Características das MPEs

Para Solomon (1986), é difícil, senão impossível, caracterizar a pequena empresa em virtude da grande diversidade dessas organizações. Em termos gerais, a pequena empresa caracteriza-se pela tenacidade econômica, muitas horas de trabalho, disposição para enfrentar tempos difíceis e energia pessoal e capacidade de iniciativa. Normalmente, opera em um só local; atua em setores nos quais encontra menos entrave; dispõe, provavelmente, de pouco capital; na administração é essencialmente pessoal; o quadro de pessoal é, geralmente, formado por membros da família. Quanto menor for o negócio, mais informal será a contabilidade, na qual os recursos comerciais e pessoais confundem-se.

Ao contrário das grandes empresas que demoram para alterar as suas estratégias e o seu rumo, pois possuem estruturas pesadas e burocráticas, as MPEs

têm agilidade e capacidade em adaptar-se às constantes mutações da economia e velocidade para atender às necessidades do clientes, levando com isto o benefício do êxito.

Para Daft (*apud* Küster, 2001, p.30), "Pequenas organizações são informais e têm poucas divisões de trabalho, poucas regras e regulamentos, orçamentos específicos, sistema de desempenho, pequenas equipes de profissionais e auxiliares".

Nas micro e pequenas empresas a agilidade, criatividade, compromisso com os resultados, competência para identificar claramente as necessidades e expectativas do consumidor são inigualáveis. Daí a necessidade de que haja uma administração empresarial que tenha regras claras, simplificadas, desburocratizantes, diferenciadas e facilitadoras para a constituição, desenvolvimento e permanência dos micro e pequenos negócios na economia.

6 Características operacionais das MPEs

Se as MPEs desejam o sucesso e a sobrevivência no mundo competitivo de hoje, elas devem possuir a qualidade dos produtos e a qualidade dos serviços que oferecem e, portanto, dependem do processo operacional que lhes permita satisfazer as demandas das expectativas dos clientes no que diz respeito a qualidade, com eficiência dos custos.

O processo operacional de uma empresa inclui as funções necessárias para transformar os inputs de uma empresa em *outputs*, ou seja, nas atividades necessárias para realizar o trabalho de uma empresa, que pode ser descrito como um processo de conversão ou transformação.

Segundo Longenecker et al. (1997, p.470): "O processo operacional de empresas pequenas merece o mesmo tipo de exame cuidadoso que as grandes empresas começam a dar, para atingir a alta qualidade".

De acordo com Ramos e Fonseca (1995), as MPEs apresentam algumas características:

- São mais flexíveis
- São mais ágeis na tomada de decisão;
- Adaptam-se às transformações com maior rapidez;
- São mais especializadas naquilo que fazem;
- O controle da qualidade permite ser mais fácil.
- Melhores condições de preços finais de seus produtos, através de centrais de bolsas de negócios e de subcontratação, que apresentam inúmeras possibilidades de melhoria da eficiência e da redução de custos;

Já Longenecker et al. (1997, p.470), relata outras características quando enfoca a administração da qualidade e processos operacionais com foco na pequena empresa:

- O controle da produção nas MPEs é realizado através de procedimento de controle simples e informais, bastando até mesmo a observação pessoal. Se um procedimento é simples e a produção pequena, pode-se manter o funcionamento comum mínimo de serviço burocrático. Todavia, quando a empresa possuir um porte maior ela necessita de um controle da produção com medidas destinadas a balancear a produção com às entregas programadas aos clientes e, para isto, utilizar máquinas e pessoal eficientemente.

- Depois que é planejado e estabelecido um dado processo, são estabelecidas as programações do controle de fluxo. Na produção contínua, que

envolve uma produção em grande escala, e que é o que muitas pequenas fábricas possuem, o controle de fluxo envolve pouco trabalho burocrático, sendo bastante simples, o que assegura um fluxo contínuo de produtos acabados da linha de montagem. Já nas empresas de porte maiores, as programações são estabelecidas por departamentos e centros de trabalho.

- As empresas de serviços não podem produzir serviços e nem podem estocá-los para os seus clientes. Uma estratégia para a programação e o controle das operações de serviço é o sistema de hora marcada que são usados por empresas de pequeno porte, como é o caso de salão de beleza, oficina de conserto de carros. Outras assumem o serviço para depois programar a sua realização como é o caso de limpadoras, serviços elétricos e encanadores. Os pequenos fabricantes nem sempre possuem um sistema de segurança sofisticado. Entretanto, todos os empresários devem ter ciência dos problemas de segurança e dos dispositivos de segurança existentes.

Ao que se relaciona ao Sistema de Gestão de Qualidade, Longenecker et al. (1997, p.470), estabelecem como características:

- Tendo como meta um gerenciamento da qualidade total, a empresa de pequeno porte compromete-se em buscar a excelência em todos os aspectos de suas atividades, tendo a visão de qualidade como um todo do universo da empresa. Nas grandes empresas o gerenciamento é departamentalizado, e nem sempre todos os que gerenciam conseguem ver todas as necessidades da empresa.

- Os Círculos de Qualidade na pequena empresa têm maior efetividade já que se torna mais fácil identificar, analisar e resolver problemas relacionados ao trabalho, principalmente aqueles relacionados com a qualidade do produto ou

serviço. Para as grandes empresas os problemas são mais complexos e muitas vezes necessitam de intervenção de especialistas.

- Para planejar procedimentos de amostragem para o controle estatístico da qualidade, a empresa pequena pode inspecionar um número pequeno de itens em um grupo e tomar uma decisão inferencial sobre o nível de qualidade do grupo todo. Este tipo de amostragem é denominado plano de amostragem por atributo, e usado tanto na pequena como em grandes empresas. As empresas pequenas, às vezes aprimoram o seu gerenciamento da qualidade através de controles estatísticos da qualidade que envolve tempo, treinamento e equipamento, já para as grandes empresas este processo requer um planejamento de longo alcance e com mais complexidade para ser resolvido.

- Em pequenas empresas o trabalho de manutenção é normalmente desempenhado por empregados regulares da produção, enquanto que nas grandes existe pessoal especializado e até departamento específico para isto. Os pequenos consertos são efetuados de maneira fácil, rápida e econômica. Dependendo das características do conserto, alguns pequenos empresários preferem contratar outras empresas mais especializadas para efetuar grandes trabalhos de conserto.

- As pequenas empresas procuram aprimorar a sua produtividade para permanecer competitivas no mercado de hoje. Esta busca pode ser obtida através da análise das operações e o uso de ferramentas e técnicas de medição de trabalho. Os pequenos negócios utilizam-se de vários métodos quantitativos na análise de operações.

Pelas características mencionadas que permitiram uma análise das diferenças entre as empresas MPEs e as de porte maior, observou-se que as características operacionais das primeiras apresentam-se mais simples, ágeis,

flexíveis, de forma mais econômica, procurando colocar produtos no mercado com preços mais competitivos, com produtos e serviços de qualidade, e para tanto, há necessidade do envolvimento do gerente-geral e investimento em treinamento de seu pessoal.

7 Condições necessárias ao fomento das MPEs

De acordo com Longenecker et al. (1997, p.419):

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados.

Os especialistas afirmam que, dada as peculiaridades das micro e pequenas empresas, existem premissas básicas para que possam ser bem sucedidas.

Ramos e Fonseca (1995, p.19), citam as idéias básicas, para as condições necessárias ao fomento das MPEs no Brasil, tal como esquematizado no Quadro 38

a) caracterização precisa da pequena empresa, com vistas e definições diferenciadas de obrigações e direitos;	g) criação de condições para a associação por interesse econômico e a formação de consórcios de forma cooperativa entre as MPEs;
b) desburocratização dos processos de constituição e baixa da MPE, assim como de sua manutenção;	h) participação do capital estrangeiro na MPE;
c) acesso ao crédito por meio de mecanismos de aval e garantia, assim como planos de financiamentos específico para a MPE;	i) participação do brasileiro domiciliado no exterior na MPE;

Continua

Continuação

d) tratamento tributário compatível com a estrutura da MPE;	j) agilização do processo de registro de marcas e patentes como estímulo à geração e posse de novas tecnologias;
e) adaptação da legislação trabalhista à moderna concepção da MPE: sem prejuízo dos direitos adquiridos do empregado brasileiro, ela tampouco deve funcionar como entrave ao relacionamento flexível patrão-empregado;	l) desenvolvimento de condições propícias à criação de MPEs agroindustriais, em apoio à pequena empresa no campo;
f) adaptação da legislação previdenciária à estrutura da MPE, de forma que as obrigações previstas não desestimulem a contratação regular e formal de mão-de-obra;	m) dinamização dos projetos do SEBRAE pelo estabelecimento de convênios com a administração pública direta e indireta.

Quadro 38: Idéias básicas para o fomento das MPEs

Segundo Soares (1994), estas seriam, em resumo as ferramentas para a grande arrancada ao fomento de criação de MPEs, estáveis e duradouras, no Brasil durante o quinquênio 1995-2000. Ramos e Fonseca (1995) atestam estimativas de que até o final do século estariam funcionando mais de 5 milhões de MPEs, com um incremento da ordem de 2 milhões de auto-emprego gerados no período.

Embasado nesta superioridade, o governo brasileiro sancionou a Lei nº 9.317, de 05 de Dezembro de 1996, e a Lei nº 9.841 de 05 outubro de 1999, sendo que a dispõe do regime tributário, instituindo o sistema SIMPLES; a segunda institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, buscando incentivar e orientar a criação das MPEs (Anexo C).

No entanto, é importante destacar a afirmativa de Drucker (1987) de que um empreendedor não significa automaticamente um empresário e nem um empresário é necessariamente um empreendedor. Esta afirmação é lógica quando se percebe diferença existencial entre os empreendimentos das MPEs.

A problemática do fomento das MPEs se encontra na reflexão de Cândido (1998, p. 15): “São necessárias bases sólidas e adequadas que possam contribuir a favor da solução dos problemas gerenciais e tecnológicos essenciais ao seu desenvolvimento.” Para o autor, as MPEs só contribuem efetivamente para a

economia e o processo de desenvolvimento local se forem competitivas dentro de um mercado global.

Assim, o investimento do Estado e a preocupação dos órgãos oficiais em subsidiar os empreendimentos das MPEs só será válido se estas empresas estiverem aptas a serem competitivas e conseguirem não só ampliar sua participação no mercado em que atua, como também conquistar novas áreas de atuação.

Assim entende-se que os pressupostos conceituais e as afirmações a respeito do sucesso das MPEs só serão válidos para empresas competitivas, onde a qualidade está em lugar de destaque. É através da competência e da qualidade que se terá definição dos verdadeiros clientes das empresas, sejam elas pequenas ou grandes. E através de parcerias com as grandes, que as MPEs terão mais facilidade de acesso a modernas tecnologias e padrões mundiais de qualidade. Sem estas duas grandes forças, tecnologia e qualidade, o sucesso das MPEs torna-se difícil neste mundo competitivo que se está vivenciando.

É dentro deste cenário que a capacidade competitiva dos empresários das MPEs passa a exigir que eles absorvam mais tecnologia e qualidade, segundo diversos especialistas.

8 Qualidade e competitividade nas MPEs

Segundo Kock (1999, p.14), devido à concorrência acirrada, só as organizações mais competitivas sobreviverão. O autor cita que as micro, as pequenas e as médias empresas para lutar contra as grandes empresas, dispõem apenas de dois mecanismos, que são a melhoria da qualidade e a melhoria da

produtividade e, historicamente, são suficientes para causar revoluções econômicas e que de certa forma pode igualar as pequenas e as grandes em possibilidades. Isto leva a entender a necessidade do empresário de empresas de pequeno porte viabilizar processos de mudança organizacional em Qualidade e Produtividade, adquirindo novos conhecimentos e habilidades, de modo a otimizar a competitividade de suas organizações

Para desenvolver uma vantagem competitiva adequada, o empresário deve entender inicialmente a natureza básica da competição que ele enfrenta porque uma "vantagem competitiva só existe quando uma empresa tem uma idéia de marketing, que é considerada por sua fatia do mercado como melhor que a idéia do concorrente", assegura Longenecker et al. (1997, p.52), quando dá ênfase à Gerência Empresarial das pequenas empresas. O autor salienta que:

Os empreendedores confrontam-se freqüentemente com dois mitos que cercam a criação de um novo negócio. Um deles é que a maioria das oportunidades de bons negócios já passou. O outro é que as pequenas empresas não competem bem com as grandes. Ambas as idéias precisam ser tiradas da cabeça do empreendedor! São exceções, e não regras. No entanto, as empresas existentes, grandes e pequenas, não costumam receber bem um novo concorrente.

Longenecker et al. (1997, p.53) comentam que Michael Porter em seu livro *Competitive advantage*, classifica cinco forças competitivas que determinam a natureza e o grau de competição em um setor: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) a ameaça de substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores, e (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes. O autor referenciado afirma que:

Essas cinco forças de mercado determinam conjuntamente a habilidade de uma empresa, seja grande ou pequena, de obter retorno sobre o

investimento. Obviamente, os setores não são todos parecidos; portanto, uma única estratégia competitiva não servirá para todas as situações.

Slongo (1997), quando comenta a competitividade das pequenas empresas destaca que novos serviços, novas tecnologias novos competidores, a instabilidade econômica, a globalização e tantas outras coisas indicam um futuro cada vez mais incerto e, para acompanhar sistematicamente o que se passa no mercado, é necessário elas estarem constantemente se adaptando às modificações do mercado e diagnosticando suas atividades, forma a saberem sempre das suas possibilidades de competitividade.

Frente a esta realidade é preciso ter noção de que para poder enfrentar a competição atual é preciso de muito dinamismo por parte do pequeno empresário, se este deseja sobreviver às intempéries do mercado.

Na concepção de Brocka (1994, p.20), a competição é verdadeiramente global, não se sabendo quem é, e nem onde o próximo concorrente estará. "O Gerenciamento da Qualidade auxilia na antecipação da competição por meio do esforço contínuo pela melhoria da qualidade".

9 MPEs: por que qualidade total?

A Qualidade Total revolucionou o sistema produtivo por mostrar-se uma excelente ferramenta para auxiliar a permanência e prosperidade das empresas. Precioso diferencial no mundo dos negócios estimula através de suas técnicas e determinações, o desenvolvimento.

Porém, entenda-se que é necessário tempo e treinamento para produzir um produto ou serviço de qualidade superior através de um TQM, pois este provoca

esforços de todos da organização. Na busca constante pela qualidade e, para que este esforço seja significativo, é necessário o envolvimento pessoal do gerente-geral de qualquer empresa pequena ou grande. Para atingir o aprimoramento da qualidade é necessário persistência, paciência e atenção aos empregados.

Como há conscientização de que a qualidade deve fazer parte do produto, o TQM requer um trabalho cuidadoso, que por sua vez, depende de treinamento e supervisão apropriados do processo operacional. Daí a importância do gerenciamento de recursos humanos - seleção adequada, treinamento e/ou motivação do pessoal da produção.

De acordo com o SEBRAE/N (1995), são diversos os motivos pelos quais as MPEs devem ter o seu programa de qualidade, os quais estão sintetizados no Quadro 39.

Segurança de mercado: através da Qualidade Total conquista força e poder para fazer frente à concorrência, mantendo e ampliando seus clientes por meio de boas negociações.	Clima de incentivo e participação: para que haja um clima positivo e produtivo dentro da organização, é necessário que os empregados sintam-se comprometidos com o futuro da empresa, e para isto, é necessário a Qualidade Total que se obtém através da delegação de competências, Gerências participativa, contínuo aperfeiçoamento, valorização do ser humano e a busca constante de conhecimentos.
Novos mercados: através da terceirização, processo pelo qual empresas de grande porte transferem para as de pequeno porte, autônomas e independentes, etapas do seu processo produtivo e/ou serviços, tornando-as competitivas. Estas devem estar preparadas para estas oportunidades e para tanto existe uma condição primordial. "Ter Qualidade Total em tudo que faz e produz". Com esta condição, a pequena empresa torna-se credenciada para poder concorrer também em mercados de compras governamentais.	Direcionamento: para poder manter-se na vanguarda de seu segmento de mercado, a pequena empresa deve conhecer em profundidade como é aceita a sua linha de produtos e serviços, e quais são as suas possibilidades de atender outras expectativas do cliente, seja com inovações e/ou desenvolvimento de outros produtos e serviços. Com isto, a pequena empresa demonstra a sua preocupação de obter a satisfação total de seus clientes.

Continua

Continuação

Redução de custos: com a Qualidade Total a pequena empresa consegue redução de custos devido a o fim da burocracia e dos controles desnecessários, a racionalização de processo, a redução do desperdício e eliminação do retrabalho.	Retorno compensador: neste ponto chega-se ao resultado almejado através de um maior faturamento com maior lucratividade, em função da maior demanda de produtos e serviços que satisfazem o cliente, da redução de custos devido ao ganho de produtividade nos processos produtivos e da motivação e comprometimento dos empregados.
Criação de novos negócios: a Qualidade Total proporciona um novo posicionamento estratégico, capacitando e qualificando a pequena empresa, além de ampliar sua percepção dos negócios e das novas oportunidades.	

Quadro 39: Motivos para a manutenção de um programa de qualidade nas MPEs

A implantação de um programa de qualidade não é privilégio apenas das grandes empresas. Cândido (1998, p. 23) cita Juran para dizer que a qualidade desde o início do século XX, já era uma preocupação das pequenas fábricas: “o proprietário da época, além de ser o artesão mestre, determinava como o trabalho deveria ser feito, fazia o planejamento da qualidade, treinava os operários e verificava os resultados.”

Assim a lição dos empresários do passado deve servir de estímulo para os atuais empreendedores, pois o resultado da implantação da qualidade são bastante visíveis em termos de sucesso para suas empresas. A Figura 23 dá uma amostra destes resultados.

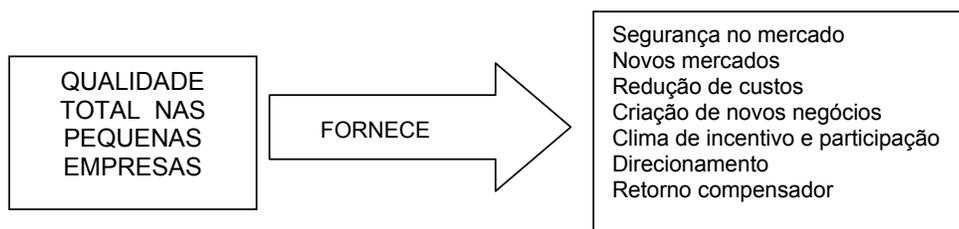


Figura 23: Resultados conquistados pela implantação do Sistema de Qualidade Total nas pequenas empresas

10 O sucesso e insucesso das pequenas empresas

Apesar de reconhecida importância no setor econômico das nações a existência de pequenas e médias empresas, as estatísticas apontam elevadas taxas de insucesso nos negócios de micro e pequenos negócios.

Muitas empresas que ainda são consideradas existentes, na realidade só constam na Junta Comercial, pois o "custo" do processo para "dar baixa" é um fator preponderante para a empresa não ser extinta oficialmente. Além do mais, o brasileiro vive de esperança e esta esperança de reativar a empresa também é um motivo que faz com que o empresário mantenha a sua empresa, apenas oficialmente existindo.

A partir de dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio - DNRC, a extinção de empresas no Brasil no período de 1990 a 1999, foi um valor acumulado de 566.537, sendo que só no ano de 1999 foi de um total de 69.246 empresas.

Com os resultados da pesquisa apresentada, e os dados do DNRC, é possível refletir diante de todo este contexto. Analisando de um âmbito geral, quais as prerrogativas necessárias para o embasamento na obtenção de uma empresa sólida? O que leva empresários e empresas ao sucesso ou ao fracasso? Muitas pessoas do mundo inteiro pesquisam e estudam este caso.

Na pesquisa realizada pelo SEBRAE, através da Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisa - GEREP, datada de Outubro de 1999 (Anexo D), procurou-se identificar os fatores dessa mortalidade junto a empresas extintas e empreendimentos em atividade. Compilando os resultados, chegou-se a várias conclusões entre as quais:

- Quanto maior o empreendimento melhores são as possibilidades de sucesso;

- No Paraná, 72% dos entrevistados das empresas em atividades detinha conhecimento sobre o negócio antes de sua fundação, contra 54% daqueles de empresas extintas. Provavelmente o proprietário falido não possuía conhecimento suficiente para sustentar o negócio.

- No Paraná, 100% dos empresários das empresas de sucesso trabalhavam anteriormente à abertura do negócio;

- Supremacia dos empresários que se ocupam exclusivamente dos negócios da empresa no primeiro ano das suas atividades é superior aos percentuais daqueles pertencentes às empresas de sucesso em relação às firmas extintas;

- Julgaram que para a empresa ter sucesso é necessário conhecer o mercado onde atua, ter bom administrador e fazer uso de capital próprio.

- O percentual de Microempresas extintas é superior a 80%, contra 4% de Pequenas Empresas (pois estas dispõem de mais recursos para contratação de consultoria e profissionais mais capacitados).

- Conhecimentos sobre organização empresarial, planejamento e vendas são os pontos mais importantes para os empresários no 1º ano de funcionamento.

Numa pesquisa realizada na região de Blumenau (SC)¹² para analisar a elevada taxa de insucesso dos novos negócios de micro e pequeno porte, constatou-se os principais motivos que encurtam a vida das MPEs, através do Quadro 40:

¹² Realizada pelo professor do Departamento de Contabilidade da Universidade Regional de Blumenau, Manfredo Kriek e pelo professor do Mestrado em Administração Gestão Moderna – Negócios da Universidade Regional de Blumenau, Gérson Tontini.

1 Falta de recursos financeiros	69%
2. Desconhecimento de gestão administrativa	54%
3. Falta de apoio governamental (incentivos, etc)	46%
4. Desconhecimento de planejamento de marketing	46%
5. Falta de identificação de um bom ramo de negócios	43%
6. Porte pequeno da empresa, para competir	34%
7. Falta de experiência anterior do empresário	34%
8. Falta de ajuda profissional na condução do negócio	26%
9. Falta de foco no mercado	17%
10. Falta de escolaridade do empreendedor	11%

Fonte: Revista de Negócios, (1999, p. 27)

Quadro 40: Principais motivos que encurtam a vida das MPEs

Os pesquisadores destacam que mesmo tendo observado um percentual de 69% da mortalidade das micro e pequenas empresas terem se voltado para a falta de recursos financeiros, outros percentuais são bastantes expressivos e concluem que é errôneo atribuir à falta de recursos financeiros a “mortalidade” das pequenas empresas.

Para este estudo, os itens 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9 e 10 são interessantes para justificar a importância do treinamento nas pequenas empresas. Um treinamento direcionado para as dificuldades apontadas nestes itens, resolveria em grande parte os problemas destes empresários e, conseqüentemente, o item dos recursos financeiros diminuiria sensivelmente, pois o desenvolvimento de uma empresa não está somente na aplicação financeira, mas sim, alavancar seus negócios com produtos de qualidade que tenha boa aceitação e conquiste clientes.

11 Treinamento e o sucesso das pequenas empresas no mercado

Rosa, (2000, p.7), assegura que qualidade e atendimento são exigências dos clientes, sendo o diferencial de uma empresa de sucesso. O autor cita a afirmação de David Glass: "Dar ao cliente o que eles querem é essencial para se conseguir um sucesso extraordinário". Na concepção do autor, a única forma de

evitar perdas de clientes e perpetuar uma imagem de excelência é treinando todo o pessoal para as ações necessárias. Matsushita (1993, p.89), já afirmava "se uma empresa treina bem o seu pessoal, terá sucesso no mercado".

Ruas (1995, p.40), quando trata da competitividade das MPEs, salienta:

...cada forma de treinamento possui limitações e alcances específicos. Identificar o conjunto que melhor atenda às necessidades específicas da empresa pode ser um dos elementos-chave para a melhoria da qualidade, para a redução dos custos e para a satisfação de seus funcionários.

Já Slongo (1997, p.16) quando escreve sobre a competitividade nas pequenas empresas do setor de serviço, diz que treinamento "é um indicador que demonstra a preocupação da empresa em prestar melhores serviços através da qualificação contínua dos seus funcionários", continua adiante: "não existe serviço de qualidade sem pessoal" (p. 17).

Ruas (1995), enfatiza que primeiramente as MPEs deve identificar as suas reais necessidades. Verificar se o treinamento é para adquirir conhecimentos ou aperfeiçoá-los, se é uma atividade técnica ou administrativa, se os resultados devem ser obtidos em curto prazo, quem e quantos serão treinados, aonde será o treinamento, quem serão os instrutores, qual será o programa do treinamento que atende os objetivos, etc. Só assim, a empresa poderá ter funcionários qualificados que tornam possível o sucesso.

Schell (1995, p.37), afirma que: "A responsabilidade número um do proprietário de uma pequena empresa é formar uma equipe de superprofissionais nas posições-chave". A busca do superprofissional deve ser contínua, pois o de hoje não o será amanhã se não houver a busca pela perfeição, pela melhoria. As características de um superprofissional são representadas na Figura 2

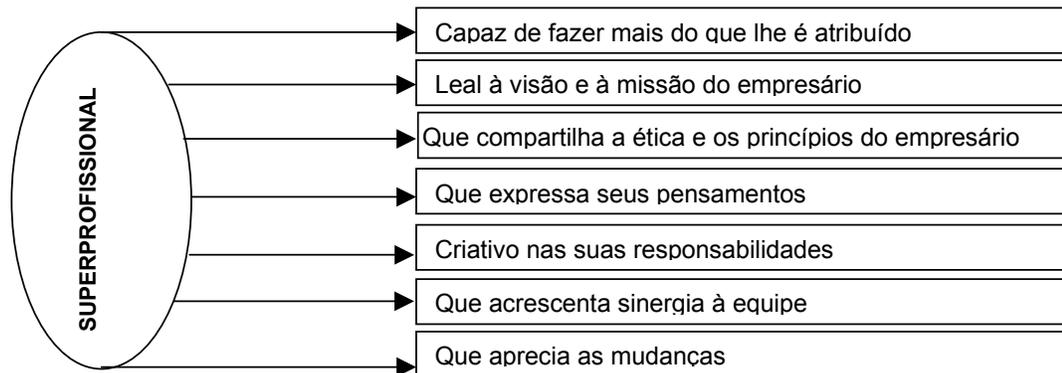


Figura 24 Características de um superprofissional

Schell (1995), enfatiza que o empregado para ser um profissional notável precisa dividir o seu tempo, pois ele necessita tempo para desenvolver, para amadurecer, para aprender, e principalmente, tempo para ser treinado. As características de um profissional notável são demonstradas na Figura 25.

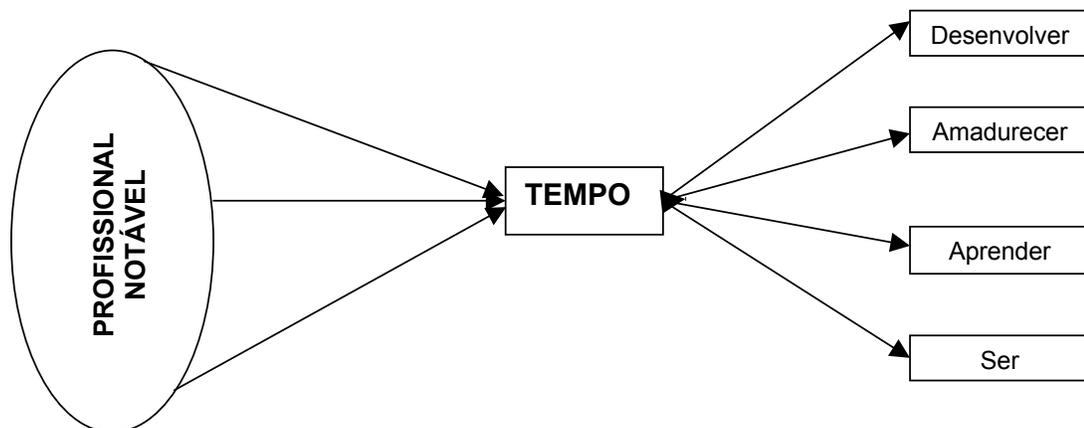
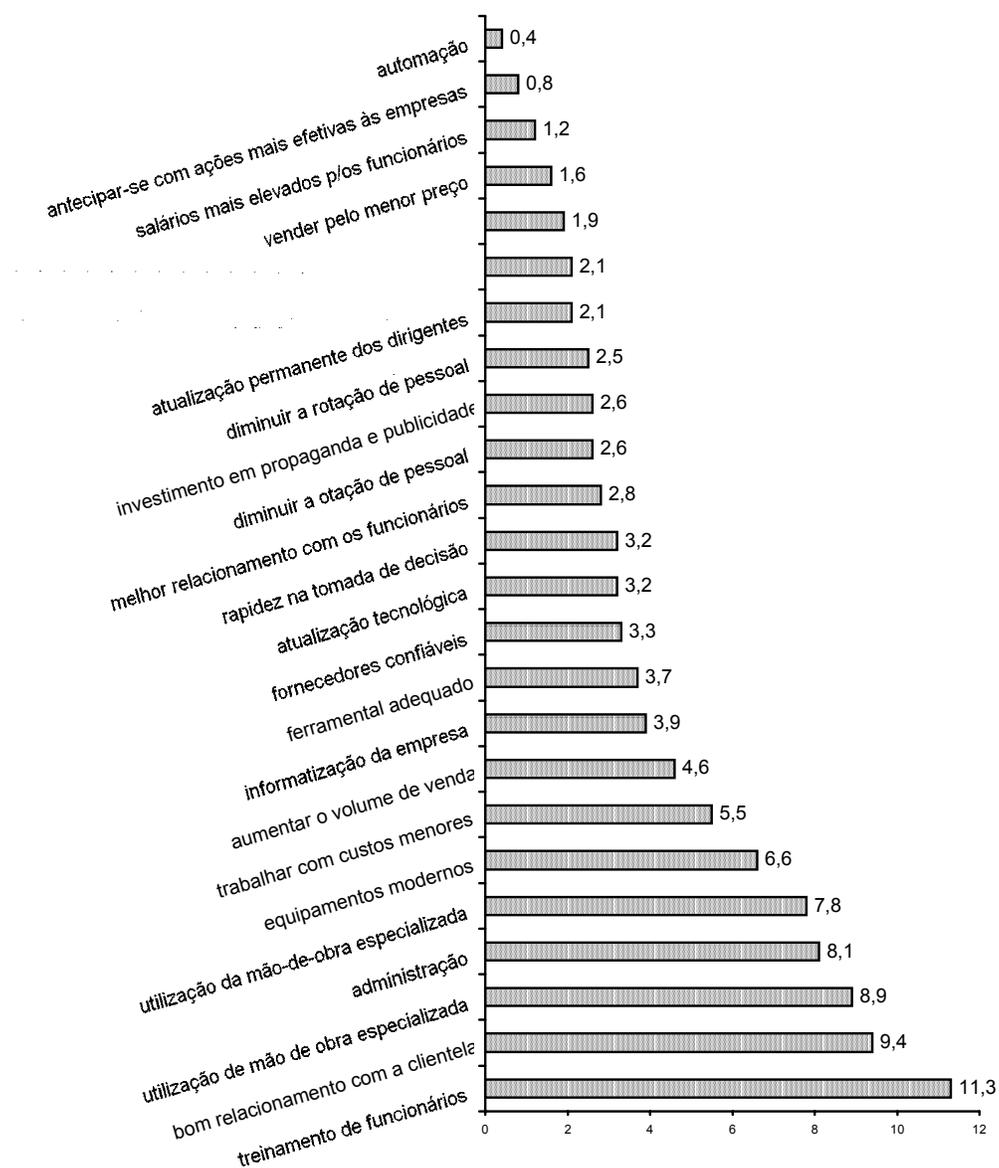


Figura 25: Características de um profissional notável

12 Treinamento: uma realidade para a pequena empresa paranaense

O relatório da pesquisa sobre o perfil do empresário da pequena empresa do Paraná destaca que o treinamento dos funcionários é o aspecto mais importante na melhoria da pequena empresa, atingindo um índice de 11,3% que corresponde ao maior percentual dos 24 itens analisados, conforme demonstra o Gráfico 31.

Gráfico 31 Aspectos importantes para a melhoria da pequena empresa



Fonte: SEBRAE/PR. Perfil do Empresário da pequena empresa do Paraná, 1993, p. 80.

Foram analisados os fatores de melhoria no comércio, na indústria, nos serviços, na capital e no interior, sendo que em todos os segmentos analisados aparece como em primeiro lugar o treinamento de funcionários.

FATORES DE MELHORIA					
ORDEM	COMÉRCIO	INDÚSTRIA	SERVIÇOS	CAPITAL	INTERIOR
1º	Treinamento de Funcionários	Treinamento de Funcionários	Treinamento de Funcionários	Treinamento de Funcionários	Treinamento de Funcionários
2º	Bom Relacionamento com Clientes	Utilização de Matérias-Prima Adequadas	Administração Eficiente	Bom Relacionamento com Clientes	Bom Relacionamento com Clientes
3º	Administração Eficiente	Utilização de Mão-de-Obra Especializada	Bom Relacionamento com Clientes	Administração Eficiente	Utilização de Mão-de-Obra Especializada

Fonte: SEBRAE/ISAD/PUC-PR, 1993, p. 81.

Quadro 41: Diferenciação dos fatores de melhorias nos segmentos da pequena empresa

Através desta pesquisa constata-se ser o treinamento um aspecto de relevada importância para o desenvolvimento das pequenas empresas, independente do segmento a que pertença.

De acordo com Vale (1998, p.25), em pesquisa piloto realizada em Minas Gerais, em abril/maio de 1997, entre as chances de sobrevivência das empresas, ficou óbvio o impacto significativo da escolaridade do empresário. Se o empresário não possuir escolaridade suficiente para administrar, como ele terá preparo para juntar os *ingredientes* necessários para a obtenção do sucesso? Esta pesquisa piloto deu margem para que no período de agosto/98 a junho de 1999, o projeto fosse desenvolvido em outras 12 Unidades da Federação, contando com a parceria do SEBRAE Nacional, SEBRAE/UF e da empresa Methodos Consultoria. De acordo com a descrição da nota metodológica, para a realização da primeira fase da pesquisa - taxa de mortalidade - foram selecionadas, dos cadastros das Juntas Comerciais dos Estados, amostras de cerca de 400 empresas das capitais, constituídas em cada ano de 1995/1996/1997, independente de porte. A segunda

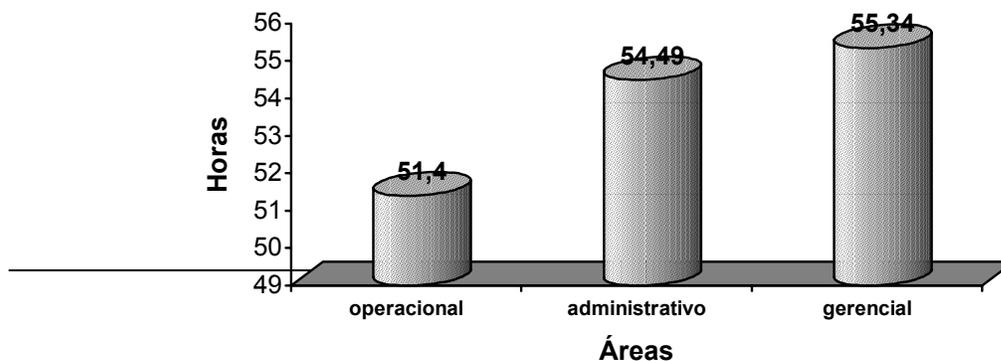
etapa da pesquisa procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, cotejando informações relevantes entre os dois grupos de empresas (extintas e em atividade), relativas, por exemplo, ao perfil, à postura e à visão empresarial. A metodologia estipulou a realização de 60 entrevistas por ano considerado (95/96/97) com cada grupo de empresas (extintas e em atividade).

Essa constatação confirma o pensamento de Kanaane (2001, p. 75) de que: o binômio Educação e Treinamento hoje, mais do que nunca, necessita ser valorizado e dinamizado no cenário organizacional”.

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP anualmente faz uma sondagem industrial, denominada Sondagem Anual¹³, considerada uma bússola que permite prever a sua *performance* futura com certas seguranças, devidos aos ajustes internos que as indústrias respondentes da pesquisa providenciam, levando em consideração o ambiente externo que as cerca.

A pesquisa aponta alguns resultados que envolvem o treinamento. Considerando as diferentes áreas, os empresários paranaenses estão treinando com a seguinte carga horária por funcionário/ano, como mostra o Gráfico 32.

Gráfico 32 Horas de treinamento médio por funcionário/ano nas empresas paranaenses



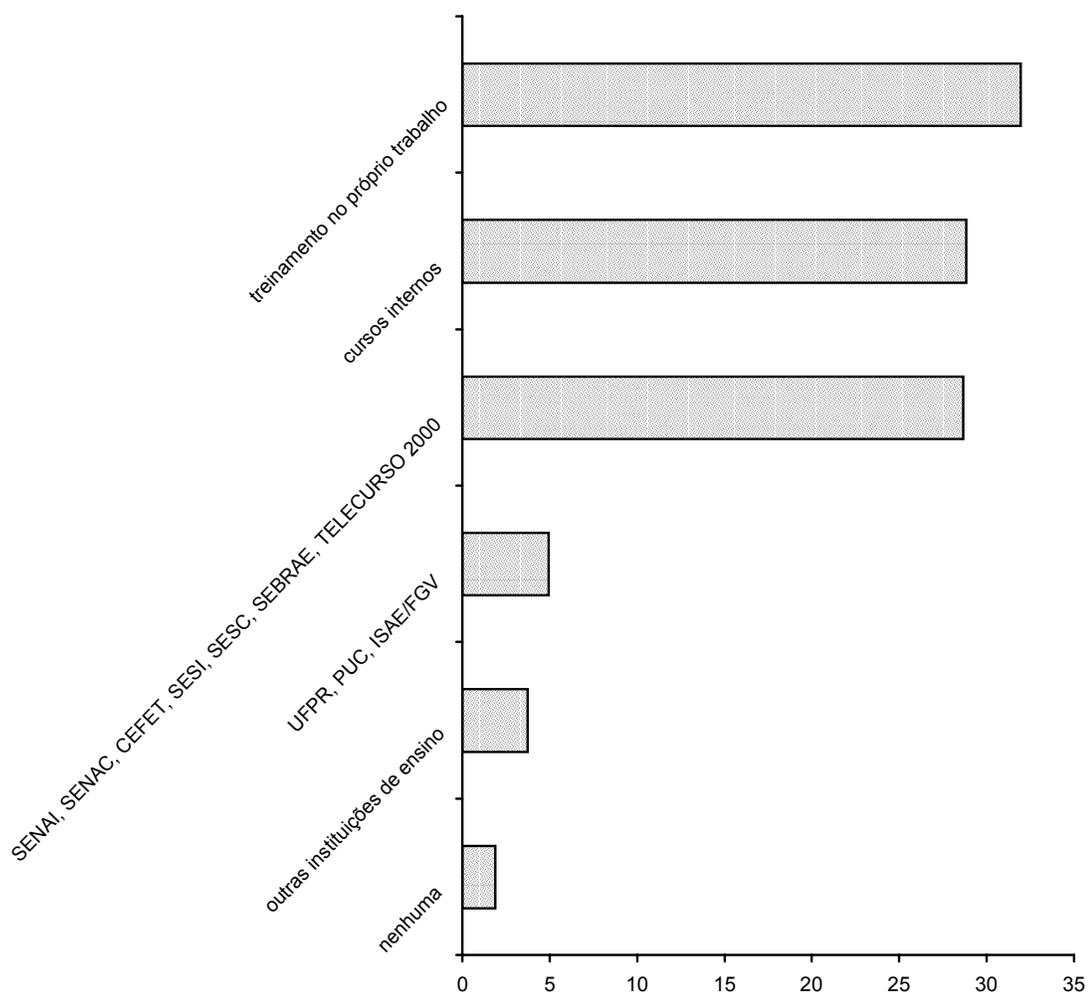
Fonte: FIEP, 2002, p. 28.

¹³ A Sondagem Anual, também conhecida como Sondagem Industrial é uma pesquisa que a FIEP anualmente realiza, procurando identificar os indicadores de desempenho conjuntural do parque fabril do Estado do Paraná, com a finalidade de medir o grau e a intensidade de desenvolvimento dos negócios (FIEP –DEC, 2002).

Observa-se pelo gráfico que as empresas paranaenses gastam em treinamento uma carga horária superior a 50 horas por funcionário/ano.

A mesma pesquisa faz um levantamento de que forma as empresas paranaenses se utilizam para treinar seus funcionários. Os resultados são apresentados na Gráfico 33.

Gráfico 33 Formas de treinamento utilizadas pelas empresas paranaenses



Fonte: FIEP (2002, p. 29).

Observa-se que 31,95% dos entrevistados têm treinamento no próprio local de trabalho. O alto índice neste quesito pode-se atribuir ao que Longenecker et al (1997) afirmam: “para todas as classes de empregados, mais treinamento é realizado no emprego do que por qualquer ou outro método”. Os autores enfatizam que este tipo de treinamento, além de explicar os deveres do trabalho específico, descreve as políticas e procedimentos da empresa da forma mais detalhada possível.

Para os autores, são preocupações básicas da administração da pequena empresa devem ser o desenvolvimento e progresso dos empregados.

ANEXOS

Anexo A - Perfil do empresário da pequena empresa do Paraná - SEBRAE, 1993

O SEBRAE apresentou um relatório cuja finalidade foi oferecer ao público interessado as principais conclusões da pesquisa do Perfil do Empresário da Pequena Empresa do Paraná, realizada (no período de março a agosto de 1993) pelo ISAD - Instituto Superior de Administração de Empresas do Paraná em conjunto com a PUC - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por solicitação do SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná.

A pesquisa envolveu entrevistas de profundidade com base numa amostra não probabilística 915 empresas dos ramos industrial, comercial e de serviços, em 36 municípios as quais cobriam quase 50 temas ligados à pequena empresa. A escolha da amostra teve como critério a expressiva representatividade e o potencial de crescimento dos segmentos. O tamanho da empresa foi definido com base nos critérios do SEBRAE: empresa industrial com até 100 empregados, e empresa comercial e de serviços com até 50 empregados.

A importância da investigação sobre as questões ligadas à pequena empresa para o desenvolvimento do país é demonstrada por alguns indicadores elementares: no conjunto, esse segmento é responsável pela geração de 59% dos empregos, 48% da produção e 42% do valor de salários pagos no país. As estimativas do SEBRAE, até este ano de 1993, é que indicavam que somente no Paraná existiam cerca de 140.000 micros e pequenas empresas.

O objetivo deste relatório foi apresentar o perfil geral do empresariado da pequena empresa paranaense, através de dados e informações, permitindo uma compreensão melhor da sua situação, dos problemas que enfrenta, das suas

expectativas e visões de futuro e se preparando melhor em relação à competitividade, qualidade e produtividade. Dentre os objetivos descritos damos ênfase ao que visa detectar as principais expectativas e necessidades dos segmentos entrevistados em relação a serviços de apoio à formação, treinamento e consultoria. Este foi o objetivo número 1, destinando-se à entidades de treinamento, assistência e consultoria empresarial, a fim de dimensionar ao seus programas de forma mais condizente com as características, expectativas e necessidades do empresário da pequena empresa, contribuindo desta maneira para o seu desenvolvimento.

Anexo B - Critérios para a classificação das empresas segundo o SEBRAE

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE , já adotou outro critério para a classificação das empresas, de acordo com o número de empregados:

- ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
- PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
- MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
- GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

**Anexo C - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das
Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.**

Conforme o conceito utilizado na Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, e que institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES, Cap.II - Da definição da MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE, no seu,

Art. 2º Para os fins de disposto nesta lei, considera-se por
I - microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);
II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que auferido, no ano-calendário receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e
igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).
§ 1º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, os limites de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses.
§ 2º Para ao fins do disposto neste artigo, considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos

Já a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, Cap.II - Da definição de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte, no seu Art. 2º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§1º No primeiro ano de atividade, os limites de receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

Anexo D - Pesquisa realizada pelo SEBRAE, através da Gerência de Planejamento, Estudo e Pesquisa - GEREP

Na recente pesquisa realizada pelo SEBRAE, através da Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisa - GEREP, datada de Outubro de 1999, a partir de metodologia em projeto já desenvolvida em projeto piloto executado em Minas Gerais em 1997, no período de agosto/98 a junho de 1999, o projeto foi desenvolvido em outras 12 Unidades da Federação, sempre contando com a parceria do SEBRAE Nacional, SEBRAE/UF e da empresa Methodos Consultoria. De acordo com a descrição da nota metodológica, para a realização da primeira fase da pesquisa - taxa de mortalidade - foram selecionadas, dos cadastros das Juntas Comerciais dos Estados, amostras de cerca de 400 empresas das capitais (225 no RJ), constituídas em cada ano de 1995/96/97, independente de porte. A seleção das amostras foi sistemática, com partida aleatória e foram retiradas das mesmas as empresas que não chegaram a funcionar. A coleta de campo foi realizada pelos SEBRAE/UF, no período de agosto/98 a julho/99. A segunda etapa da pesquisa procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, cotejando informações relevantes entre os dois grupos de empresas (extintas e em atividade), relativas, por exemplo, ao perfil, à postura e à visão empresarial. A metodologia estipulou a realização de 60 entrevistas por ano considerado (95/96/97) com cada grupo de empresas (extintas e em atividade).

**Anexo E - Correspondência para Associação Comercial, Cultural, Industrial e
Agropecuária de Ponta Grossa - ACIPG**

Ponta Grossa, 29 de Outubro de 2003.

Prezado Sr. Ermar Toniolo

Diretor Executivo da ACIPG

Conforme contato telefônico, solicito uma declaração desta entidade representativa das empresas princesinas, para argumentar o meu trabalho de mestrado, frente ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

A temática da minha dissertação se intitula "Verificar a importância do treinamento, para uma gestão de qualidade na pequena empresa do ramo metal-mecânico no município de Ponta Grossa".

Nesta declaração deve constar a amplitude e importância do setor metal-mecânico do nosso município, quanto ao panorama socio-econômico.

Certa de poder contar com a sempre valiosa colaboração de V.S^a, agradeço desde já, colocando-me à disposição para outras informações que julgar necessárias. Caso contrário, quando a declaração estiver pronta, é só ligar por um dos telefones que se encontram abaixo, que irei buscar na sede da ACIPG.

Sendo o que se apresenta para o momento, despeço-me.

Maria Helena Nascimento Ribas
Mestranda do Curso Pós Graduação
de Engenharia de Produção

Anexo F - Correspondência para empresas pesquisadas

Ponta Grossa,.....de novembro de 2002.

Prezado Sr. Empresário

Na condição de aluna do PPGTE - Programa de pós-Graduação - Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão de Negócios da Universidade Federal de Santa Catarina, venho respeitosamente solicitar sua autorização para a realização de pesquisa em sua empresa, sobre "A importância do treinamento para uma gestão de qualidade na pequena empresa", tema este da dissertação que faz parte do curso, sob a orientação do Prof. PhD. Gregório Jean Varvakis Rados .

Este tema objetiva verificar como procedem as empresas de pequeno porte do município de Ponta Grossa quanto ao treinamento visando uma gestão de qualidade.

Para conseguir uma amostra significativa das empresas de pequeno porte, conto com meus alunos e com a participação do senhor empresário, ou a pessoa responsável por este setor. A pesquisa conta com uma coleta de dados que será levantada através de um questionário que está sendo encaminhada pelo aluno, que deverá fazer contato prévio com a finalidade de estabelecer local e horário adequados.

Posso lhe assegurar que todos os dados fornecidos serão confidenciais e nenhum participante do estudo será identificado em qualquer comunicação ou publicação futura.

Para qualquer informação adicional ou dúvidas, aguardo contato por telefone ou e-mail. Certa de poder contar com a sua valiosa colaboração para o término de meu trabalho, agradeço-lhe antecipadamente.

Atenciosamente

Maria Helena Nascimento Ribas
Mestranda do Curso Pós Graduação
de Engenharia de Produção

**Anexo G - Correspondência para Federação das Indústrias do Estado do
Paraná – Coordenadoria de Ponta Grossa - FIEP**

Ponta Grossa, 29 de Outubro de 2003.

Prezado Sr. Jarbas Goes
Coordenador Regional da FIEP – Ponta Grossa

Conforme contato telefônico, solicito uma declaração desta entidade representativa das empresas princesinas, para argumentar o meu trabalho de mestrado, frente ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo da minha dissertação se intitula "Verificar a importância do treinamento, para o processo da gestão de qualidade na pequena empresa do ramo metal-mecânico no município de Ponta Grossa".

Nesta declaração deve constar a amplitude e importância do setor metal-mecânico do nosso município, quanto ao panorama socio-econômico.

Certa de poder contar com a sempre valiosa colaboração dos senhores, agradeço desde já, colocando-me a disposição para outras informações que julgar necessárias. Caso contrário, quando a declaração estiver pronta, é só ligar por um dos telefones que se encontram abaixo, que irei buscar na sede da FIEP.

Sendo o que se apresenta para o momento, despeço-me.

Maria Helena Nascimento Ribas
Mestranda do Curso Pós Graduação
de Engenharia de Produção

**Anexo H - Declaração da Associação Comercial, Cultural, Industrial e
Agropecuária de Ponta Grossa - ACIPG**

**Anexo I - Declaração da Federação das Indústrias do Estado do Paraná –
Coordenadoria de Ponta Grossa - FIEP**

**Anexo J - Declaração do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de
Material Elétrico de Ponta Grossa – Base territorial do município de
Ponta Grossa**