

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

DISSERTAÇÃO

**MODELOS DE HOMEM SUBJACENTES AO SISTEMA DA
QUALIDADE TOTAL**

Estudo de Caso no Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina

IVETE TEREZINHA VOLKMER

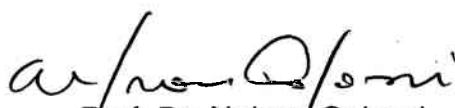
Florianópolis, Dezembro de 1998

**MODELOS DE HOMEM SUBJACENTES AO SISTEMA DA
QUALIDADE TOTAL**

Estudo de Caso no Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina

IVETE TEREZINHA VOLKMER

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



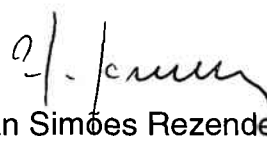
Prof. Dr. Nelson Colossi

Coordenador do CPGA / UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr.



Prof. Ubiratan Simões Rezende, Dr.



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

A Deus pai, pela sua infinita bondade, por ter-me erguido em seus braços nos momentos de dificuldades e angústias e por ter-me inspirado nas situações em que parecia não haver saída e que se constituíram, para mim, em lições de humildade e paciência.

Ao Aires, por ter estado sempre ao meu lado nos momentos difíceis, apoiando-me e incentivando-me, e pelo amor e carinho partilhados na jornada do presente trabalho.

Aos meus pais, por me terem incentivado e proporcionado a possibilidade de concretizar os meus sonhos.

Aos meus irmãos e demais familiares, pelo apoio e pelo carinho.

Às minhas sobrinhas, Lúcia Marlene e Rosane, pela força e paciência na etapa final da presente dissertação.

**Ao Reni, amigo de todas as horas, pelas
valiosas contribuições e pelo apoio em
momentos difíceis.**

AGRADECIMENTOS

Deixo registrados os meus agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação:

- Ao Professor Nelson Colossi, pela orientação, estímulo e acompanhamento do trabalho;
- Ao Professor Ubiratan Simões Rezende, pelo estímulo e incentivo;
- Ao Professor Rolf Hermann Herdmann, pelas contribuições e estímulo;
- Ao Professor Oswaldo A. Furlan, Doutor em Letras, pela revisão lingüística e técnica;
- À Professora Eloíse Helena Livramento Dellagnelo, pelo incentivo e importantes sugestões;
- Aos Professores do curso de Pós-Graduação em Administração, pelas experiências e conhecimentos compartilhados;
- Aos funcionários do CPGA da UFSC, em especial, Sílvia, Marilda, Márcio, Graça, Graziela e Sandra, pela atenção dispensada durante o Curso;
- Aos dirigentes do Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina, em especial ao Dr. Marco Antônio Silva Rótolo, pela permissão para a realização da pesquisa e pelas informações fornecidas;
- Ao Gerente Administrativo e Coordenador do Programa de Qualidade Total, Sr. Mário Zunino, pela receptividade e pelas informações prestadas;
- À funcionária do HEMOSC, Andréia, por sua prestatividade e gentileza em fornecer todas as informações e materiais que se fizeram necessários;

- A todos os funcionários do HEMOSC que participaram da pesquisa através das entrevistas, pela acolhida e pelos relatos que possibilitaram a realização deste estudo;
- Ao Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, em especial ao ex-presidente Desembargador Tícho Brahe Fernandes Filho, pela licença especial para a realização do Curso;
- Ao Senhor Ricardo Flores Pedrozo, Chefe da Divisão de Recursos Humanos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, pela compreensão ante as ausências do trabalho durante a etapa final desta pesquisa;
- A todos os amigos do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, pelo apoio e incentivo;
- Aos amigos da Divisão de Recursos Humanos, em especial da Seção de Treinamento e Desenvolvimento, por me haverem suprido nos momentos em que estive ausente;
- A Alexandre dos Anjos, Tatiana Costa Cássio e Giovani Moresco, por haverem contribuído com seus conhecimentos sobre informática;
- A todos os colegas do curso de mestrado, pelo convívio e experiência partilhada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto da pesquisa	2
1.2 Objetivos da pesquisa	5
1.3 Justificativa teórica e prática	5
1.4 Estruturação do relato da pesquisa	6
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1 Modelos de homem das Teorias Administrativas	9
2.1.1 <i>Homo Oeconomicus</i>	9
2.1.2 Homem Social	12
2.1.3 Homem Auto-Realizador	15
2.1.4 Homem Complexo	27
2.1.5 Homem Parentético	29
2.2 Gestão da Qualidade Total	32
2.2.1 Histórico	32
2.2.2 Conceitos e ferramentas	35
2.3 O ser humano no contexto da Qualidade Total	39
2.3.1 Fatores que estimulam ao trabalho	41
2.3.2 Planejamento do trabalho	44
2.3.3 Controle do trabalho	46
2.3.4 Integração entre os objetivos individuais e os organizacionais	48
2.3.5 Estratégias motivacionais	49
2.3.6 Perspectiva crítica do modelo da Qualidade Total	52
2.4 Síntese dos modelos de homem das Teorias Administrativas e da Gestão da Qualidade Total.....	55

3	METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO	63
3.1	Especificação do problema e das perguntas de pesquisa	63
3.2	Definição dos termos relevantes para a pesquisa	64
3.3	Caracterização da pesquisa	65
3.4	Escolha da empresa e dos participantes	67
3.5	Técnicas de coleta de informações	67
3.6	Análise e estruturação do conteúdo das entrevistas	70
4	ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	73
4.1	Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina - HEMOSC	73
4.2	Fundação de Apoio ao HEMOSC / CEPON - FAHECE	83
4.3	Histórico da experiência do programa de Qualidade Total do HEMOSC	84
4.4	Pesquisa de clima organizacional	90
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	94
5.1	Programa de Gestão da Qualidade Total	94
5.2	Modelo de homem do HEMOSC	100
5.2.1	Fatores que estimulam ao trabalho	100
5.2.2	Planejamento do trabalho	108
5.2.3	Controle do trabalho	114
5.2.4	Integração entre os objetivos individuais e os organizacionais	117
5.2.5	Estratégias de motivação	122
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	129
6.1	Conclusões	129
6.2	Recomendações	139
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
8	ANEXOS	147
	ANEXO 1 - Lista de Documentos Consultados, Integrantes do Acervo do HEMOSC	148
	ANEXO 2 - Roteiro para Entrevista	149
	ANEXO 3 - Organograma do HEMOSC	151
	ANEXO 4 - Organograma de Implantação do TQC – HEMOSC	152
	ANEXO 5 - Análise Comparativa 1995 / 1996 / 1997.....	153

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparação entre os Modelos de McGregor, Maslow e Herzberg	23
QUADRO 2 – Síntese dos Modelos de Homem das Teorias Administrativas	31
QUADRO 3 - Comparação entre os Modelos de Homem das Teorias Administrativas e da Gestão da Qualidade Total	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Relação Indicadores x Peso	89
TABELA 2 - Resumo das Notas Atribuídas pelos Pesquisados	92

RESUMO

As organizações, visando acompanhar as evoluções do ambiente dinâmico em que estão inseridas, procuram aprimorar seus métodos de gerenciamento com o objetivo de manter-se competitivas e sobreviver. Neste contexto surge a Gestão da Qualidade Total, apresentada como metodologia inovadora por muitos teóricos. Esta, para obter sucesso no âmbito organizacional, depende da motivação e do comprometimento de todos os indivíduos que integram a organização. Desta forma, a compreensão dos fundamentos da Qualidade Total a respeito da natureza humana no trabalho é de fundamental importância, para que os dirigentes tenham clareza a respeito das implicações das teorias que estão aplicando.

Assim, o presente estudo visa identificar os fundamentos teóricos da Gestão da Qualidade Total no que se refere ao ser humano no trabalho e à motivação dele. Para atingir este objetivo, a base teórica foi composta por três tópicos principais: modelos de homem das Teorias Administrativas, Gestão da Qualidade Total e Ser Humano no contexto da Qualidade Total.

Para identificar o modelo de homem da Qualidade Total estabeleceram-se algumas dimensões que serviram de norte para este estudo. Ou seja, centrou-se a análise dos modelos em aspectos tais como: fatores que estimulam ao trabalho, planejamento do trabalho, controle do trabalho, integração entre os objetivos individuais e os organizacionais, bem como estratégias de motivação.

A metodologia adotada privilegiou a abordagem qualitativa através de um estudo de caso no Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina,

visando identificar o modelo de homem presente na Instituição. O trabalho caracteriza-se por ser do tipo descritivo, pautado numa análise crítica.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes do Comitê de Qualidade do HEMOSC, composto pelo corpo gerencial da Instituição. Os dados secundários foram obtidos através de levantamento documental, utilizando-se da observação para complementar as informações.

O tratamento dos dados fez-se de forma descritiva e interpretativa, através da análise do conteúdo das entrevistas. As dimensões descritas acima serviram de parâmetro para esta análise.

As informações coletadas demonstraram que o programa de Qualidade Total do HEMOSC nasceu atrelado ao programa de Produtividade, cuja implantação resultou de pleito dos funcionários. Entretanto, o programa, na visão da maioria dos entrevistados, ainda estava restrito às chefias, não tendo atingido a base em sua totalidade.

No que se refere ao modelo de Homem do HEMOSC, foi possível constatar, que de forma geral, é compatível com o que foi identificado na literatura. Ou seja, relativamente às dimensões pesquisadas, as informações obtidas demonstraram que as concepções presentes no HEMOSC estão relacionadas com os modelos do “Homem Auto-Realizador” e “Homem Social”, evidenciando-se, em determinadas dimensões, a presença de elementos de outros modelos.

ABSTRACT

Aiming at following up the evolution of the dynamic environment in which organizations are placed, they try to adapt their management methods in order to keep up competition and survival. In this context the administration of Total Quality comes up. It is presented as an innovating methodology by many theorists. In order to obtain success, organizationally speaking, it depends upon the motivation and commitment of all individuals who take part in the organization. This way, understanding the grounds of Total Quality on what concerns human nature at work is crucial so that the managers have clear knowledge on the theoretical implications they have been employing.

Thus, this study aims at identifying the theoretical grounds of Total Quality in that it refers to human being at work and motivation. To reach this goal, the theoretical foundation was composed by three main topics: patterns of man from Administrative Theories, Administration of Total Quality and the Human Being in the context of Total Quality.

To identify the View on Man of the Total Quality, some dimensions that served as orientation for this study were established, that is, the analysis of the patterns was centered taking into consideration aspects such as: reasons which take individuals to work, work planning, control, integration between individual and organizational objectives and motivation strategies.

The methodology adopted favored the qualitative approach through a case study in the Hematology and Hemotherapy Center of Santa Catarina,

aiming at identifying the Pattern of Man present in the institution. The work is characterized for its descriptive type based on a critical analysis.

The primary data were collected through semi-structured interviews with the members of the Quality Committee from Hemosc, composed by the management staff of the institution. The secondary data were obtained through documented survey where observation was made to complement information.

The data were dealt in a descriptive and interpretative way through the analysis of the content of the interviews. The dimensions described above served as basis for this analysis.

The information obtained show that Hemosc quality program was born attached to the productivity program whose implantation was a result of the employees' claim. However, in most of the interviewees' view, the program is still confined to the employers, not having reached the base in totality.

As for the Hemosc View on Man it was possible to evidence that, generally speaking, it is compatible with what was identified in the literature, that is, concerning the dimensions investigated, the information obtained shows that the conceptions present at Hemosc are related to the patterns of "Self Realizing Man" and "Social Man", having been evidenced the presence of other elements from other patterns in certain dimensions.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm trazido grandes mudanças no cenário em que as organizações atuam. As constantes inovações tecnológicas, as exigências dos consumidores e cidadãos em relação aos seus direitos e a limitação dos recursos econômicos têm forçado as organizações a mudarem seus métodos de gerenciamento para responderem adequadamente a esses desafios.

Nesse contexto surgiram várias técnicas gerenciais referentes à administração das organizações, muitas delas copiadas de modelos estrangeiros e apresentadas como inovadoras e capazes de solucionar todos os problemas organizacionais. Entre elas podem ser relacionadas a Pesquisa Operacional (PO), a Gerência por Objetivos (GPO), o Desenvolvimento Gerencial e o Enriquecimento de Tarefas. Na década de 80, surgiram as chamadas técnicas japonesas, como os Círculos de Controle da Qualidade, o *Just-in-time* e o Controle da Qualidade Total.

Destaca-se, no Brasil, mais recentemente, preocupação com a qualidade dos produtos, presente sobretudo em virtude da globalização da economia, do aumento da concorrência entre as empresas e da elevação do nível de exigência e consciência dos consumidores em relação aos bens e serviços. Produzir com qualidade tornou-se questão estratégica para a sobrevivência das empresas.

Com o Gerenciamento pela Qualidade Total, vários componentes organizacionais são afetados: o número de níveis hierárquicos diminui, a forma de controle muda, a administração torna-se mais participativa. A autonomia e a iniciativa individuais são mais valorizadas, reconhecendo-se que, para produzir com qualidade, o elemento humano é essencial.

Para que a Qualidade Total seja bem sucedida, faz-se necessária a motivação e o envolvimento de todo o corpo funcional. Assim, a administração das pessoas torna-se um dos eixos centrais da Gestão da Qualidade Total.

1.1 Contexto da pesquisa

O Gerenciamento da Qualidade Total é apresentado como metodologia inovadora, conforme Lobos (1991, p. 17): “por trás dos rótulos da Qualidade Total ou do Gerenciamento da Qualidade se desenrola um modelo de administração de empresas intelectualmente muito diferente dos tradicionais, algo realmente inovador.” Entretanto, mais adiante o mesmo autor observa que “a idéia subjacente ao modelo é a mesma de sempre em se tratando de administrar empresas: **manter absolutamente tudo sob controle**” (grifo do original). (LOBOS, 1991, p. 73)

Os principais elementos da Qualidade Total podem ser encontrados nas diversas Teorias Administrativas já elaboradas. A diferença entre a abordagem tradicional da administração e da Qualidade Total é a participação do operador no controle, apontada como sendo crucial e decisiva para a implantação destas novas abordagens administrativas. (LOBOS, 1991)

O movimento pela Qualidade Total é caracterizado como um novo paradigma que implica em atitudes diferenciadas por parte das organizações. A produção em massa cede lugar ao atendimento das demandas diversificadas do mercado, a ênfase na especialização dos trabalhadores é substituída pela qualificação versátil, e a gestão técnico-burocrática evolui para um gerenciamento mais participativo. (BITENCOURT et. al., 1994; TENÓRIO, 1994)

Barroso utiliza o termo “epidemia” para definir o movimento pela Qualidade existente nas empresas brasileiras. Embora reconhecendo o seu valor, já que melhorar a qualidade dos produtos e serviços é algo positivo, ele ressalta que o grande dilema colocado

“é como fazê-lo, que formas utilizar para fazer do homem um fim e não um meio. Pouco valerá, para a posteridade e para o presente, elevar a qualidade de objetos de consumo em detrimento do desenvolvimento humano. Assim, entenda-se que a qualidade deve levar em seu bojo os princípios éticos (no seu sentido mais profundo) associados ao pleno desenvolvimento do homem para a cidadania, a independência intelectual e o pleno desenvolvimento de suas potencialidades”. (BARROSO, 1994, p. 8)

A literatura consultada ressalta a necessidade de programas de educação e treinamento generalizados, com vistas à mudança de atitudes e da cultura vigentes na organização. A cultura organizacional é tratada como variável dependente, que pode ser modificada pelos gerentes e líderes, passando-se de cultura perdedora para cultura vitoriosa. Entretanto, esta mudança cultural caracteriza-se, na verdade, como mudança comportamental, adotando-se uma visão simplificada, na qual a cultura é confundida com comportamento de atores. (FISCHER et. al., 1995)

Esta onda de euforia em relação a modelos que prometem resolver todos os problemas acontece, segundo Trépo (1994, p. 95), porque “os homens têm necessidade de se entusiasmar, de crer no milagre, de se apaixonar.” Entretanto, a crença de que estes métodos constituem a solução para tudo é questionável, pois a utilização deles tem aplicações limitadas.

Com a Qualidade Total postula-se a revalorização dos trabalhadores, conferindo-lhes maior autonomia, participação e possibilidade de crescimento pessoal. Os programas de qualidade destacam que o mais importante para o sucesso da organização são os indivíduos que a compõem. Para atingir seus objetivos, a metodologia da Qualidade Total utiliza-se das teorias comportamentais. Evidencia-se que a educação e o treinamento dos indivíduos na organização deve ser promovido visando ao atingimento de objetivos predeterminados. Observa-se que a Qualidade Total é, antes de tudo, um programa motivacional, que procura aumentar o comprometimento dos

trabalhadores com a organização, através da internalização dos valores da mesma.

A Qualidade Total é implementada por muitas organizações, sem que a sua base teórica e filosófica esteja clara. Assim, a proposta deste estudo relaciona-se com a identificação dos fundamentos teóricos e filosóficos da Qualidade Total, principalmente no que se refere ao ser humano no trabalho e na sua motivação para ele.

A proposta deste estudo relaciona-se com duas frentes. A primeira refere-se à identificação dos fundamentos teóricos que suportam os programas de Qualidade Total acerca do ser humano no trabalho. A outra frente diz respeito à realização de um estudo de caso, procurando verificar se o que foi constatado na base teórica se encontra presente na organização estudada.

No estudo de caso, além de colher informações a partir de documentação e observações da pesquisadora, serão realizadas entrevistas com os dirigentes da organização. Os conceitos dos dirigentes em relação às questões sobre a natureza humana irão influenciar de forma decisiva a conduta da organização quanto à política de incentivos, recompensas e outros assuntos relacionados à administração das pessoas.

Se os dirigentes têm a convicção de que as pessoas não trabalham por iniciativa própria, eles irão estruturar a organização com controles rígidos, visando garantir a pontualidade na chegada ao serviço e a fiscalização do trabalho. Outros dirigentes podem partir do pressuposto de que as pessoas trabalham porque sentem entusiasmo pelo que estão produzindo e se identificam com a organização. Esses líderes irão estimular, nos empregados, sentimentos de participação, propriedade e identificação em relação à empresa. (SCHEIN, 1982)

Diante do exposto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa:
Quais as concepções subjacentes ao sistema da Qualidade Total relativamente ao ser humano e à motivação dele para o trabalho?

1.2 Objetivos da pesquisa

O presente trabalho visa identificar as concepções subjacentes ao sistema da Qualidade Total relativamente ao ser humano e à motivação dele.

Para tanto, ele se propõe em especial:

- 1 - identificar a concepção de homem, especialmente quanto aos fatores motivacionais no âmbito da Qualidade Total;
- 2 - caracterizar o modelo de homem do programa de Qualidade Total do Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina – HEMOSC;
- 3 - fazer um confronto entre o modelo de homem da literatura e o do programa de Qualidade Total do HEMOSC;
- 4 - analisar problemas e vantagens decorrentes das diferenças de interpretação entre a literatura da Qualidade Total e o programa de Qualidade Total do HEMOSC.

1.3 Justificativa teórica e prática

A Qualidade Total, caracterizada como uma inovação tecnológica, tem sido objeto de inúmeros estudos por parte de analistas organizacionais. Entretanto, no que se refere aos fundamentos teóricos das questões relativas ao ser humano no trabalho e à motivação dele, parece existirem poucos trabalhos acadêmicos. Assim, um estudo aprofundado dessas concepções teóricas, visando compreender esses fenômenos de forma clara, certamente irá contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos existentes acerca do tema em causa.

De forma prática, este estudo irá trazer subsídios aos dirigentes da Instituição estudada, bem como aos de outras organizações, para que possam ter uma visão mais clara a respeito do que estão aplicando em suas empresas. Os

dirigentes poderão adequar as estratégias motivacionais e, principalmente, compreender as suas implicações para as pessoas que compõem a organização.

Além disso, estudantes e pesquisadores poderão fazer uso dos resultados aqui alcançados como subsídios para futuros trabalhos acadêmicos e/ou profissionais.

1.4 Estruturação do relato da pesquisa

Tomando como base o problema e os objetivos propostos, a presente dissertação desenvolve-se em seis capítulos.

O primeiro introduz o tema da pesquisa, apresenta o contexto do estudo e o problema a ser investigado, define o objetivo geral e os objetivos específicos dela, bem como apresenta a justificativa teórica e prática para implementá-la.

O segundo capítulo refere-se à base teórico-empírica relacionada ao tema. Assim, inicialmente apresentam-se os modelos de homem das Teorias Administrativas. Em seguida, destaca-se o Gerenciamento da Qualidade Total relacionando aspectos tais como: o seu histórico, seus conceitos, os métodos e as ferramentas que integram este sistema. As concepções acerca do ser humano e da motivação do sistema da Qualidade Total compõem o tópico seqüencial. Arrematando-o, efetua-se uma síntese dos modelos apresentados e faz-se comparação deles com o modelo identificado na Qualidade Total.

A metodologia adotada na realização da pesquisa de campo é apresentada no terceiro capítulo: a especificação do problema e das perguntas de pesquisa, a definição dos termos relevantes para o estudo, a caracterização da pesquisa, a escolha da empresa e dos participantes, as técnicas de coleta das informações e a análise e estruturação do conteúdo das entrevistas.

O quarto capítulo aduz informações acerca da organização do objeto do estudo: o histórico do programa de Qualidade Total e do programa de

Produtividade do HEMOSC , bem como informações acerca de uma pesquisa de clima organizacional realizada na Instituição.

O quinto descreve os dados e informações coletados através das entrevistas sobre o programa de Qualidade Total e do modelo de homem presente da organização.

O sexto e último capítulo traz as conclusões do estudo e algumas recomendações de caráter prático para a Instituição e também para futuras pesquisas.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica da presente dissertação contempla três tópicos: os modelos de homem das Teorias Administrativas; a gestão da Qualidade Total; e o ser humano no contexto da Qualidade Total. Esses tópicos são considerados relevantes para o problema de pesquisa e os objetivos formulados.

Sobre os modelos de homem, buscaram-se, nas principais teorias da administração, as idéias centrais acerca do ser humano no trabalho. Essa busca inicia-se pela Teoria Clássica, acompanhando a evolução até a Abordagem Contingencial da Administração.

A Gestão da Qualidade Total surge como inovação das Teorias Administrativas. Procura-se descrever o seu surgimento e o seu desenvolvimento nas organizações. Apresentam-se, também, os principais conceitos e elementos que compõem este sistema, buscando identificar as diferenças em relação aos modelos tradicionais de administração.

Com a Qualidade Total, segundo a literatura pesquisada, surgiram mudanças em relação ao gerenciamento do ser humano no trabalho. Desta forma, procura-se identificar os pressupostos que fundamentam a Qualidade Total no que se refere aos indivíduos na organização e da motivação deles.

Finalizando o capítulo, estabelece-se uma comparação entre as principais dimensões dos modelos de homem das Teorias Administrativas e do modelo da Qualidade Total. Esta comparação visa identificar qual modelo de

Homem das Teorias Administrativas é compatível com o modelo da Qualidade Total em cada dimensão analisada.

2.1 Modelos de homem das Teorias Administrativas

Integra este item a descrição dos modelos de homem das diversas Escolas da Administração. Inicia-se com a Escola Clássica, cujo modelo é o de *Homo Oeconomicus*; segue-se com o *Homem Social* da Escola de Relações Humanas. Em seqüência, apresentam-se as idéias acerca do ser humano dos principais expoentes da Escola Comportamentalista, a saber, Maslow, McGregor e Herzberg, as quais configuram o modelo de *Homem Auto-Realizador*. Em seguida destaca-se o modelo de *Homem Complexo* da Escola Contingencial, e, finaliza-se com o modelo de *Homem Parentético*, elaborado por Ramos.

Enfocam-se, também, aspectos críticos a respeito dos modelos apresentados. Observa-se que os pontos críticos verificados em determinado modelo servem como elementos-base para a elaboração de outros modelos subseqüentes.

2.1.1 Modelo de *Homo Oeconomicus*

A preocupação em tornar o homem mais produtivo dentro das organizações surgiu no início do século XX, como consequência das mudanças provocadas pela Revolução Industrial. A Teoria Administrativa começou a ser desenvolvida quando a Revolução Industrial chegou ao seu auge. A teoria visava tornar a produção previsível e programável. Desta forma, o conhecimento acerca do homem e de sua natureza passou a ser importante, na medida em que refletia no atingimento das metas organizacionais. (TOLFO, 1992)

Os primeiros trabalhos destinados a criarem princípios e métodos para administrar organizações foram realizados por dois engenheiros: Fayol e

Taylor. O trabalho desses dois pioneiros deu origem à Escola Clássica da Administração. No surgimento desta Escola estavam princípios militares e de engenharia, fazendo com que o gerenciamento, nessa perspectiva, fosse visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (WOOD Jr., 1992)

O precursor da administração científica foi Frederick Winslow Taylor. Esta importa em aplicação de um método racional e científico, para aumentar a produção. O objetivo da administração “deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. (TAYLOR, 1979, p. 29). Esta prosperidade deve ser permanente e, no caso dos trabalhadores, além de significar ganhos cada vez mais elevados, deve resultar no aproveitamento das suas aptidões naturais, de forma eficiente. Ou seja, para Taylor os interesses dos trabalhadores e os dos patrões confluem para um ponto comum. A prosperidade do empregador não teria continuidade a longo prazo se não resultasse também na prosperidade do empregado. E o máximo de prosperidade para ambos só poderia acontecer, havendo um máximo de produção.

Visando atingir o máximo em termos de eficiência, Taylor desenvolveu os princípios da administração científica: separação entre o planejamento e a execução do trabalho; análise científica de todas as operações para determinar a melhor maneira de executá-las; seleção do homem adequado para a realização de cada tarefa, enfatizando a especialização, a fragmentação do trabalho e o controle. (CORADI, 1986; TOLFO, 1992; WOOD Jr., 1992)

A administração científica tem como princípio a separação entre o planejamento e a execução do trabalho. Os administradores devem planejar o trabalho de forma a evidenciar a melhor maneira de realizá-lo, a selecionar o homem apropriado para a sua execução, a treiná-lo para que ele utilize o máximo da sua capacidade física e a remunerá-lo de acordo com a quantidade produzida, a fim de motivá-lo a produzir até o seu limite máximo. De acordo com Taylor (1979, p. 41), a “ciência que estuda a ação dos

trabalhadores é tão vasta e complicada, que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e o auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente”.

Segundo Taylor, a especialização exigia menos habilitação e preparo dos trabalhadores, o que facilitava a seleção deles. Quanto mais especializado um cargo ou uma função, maior a eficiência que podia ser obtida. A supervisão também devia ser especializada, através da supervisão funcional, ou seja, cada operário estava sujeito a vários supervisores, cada um na sua especialidade. (TAYLOR, 1979)

O ser humano é motivado, segundo esta corrente, por recompensas e sanções financeiras. Ela considera o homem como um ser impulsionado pela busca do dinheiro; com isso faz com que o trabalhador desenvolva o máximo das suas capacidades, do ponto de vista físico, para atingir o máximo de produção e, desta forma, ter um ganho financeiro maior. (CHIAVENATO, 1979). A visão de homem desta teoria é mecanicista: considera o ser humano como um ser racional que procura maximizar a satisfação na obtenção dos seus ganhos; e supõe que o homem é essencialmente calculista e que o seu interesse em trabalhar está relacionado com o aspecto econômico. Nessa perspectiva, o aumento da produção está vinculado com o aumento da retribuição econômica. A concepção de homem desta teoria é a de *Homo Oeconomicus*. (TOLFO, 1992)

Esta teoria sofreu diversas críticas, entre as quais, a visão mecanicista da organização, visão que concebe o trabalhador apenas como detentor de um cargo com funções. Outro ponto crítico refere-se ao fato de que ela toma o elemento humano de forma isolada, não levando em consideração as interações dele com o grupo. Outro ponto criticado é o da excessiva fragmentação e especialização do trabalho, o que gerou a fixação de padrões elevados de produção, fazendo com que muitos operários não conseguissem atingi-los. Desta forma, ela retirou o significado do trabalho, através do automatismo, da monotonia e da diminuição da exigência de raciocínio. (CHIAVENATO, 1979)

Para Alberto Guerreiro Ramos, esse é o modelo de *Homem Operacional*, modelo que considera o ser humano como um recurso organizacional a ser maximizado. Para as organizações este modelo implica:

- 1) *um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;*
- 2) *um conceito de treinamento como uma técnica para ajustar o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;*
- 3) *uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos;*
- 4) *uma visão de que a administração e a teoria administrativa são isentas ou neutras;*
- 5) *uma indiferença sistemática para com as premissas éticas e os valores do ambiente externo;*
- 6) *Um ponto de vista segundo o qual aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional;*
- 7) *um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação. (RAMOS, 1984, p. 5)*

Apesar das limitações desse modelo e das críticas que sofreu, os princípios de racionalização, de economia industrial e de eliminação de desperdícios da administração científica, foram decisivos no sucesso da expansão industrial americana. Eles ultrapassaram fronteiras, tendo atingido inclusive os países comunistas. A influência do Taylorismo se faz sentir até hoje em nossa forma de organização social. (WOOD Jr., 1992; CORADI, 1986)

Em conseqüência das críticas feitas a este modelo, vários pesquisadores começaram a buscar alternativas, acabando por criar o modelo do *Homem Social*, ligado à Escola de Relações Humanas, tema abordado na próxima seção.

2.1.2 Modelo de *Homem Social*

Um modelo alternativo para o do *Homem Operacional*, surgiu, pela primeira vez, nos estudos de Hawthorne. (RAMOS, 1984). Esses estudos foram

realizados nos últimos anos da década de 1920, na fábrica da Western Eléctric Company, localizada no bairro de Hawthorne em Chicago. Os pesquisadores, liderados por Elton Mayo, procuravam determinar o efeito exercido pelos seguintes elementos sobre o desempenho de um grupo de operárias: a duração do turno de trabalho, o número e duração das pausas para descanso, as mudanças na iluminação e o fornecimento de lanches. Esse grupo de operárias foi colocado numa sala especial, onde havia, além do supervisor, um observador sempre presente. (SCHEIN, 1982)

A pesquisa foi dividida em 12 períodos experimentais, em cada um dos quais era efetuada uma alteração no ambiente e na forma de trabalhar. A cada inovação introduzida, os pesquisadores observavam que a produção aumentava. Entretanto, no décimo segundo período foram retirados todos os benefícios concedidos durante a experiência, voltando-se às condições originais de trabalho. Nesse último período, os pesquisadores notaram, com surpresa, que o índice de produção havia alcançado nível jamais superado. (CHIAVENATO, 1979)

Verificado esse fato, os pesquisadores concluíram que o aumento da produtividade não se devia aos fatores que estavam sendo pesquisados; por isso, viram-se obrigados a procurar outras razões que justificassem esse aumento. Constatou-se, que durante a experiência, o grupo desenvolveu um moral bastante elevado, sentindo-se motivado para produzir mais. Entre as razões para o surgimento desse moral elevado, Schein (1982) e Chiavenato (1979) destacam as seguintes:

- a) Os integrantes do grupo sentiram-se especiais pelo fato de terem sido selecionados para participarem da experiência.
- b) Desenvolveu-se um bom relacionamento entre os membros do grupo e com o supervisor, porque havia mais liberdade para estabelecer um ritmo de trabalho próprio.
- c) Maior grau de liberdade gerou ambiente amistoso, tornando o trabalho mais agradável.

Os estudos de Hawthorne concluíram que o nível de produção não resulta da capacidade física do empregado, mas da integração social entre os membros do grupo. Ou seja, é a capacidade social do indivíduo o fator que estabelece o seu grau de competência e eficiência. O comportamento individual apóia-se no comportamento do grupo, o que evidencia a importância do grupo informal e do sentimento de fazer parte do grupo na produtividade e no moral dos indivíduos. Esses grupos criam sentimentos e normas que influenciam na maneira de o trabalho ser executado. (SCHEIN, 1982; CHIAVENATO; 1979, TOLFO; 1992; CORADI, 1986)

Em decorrência desses estudos, originou-se a Escola de Relações Humanas, que formulou um novo conjunto de hipóteses sobre a natureza humana: as necessidades sociais são os motivadores básico do ser humano; a mecanização fez com que o trabalho perdesse o seu significado intrínseco, devendo ser retomado através dos relacionamentos sociais no trabalho; o controle do nível de produção é determinado muito mais por regras do grupo informal do que por controles instituídos pela administração; para motivar as pessoas adequadamente, a supervisão é fundamental, ou seja, os supervisores devem ser treinados para encorajar a iniciativa e a liberdade individual, visando à produtividade. A visão de homem passa a ser mais complexa. O modelo de homem resultante deste movimento é o de *Homem Social*. (SCHEIN, 1982; CORADI, 1986; LOPES, 1980)

A ênfase no *Homem Social* fez com que as empresas se preocupassem em motivar os seus trabalhadores com incentivos não apenas econômicos mas voltassem a sua atenção para o papel dos sentimentos e da organização informal na produção. A preocupação da administração passa a ser não só o controle dos subordinados, mas também o seu bem estar. Schein (apud CORADI, 1986, p. 129) afirma que “o modelo resultante é mais participativo, mais democrático, procurando assim contrapor-se à gestão autocrática e centralizadora da versão clássica.”

Várias foram as críticas dirigidas a essa teoria, as quais atacaram principalmente o seu radicalismo e a sua universalidade. Nesse sentido é possível verificar que existem indivíduos que preferem executar atividades

monótonas, desde que isto represente um ganho maior, do que executar atividades mais elaboradas, se isto representar um retorno financeiro menor. Outro aspecto diz respeito à supervisão autoritária, que não necessariamente, causa menor produtividade. Outra crítica refere-se à dependência entre elevado moral e produtividade, cuja correlação não é obrigatória. Por último, destaca-se que a participação não é o único meio de aumentar a motivação e a produtividade do trabalho. (LOPES, 1980)

Na visão de Ramos, esse modelo é o de *Homem Reativo*, que visa principalmente o ajustamento do homem ao contexto organizacional, não resultando num desenvolvimento pessoal do trabalhador. A consequência da “utilização excessiva de relações humanas foi a total inserção do trabalhador na organização”. (RAMOS, 1984, p. 6)

A Escola de Relações Humanas foi o ponto de partida para o desenvolvimento de outras teorias que visaram explicar o comportamento humano no trabalho. Da Escola Comportamentalista origina-se o modelo de *Homem Auto-Realizador*, a ser apresentado a seguir. Esta Escola é integrada por vários mentores, cujas teorias se referem ao comportamento humano no trabalho.

2.1.3 Modelo de *Homem Auto-Realizador*

Destacam-se, na Escola Comportamentalista, a teoria de Maslow acerca da Hierarquia de Necessidades, a teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor, que serão apresentadas neste tópico, a par de observações críticas a respeito do modelo desta Escola.

Abraham Maslow desenvolveu a psicologia humanista, lançando conceitos tais como o da auto-atualização (auto-realização) e da hierarquia de necessidades. (MARQUES, 1994). A auto-atualização foi definida por Maslow como “o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades, etc”. (Apud FADIMAN, 1986, p. 262). Em seu entendimento, as pessoas comuns

têm capacidades não utilizadas plenamente. O homem que se auto-atualiza é o homem comum, de quem nada foi tirado.

Maslow salienta algumas características das pessoas auto-atualizadoras, que Fadiman (1986, p. 263) assim destaca:

- *“percepção mais eficiente da realidade e relações mais satisfatórias com ela”;*
- *“aceitação (de si, dos outros, da natureza)”;*
- *“espontaneidade, simplicidade, naturalidade”;*
- *“concentração no problema, em oposição a estar concentrado no ego”;*
- *“a qualidade do desprendimento, a necessidade de privacidade”;*
- *“autonomia; independência em relação à cultura e ao meio ambiente”;*
- *“relações interpessoais mais profundas e intensas”;*
- *“a estrutura de caráter democrático”;*
- *“criatividade auto-atualizadora”.*

Para Maslow, a neurose e o desajustamento psicológico constituem-se em “doenças de carência”, isto é, elas se originam da privação de certas necessidades básicas. Como exemplos dessas necessidades podem ser citadas as fisiológicas, como a fome, a sede e o sono. A privação de alguma destas necessidades leva a pessoa à doença, cuja única cura será a satisfação destas necessidades. Entretanto, para manter a saúde, algumas necessidades psicológicas também devem estar satisfeitas. Neste grupo incluem-se: as necessidades de segurança, de garantia e de estabilidade; a necessidade de amor, um sentido de pertencer; a necessidade de auto-respeito e de estima; e a necessidade de desenvolver seus potenciais e capacidades e a auto-atualização. (FADIMAN, 1986)

O modelo de Maslow considera o homem como um ser com necessidades ilimitadas. O indivíduo, quando está com uma necessidade total ou parcialmente satisfeita, procura a satisfação de outra imediatamente superior, numa busca ilimitada. Este é o princípio da hierarquia das necessidades. (CORADI, 1986). Para Maslow (apud ROSA, 1990, p. 288),

“devemos entender praticamente todos os estados do organismo como motivados ou motivadores as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Assim, a motivação humana é constante, infinita...”

Esta hierarquia visa ao desenvolvimento de pessoas sadias, com possibilidades de auto-realização, através do contínuo aproveitamento de suas potencialidades. (MARQUES, 1994). Maslow vê o indivíduo como um todo integrado e organizado, que é afetado por qualquer fato externo de forma integral e não somente em parte. (CORADI, 1986)

Em relação às recompensas financeiras, Hersey & Blanchard acentuam que a motivação resultante de receber certa quantia em dinheiro parece diminuir à medida que se passa das necessidades fisiológicas e de segurança para as demais necessidades da escala hierárquica. Ou seja, “quanto mais envolvidas as pessoas estiverem em necessidades de estima e auto-realização, tanto mais terão de obter a sua satisfação diretamente, e o dinheiro terá menos importância na sua consecução”. (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 39).

Para este modelo, a responsabilidade individual é inquestionável e insubstituível. As pessoas que buscam a auto-realização são pessoas envolvidas numa causa estranha a si próprias, em algo externo. São pessoas capazes de doação às causas humanísticas, ou seja, a busca da auto-realização não tem nada a ver com individualismo estrito. O processo de auto-realização requer a presença da pessoa no mundo, onde ela possa desenvolver as suas ações. (MARQUES, 1994)

Várias foram as críticas dirigidas contra essa teoria. Entre elas podem ser citadas: a fragilidade nas evidências de que as necessidades estão distribuídas hierarquicamente, sendo acionadas em uma seqüência consistente; o caráter genérico das necessidades dificultando a sua utilização na prática; questionamento em relação à universalidade da hierarquia das necessidades; e a ausência de uma teoria de motivação completa. (TOLFO, 1991)

Outro aspecto crítico refere-se à excessiva valorização das necessidades de estima e auto-realização, cuja satisfação somente é possível quando o trabalhador estiver completamente adaptado ao seu trabalho e à sua organização. Isto implica em desvalorização dos funcionários localizados nos níveis hierárquicos inferiores, onde, pela própria condição econômica, existe uma preocupação maior com as necessidades fisiológicas e de segurança, consideradas inferiores. (ROSA, 1990)

Outra teoria a ser focalizada é a dos fatores higiênicos e motivacionais desenvolvida por Frederick Herzberg. Ela se formou a partir de uma pesquisa com 203 profissionais, contadores e engenheiros, pertencentes a nove empresas do ramo de fabricação de metais. O objetivo da pesquisa era estudar alguns fatores inerentes ao trabalho, as atitudes decorrentes da presença destes fatores e o efeito que estas atitudes traziam para o trabalho. (ABBOUD, 1989)

Herzberg utilizou o método da entrevista, pelo qual solicitava às pessoas que narrassem fatos ocorridos em relação ao trabalho que trouxeram satisfação ou insatisfação. O pesquisador observou que, quando um entrevistado narrava sentimentos infelizes, eles se posicionavam no sentido de nortear o trabalho, enquanto que os sentimentos felizes descreviam fatos e fatores ligados diretamente às tarefas executadas. (ABBOUD, 1989). Os períodos felizes narrados estavam vinculados com o conteúdo do trabalho e eram fatores que estavam sob o domínio dos empregados. Os períodos infelizes decorriam de situações que estavam sob o controle da organização. (CHIAVENATO, 1979)

O resultado da pesquisa parece indicar que os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho não estão na mesma escala que os fatores responsáveis pela insatisfação. Ou seja, existem dois grupos de fatores que atuam de maneira independente. Aos fatores que promovem a satisfação no trabalho, Herzberg denominou de *fatores motivacionais*,

que são aqueles diretamente relacionados com o conteúdo da tarefa. Entre estes, relacionam-se os seguintes: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade, o desenvolvimento e a promoção. Esses fatores produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Para Herzberg, o termo motivação inclui os sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional que são decorrência da realização de trabalhos que trazem um grau de desafio e significado elevado para o trabalhador. (CHIAVENATO, 1979; ABBOUD, 1989)

Os fatores responsáveis pela insatisfação, denominados de *higiênicos*, são extrínsecos ao trabalho, e são compostos por elementos do ambiente, como as condições físicas, salário, benefícios, segurança no cargo, as condições da supervisão, a qualidade das relações interpessoais e interdepartamentais, as políticas e práticas administrativas e organizacionais. A melhoria destas condições não gera necessariamente nível de satisfação mais elevado, mas a sua ausência ou diminuição pode gerar insatisfação. (LIMA, 1994; CORADI, 1986)

Contra esta teoria foram emitidas várias críticas. House & Wigdor (apud ABBOUD, 1989) fazem restrições quanto ao método utilizado por Herzberg na realização da pesquisa. Na solicitação de narrar fatos que proporcionaram satisfação ou insatisfação, os entrevistados poderiam, com o objetivo de proteger a auto-estima, atribuir os motivos da insatisfação a agentes externos e atribuir a responsabilidade da satisfação a si próprios.

Outro aspecto crítico refere-se ao vínculo entre produtividade e motivação. Na visão dos autores citados acima, o aumento da produtividade irá depender de um conjunto de variáveis situacionais, dos quais a motivação é apenas um dos elementos.

O salário pode atuar tanto como fator motivacional, quanto como fator higiênico, dependendo das relações que se estabelecem. Se o empregado relacionar o aumento do salário como decorrência do aumento do desempenho, ele pode se transformar num fator motivacional. (ABBOD, 1989)

Notabiliza-se, também, na Escola Comportamentalista, a Teoria X e Y de Douglas McGregor. A visão tradicional de homem, derivada da Escola Clássica de administração, foi denominada de Teoria X. Em contraposição a estes pressupostos, foi formulado um outro conjunto, mais complexo, de hipóteses a respeito da natureza humana, que ficou conhecida como a Teoria Y. (CORADI, 1986)

Para McGregor, assim como para Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em hierarquia, de modo que, quando as necessidades consideradas básicas estão satisfeitas, emergem as do nível imediatamente superior. (TOLFO, 1991). McGregor salienta que, quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas e o indivíduo já não teme pelo seu bem-estar, surgem as necessidades sociais como motivadoras do comportamento. Num nível superior estão as necessidades do ego, que são aquelas relacionadas com o amor próprio e com a própria reputação. No topo da hierarquia estão as necessidades de auto-realização. (MCGREGOR, 1980)

Segundo McGregor (1980, p. 42), os pressupostos da Teoria X são os seguintes:

“1 - o ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;

2 - Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;

3 - O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo”.

A esses pressupostos, McGregor (1980, p. 54) contrapõe os princípios da Teoria Y :

“1 - O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso;

2 - O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e

se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;

3 - O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas.

4 - O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;

5 - A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.

6 - Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas “.

O princípio fundamental de organização derivado da Teoria X é o princípio *escalar*, que significa a direção e o controle através do exercício da autoridade, enquanto que o princípio fundamental derivado da Teoria Y é o da *integração*, ou seja, a criação de condições que possibilitem aos indivíduos na organização alcançarem mais facilmente os seus próprios objetivos, direcionando os seus esforços para o sucesso da empresa. (MCGREGOR, 1980). Com o princípio da integração, o trabalho deixa de ser visto como um mal necessário, passando a trazer condições para a realização e a satisfação dos objetivos e necessidades individuais. (HERSEY & BLANCHARD, 1986)

Com a Teoria Y, as causas do desempenho organizacional ineficiente passam da natureza do indivíduo para a direção da organização. Se os seres humanos são dotados de potencial e de capacidade para assumirem responsabilidades e para se desenvolverem, e encontram-se dispostos a orientar os seus esforços no sentido de concretizar os objetivos organizacionais, cabe à organização encontrar a forma de desenvolver e colocar em prática o potencial dos seus componentes. (MCGREGOR, 1980)

Para que a administração possa atingir com êxito os seus objetivos, deve possuir grande capacidade de prever e controlar o comportamento humano. O atingimento das metas econômicas da empresa depende, em grande parte, da habilidade da administração em organizar o esforço humano nesse sentido. (MCGREGOR, 1980)

A integração entre os objetivos dos indivíduos e os da organização tem sido o ponto mais questionado dessa teoria. Os indivíduos, preocupados com a satisfação das suas próprias necessidades, se submetem aos ditames organizacionais na medida em que isso possibilita o atingimento dos seus próprios objetivos, enquanto que, do lado da organização, se lança mão de métodos que visam mudar o comportamento, objetivando apenas a maximização dos recursos organizacionais. (TOLFO, 1991)

Analisando as Teorias X e Y, é possível concluir que ambas têm méritos. Porter, Lawler & Hackman (apud CORADI, 1986, p. 89) chegam a dizer que

“é impossível caracterizar um dos extremos, econômico versus auto-realizador, comportamental versus fenomenológico, racional versus emocional. Todos têm alguns elementos de verdade, mas nenhum destes modelos de homem tem toda riqueza de comportamento para explicar a diversidade plena e rica de comportamentos observada nas organizações, porque nenhum deles reconhece as grandes e significativas diferenças existentes entre as pessoas.”

Maslow, Herzberg e McGregor são considerados os cientistas que formaram as bases da teoria motivacional da Escola Comportamentalista ou Behaviorista da administração. A ênfase desta Escola, como o próprio nome diz, incide no comportamento do indivíduo dentro da organização. E por se preocupar com o indivíduo, um dos temas centrais dessa Escola é a motivação humana.

O seguinte quadro comparativo entre os modelos de McGregor, Maslow e Herzberg, procura sintetizar e apresentar os pontos de concordância entre as três teorias definidas anteriormente. Este quadro representa as bases do modelo de *Homem Auto-realizador*.

Quadro 1 - Comparação entre os Modelos de McGregor, Maslow e Herzberg

<p>Suposições da Teoria X de McGregor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muitas pessoas não gostam do trabalho; • Muitas pessoas precisam de cargos rigidamente definidos e de supervisão fechada; • Muitas pessoas desejam segurança no cargo com direção detalhada advinda da administração. <p>Necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.</p>	<p>Levam a uma ênfase sobre:</p>	<p>Fatores Higiênicos ou de Insatisfação de Herzberg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagamento; • Condições de trabalho; • Supervisão eficaz; • Boas relações grupais; • Políticas da companhia favoráveis.
<p>Suposições da Teoria Y de McGregor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é uma atividade humana natural; • Autocontrole é eficaz quando as pessoas estão ligadas a objetivos que elas estão perseguindo; • O relacionamento com objetivos é melhor quando as necessidades de estima e auto-realização podem ser satisfeitas no processo; • A capacidade inovativa é amplamente distribuída na população em geral, sendo subutilizada pela organização. <p>Necessidades sociais e de amor; necessidades de estima; necessidades de auto-realização.</p>	<p>Levam a uma ênfase sobre:</p>	<p>Fatores Motivacionais ou de Satisfação de Herzberg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização; • Reconhecimento; • Trabalho desafiante; • Responsabilidade; • Desenvolvimento dos potenciais.

Fonte: o quadro de comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg, de Chiavenato (1979, p. 151), que foi submetido a uma adaptação.

O modelo de *Homem Auto-Realizador*, decorrente da Escola Comportamentalista, utiliza elementos das teorias de Maslow, Herzberg e McGregor e representa uma síntese das idéias desenvolvidas por esses pesquisadores.

A ampla utilização das ciências comportamentais na administração, visando obter o comportamento adequado do indivíduo à consecução dos objetivos organizacionais, tem sofrido inúmeras críticas.

As teorias que têm por fundamento a compreensão comportamentalista do ser humano no ambiente de trabalho englobam alguns aspectos do comportamento humano. Entretanto, não se pode considerar que as pessoas atuem unicamente pelo condicionamento. Outras variáveis devem ser levadas em consideração para que se possa ter uma melhor compreensão das ações humanas dentro das organizações. (BERGAMINI, 1989)

Ao estudar a motivação, deverão ser considerados dois tipos de ações, que geralmente são encaradas da mesma forma: de um lado, as que foram condicionadas por fatores externos durante o decorrer da vida do indivíduo e que caracterizam o movimento e, de outro, aquelas que se originam do próprio indivíduo espontaneamente e que se constituem nos atos motivacionais. A motivação origina-se de atos não condicionados, internos e intrínsecos aos indivíduos, o que a torna um fenômeno singular e individual. (REZENDE et. al., 1991)

As teorias que se apóiam no condicionamento caracterizam o movimento e não a motivação. Conforme Bergamini (1989), é possível dizer que as pessoas sejam movidas (não motivadas) por outras, bastando, para tanto, que recebam delas os reforços positivos ou negativos conforme for a orientação que se pretenda imprimir a esse comportamento.

Segundo essa concepção, os administradores não podem motivar os trabalhadores, porque a motivação está relacionada com o desejo, o querer e se desenvolve no interior de cada indivíduo. Dessa forma, uma pessoa não pode *motivar* outra, mas pode meramente *estimulá-la*. (GOOCH & MCDOWELL, 1988)

As teorias que se fundamentam no condicionamento baseiam-se na psicologia newtoniana, que procura reduzir todos os tipos de comportamento a “seqüências mecânicas de respostas condicionadas”. (CAPRA, 1982, p. 168). E, ainda, segundo esse autor, os valores são reduzidos a resultados de reforços negativos e positivos, fazendo com que se compare o ser humano aos animais irracionais, que são limitados as respostas condicionadas pelo ambiente externo.

Quando se adota um modelo comportamentalista, acredita-se que o ser humano mude de comportamento em função do condicionamento. Entretanto, o que se consegue é uma mudança superficial, realizada a partir da vontade e do consentimento do indivíduo, que vê vantagem em modificar alguns comportamentos para melhorar o seu relacionamento interpessoal. (BERGAMINI, 1990)

O ser humano não é apenas *comportamento*, mas ele tem a possibilidade de *agir*, o que o torna único, singular e diferente de qualquer outra pessoa que existe ou venha a existir. (ARENDR, 1981). O comportamento está fundamentado no cálculo utilitário das conseqüências, ou seja, na racionalidade instrumental, o que o torna desprovido de conteúdo ético. A ação é característica de indivíduos que analisam a finalidade e a validade ética dos acontecimentos e padrões a que são submetidos. Portanto, a ação tem por base a racionalidade substantiva. (RAMOS, 1989)

Bem afirma Burkard Sievers que a motivação só passou a ser preocupação das organizações e da Teoria Administrativa a partir do momento em que se perdeu o significado do trabalho, em virtude da fragmentação do mesmo e que a motivação

“foi convertida em instrumento de invasão, manipulação e controle, através do qual os dirigentes ou aqueles que foram por eles legitimados podem provocar determinado tipo de comportamento em seus subordinados. (...) Como tal, a motivação, encarada como uma aparente atividade científica, tem sido usada em larga escala como substituto do poder e da coerção, que eram, anteriormente, os meios predominantes de influência”. (SIEVERS, 1990, p. 6/7)

Através da motivação e do enriquecimento de tarefas, procura-se fazer os trabalhadores produzir, em situações que naturalmente não estariam dispostos a isso. (SIEVERS, 1990)

A psicologia organizacional tem uma orientação tecnocrática, porque se concentra na motivação para o trabalho, ignorando as dimensões simbólicas do mesmo. Em função disso, existe a preocupação em obter respostas para questões estreitas e bem definidas que formam a base de um “fragmento

de engenharia social” a qual procura suavizar as conseqüências da divisão do trabalho e do empobrecimento das tarefas. (ALVESSON, apud CHANLAT, 1993)

A verdadeira obsessão pela eficácia, pelo aumento da produtividade e pelo rendimento a curto prazo que se encontra em nossa sociedade, fez com que a maioria dos pesquisadores das organizações se preocupassem com estas questões e se limitassem a procurar melhorar as técnicas de controle organizacional. (CHANLAT, 1993)

Na verdade, a motivação ou a desmotivação, não é qualidade nem defeito pessoal, mas está relacionada com determinadas situações. Dessa forma, vê-se o operário desmotivado no trabalho, estando muito motivado no final de semana construindo a sua casa, assim como o aluno desatento em sala de aula, utilizando o computador de forma eficiente em sua casa. Conforme Lévi-Leboyer (1994, p. 69), a “consciência profissional, a vontade de fazer o melhor, a auto-exigência e seus resultados estão ligados ao conjunto da personalidade, à cultura e à escala de valores que lhe é própria, bem como à situação individual, à informação acessível e à capacidade de tratá-la”.

Um dos fundamentos das teorias comportamentais constitui-se em recompensar comportamentos considerados adequados. Esta estratégia não traz resultados duradouros, porque o comportamento persiste apenas enquanto a pessoa está recebendo a recompensa. Na verdade as recompensas, na maioria das vezes, são utilizadas pelas pessoas para impor o seu poder sobre outras. Quando se fala que a pessoa é motivada pelo dinheiro, na verdade se quer dizer que ela é controlada pelo dinheiro. (DECI, 1998)

Se a intenção é mudar comportamentos a longo prazo, deve-se apoiar a autonomia, que significa o oposto de controle. Deve-se incentivar a auto-iniciação, a experimentação e a responsabilidade, não deixando de estabelecer limites. Conforme Deci (1998, p. 14),

“quando autônomas, as pessoas estão inteiramente dispostas a fazer o que estão fazendo e elas abraçam a atividade com senso

de interesse e comprometimento. Suas ações emanam do verdadeiro senso de si mesmas, portanto elas estão sendo autênticas. Ao contrário, ser controlado significa agir por estar sendo pressionado. Quando controladas, as pessoas agem sem um senso de endosso pessoal. Seu comportamento não é uma expressão do seu ser, pois sua personalidade foi submetida aos controles. Nessas condições as pessoas podem razoavelmente ser descritas como alienadas”.

Apesar dos aspectos críticos apresentados, os pressupostos da Escola Comportamentalista servem de sustentação a muitas práticas administrativas vigentes atualmente, tendo surgido poucas alternativas para superar este modelo. O modelo de *Homem Complexo*, destacado em seguida, pode ser considerado como uma tentativa de avanço em relação aos modelos apresentados acima.

2.1.4 Modelo de *Homem Complexo*

Reconhecendo que os indivíduos são diferentes e agem de forma singular diante das situações que enfrentam, Schein (1982) afirma que os motivos estão relacionados com as situações vividas e que as pessoas agem de acordo com o significado que para elas tem determinada situação. Este significado resulta das percepções que se tem da situação, das hipóteses e expectativas em relação à mesma. Dessa forma, é difícil aceitar que os mesmos motivos sirvam para todos em todas as situações.

As teorias sobre motivação têm sido alvo de excessiva simplificação e generalização por parte dos pesquisadores, encontrando apenas certo apoio nos resultados das pesquisas realizadas. As pessoas têm necessidades e potenciais que mudam com a idade e com a fase de desenvolvimento, com a alteração de funções, com as mudanças nos relacionamentos interpessoais. Assim, apresenta-se os pressupostos do modelo de *Homem Complexo*, que foi explanado por Schein (1982, p. 74) nestes termos:

“a) As necessidades humanas situam-se em muitas categorias e variam de acordo com a fase do desenvolvimento e da situação total da vida.

b) *Devido ao fato de que as necessidades e os motivos interagem e se combinam formando complexos padrões de motivos, valores e objetivos, deve-se estabelecer em que nível se deseja compreender a motivação humana. Por exemplo, o dinheiro pode satisfazer muitas necessidades diferentes, até mesmo a necessidade de auto-realização, para algumas pessoas.*

c) *Os empregados são capazes de, através de suas experiências na organização, aprender motivos novos.*

d) *Uma determinada pessoa pode mostrar necessidades diferentes em organizações diferentes ou em setores diferentes de uma mesma organização; a pessoa que é alienada na organização formal pode encontrar, no sindicato ou num grupo de trabalho informal, satisfação de suas necessidades sociais e de auto-realização.*

e) *As pessoas podem desenvolver um interesse produtivo pelas organizações com base em muitos tipos diferentes de motivos. A satisfação última, para o indivíduo, e a eficiência geral, para a organização, dependem só em parte da natureza dessa motivação.*

f) *Os empregados podem responder a muitos tipos diferentes de estratégias gerenciais, dependendo dos motivos e capacidades deles e da natureza da tarefa; por outras palavras, não existe uma estratégia gerencial, correta, única, que seja capaz de funcionar para todas as pessoas em todas as áreas.”*

O autor ressalta que este modelo não contradiz nenhum dos outros apresentados anteriormente, ou seja, não é completamente equivocado utilizar hipóteses racionais-econômicas, sociais ou de auto-realização em relação aos subordinados. O que ele evidencia é que qualquer um desses conjuntos pode estar errado em algumas situações e com algumas pessoas, mas pode estar certo em outras situações. (SCHEIN, 1982)

Adotando um modelo de complexidade humana, os dirigentes deverão saber diagnosticar as diferenças existentes entre os indivíduos para poder adotar a estratégia correta em relação a cada um deles. Em vez de considerar as diferenças individuais como problemas, os gerentes devem aprender a valorizar estas diferenças. Nesta perspectiva, a flexibilidade dos dirigentes é muito importante e, também, a sua competência em variar o

próprio comportamento, levando em consideração as diferenças individuais. (SCHEIN, 1982)

Este modelo surgiu como alternativa aos modelos das demais Escolas de Administração. Outra alternativa foi desenvolvida por Ramos, que critica os modelos da Escola Clássica, Relações Humanas e Comportamentalista, apresentando o modelo de”, que será desenvolvido a seguir.

2.1.5 Modelo de *Homem Parentético*

Partindo do pressuposto de que os modelos de homem das Teorias Administrativas são inadequados porque se fundamentam na racionalidade instrumental, Ramos (1984) propõe uma alternativa aos modelos de *Homem Operacional* e *Homem Reativo*, ou seja, o modelo de *Homem Parentético*.

Este modelo busca resgatar a racionalidade noética ou substantiva, que se constitui em um atributo intrínseco ao indivíduo como ser racional. A racionalidade noética não está necessariamente vinculada com a correlação entre meios e fins. Através da racionalidade noética resgatam-se os valores éticos. (RAMOS, 1984)

O *Homem Parentético* coloca a realidade entre parênteses e analisa-a de fora como se fosse um espectador crítico: “a atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade”. (RAMOS, 1984, p. 8). Na visão do autor, o *Homem Parentético* tem condições de analisar o fluxo diário da vida como se fosse um espectador. Ele consegue se afastar do meio familiar, procurando deliberadamente romper as suas raízes. Ele “é um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão da vida. Assim, a atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo do seu ambiente interno e externo”. (RAMOS, 1984, p. 8)

Segundo esse autor (1984) o *Homem Parentético* age da seguinte forma:

- Não se esforça demasiadamente para buscar o sucesso nos modelos convencionais.
- Dá grande importância ao *eu* e procura encontrar um significado para a vida.
- Não aceita acriticamente padrões de desempenho, embora possa se transformar num grande empreendedor quando lhe são atribuídas tarefas criativas.
- Procura influenciar o ambiente, visando retirar dele tanta satisfação quanto for possível.
- Tem a compreensão de que as organizações, como se utilizam da racionalidade instrumental, devem ser tratadas em termos relativos.

O modelo parentético de homem compreende que as organizações, devido à racionalidade que lhes é própria, apenas casualmente estão habilitadas a promover a satisfação humana. Muitas vezes a satisfação humana é colocada num segundo plano devido à busca das organizações por objetivos preestabelecidos. O indivíduo, tendo esta compreensão, irá buscar em outros ambientes uma significação maior para a sua vida, e a satisfação das necessidades que a organização não consegue suprir.

O quadro síntese dos Modelos de Homem das Teorias Administrativas, apresentado a seguir, quer descrever, de forma resumida, os modelos que se constituem na base do presente estudo. Esta síntese, destinada a arrematar o presente tópico, foi elaborada a partir da fundamentação teórica apresentada acima.

Quadro 2 – Síntese dos Modelos de Homem das Teorias Administrativas

Modelos de Homem	Características
Homo Oeconomicus - Taylor - Homem Operacional - Ramos - Teoria X - McGregor -	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O homem é um ser racional que procura maximizar sua satisfação. ◆ É um ser calculista que trabalha unicamente em função da retribuição econômica. ◆ O trabalho é visto como um adiamento da satisfação. ◆ A administração deve programar e planejar o trabalho a ser executado. ◆ As pessoas precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas de punição para que executem o trabalho requerido.
Homem Social - Mayo - Homem Reativo - Ramos -	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As necessidades sociais são o motivador básico do ser humano. ◆ O controle do nível de produção é muito mais determinado por normas e regras do grupo informal do que pelos controles da organização. ◆ Os supervisores devem ser treinados para que possam encorajar a iniciativa e a liberdade de seus subordinados. ◆ O ambiente social tem influência sobre a motivação dos trabalhadores. ◆ O sentimento de pertencer ao grupo influi sobre a motivação e a produtividade. ◆ A organização informal exerce influência sobre a motivação e a produtividade.
Homem Auto-Realizador Hierarquia das Necessidades - Maslow - Teoria Y - McGregor - Teoria dos Dois Fatores - Herzberg -	<p style="text-align: center;">Hierarquia das Necessidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ As necessidades humanas se organizam de forma hierárquica. ◆ Quando a necessidade de nível inferior está satisfeita, o indivíduo parte para a satisfação da necessidade do nível imediatamente superior. ◆ O indivíduo nunca está plenamente satisfeito. ◆ Prevê integração entre os objetivos individuais e organizacionais. <p style="text-align: center;">Teoria Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso. ◆ O homem está sempre disposto a se autodirigir e autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete. ◆ O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas. ◆ O ser humano aprende a aceitar e procurar responsabilidades. ◆ Todos têm um grau relativamente alto de imaginação e criatividade para a solução de problemas organizacionais. ◆ As potencialidades do ser humano comum estão sendo parcialmente utilizadas. <p style="text-align: center;">Teoria dos Dois Fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fatores higiênicos (extrínsecos ao trabalho) são compostos por elementos tais como: condições físicas de trabalho, salário, benefícios, segurança no cargo, condições de supervisão, qualidade das relações interpessoais e interdepartamentais e as políticas e práticas administrativas da organização. A melhoria dessas condições não gera necessariamente nível de satisfação mais elevado, mas a sua ausência ou diminuição pode gerar a insatisfação. ◆ Fatores motivacionais (intrínsecos ao trabalho) estão relacionados com o conteúdo do cargo, realização profissional, reconhecimento, possibilidade de crescimento e responsabilidade. Os fatores motivacionais geram satisfação no trabalho.
Homem Complexo - Schein -	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As necessidades humanas situam-se em muitas categorias e variam de acordo com a fase do desenvolvimento e da situação total da vida. ◆ Os empregados são capazes de, através de suas experiências na organização aprender motivos novos. ◆ Uma determinada pessoa pode mostrar necessidades diferentes em organizações diferentes ou em setores diferentes de uma mesma organização. ◆ As pessoas podem desenvolver um interesse produtivo pelas organizações com base em muitos tipos diferentes de motivos. A satisfação última, para o indivíduo, e a eficiência geral, para a organização, dependem só em parte da natureza desta motivação. ◆ Os empregados podem responder a muitos tipos diferentes de estratégias gerenciais, dependendo dos motivos e capacidades deles e da natureza da tarefa; por outras palavras, não existe uma estratégia gerencial correta, única, que seja capaz de funcionar para todas as pessoas em todas as áreas.
Homem Parentético - Ramos -	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Coloca a realidade entre parênteses como se fosse um espectador crítico. ◆ Procura afastar-se do meio familiar, rompendo deliberadamente com suas raízes. ◆ Tem a capacidade psicológica de separar a si mesmo do seu ambiente interno e externo. ◆ Procura maximizar a sua compreensão da vida.

Segundo a visão de vários autores pesquisados, a Gestão da Qualidade Total se constituiu numa inovação em relação às teorias apresentadas acima. Por isso, na seqüência, enfatizam-se os principais conceitos que integram este sistema.

2.2 Gestão da Qualidade Total

A presente seção integra a descrição histórica da Gestão da Qualidade Total e de seus principais conceitos, métodos e ferramentas.

2.2.1 Histórico

As organizações para sobreviverem no ambiente dinâmico em que estão inseridas, precisam ser flexíveis e adaptar-se constantemente. Elas são entidades dinâmicas que exercem uma relação de troca com o seu ambiente, em função de variáveis internas e externas. Portanto, a implementação de inovações e mudanças são aspectos fundamentais para o crescimento e a sobrevivência das organizações, devendo, para tanto, ser levados em consideração três fatores: as características organizacionais (complexidade, formalização, centralização, tamanho, etc.); os valores da elite ou da coalizão dominante; e as condições ambientais. (CHAMPION, 1979; HALL, 1984)

Os programas de Qualidade Total podem ser compreendidos como inovações adotadas pelas organizações visando adaptar-se ao ambiente em mutação. Segundo Paladini (1994, p. 26), “a qualidade é, portanto, o elo perfeito que liga a empresa ao ambiente externo e a mantém lá, de forma estável e duradoura”.

O gerenciamento científico, amplamente utilizado por muitas empresas, já não traz as respostas adequadas. Ou seja, as condições ambientais estáveis, linhas de produção com poucas alterações ao longo do tempo e a previsibilidade dos fatores humanos, que são condições necessárias para o seu

sucesso, estão desaparecendo em virtude de mudanças socioculturais e econômicas. (WOOD Jr., 1992)

Para uma compreensão mais clara do desenvolvimento da filosofia da Qualidade Total, é importante que se faça um resgate do seu surgimento. Os conceitos da Qualidade Total não são produto de uma inovação abrupta, mas resultam de uma evolução gradativa.

Na visão de Feigenbaum (1983), existem cinco fases da qualidade, que se iniciam no final do século XIX. A primeira desenvolveu-se com a industrialização e tem a sua ênfase nos aspectos técnicos do produto, através da inspeção do processo. Cada empregado conhecia o processo de produção e era responsável pela qualidade do produto final.

A segunda fase inicia-se no princípio do século XX, quando aparecem os capatazes ou contramestres como responsáveis pela inspeção dos produtos, ao invés dos operadores. Com o aumento da complexidade dos processos de fabricação, o “controle da qualidade” passa a ser efetuado através de instrumentos, aparelhos de medição e métodos mais sofisticados, caracterizando a terceira fase da Qualidade, que se estendeu da primeira guerra mundial até a década de 30.

A segunda guerra mundial originou a quarta fase da Qualidade, na qual passaram a ser utilizadas técnicas estatísticas, gráficos e cartas de controle, visando garantir a qualidade dos produtos e limitar a margem de defeitos. Entretanto, esses controles eram restritos à fábrica, não sendo estendidos, num primeiro momento, à área administrativa.

A quinta fase prolonga-se até os dias atuais, englobando e interligando redução de custos, liderança, motivação e administração e visando à satisfação do cliente da organização, tanto o externo quanto interno. Esta última fase da Qualidade Total origina-se do desenvolvimento da teoria dos sistemas de Von Bertalanffy na década de 50. Com a compreensão de que a organização é um sistema aberto e de que as variáveis ambientais influenciam o seu desempenho, procurou-se, através do planejamento estratégico, adequá-la às exigências do mercado. (FEIGENBAUM, 1983)¹¹

Garvin (1992) caracteriza essa evolução em quatro “eras da Qualidade”, ou seja, a da Inspeção, do Controle Estatístico da Qualidade, da Garantia da Qualidade e do Gerenciamento Estratégico da Qualidade.

A era da Inspeção surgiu em decorrência da produção em massa e nesta fase a preocupação com a qualidade estava restrita à contagem, à classificação e aos reparos. O responsável pela qualidade era um inspetor, cuja função consistia em detectar os defeitos, não havendo preocupação em identificar e sanar as causas.

Com a segunda guerra mundial e com a necessidade de produção de material bélico em padrão de qualidade confiável, estabeleceu-se o Controle Estatístico da Qualidade . A base para o desenvolvimento dessas técnicas foram os estudos de Shewhart (apud GARVIN, 1992), que através de processos estatísticos procurava descobrir as causas da não conformidade dos produtos.

A era da Garantia da Qualidade inicia-se na década de 50. A preocupação com a qualidade já não se restringe ao âmbito da fábrica, mas torna-se uma implicação mais ampla para o gerenciamento. A ênfase ainda incide na prevenção de defeitos, mas começam a ser utilizados outros instrumentos além da estatística. Esses elementos incluem a quantificação dos Custos da Qualidade, Controle Total da Qualidade, Engenharia da Confiabilidade e Zero Defeito.

Apesar de esse período representar uma grande mudança, a Qualidade ainda continuava sendo definida de forma negativa, ou seja, a sua ausência como prejudicial à organização. Somente nas décadas de 70 e 80, esta perspectiva foi alterada, quando a qualidade dos produtos passou a ser vista como questão estratégica de sobrevivência em relação à concorrência. Esta constitui a quarta era, ou seja, a do Gerenciamento Estratégico da Qualidade.

A Gestão Estratégica da Qualidade assimila elementos das fases anteriores, firmando-se como ponto alto desta tendência iniciada há mais de um

século. E, para atingir seus objetivos, a Qualidade Total utiliza-se de conceitos, métodos e ferramentas, que serão descritos a seguir.

2.2.2 Conceitos e ferramentas

Neste tópico focalizam-se os conceitos, os métodos e as ferramentas que foram introduzidos na administração das organizações com a adoção do sistema da Qualidade Total. A empresa passa a ser vista como um todo organizado e não apenas como uma soma de suas partes. O cliente torna-se o foco central. Para atender às necessidades dele, são introduzidas ferramentas e métodos, visando melhorar a qualidade e o desempenho das organizações.

A implementação da Qualidade Total provoca significativa mudança na definição das metas departamentais. Na gerência tradicional, cada setor tem suas metas próprias e trabalha para atingi-las, muitas vezes em detrimento das metas organizacionais. Na gerência da Qualidade Total, os objetivos de cada departamento estão vinculados à missão global da empresa. (PALADINI, 1994)

A questão central deste sistema passa a ser a satisfação das necessidades dos clientes. Toda a organização deve estar integrada na busca deste objetivo, e todos os seus empregados devem conhecer o cliente e buscar a sua satisfação. A atenção à satisfação do cliente deve estar presente desde o planejamento do projeto do produto, passando por todas as fases do processo de produção e terminando com a verificação da satisfação do cliente. Este retorno é fundamental para que a empresa possa adotar as medidas corretivas necessárias à solução dos problemas e para atender as solicitações dos clientes. (CAMPOS, 1990; ISHIKAWA, 1986; MONTEIRO, 1991)

De acordo com Carr e Littman (1992, p. 3) a Gestão da Qualidade Total deve “envolver todos os funcionários de uma organização para controlar e melhorar permanentemente a maneira como o trabalho é realizado, a fim de ir ao encontro das expectativas de Qualidade do cliente” .

No sistema da Qualidade Total os clientes podem tanto ser externos como internos. Todos os integrantes da organização possuem tanto fornecedores

quanto clientes, e o trabalho de cada um deve ser visto como um processo de acréscimo de valor, no qual os clientes recebem os produtos, e os fornecedores oferecem os insumos. O cliente interno se constitui na etapa seguinte do processo de produção. (NADLER, 1994)

No Gerenciamento da Qualidade é de importância fundamental o enfoque na administração do processo, visando à melhoria contínua. Segundo Nadier (1994, p. 120), a Administração da Qualidade Total pode ser definida como

*“ a criação e implementação de arquiteturas organizacionais que motivam, apóiam e possibilitam a administração da qualidade em todas as atividades da empresa. Em outras palavras, **total** indica que toda a organização e todas as funções estão incluídas; **qualidade** indica que a oferta de produto ou serviço atende ou supera as exigências do cliente; **administração** indica que os processos de trabalho fundamentais estão no controle e são capazes, e a qualidade está totalmente integrada no processo de administração”.*

A Qualidade Total compreende quatro elementos: o engajamento de todas as funções da empresa, o envolvimento dos empregados em todos os níveis através de educação e treinamento, a meta de melhoria contínua e a preocupação em definir a qualidade do ponto de vista do cliente, adequando os processos de produção para possibilitar o atendimento destes padrões. (ROESCH & ANTUNES, 1994)

Campos (1990) estabelece dois tipos de ações que devem ser desenvolvidas simultaneamente para a implementação de um programa de Qualidade Total, definidas como *rotina* e *melhorias*. A rotina significa seguir as normas estabelecidas, mantendo o rumo atual. Esta ação possibilita a previsibilidade e a estabilidade, mas pode provocar a perda da competitividade. As melhorias significam mudanças, criação de novos produtos e alterações nos processos de produção, visando ao alcance de níveis de desempenho maiores. Ambas as ações estão presentes continuamente na organização, devendo os processos serem estudados para determinar a ação mais adequada, visando ao alcance dos objetivos propostos.

Na implementação da Qualidade Total são utilizados alguns instrumentos, métodos e ferramentas. Um instrumento central, denominado por sigla inglesa, é o ciclo PDCA, que significa: P (plan) - planejar; D (do) - execução das ações planejadas; C (check) - verificação dos resultados da ação, comparando-os com o plano inicial; A (action) - ação corretiva sobre os problemas levantados na etapa anterior. Este ciclo deve ser utilizado de forma contínua, promovendo uma situação de equilíbrio nas rotinas e melhorias efetuadas na organização. (CAMPOS, 1990)

Para a melhoria dos processos, utiliza-se o MASP (método de análise e solução de problemas), que consiste numa seqüência de procedimentos lógicos para a solução de um problema. Este método compreende: a identificação do problema; a investigação das características do problema; um plano de ação para sanar as causas; a implementação da ação planejada; a verificação do resultado da ação; prevenção para evitar o reaparecimento das causas do problema; e a revisão de todo o processo, visando não permitir o surgimento de problemas futuros. (CAMPOS, 1990)

Para efetuar a melhoria dos padrões estabelecidos, uma das formas utilizadas é o Gerenciamento pelas Diretrizes, formado por um conjunto de procedimentos gerenciais, visando garantir que as diretrizes estabelecidas, através do planejamento estratégico, sejam executadas em todos os níveis hierárquicos. (CAMPOS, 1990)

Segundo Silva (1996) para criar um ambiente favorável à qualidade e melhorar as condições de trabalho, tem sido utilizado o Programa 5S, constituído de cinco *sensos*:

- senso de utilização - consiste em deixar no ambiente somente aqueles recursos realmente necessários para a execução das atividades;
- senso de ordenação - organizar os recursos de maneira tal, que permitam fácil acesso, diminuindo o tempo de busca;
- senso de limpeza - manter o ambiente sempre limpo, eliminando pó, sujeira dos equipamentos e espaços utilizados;

- senso de saúde - possibilitar condições ambientais que favoreçam a saúde mental e física dos trabalhadores;

- senso de autodisciplina - comprometer todas as pessoas no cumprimento dos padrões técnicos estabelecidos e com a melhoria contínua tanto em nível pessoal quanto organizacional.

Segundo Silva (1996, p. 60), o programa 5S pode ser utilizado como “arma poderosa de mobilização de equipes para a criação de uma cultura da qualidade”. Os cinco sentidos estão interligados, compondo um sistema. Na implantação do 5S, definem-se critérios que servem de base para a avaliação periódica dos setores.

Existem inúmeras ferramentas que podem ser utilizadas no Gerenciamento da Qualidade Total. Paladini (1994) divide-as em três classes:

- Ferramentas tradicionais - Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa, Histograma, Gráficos de Controle, Gráficos de Pareto, Fluxograma, Folhas de Checagem e Diagramas de Dispersão;
- Ferramentas derivadas das novas estruturas dos sistemas de produção – perda zero, células de produção, Kanban, manutenção preventiva total, JIDOKA ou automação, qualidade na origem;
- Novas ferramentas – diagrama-matriz, matriz de análise de dados, diagrama-seta, diagrama de dependência, diagrama árvore, diagrama de similaridade, diagrama de programação da decisão.

Além das ferramentas, o autor ressalta a importância da adoção de estratégias adequadas na implementação da Qualidade Total. Tanto a utilização de ferramentas, quanto a definição de estratégias contribuem, de forma significativa, para o sucesso da implantação de um programa de Qualidade Total. (PALADINI, 1994)

Outro fator que pode determinar o sucesso da implantação da Qualidade Total é a participação e o envolvimento dos empregados em todo o sistema. De acordo com Crosby (1979, p. 20), “a qualidade é um fator atingível, mensurável, lucrativo, que pode ser estabelecido desde que haja compromisso e compreensão, e a pessoa esteja disposta a trabalhar duro.” Porém a tarefa de

criar as condições favoráveis a esta participação incumbe à administração. Neste sentido, é muito importante que o trabalho traga retribuições significativas para cada trabalhador. (JURAN & GRAYNA, 1991)

Para que a gestão da Qualidade Total seja bem sucedida, é importante analisar a posição da organização no mercado, fazendo uma comparação com a qualidade dos competidores, conhecendo claramente as estratégias, metas e objetivos do negócio da empresa. A adoção deste modelo traz transformações profundas nas relações entre as pessoas na organização, desenvolvendo competências e levando a instituição a uma cultura da qualidade. Ou seja, para que a Qualidade Total crie raízes, exige profunda transformação de mentalidades. (ROESCH & ANTUNES, 1994; SANTOS, 1994)

Para Lobos (1991, p. 11), é necessário que se crie “uma organização minimamente capacitada a agir com qualidade”. Para que isto aconteça, ele ressalta o papel dos componentes da organização: “pessoas, coisas, informações e metas”. O autor enfatiza, também a necessidade de se estabelecer certa ideologia voltada a uma nova ética do trabalho, na qual não são admitidos erros, se reconhecem os acertos, e a satisfação das pessoas, tanto interna quanto externamente, são o foco principal.

Portanto, o princípio básico da Qualidade Total é a satisfação dos clientes, tanto os externos quanto os internos. Os funcionários da organização são considerados clientes internos. Assim, a compreensão dos fenômenos que envolvem o ser humano no trabalho constitui tema central deste método de gerenciamento, razão pela qual será apresentado a seguir.

2.3 O ser humano no contexto da Qualidade Total

O presente tópico consta de breve introdução acerca dos fundamentos teóricos do sistema da Qualidade Total relativamente ao ser humano e à motivação dele, bem como de descrição das dimensões que integram o modelo de homem da Qualidade Total, a saber: fatores que estimulam ao trabalho, o planejamento do trabalho, o controle do trabalho, a integração entre os objetivos

individuais e os organizacionais e as estratégias de motivação. Estas dimensões foram elaboradas pela autora da presente pesquisa no intuito de servirem de parâmetros para analisar as concepções de homem no âmbito da Qualidade Total.

Durante muito tempo o ser humano foi visto apenas como um recurso organizacional a ser maximizado na consecução dos objetivos das organizações. A adoção da metodologia da Qualidade altera esta configuração, de acordo com os autores consultados. Enfatiza-se a importância do trabalhador, já que a qualidade não depende apenas das máquinas, mas principalmente das pessoas que atuam na organização.

A adoção da Qualidade Total implica transformações nos principais componentes da organização, ou seja, no trabalho, nas pessoas, na organização formal e na organização informal. A eficiência da organização depende, em grande parte, da harmonia entre esses quatro elementos. Esta mudança envolve alterações na estratégia, nos produtos, nas relações entre as pessoas e no papel que elas desempenham dentro da organização. Ela implica também mudança nas crenças, valores e pressupostos que compõem a cultura organizacional. (NADLER, 1994)

Os elementos que integram o modelo administrativo da Qualidade Total, segundo Campos, têm sua origem em várias fontes: o TQC (Total Quality Control) “emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Shewhart, adota os conceitos sobre comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran”. (CAMPOS, 1992, p. 13)

O Gerenciamento da Qualidade Total está fundamentado na Teoria Y de McGregor, a qual parte do pressuposto de que todos têm tendência natural ao trabalho e ao talento. Ela adota a idéia de que as pessoas estão capacitadas de se autocontrolarem e descobrirão soluções para os problemas enfrentados na organização. (CARR & LITMAN, 1992; LOBOS, 1991) Para Juran & Gryna (1991, p. 63), as práticas administrativas japonesas “superficialmente - parecem

consistentes com os preceitos e valores da Teoria Y. Na verdade, Maslow, McGregor e outros cientistas comportamentais americanos têm sido citados como provedores do raciocínio lógico para a instituição das práticas contemporâneas de administração participativa”.

Enquanto a Teoria X representa os pressupostos altamente negativos sobre o homem, a Teoria Y os pressupostos altamente positivos sobre ele. Likert apresenta dois modelos extremos de gerenciamento, denominados sistemas 1 e 4, tendo dois níveis intermediários, o 2 e o 3. O sistema 1 se identifica com os pressupostos do Taylorismo, enquanto que o sistema 4 está relacionado com o TQC japonês na sua melhor versão. (SILVA, 1996)

De forma geral, os autores consultados indicam que a Qualidade Total tem sua base nas teorias comportamentais. Entretanto, na seqüência, serão apresentadas as concepções teóricas desses autores em relação a cada uma das dimensões pesquisadas, iniciando pelos fatores que estimulam ao trabalho.

2.3.1 Fatores que estimulam ao trabalho

Um dos princípios básicos da Qualidade Total funda-se na melhoria constante, buscando, desta forma, transformar a organização. E, transformando a organização, as pessoas também se transformam. E, por tratar das pessoas e do seu modo de ser, Maslow tem sido apontado como um autor essencial para a compreensão dos fatores humanos no trabalho, no sistema da Qualidade Total. O seu conceito mais conhecido e utilizado pelos especialistas da Qualidade Total está relacionado com a hierarquia das necessidades. Sem que a organização proporcione condições para que as necessidades básicas sejam atendidas, as outras necessidades mais elevadas não poderão ser alcançadas. (CAMPOS, 1994; MARQUES, 1992)

Parte-se do pressuposto que o estado natural do ser humano é a insatisfação. Para os indivíduos, de forma geral, a satisfação acontece em alguns momentos, retornando-se, em seguida, ao estado da insatisfação. Para que um grupo de pessoas tenha “elevado moral” ou um “estado de saúde mental”, é

necessário que as necessidades básicas delas fiquem satisfeitas. Desta forma, elas terão mais facilidade em se satisfazer com mais freqüência, elevando o “moral”, que é o nível de satisfação médio do grupo. Para manter o “moral” elevado (alta motivação), é preciso dar ênfase à satisfação das necessidades básicas, já que o atendimento das necessidades sociais, de estima e auto-realização, é consequência das técnicas e práticas administrativas do TQC (Total Quality Control) e CCQ (Círculos de Controle de Qualidade). A satisfação das necessidades de segurança está relacionado com a manutenção de uma política de estabilidade no emprego. A satisfação das necessidades básicas depende da utilização de uma política salarial justa. (CAMPOS, 1992)

A empresa é constituída por um grupo de pessoas que possuem necessidades fisiológicas relacionadas com o trabalho (condições de trabalho, segurança, remuneração, capacitação, saúde, bem-estar, tranqüilidade), bem como necessidades psicológicas relacionadas ao respeito e à liberdade individuais. Os objetivos da empresa que visam suprir essas necessidades, são os objetivos sociais. Para suprir as necessidades fisiológicas, a empresa utiliza-se de: salário, benefícios, planos de assistência médica, treinamento, qualificação, estabilidade no emprego, entre outros. As necessidades psicológicas podem ser supridas através da definição clara dos objetivos, das responsabilidades individuais e do reconhecimento pelas realizações. Entretanto, deve ficar evidenciado que os objetivos sociais da empresa somente terão validade se servirem de base para o atendimento dos objetivos econômicos da empresa. (TACHIZAWA, 1997)

No sistema da Qualidade Total, é fundamental o comprometimento de todos os integrantes da organização, começando pelos níveis hierárquicos mais elevados até atingir a base. Para obter o comprometimento, ou seja, para motivar, para dar razões a que as pessoas efetivamente participem, são implementadas várias práticas dirigidas à sensibilização delas. Entre estas, Antunes (1996, p. 337) ressalta a “relação informal entre superior e subordinado, o acesso e a troca de informações, a consulta/participação em sugestões (especialmente relativas às tarefas) e, em menor grau de importância, a influência na tomada de decisões: seja de forma direta ou indireta”.

A questão fundamental, quando se fala em comprometimento, é a liderança das gerências. Para que os gerentes consigam comprometer os seus subordinados com a Qualidade Total, é necessário que eles estejam comprometidos e estabelecem metas em conjunto com os subordinados. (GARVIN, 1992)

Tolovi (1994) enfatiza a importância das recompensas para quem está envolvido no programa de Qualidade Total. As pessoas precisam sentir que estão sendo beneficiadas com a qualidade. Na visão dele, esta é a melhor maneira de se motivar as pessoas. Osterman (apud TOLOVI, 1994, p. 11) assegura: “não se pode esperar que as pessoas continuem contribuindo com suas idéias se não forem recompensadas por isso”.

Para que se possa começar a mudar a atitude das pessoas em relação ao trabalho, Ishikawa (1993) sublinha que é necessário compreender com clareza o que impulsiona o ser humano. Ele indica quatro grupos de fatores relacionados com a satisfação das necessidades humanas:

- 1) o dinheiro, que preenche as seguintes necessidades básicas: condições mínimas de sobrevivência, busca de riqueza e de satisfação material;
- 2) a realização de um trabalho bem feito, incluindo o prazer de terminar um projeto ou alcançar um objetivo;
- 3) a alegria de estar cooperando com um grupo e de obter o reconhecimento deste grupo;
- 4) o crescimento pessoal, por ser capaz de utilizar plenamente as suas aptidões a serviço da sociedade.

Na concepção desse autor, os fatores mais importantes para o ser humano são os que estão relacionados com os grupos 2, 3 e 4. As necessidades monetárias não se constituem, em sua visão, como as mais importantes para a satisfação e a motivação humana; entretanto, as pessoas precisam receber salário adequado, para que elas possam estar livres para gostar do seu trabalho.

Para o modelo comportamentalista, indicado por vários autores como a base teórica da Qualidade Total, o ser humano trabalha para satisfazer a um conjunto de necessidades organizadas hierarquicamente. Entre estas necessidades, a literatura especializada destaca as seguintes: o prazer de

realizar um bom trabalho, o crescimento profissional, a responsabilidade, a autonomia, a possibilidade de participar e o relacionamento com as chefias .

Com a Qualidade Total, a participação e a iniciativa dos indivíduos são consideradas fundamentais. Estes assuntos fazem parte da próxima seção, na qual será apresentada a questão do planejamento do trabalho no método da Qualidade Total.

2.3.2 Planejamento do trabalho

As novas metodologias de administração e de produção tornam a organização mais dependente dos trabalhadores. Desta forma valoriza-se a iniciativa, a criatividade e a responsabilidade de todos os indivíduos que compõem a organização.

Através dos programas de Qualidade Total se promove o crescimento do ser humano, conferindo-lhe tarefas para cuja realização ele utiliza, cada vez mais, a sua capacidade de pensar, ao invés de valer-se unicamente de habilidades manuais. Segundo Campos (1992, p. 157), o meio empregado para isto é a educação e o treinamento, que devem ter como grande objetivo “a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar”. No entanto, este autor alerta para o fato de que educar e treinar as pessoas é tarefa muito difícil, que demanda tempo e que, portanto, só deverá ser feita “diante de uma NECESSIDADE EVIDENTE advinda de necessidades da empresa”. (CAMPOS, 1992, p. 151)

Em decorrência dos novos processos de produção mais flexíveis, a organização e a tecnologia se tornam mais dependentes do trabalhador. Em função da maior circulação de informações, descentralização e participação do trabalhador no processo decisório, sua autonomia e espírito de equipe são fatores necessários à nova base técnica de produção. Nesse sentido, é fundamental o seu interesse, motivação, responsabilidade, atenção, capacitação e participação. (BASTOS & BRANDÃO, 1993; TENÓRIO, 1994)

Através da Qualidade Total se promove a horizontalização da estrutura, em contraste com a gestão tradicional, na qual as estruturas verticais

são mais comuns. O mesmo acontece em relação aos trabalhadores. No processo de melhoria da qualidade, dá-se a mesma importância a todos os empregados, com especial atenção às atividades integradas. Na gestão tradicional, as decisões são tomadas de forma arbitrária, e a responsabilidade fica nas mãos unicamente de quem as toma, o que faz com que aconteça extrema centralização, transformando-as em decisões subjetivas. O mesmo não acontece na administração da Qualidade Total, na qual as decisões são tomadas com base em grande quantidade de informações condensadas e objetivas. (PALADINI, 1994)

O Gerenciamento da Qualidade Total promove a descentralização, conferindo aos trabalhadores autoridade para planejarem e controlarem o próprio trabalho. Dá ênfase especial ao trabalho em equipe, tornando a empresa mais flexível. (CARR & LITTMAN, 1992). As conseqüências da não participação do pessoal operacional no planejamento é o prejuízo na qualidade do trabalho e também a insatisfação das pessoas. (TACHIZAWA, 1997)

O acesso às informações torna os trabalhadores mais críticos. Este pensamento crítico é incentivado pela gerência, desde que se limite à esfera das tarefas que devem ser executadas, porque assim é possível diminuir trabalhos não produtivos e mal conduzidos. (ROESCH & ANTUNES, 1994)

O interesse da organização está em primeiro lugar, evidenciado no discurso de Lobos. Num primeiro momento, acredita-se na capacidade de todos os membros da empresa; por isso os programas de educação e treinamento são estendidos a todos. No entanto, "a lei das probabilidades determina que uma parte pequena da população rejeitará a idéia, enquanto uma outra parte, menor ainda remarará contra. Ambos terão que ser eliminados, sob pena de comprometerem o sucesso do programa de Gerenciamento da Qualidade Total". (LOBOS, 1991, p. 112)

Em outras palavras, como observam Fischer et. al. (1995, p. 60), "na retórica da excelência, não há lugar para os perdedores, para os que criam ou são afetados por conflitos, para os que têm emoções negativas, ansiedades, inveja ou *stress*."

Ou seja, a participação e a autonomia dos indivíduos são valorizadas, visando ao alcance dos objetivos organizacionais e permitindo a satisfação de algumas necessidades individuais. Isto implica em mudanças no sistema de controle da organização, que será objeto da próxima seção.

2.3.3 Controle do trabalho

A Qualidade Total traz em seu bojo alterações na forma pela qual se exerce o controle na organização. Antunes (1996) enfatiza que existe a alteração de um “modelo de controle” para um “modelo de comprometimento”.

Entretanto, o modelo de comprometimento não exclui o do controle. O que acontece é a mudança de um modelo, no qual o controle é externo, para um modelo que enfatiza o autocontrole, o controle do grupo, o controle através de métodos estatísticos, indicadores e avaliação de desempenho. (ANTUNES, 1996). A supervisão controladora passa a ser uma co-supervisão de conformidade com padrões. (FRANÇA, 1996)

A mudança de atitudes é conseqüência de intervenção comportamental, sendo que o modelo se fundamenta em mensuração e controle. No entanto, conforme Foster & Whittle (apud ROESCH & ANTUNES, 1994, p. 207), “o foco muda de um processo dirigido por controles externos para um processo onde o controle está embutido na cultura da organização e é por ela dirigido.”

A doutrinação, visando mudança comportamental, tem como objetivo não criar uma concordância cega, mas sim incentivar a capacidade de julgamento fundamentado nos valores e objetivos da organização. A intenção é substituir a necessidade de supervisão pelo autocontrole individual. (JURAN & GRZYNA 1991)

Essa ênfase na mudança comportamental e na cultura da organização promove a consolidação de um controle industrial mais sutil, no qual predomina o espírito de equipe e a cooperação dos trabalhadores, visando “a priori atender os interesses e objetivos da empresa”. (ROESCH & ANTUNES, 1994, p. 219)

A Qualidade Total torna-se dependente dos trabalhadores, uma vez que necessita, para o seu sucesso, que todos os elementos estejam funcionando perfeitamente. Dessa forma, os funcionários obtêm mais poder. Este poder é contrabalançado através da instituição de um sistema de controle mais sutil, embutido na cultura, baseado em medições de indicadores e na avaliação de desempenho. (ROESCH & ANTUNES, 1994; MELO, 1992; RUAS ET. AL. 1993)

O que diferencia a abordagem tradicional de gerenciamento do sistema da Qualidade Total reside na forma pela qual se percebe o desempenho individual. Segundo Carr e Littman (1992, p. 21), “a gerência tradicional-enfatiza-o indivíduo, medindo o seu desempenho através de avaliações periódicas, recompensando ou castigando os resultados individuais”. Em oposição a este modelo, na Qualidade Total, “quando os funcionários não controlam os sistemas nos quais trabalham, não podem ser inteiramente responsabilizados pelos resultados. (...) 85% dos problemas de uma empresa advêm dos sistemas ou da maneira como a gerência estabelece a forma como o trabalho deve ser realizado”. (CARR & LITMAN, 1992, p. 22)

No modelo tradicional existe um limite aceitável de erros, a preocupação com os defeitos se faz presente apenas quando o erro já ocorreu, e se procura punir quem erra, o que provoca a tendência de esconder os erros gerando fraudes. Na Gestão da Qualidade Total não existe tolerância para com erros: adotando-se o princípio do “zero defeito”, procura-se prevenir o surgimento dos erros, os quais, quando acontecem, são analisados por grupos procurando identificar as causas. (PALADINI, 1994)

A colocação de cartazes e exortações com metas para os operários não é um bom caminho para promover melhoria de qualidade. O que há de errado com eles é que estão destinados às pessoas erradas, o que se origina da crença da gerência segundo a qual, se as pessoas trabalhassem melhor, poderiam atingir a meta do “zero-defeito”. Eles não levam em conta que a maioria dos problemas acontecem em decorrência do sistema e não devido a falhas individuais. (DEMING, 1990)

Com a implantação de um programa de Qualidade Total, a administração promove programas de sensibilização, visando a internalização das

normas e dos objetivos da organização e fazendo com que o controle esteja embutido na cultura da organização. Quanto mais o indivíduo assumir os objetivos da organização como seus, mais ele estará comprometido e menos irá necessitar de controle externo. A integração entre os objetivos individuais e os organizacionais será tratada na próxima seção.

2.3.4 Integração entre os objetivos individuais e os organizacionais

A identidade entre os objetivos dos indivíduos e da organização se processa na medida em que estes conhecem a organização e se comprometem com ela. Esta é uma questão central na Qualidade Total, já que o sistema reconhece a sua dependência do elemento humano e coloca a sua satisfação como sendo o objetivo principal da organização.

Algumas tendências teóricas deixam a questão dos conflitos entre os objetivos individuais e os organizacionais para um segundo plano, ou simplesmente admitem a sua identidade. Este pressuposto da identidade de objetivos leva, muitas vezes, as propostas de mudanças a fracassarem na organização. (AIDAR, 1995)

A primeira preocupação da administração e da empresa deve ser a felicidade das pessoas ligadas a ela. Esta é a razão de existir de uma empresa: a satisfação, a felicidade de todos os que estão relacionados com ela e que dependem dela. Se a empresa não atende a esse requisito ou não tem como atender a ele, ela não merece existir. (ISHIKAWA, 1993)

Através do CCQ, as empresas buscam a acomodação de conflitos, a incorporação dos valores organizacionais pelos funcionários, tendo como objetivo o aumento da produtividade. Os trabalhadores participam mais, no entanto, esta participação é apresentada como uma dádiva da empresa. (ALBINO et. al., 1992)

Para Campos (1992), a integração entre os objetivos individuais e os da organização é possível. Em sua concepção, os empregados desejam duas coisas:

- a) Segurança da continuidade no emprego, através da sobrevivência da empresa à competição;
- b) Aumento cada vez maior dos seus ganhos financeiros para o seu conforto.

A empresa também deseja duas coisas:

- a) Sobrevivência da empresa em relação à competição;
- b) Aumento dos lucros para crescer.

Os primeiros interesses são comuns aos dois grupos. Em relação à questão financeira, num primeiro momento parece que existe uma oposição. Entretanto, como relata o autor, as empresas japonesas superaram este problema através do pagamento de um *bônus*. O empregado tem uma parte do seu salário fixa, suficiente para atender às suas necessidades básicas, e recebe um *bônus* de acordo com o resultado financeiro da empresa.

As empresas japonesas adotam políticas de recursos humanos fundamentalmente diferentes das empresas ocidentais. Elas têm a sua base na abordagem holística maslowniana e percebem a sua missão principal como sendo a de "satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. Quem fizer isto da melhor maneira ganhará o lucro desejado. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar o seu potencial". (CAMPOS, 1992, p. 150)

Para obter o comprometimento do corpo funcional, segundo os autores da Qualidade Total, uma das estratégias é promover a identidade entre os objetivos dos indivíduos e da organização. Entretanto, existem outras estratégias que serão descritas a seguir.

2.3.5 Estratégias motivacionais

Existe hoje uma compreensão maior em relação à importância do homem para a organização, principalmente como portador de crenças, valores e culturas. Para que se consiga incorporar a filosofia da Qualidade à cultura da

organização, deve ser dada atenção especial ao aspecto humano. (AIDAR, 1995). Para que a transformação da Qualidade aconteça, existe uma dependência muito forte do ser humano. A rota para a qualidade não pode ser comprada e não pode ser realizada apenas por máquinas, computadores e tecnologia. (DEMING, 1990)

Para que a Qualidade Total se efetue em nível de organização, é preciso que se promovam mudanças comportamentais, ou seja, o foco são as pessoas. Esse tipo de mudanças exige bastante esforço, dedicação e perseverança, devendo ter o apoio e o exemplo vindos do topo da organização. O engajamento de todos os níveis gerenciais é tão importante quanto o do Presidente da organização. Os gerentes, estando comprometidos, conseguem envolver e comprometer os seus subordinados. (TOLOVI, 1994)

A questão central quanto se fala em Qualidade Total são as pessoas e a motivação delas. Denton (1990) afirma que as empresas que possuem qualidade em serviços estão preocupadas com a administração das pessoas em primeiro lugar, porque sabem que a tecnologia não pode substituí-las.

Para que os trabalhadores se comprometam efetivamente com o programa, eles devem estar a par dos benefícios que serão gerados para a empresa. Também é fundamental que eles saibam o que vão ganhar com a implantação da qualidade. A visualização dos benefícios que resultarão do processo para ambos os lados, irá contribuir para o fortalecimento da cultura da qualidade na empresa. (AIDAR, 1995)

Lobos (1991) destaca a importância da retribuição financeira na motivação das pessoas, para a produção com qualidade. Ele acentua o fato de que os trabalhadores no Japão e nos Estados Unidos já trabalham dentro desta filosofia, ou seja, ter o aumento da qualidade da produção individual vinculada a um aumento na retribuição financeira. A adoção destas medidas, na sua visão, é dificultada no Brasil pela legislação e pela cultura reinante no ambiente de trabalho, avessa à avaliação de desempenho dos trabalhadores.

Para que a Gestão da Qualidade Total possa ser implantada com sucesso nas organizações, tem sido enfatizada a questão cultural. Ou seja,

muitos autores ressaltam que, para adotar os princípios da Qualidade Total, é necessário transformar os comportamentos, as atitudes, os valores e as crenças na organização. Para adaptar o programa à realidade de cada organização, deve ser promovida esta transformação cultural.

Referindo-se à criação de uma cultura orientada para a qualidade, Aidar (1995), sublinha a importância de promover esforços no sentido de mudar atitudes e comportamentos das pessoas na organização. Entretanto, enfatiza o autor, esta mudança só estará efetivada, quando estes comportamentos e atitudes estiverem inseridos no conjunto de crenças e valores que constituem a cultura da empresa.

Em relação à avaliação de desempenho, Campos (1992), frisa que não existe questionamento quanto à necessidade da realização dela, já que as pessoas são diferentes, possuem potenciais distintos e talentos diferenciados. Desta forma, o autor entende que é justo avaliar o desempenho das pessoas e que o resultado desta avaliação deve refletir-se na carreira e no salário delas. No entanto, ele questiona os sistemas de premiação que têm como base unicamente o dinheiro, já que esta concepção de que o ser humano trabalha apenas em função da retribuição econômica está em desacordo com as atuais teorias sobre motivação. Ele considera válido, contudo, sistemas de premiação fundamentados em reconhecimento do trabalho, através da distribuição de prêmios como jantares, viagens, presentes, medalhas, diplomas e também pagamento de prêmios em dinheiro.

Quanto às recompensas e à avaliação de desempenho individual, Deming (1990) parece ter uma posição distinta dos demais autores consultados. Para ele, todas as pessoas têm motivação intrínseca; no entanto, ela é substituída pela motivação extrínseca através da submissão a forças externas. Quando se utiliza fatores externos para motivar, tais como prêmios e recompensas, as pessoas substituem o prazer de fazer um trabalho bem feito pela competição pela melhor avaliação. A avaliação anual de desempenho inibe o trabalho em equipe, porque os resultados gerados não podem ser atribuídos a um determinado indivíduo, mas sim ao grupo como um todo.

Além dos aspectos criticáveis já mencionados no transcorrer desta exposição, podem-se destacar outros, que serão apresentados a seguir.

2.3.6 Perspectiva crítica do modelo da Qualidade Total

Analisando os princípios que norteiam o sistema da Qualidade Total, observa-se que não existem muitas novidades em sua base teórica e filosófica. Verifica-se que, na verdade, ocorre uma retomada dos conceitos elaborados pelas principais Teorias Administrativas já estabelecidas. (MALIK, 1992; WOOD Jr., 1992)

Constata-se a presença de elementos da Administração Científica, uma vez que se procura o melhor método de trabalho e a adequação do trabalhador através de treinamento. As práticas e os conceitos sobre comportamento humano são buscados na Escola de Relações Humanas e na Escola Comportamentalista, visando minimizar os conflitos e aumentar a motivação dos funcionários. Procura-se embasamento na Teoria dos Sistemas e na Teoria da Contingência, considerando as organizações como sistemas abertos que precisam buscar a sua adequação ao ambiente em mutação. Também utiliza-se do controle estatístico de processos, do planejamento estratégico e de todo conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran. (MALIK, 1992; WOOD Jr. 1992; CAMPOS, 1992; JUNQUILHO, 1997)

O sistema da Qualidade Total, por ser dependente do trabalhador, faz com que exista a tentativa do nível gerencial em atingir a subjetividade dos empregados, visando atingir os resultados propostos pela empresa. Esta dependência é equilibrada através da busca da identidade entre os objetivos dos indivíduos e da organização. (ANTUNES, 1996)

O funcionamento de uma organização não pode ser considerado unicamente como resultado da adaptação das pessoas e da sua motivação. É essencial que se considere neste processo a influência política e os resultados dos jogos de poder presentes na organização e que são ignorados pelos analistas da Qualidade Total. (JUNQUILHO, 1997)

Deming alerta para o perigo de simplesmente se copiar um modelo que funciona em outra cultura. Na visão dele, “é necessário compreender a teoria do que se deseja fazer. Os norte-americanos são grandes copiadores (CCQ, *Kanban*, ou *Just-in-Time*, por exemplo). O fato é que os japoneses primeiro aprendem a teoria do que desejam fazer, depois fazem a melhora”. (DEMING, 1990, p. 96)

Juran & Gryna (1991, p. 63) afirmam que as técnicas da qualidade funcionam no Japão porque são “consistentes com os valores e normas da sociedade e do modo de vida japoneses”. A participação dos trabalhadores é considerada voluntária. No entanto, lá esta palavra tem um significado relativo em função dos controles sociais, culturais e econômicos que são muito fortes sobre o comportamento das pessoas.

Nascimento (1994) ressalta o papel da educação e do treinamento intensivo que os trabalhadores japoneses recebem ao longo de toda a sua vida no trabalho, enfatizando o trabalho em equipe, o cooperativismo, a responsabilidade individual e social e a disciplina. Em virtude disso, para Bitencourt et. al. (1994), não se faz necessário o apelo à ética coletiva e ao controle do desperdício. Nos países ocidentais é preciso estimular a motivação através de políticas baseadas em Maslow.

A cultura da organização, no Brasil, é vista de forma muito superficial, e a sua modificação é vinculada à adoção de estratégias motivacionais adequadas e “assegurada por treinamento e estímulos”. (NASCIMENTO, 1994, p. 60). Ou seja, a solução dos problemas surgidos com a implantação de um programa de Qualidade Total são atrelados à correta adoção de programas de motivação.

Barroso (1994, p. 10), em sua análise dos programas de Qualidade Total, observa que “é inocência, ou malícia, acreditar que a questão ética pode ser incorporada pela imposição. A adesão aos princípios éticos caminha junto com o desenvolvimento moral, cognitivo, que só pode ser adquirido por longos períodos de participação e interação com o meio social. Baseados nesta afirmativa, os programas de qualidade já estão fadados ao

fracasso, pois os seus conceitos de adesão baseiam-se na proposta Skinneriana de estímulo-resposta, de curto prazo, e nas idéias de Abraham Maslow, que vê o homem desprovido de sua capacidade de reflexão”.

O fundamento que guia os programas de Qualidade Total é o condicionamento através de um esquema de estímulos-resposta. A conscientização dos trabalhadores, invocada pela administração da Qualidade Total, na verdade se limita a convencer, induzir e conduzir os trabalhadores por um caminho previamente traçado. O líder que exerce o papel de convencer e conduzir, tem autoridade e poder garantido, o que faz com que este processo de conscientização se transforme em coerção. O indivíduo internaliza os valores da empresa e os assume como seus, perdendo o espírito crítico, a capacidade de reflexão e a autonomia intelectual. (BARROSO, 1994)

As pessoas têm a tendência natural para aprender, inovar e sentir prazer em trabalhar. No entanto, elas são diferentes entre si, e essas diferenças devem ser respeitadas e utilizadas na otimização das habilidades e inclinações pessoais de cada um. Segundo Deming, a administração atualmente parte do pressuposto de que todas as pessoas são iguais. As regras de gerenciamento em vigor hoje sugam de “dentro da pessoa ao longo de sua vida, sua motivação intrínseca inata, sua auto-estima e dignidade e colocam no lugar medo, autodefesa e motivação extrínseca”. (DEMING, 1990, p. XXIV)

Para modificar esse quadro, é necessário que se restabeleçam os valores individuais e as “complexidades das interações das pessoas com o mundo que as cerca”. (DEMING, 1990, p. XXIV). Dessa forma, serão liberadas a motivação intrínseca e as capacidades individuais, gerando cooperação e trabalho em equipe.

Com estes elementos críticos, finaliza-se a apresentação das concepções acerca do ser humano presentes na teoria da Qualidade Total. Na seqüência será efetuada uma comparação entre os modelos das Teorias Administrativas e os pressupostos da Qualidade Total, visando caracterizar o modelo que fundamenta a Qualidade Total.

2.4 Síntese dos modelos de homem das Teorias Administrativas e da gestão da Qualidade Total

Esta Seção destina-se a comparar as dimensões dos modelos de homem abordados na seção 2.1, com as dimensões referentes ao ser humano na Qualidade Total.

Para efeitos desta dissertação foram utilizados os seguintes modelos de homem: *Homo Oeconomicus*, baseado nas premissas da Escola Clássica, principalmente da administração científica desenvolvidos por Taylor; *Homem Social*, resultantes da abordagem da Escola de Relações Humanas, originada nas pesquisas de Elton Mayo; *Homem Auto-realizador*, cujas premissas foram desenvolvidas pelos cientistas comportamentais, abrangendo os modelos de Maslow (hierarquia das necessidades) e a Teoria Y de McGregor; e *Homem Complexo*, cujas hipóteses foram lançadas por Schein, representante da abordagem Contingencial da administração.

Estes modelos foram escolhidos por representarem as principais premissas acerca do ser humano no trabalho desenvolvidas nas Teorias Administrativas, constituindo-se nas mais utilizadas nas práticas dos administradores das organizações.

No que se refere às dimensões abordadas, elas destacam-se como aspectos centrais destas teorias. Ao implantar programas de Qualidade Total, os autores consultados apresentam estas dimensões como sendo essenciais para a organização. Ou seja, os fatores que estimulam ao trabalho, o planejamento do trabalho, o controle do trabalho, a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais, bem como as estratégias de motivação, constituem-se em elementos básicos para a compreensão da natureza humana no trabalho.

O quadro “Comparação entre os Modelos de Homem das Teorias Administrativas e da Gestão da Qualidade Total”, trazido a seguir, procura caracterizar dimensões de cada modelo apresentado, abrangendo os modelos das Teorias Administrativas e da Qualidade Total, com base na fundamentação teórica apresentada nas seções precedentes.

Quadro 3 - Comparação entre os Modelos de Homem das Teorias Administrativas e da Gestão da Qualidade Total

DIMENSOES	<i>Homo Oeconomicus</i>	Homem Social	Homem Auto-Realizador	Homem Complexo	Modelo da Qualidade Total
a) Fatores que estimulam ao trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O trabalho é motivado por recompensas econômicas. ◆ O trabalho é um adiamento da satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As motivações básicas são a satisfação das necessidades sociais (sentimento de pertencer ao grupo). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As pessoas trabalham para satisfazer a necessidades (consideradas ilimitadas) que se organizam de forma hierárquica: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização. ◆ O trabalho é algo tão natural quanto o descanso ou o lazer. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As pessoas trabalham para satisfazer a necessidades diferenciadas - os mesmos motivos não servem para todas as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As pessoas trabalham para satisfazer a um conjunto de necessidades: fisiológicas, de segurança, do prazer de realizar um bom trabalho, sociais, de auto-realização e crescimento pessoal.
b) Planejamento do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A administração deve estudar e determinar a melhor maneira de executar o trabalho, uma vez que os trabalhadores comuns não têm condições de fazê-lo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modelo mais democrático que o anterior, dá atenção às reivindicações e necessidades dos empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Todos têm um grau relativamente alto de imaginação e criatividade, que deve ser utilizado em benefício da organização. A participação dos empregados é incentivada, visando o comprometimento com os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As pessoas são diferentes: enquanto algumas têm necessidade de participar, outras preferem ser dirigidas na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A responsabilidade e a iniciativa individuais são incentivadas. Há descentralização das decisões: a participação dos trabalhadores no planejamento é considerada essencial.
c) Controle do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As pessoas precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas de punição para que executem o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A necessidade de pertencer e ser aceito pelo grupo fala mais alto que os controles formais estabelecidos pela organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As pessoas são autocontroladas e auto-motivadas. O autocontrole está relacionado com o comprometimento com os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O sistema de controle da organização deve ser exercido de modo diversificado, levando em consideração as diferenças entre os indivíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Substitui o sistema de controle baseado em ameaças de punições pelo modelo de comprometimento, baseado no autocontrole, controle do grupo e de indicadores estatísticos.
d) Integração com os objetivos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prevê integração entre objetivos do indivíduo e da organização. A prosperidade do patrão deveria resultar na prosperidade do trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A integração entre os objetivos acontece na medida em que é despertado no indivíduo o sentimento de pertencer ao grupo e à organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não existe conflito inerente entre a auto-realização e um rendimento organizacional mais eficiente. Havendo oportunidade, os empregados voluntariamente conjugam seus objetivos com os da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A possibilidade de as pessoas desenvolverem lealdade e entusiasmo pelos objetivos da organização depende do grau em que as expectativas mútuas entre indivíduo e organização são atingidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prevê integração entre os objetivos individuais e organizacionais. Esta identidade acontece na medida em que os indivíduos conhecem e se comprometem com a organização.
e) Estratégias de motivação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Atrelar o aumento da produção individual ao aumento da retribuição financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incentivar o sentimento de pertencer ao grupo, o bem-estar psicológico dos subordinados. ◆ Ouvir os indivíduos e procurar compreender as necessidades deles. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tornar o trabalho intrinsecamente mais interessante, através do enriquecimento de tarefas, proporcionando maior responsabilidade e participação para os indivíduos. ◆ Oferecer incentivos e recompensas para quem se compromete com os objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não existe uma estratégia gerencial única, correta e que funcione igualmente com todos. Os indivíduos podem responder a muitos tipos diferentes de estratégias motivacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incentivar a autonomia e a participação dos indivíduos. ◆ Estabelecer planos de recompensas (não só econômicas). ◆ Possibilitar o atendimento das necessidades e expectativas individuais através de um trabalho mais significativo.

Este quadro representa uma síntese dos modelos de homem delineados nos tópicos precedentes e, ao mesmo tempo, delimita os modelos utilizados como norte para o estudo realizado. Na seqüência descreve-se o quadro, estabelecendo uma comparação entre as dimensões do modelo de homem da Qualidade Total com os demais modelos. Ou seja, destaca-se o modelo que é mais condizente com a Qualidade Total em cada dimensão.

a) Fatores que estimulam o trabalho

Homo Oeconomicus - Segundo este modelo, o ser humano trabalha unicamente em razão das recompensas econômicas. O trabalho é visto de forma negativa, como um adiamento da satisfação.

Homem Social - Para esta corrente, as motivações básicas do ser humano são a satisfação das necessidades sociais. O sentimento de pertencer e ser aprovado pelo grupo é essencial.

Homem Auto-Realizador - Esta concepção ressalta que o ser humano trabalha para satisfazer a um conjunto de necessidades que se organizam de forma hierárquica: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização. Estas necessidades são consideradas ilimitadas. Quando uma está parcial ou totalmente satisfeita, o indivíduo parte para a satisfação da imediatamente superior. O trabalho é considerado tão natural quanto o descanso ou o lazer.

Homem Complexo - Os teóricos que sustentam este modelo enfatizam que as pessoas podem desenvolver interesse produtivo com base em diferentes motivos. As necessidades humanas variam de acordo com a fase da vida, o setor em que trabalham dentro da organização e da própria organização. Os mesmos motivos não servem para todas as pessoas indistintamente.

Qualidade Total - Os teóricos da Qualidade Total enfatizam que as pessoas trabalham para satisfazerem a um conjunto de necessidades, ou seja, fisiológicas, de segurança, o prazer de realizar um bom trabalho, sociais, de auto-realização e crescimento pessoal. Eles concebem o ser humano como um ser em

constante estado de insatisfação, que busca a auto-realização. No que se refere a esta dimensão, os pressupostos apresentados pelos especialistas da Qualidade são consistentes com os do modelo de *Homem Auto-realizador*, baseado em Maslow e Herzberg.

b) Planejamento do trabalho

Homo Oeconomicus - De acordo com esta corrente, os trabalhadores comuns não têm condições de planejar o próprio trabalho, cabendo à administração estudar e determinar a melhor maneira de executá-lo.

Homem Social - Para este modelo, os dirigentes, ao invés de apenas planejarem, controlarem e motivarem, transformam-se em facilitadores que apóiam e fornecem simpatia aos empregados, levando e apoiando as suas reivindicações aos escalões superiores. É um modelo mais democrático que o anterior, mas a participação acontece em função da satisfação de necessidades sociais do trabalhador.

Homem Auto-Realizador - Os teóricos desta corrente defendem que as pessoas, de modo geral, têm um grau relativamente alto de imaginação e criatividade, que deve ser utilizado em benefício da organização. A participação dos empregados é incentivada visando ao comprometimento com os objetivos da organização.

Homem Complexo - Segundo esta concepção as pessoas são diferentes e enquanto algumas têm necessidade de participar, outras preferem ser dirigidas pela organização.

Qualidade Total – O modelo da Qualidade Total, segundo o embasamento teórico apresentado, descentraliza a tomada de decisões, tornando mais democrática a organização. Incentiva a autonomia e a participação dos trabalhadores, visando melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Neste aspecto, os princípios utilizados pela Qualidade Total vão ao encontro do modelo de *Homem Auto-realizador*, que

acentua que as potencialidades do ser humano estão sendo parcialmente utilizadas pela organização.

c) Controle do trabalho

Homo Economicus - Esta teoria defende que as pessoas precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas de punição para que executem o trabalho requerido.

Homem Social - Segundo esta corrente, a necessidade de pertencer e de ser aceito pelo grupo fala mais alto aos trabalhadores do que os controles formais estabelecidos pela organização. Evidencia-se o papel regulador do grupo informal sobre o comportamento do indivíduo.

Homem Auto-Realizador - Os teóricos que fundamentam este modelo salientam que as pessoas são autocontroladas e automotivadas em virtude de objetivos com os quais se comprometem.

Homem Complexo - De acordo com esta concepção, o sistema de controle da organização deve ser diferenciado, levando em consideração as diferenças individuais. Enquanto existem indivíduos que são automotivados e autocontrolados, existem aqueles que precisam do controle externo para executar as suas atividades.

Qualidade Total - Os especialistas apregoam que, com a Qualidade Total, se processa uma mudança no sistema de controle, que é substituído por um sistema de comprometimento. Este sistema está baseado no autocontrole, no controle exercido pelo grupo, por indicadores estatísticos e por avaliação de desempenho. A cultura da organização é internalizada pelos indivíduos, promovendo o comprometimento. Com respeito a esta dimensão, o modelo da Qualidade Total adota elementos de diferentes modelos. A ênfase no autocontrole constitui-se num princípio básico do modelo de *Homem Auto-realizador*. O papel regulador do grupo é um dos fundamentos do modelo de *Homem Social*. Em relação aos indicadores, eles podem ser vinculados a dois modelos. Em alguns casos o atingimento de indicadores é tomado como base tão

somente para o pagamento de prêmios financeiros, que se constitui no princípio motivacional do modelo de *Homo Oeconomicus*. Utilizando os indicadores para este fim, a organização está partindo do pressuposto de que o dinheiro motiva ou controla o comportamento dos indivíduos. Entretanto, o atingimento dos indicadores pode ser vinculado com outros tipos de recompensas, sendo neste caso, mais condizente com o modelo de *Homem Auto-realizador*, pressupondo que os indivíduos são autocontrolados quando se comprometem com os objetivos, e este compromisso é dependente das recompensas oferecidas.

d) Integração entre os objetivos individuais e os organizacionais

Homo Oeconomicus - Este modelo prevê integração entre os objetivos do indivíduo e da organização. Para Taylor, o máximo de prosperidade para o patrão deveria resultar no máximo de prosperidade para o trabalhador.

Homem Social - Segundo esta corrente, a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais se efetua na medida em que desperta no indivíduo o sentimento de ele pertencer à organização e de sentir-se aceito e integrado ao grupo.

Homem Auto-Realizador - Para esta teoria não existe conflito inerente entre a auto-realização e um rendimento organizacional mais eficiente. Havendo oportunidade, os empregados voluntariamente conjugam seus objetivos com os da organização.

Homem Complexo - Os teóricos desta corrente destacam que a possibilidade de as pessoas desenvolverem lealdade e entusiasmo pelos objetivos da organização depende do grau em que as expectativas mútuas, entre indivíduo e organização são atingidas.

Qualidade Total - Em relação à integração entre os objetivos individuais e os organizacionais, o modelo adotado pelos teóricos da Qualidade Total é congruente com os pressupostos de *Homem Auto-realizador*. Este modelo enfatiza que a identidade entre os objetivos é possível quando é dada

oportunidade as pessoas para se comprometerem com a organização e, neste caso, a conjugação de esforços em prol dos objetivos organizacionais é voluntária.

e) Estratégias de motivação

Homo Oeconomicus - Segundo esta corrente, para motivar os trabalhadores deve-se vincular o aumento da retribuição econômica com o aumento da produção individual.

Homem Social - De acordo com este modelo, a estratégia adequada para motivar o ser humano no trabalho está baseada na integração entre os membros da organização. Os líderes devem incentivar no trabalhador o sentimento de ele pertencer ao grupo, o bem-estar psicológico dos subordinados. Devem ouvir e procurar compreender as necessidades dos indivíduos.

Homem Auto-Realizador - Para esta teoria, deve-se: tornar o trabalho intrinsecamente mais interessante, através do enriquecimento de tarefas; proporcionar maior significado ao trabalho, através do incentivo à responsabilidade e à participação dos indivíduos; oferecer incentivos e recompensas a quem se compromete com os objetivos da organização, uma vez que a produtividade depende da motivação para o trabalho.

Homem Complexo - Não existe estratégia gerencial única, correta e que funcione igualmente para todos. Os indivíduos podem responder a diferentes tipos de estratégias motivacionais.

Qualidade Total - As estratégias motivacionais utilizadas no gerenciamento da Qualidade Total tomam como base o modelo *de Homem Auto-realizador*. dá-se ênfase à satisfação das expectativas individuais, através da promoção da autonomia e participação das pessoas; confere-se maior responsabilidade aos trabalhadores, tornando o trabalho intrinsecamente mais interessante; e oferece-se recompensas para quem se compromete com a organização.

Caracterizadas as principais dimensões em relação ao gerenciamento do ser humano no trabalho, as quais compõem o sistema da Qualidade Total, na seqüência desta dissertação será abordada a metodologia utilizada na realização do estudo de campo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Considerando a natureza do problema e dos objetivos da pesquisa, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia adotada na realização deste estudo de campo. Os tópicos que o compõe são: a especificação do problema e das perguntas de pesquisa, a definição dos termos relevantes para o estudo, a caracterização da pesquisa, a escolha da empresa e dos participantes, as técnicas de coleta das informações, bem como a análise e a estruturação do conteúdo das entrevistas.

3.1 Especificação do problema e das perguntas de pesquisa

Esta dissertação visa tornar claros os pressupostos que fundamentam o sistema da Qualidade Total no que se refere ao ser humano no trabalho, tendo como ponto de partida o seguinte problema de pesquisa: **Quais as concepções subjacentes ao sistema da Qualidade Total relativamente ao ser humano e à motivação dele para o trabalho?**

Visando operacionalizar o problema especificado, formulam-se as seguintes perguntas:

1 - Quais as concepções de homem especialmente quanto a fatores motivacionais no âmbito da Qualidade Total?

2 - Qual é o modelo de homem dos dirigentes responsáveis pela implantação do programa de Qualidade Total no HEMOSC?

3 – Quais as principais problemas / vantagens decorrentes das diferenças de interpretação entre a literatura da Qualidade Total e o programa de Qualidade Total do HEMOSC?

3.2 Definição de termos relevantes para a pesquisa

- **Gerenciamento da Qualidade Total** - Sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas (clientes internos e externos), estabelece padrões para o atendimento destas necessidades e procura melhorá-los constantemente. (CAMPOS, 1992)
- **Modelo de Homem** - Conjunto de hipóteses acerca da natureza humana e da motivação, que integram determinada Teoria Administrativa, visando explicar o comportamento humano nas organizações, influenciando as ações administrativas no que se refere ao estabelecimento de incentivos, recompensas e políticas de pessoal. (SCHEIN, 1982)
- **Modelo de Homem dos dirigentes** - Conjunto de pressupostos que, acerca da natureza humana e da motivação, os dirigentes da organização possuem e que irão determinar as políticas a serem estabelecidas no que se refere à participação, controle, política de incentivos e recompensas, estratégias de motivação, etc.
- **Fatores que estimulam ao trabalho** - Conjunto de motivos e necessidades que impulsionam as pessoas a trabalhar e que influenciam, em grande parte, o seu comportamento na organização.
- **Planejamento do trabalho** - Conjunto de atividades necessárias para a definição de metas e objetivos da organização e dos meios e métodos necessários para a consecução deles.

- **Controle do trabalho** - Mecanismos adotados pela organização para garantir que os desempenhos efetivos estejam em conformidade com os planos e padrões preestabelecidos.
- **Integração entre os objetivos individuais e os organizacionais** - Grau de concordância entre os objetivos e as necessidades dos indivíduos e os objetivos da organização. Essa concordância existe quando as pessoas assumem os objetivos organizacionais como seus e conjugam seus esforços para alcançá-los, e quando a organização consegue suprir, satisfatoriamente, as necessidades desses indivíduos.
- **Estratégias de motivação** - Planos e métodos utilizados pela organização para promover a motivação dos trabalhadores visando ao aumento da produtividade.

3.3 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa tem o propósito de ser um “estudo de caso” que tem por objeto uma unidade, visando apreender, em profundidade, as suas características. (TRIVINÓS, 1987; FRANCO, 1986). Desta forma, a unidade estudada constitui-se no Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina - HEMOSC, a ser analisada no que se refere às concepções dos dirigentes acerca do ser humano no trabalho e da motivação dele. Através do método do estudo de caso é possível reunir informações numerosas e detalhadas no intuito de apreender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre a técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos). (BRUYNE et. al., 1977). O caso pode ser tomado como unidade significativa do todo, sendo suficiente para elaborar um julgamento fidedigno e, também, para propor uma intervenção. (CHIZZOTTI, 1991)

Entre as características do estudo de caso, podem ser destacadas a possibilidade de se encontrar novos elementos ou dimensões no transcorrer do estudo, a ênfase na interpretação “em contexto” da realidade, a inclusão de várias fontes e a tentativa de abranger os vários pontos

de vista conflitantes, em relação a uma determinada situação. (LÜDKE & ANDRÉ, 1986)

Apesar de o estudo limitar-se a uma unidade particular, os resultados podem servir como o ponto inicial para uma análise que busque relações sociais mais amplas do objeto estudado. (FRANCO, 1986). A transferibilidade dos resultados da pesquisa, entretanto, não é objeto de preocupação deste estudo, uma vez que esta responsabilidade recai sobre o investigador que fizer a transferência dos resultados. (MARSHALL & ROSSMANN, 1989)

Este estudo caracteriza-se também por ser do tipo descritivo; visa expor as características do fenômeno estudado o que permite uma análise crítica a partir da fundamentação teórica. (TRIVINÓS, 1987). O estudo poderá contribuir para renovar perspectivas existentes e, também para preparar o caminho rumo a novas pesquisas. (BRUYNE et. al. 1977)

A metodologia utilizada no levantamento e no tratamento dos dados privilegia a abordagem qualitativa. Esta torna possível a compreensão mais aprofundada de um fenômeno social, através da análise de situações complexas, apreendendo as suas particularidades. (RICHARDSON, 1985). A abordagem qualitativa permite, também, analisar aspectos implícitos no discurso e, além disso, interagir com os participantes. (TRIVINÓS, 1987). Esta é uma alternativa compatível com o estudo de caso e se propõe “retratar a perspectiva dos participantes” (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, P. 13), compreendida como fundamental neste estudo. A pesquisa qualitativa se fundamenta na descrição e interpretação dos fenômenos estudados. Como destaca Trivinos (1987, p. 121) o investigador, em “sua busca de significados da realidade que investiga, não pode fugir às suas próprias concepções de homem e de mundo”.

Visando apreender o significado dos fenômenos estudados, o método qualitativo caracteriza-se pela utilização de várias técnicas de levantamento das informações, tais como análise de documentos, entrevistas e observações da pesquisadora. A análise do conteúdo é realizada através da categorização, que define o território sobre o qual as descrições são elaboradas.

3.4 Escolha da empresa e dos participantes

A organização para a efetivação do estudo de caso foi escolhida com base nos seguintes critérios: deveria estar com o programa de Qualidade Total implantado há pelo menos dois anos; os dirigentes que promoveram a implantação ainda deveriam estar ocupando os seus cargos na organização; esta deveria ser, preferencialmente, uma instituição pública, área ainda menos explorada no que se refere à Qualidade Total.

Após levantamento realizado em algumas Fundações que prestam consultoria na implantação da Qualidade Total, foi escolhido O Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina - HEMOSC, que atende aos critérios especificados acima.

Em razão da natureza do estudo, a amostra da população para a realização das entrevistas foi escolhida intencionalmente. Este tipo de amostragem permite a escolha de um pequeno número de pessoas "em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto". (Thiollent, 1992, p. 62)

Como a preocupação deste estudo está centrada nas concepções gerenciais acerca do ser humano, foram entrevistados 14 pessoas que integram o comitê de Qualidade Total, do qual participam o diretor do HEMOSC, o gerente administrativo, o gerente técnico, todos os subgerentes, alguns chefes de setor e representantes dos funcionários.

3.5 Técnicas de coleta das informações

Em função do método qualitativo, a entrevista tornou-se o instrumento fundamental para a obtenção de informações de fontes primárias. Para Lüdke & André (1986, p. 34), "a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada. (...)

permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas”.

A busca do significado de uma situação torna necessário que se procure compreender “o que se encontra por trás da fala em seu nível semântico”. (Zanelli, 1992, p. 2). Nesse caso, a linguagem aparece como elemento central, uma vez que “permeia todo o processo que se estabelece na interação entre o pesquisador e o participante”. (Id. *ibid.*, p. 1). Desse processo de interação entre os interlocutores, opera-se a “construção do conhecimento”, ou seja, no transcorrer da própria interação, as informações sobre o tema vão sofrendo modificações, vão se transformando. (Simão, 1989)

As entrevistas foram realizadas com base num roteiro semi-estruturado, que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa. Este método oferece amplo campo de interrogações, que são frutos das informações que vão surgindo no decorrer da entrevista. (Trivinõs, 1987). Dessa forma, foi elaborado um roteiro de questionamentos a serem explorados (anexo 2).

Os modelos de homem utilizados para a elaboração do roteiro de entrevistas foram aqueles apresentados no capítulo 2, tópico 2.4, sintetizados no quadro “Comparação entre os Modelos de Homem das Teorias Administrativas e da Gestão Qualidade Total”. Foram elaboradas questões abrangendo as principais características de cada modelo, como demonstra o exemplo a seguir:

Modelo de “Homo Oeconomicus”:

- As pessoas trabalham unicamente em função das recompensas econômicas.

Pergunta decorrente: O que leva as pessoas a trabalhar: são as recompensas econômicas ou outro tipo de recompensas (sociais, estima, auto-realização, o prazer de trabalhar)?

- Para trabalhar, as pessoas devem ser coagidas, controladas e ameaçadas de punição.

Pergunta decorrente: Para que o trabalho seja executado, os subordinados precisam sofrer algum tipo de controle externo? Na ausência da chefia no setor, eles trabalham da mesma forma?

Após a elaboração das questões em relação a cada modelo de homem, elas foram agrupadas por temas semelhantes, constituindo vários blocos.

No roteiro para as entrevistas, foram incluídas questões sobre o programa de Qualidade Total, abrangendo questionamentos sobre a participação do entrevistado, sua opinião sobre o programa, dificuldades enfrentadas, resultados obtidos, etc.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Antes de iniciar as perguntas, as pessoas eram informados dos objetivos da pesquisa; depois era solicitada a permissão delas para gravar a entrevista. Todos foram informados de que não seriam identificados no trabalho escrito.

Cada entrevista gravada e transcrita recebeu um código composto por um número e uma letra. Assim, a letra "D" corresponde a componentes da Direção; "G" aos gerentes; "S", aos integrantes das subgerências; "C", às chefias de setor; e "F" aos representantes de associações de funcionários. A duração das entrevistas variou de 30 minutos a 1 hora.

Para a obtenção dos dados secundários, foram utilizados manuais, planos, relatórios e outros documentos disponíveis na organização, importantes para coletar as informações acerca do programa de Qualidade Total. Estes dados foram estudados através da análise documental que visa identificar as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados. (Richardson, 1985)

Em janeiro de 1998 foi realizada a primeira visita ao HEMOSC para conhecer a empresa e o programa de Qualidade Total. Este primeiro contato foi feito com a Secretária do Programa. Durante o mês de fevereiro de 1998 foram feitas várias visitas para analisar o material disponível sobre o programa, colher mais informações sobre a organização e definir o público alvo das entrevistas.

Estas foram realizadas durante os meses de abril e maio de 1998. Todas foram gravadas e transcritas posteriormente, para análise do seu conteúdo. Durante o período em que foram realizadas as entrevistas, também foi coletado material sobre o programa e realizadas observações que serviram de base para a triangulação dos dados.

3.6 Análise e estruturação do conteúdo das entrevistas

As interpretações dos relatos das entrevistas foram processadas através da identificação de unidades e categorias significativas para os objetos da pesquisa, conforme Zanelli (1992). Partindo do conteúdo “manifesto e explícito” da linguagem, a análise de conteúdo tem como objetivo estabelecer inferências, pressupondo “a comparação dos dados, obtidos na leitura do discurso, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo e com a situação concreta de seus produtores e receptores”. (Franco, 1986, p. 9)

Segundo Richardson (1985), a técnica mais utilizada para a análise de conteúdo é a análise por categoria. Esta análise se traduz por isolar temas e extrair partes do conteúdo das entrevistas que são aplicáveis ao tema em questão, sempre visando ao problema pesquisado.

O referencial teórico orientou a elaboração das categorias que serviram de base para a análise das entrevistas. Assim, as dimensões que integram os modelos de homem apresentados no capítulo 2, tópico 2.4 (fatores que estimulam ao trabalho, planejamento do trabalho, controle do trabalho, integração entre os objetivos individuais e os organizacionais, bem como estratégias de motivação), foram utilizadas como categorias para a análise do conteúdo das entrevistas. Também foram utilizadas categorias para a análise das informações acerca do programa de Qualidade Total. A estrutura utilizada é exemplificada a seguir:

1 - Modelo de Homem do HEMOSC (tema)

1.1 - Modelo de “Homo Oeconomicus” (sub-tema)

1.1.1 - O ser humano trabalha em razão de recompensas econômicas (unidade de conteúdo).

O primeiro passo para a análise do conteúdo das entrevistas foi a transcrição das verbalizações na íntegra, tão fielmente quanto possível, procurando traduzir as pausas nas falas, as repetições e outras ocorrências.

Em seguida efetuou-se a leitura das transcrições, agrupando-as por temas, que constituem as unidades de conteúdo. Depois realizou-se a seleção dos trechos que seriam utilizados na descrição das entrevistas.

Na seqüência encontra-se um trecho transcrito, a título de exemplo, sendo que os trechos em **negrito** representam as falas selecionadas:

“O início, eu posso falar por mim, assim, particularmente eu me encontrava mais estimulada. Eu não sei se é porque esse negócio está demorando um pouco, ou então porque na prática, a gente aqui da área técnica do HEMOSC, a gente não tá sentindo muita diferença, não só eu, mas eu tenho observado o pessoal assim meio desestimulado. Comenta-se nas reuniões de chefia do HEMOSC, que pra área administrativa o processo de qualidade ajudou. A gente observa, desde que eu vim prá cá, a gente observa uma modificação muito grande. Mas eu acredito que essa modificação seja, não por causa do processo de TQC, basicamente, é claro que, como as chefias do setor administrativo dizem que pra eles modificou, acredito que pra eles tenha modificado mesmo. **Prá nós da área técnica, a gente já trabalha muito com processo de padronização, o nosso dia-a-dia já é isso. Então prá nós não trouxe modificação nenhuma, assim de mudança de rotina, a gente continua trabalhando da mesma maneira que sempre trabalhou e na prática eu não posso te dizer, assim, que tenha modificado alguma coisa. Pra nós até agora, eu não posso dizer que tenha modificado a nossa realidade. O que a gente observa assim é um acúmulo bastante grande por conta desse processo de qualidade, de coisas a fazer, de deveres que a chefia tem que cumprir. Uma coisa que eu tenho batido desde o princípio é que, eu acho que defeito da qualidade, hoje no HEMOSC, é que não se conseguiu colocar todas as pessoas neste processo. Acho que este é um dos motivos na demora na implantação e na mudança de determinadas atitudes. A gente, assim, tem uma cobrança relativamente forte em cima das chefias, pra que esse processo caminhe e, eu não sei, se por culpa das chefias ou não, não sei te dizer, mas a gente não consegue fazer esse negócio passar pro pessoal de nível médio, a gente não consegue envolver o pessoal. Alguns setores estão envolvidos, mas são poucos os setores, são poucos os”**

funcionários que estão efetivamente participando do processo de qualidade. *O treinamento inicial foi feito com chefias e a partir daí se procurou passar pros subordinados e depois a direção abriu pra quem quisesse participar, pra quem tivesse interesse e não fossem chefias, isso foi aberto”.*

Após a seleção dos trechos, procedeu-se ao agrupamento dos que se relacionavam a temas semelhantes. Em seguida realizou-se a descrição do conteúdo das entrevistas com base nas categorias preestabelecidas, cujo resultado consta no capítulo 5.

Saliente-se, entretanto, que esta pesquisa se baseou em algumas dimensões dos modelos de homem descritos anteriormente. Existem outros modelos e dimensões que não foram explorados neste trabalho, em virtude de o tema ser muito amplo, pelo que se deu prioridade a alguns aspectos, considerados relevantes para o tema em causa.

Na seqüência serão apresentadas as informações relativas à Instituição estudada e ao programa de Qualidade Total implantado.

4 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se a organização objeto do presente estudo, o Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina – HEMOSC- realizando-se breve descrição histórica da sua fundação, trajetória e estrutura organizacional. Apresenta-se, também, o histórico do programa de Qualidade Total implantado na organização. Estas informações, por sua natureza, vertem de fontes secundárias. Foi realizada ampla pesquisa na documentação disponível na Instituição, cuja relação consta no anexo 1, complementada com informações obtidas nas entrevistas.

4.1 Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina - HEMOSC

O Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina - HEMOSC, em sua forma atual, nasceu em 1987. Entretanto, a questão do sangue vem constituindo preocupação dos Governos há bastante tempo. Através da lei n. 3.555 de 27 de novembro de 1964 foi criada a Fundação Catarinense de Saúde, que visava à prestação de três serviços, segundo Pereira (1996):

- Diagnóstico Precoce do Câncer;
- Cardiologia;
- Centro Hemoterápico Catarinense.

A organização do Centro Hemoterápico Catarinense ficou a cargo do médico Mário Roberto Kasniakowski, que foi o seu primeiro diretor. O centro visava ao atendimento em todo o Estado, sendo que, neste primeiro momento, as doações de sangue eram remuneradas. (PEREIRA, 1996)

Os bancos recorriam a remuneração para a obtenção do sangue, ofereciam serviços de qualidade duvidosa e visavam lucro fácil com o mínimo de investimento. O nível técnico das pessoas empregadas na sua operacionalização era baixo. A compra da produção de sangue desses bancos era garantida pelo INAMPS (Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social) e pela indústria de hemoderivados. Não havia fiscalização e, em consequência, não havia penalizações para os problemas causados em virtude de baixa qualidade. (SANTOS et. al., 1991)

Durante o Governo Celso Ramos, começou a ser construído um prédio localizado à Avenida Othon Gama D'êça, s/n - Praça D. Pedro I - no centro de Florianópolis, onde seriam instalados os três serviços criados pela lei n. 3.555 de 27/11/64. Esta obra foi inaugurada no Governo de Colombo Machado Salles (1971 -1975). (PEREIRA, 1996)

Como a doação de sangue era remunerada, o universo de doadores constituía-se na população de baixa renda, cujos os cuidados com a saúde eram precários e cuja alimentação era de baixa qualidade. Dessa forma, houve a propagação de várias doenças através de sangue contaminado, principalmente a Doença de Chagas. Diante desta situação, foi criado em 1980 o primeiro programa nacional de sangue, o PRÓ-SANGUE, objetivando à construção de um Hemocentro em cada região. (PEREIRA, 1996)

Com o surgimento da AIDS (Síndrome de Imunodeficiência Adquirida), constatou-se ser inadiável a reestruturação dos serviços hemoterápicos, trazendo maior conscientização com respeito a questão do sangue e à profissionalização desta área. (SANTOS et. al. 1992)

Com a promulgação da Constituição Federativa do Brasil de 1988, que em seu artigo 199, § 4º, proíbe a comercialização do sangue e de seus hemoderivados, a Administração Pública passou a se preocupar com a questão

e a instituir a prática da doação voluntária de sangue com garantia de qualidade e segurança para os pacientes e os doadores. (PEREIRA, 1996)

O Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina (HEMOSC), foi criado em 20/07/87, pelo Decreto Lei Estadual n. 272, com base nas diretrizes do Plano Nacional de Sangue e Hemoderivados (PLANASHE), visando prestar atendimento hemoterápico de qualidade à população e dar assistência aos portadores de doenças hematológicas. (PEREIRA, 1996)

Através do Decreto Lei n. 3.015, de 27 de fevereiro de 1989, foi criado o Sistema Estadual de Hematologia e Hemoterapia. Entre os seus objetivos figuravam: promoção da doação voluntária do sangue; garantia de proteção da saúde do doador e do receptor; interiorização das ações de utilização do sangue; regulamentação e estruturação da coleta, do controle de qualidade, da estocagem e da distribuição dos produtos hemoderivados; e, também, incentivo à realização de pesquisas nesta área. (PEREIRA, 1996)

O HEMOSC é um órgão central, dotado de unidades auxiliares que se constituem nos hemocentros regionais e centrais sorológicas e que se localizam nos municípios-pólos das Regiões de Saúde. Atualmente estão em funcionamento três Hemocentros no interior do Estado: Criciúma, Lages e Joaçaba. Os Hemocentros de Chapecó e Joinville estão sendo concluídos.

As centrais sorológicas realizam a triagem sorológica dos doadores (exames de HIV, Hepatites, Doença de Chagas, Sífilis, entre outros). Realizam, também exames complementares caso algum dos exames realizados pelo doador tenha resultado positivo. Existem centrais sorológicas em Blumenau, Tubarão, Chapecó, Lages, Joaçaba e Joinville.

As funções do HEMOSC podem ser assim especificadas:

I - assessorar a Secretaria de Estado da Saúde e demais autoridades do setor, na formulação da política estadual de hematologia e hemoterapia, dos planos, programas e projetos daí derivados e supervisionar sua execução;

II - estabelecer normas científicas, técnicas e administrativas para a organização e funcionamento do sistema;

III - supervisionar o funcionamento do sistema, garantindo a qualidade do sangue e seus derivados, bem como proporcionar todo o assessoramento para que esse objetivo seja alcançado;

IV - aplicar medidas corretivas que sanem eventuais problemas técnicos, organizacionais e operacionais do sistema;

V - coordenar o sistema de informações na área de hematologia e fornecer as análises indispensáveis à eficácia da sede institucional dos sistemas e suas interfaces com o Setor Saúde;

VI - coordenar a elaboração de programas especiais e supervisionar sua implantação;

VII – promover a formação de recursos humanos para o Sistema e mantê-los atualizados e eficientes;

VIII - exercer, no tocante aos órgãos auxiliares, a supervisão geral de suas operações;

IX - coordenar a implantação dos órgãos auxiliares nas diversas regiões de saúde;

X - articular-se com as unidades colegiadas integrantes do Sistema Único de Saúde.

O HEMOSC é uma instituição pública integrante da Secretaria de Estado da Saúde do Estado de Santa Catarina. Possui servidores qualificados nas áreas de sorologia, imuno-hematologia, histocompatibilidade, hematologia e marcadores tumorais. É a única instituição catarinense que possui máquinas para AFÉRESE OU HEMAFÉRESE. Estas máquinas, segundo Motta (1996), têm a finalidade da remoção total do sangue do paciente ou doador. Ela separa o sangue em seus vários componentes, retirando e retendo o componente desejado, e devolvendo os demais componentes ao doador.

Então, de forma resumida, a função do HEMOSC é o desenvolvimento da política estadual do sangue e hemoderivados, baseado na Legislação Federal em vigor. Propõe-se, também, realizar as atividades de ensino, pesquisa e assistência, concentrando-se na prestação de serviços de Hematologia e Hemoterapia.

Hematologia - É a ciência do sangue, através da análise da sua natureza, funções e doenças. Visa diagnosticar e controlar várias ocorrências relacionadas com o sangue, doenças hereditárias, tais como hemofilias, anemias, etc. Ocupa-se, também, da realização de exames visando determinar ou classificar os grupos sanguíneos, fator RH, entre outros.

Hemoterapia - Constitui-se no tratamento de doenças por meio do sangue ou de seus hemocomponentes, que são um poderoso auxiliar para os médicos no tratamento de estados patológicos caracterizados pela insuficiência de produção de componentes do sangue ou pela perda exagerado dos mesmos. (CAIRUTAS, 1986)

Atualmente o HEMOSC possui, em seu quadro, 204 (duzentos e quatro) funcionários, incluindo o Diretor Geral, o Gerente Técnico e o Gerente Administrativo. Na seqüência, descreve-se a estrutura do HEMOSC com as respectivas funções de cada área e o seu número de funcionários. Sua estrutura pode ser visualizada no organograma que consta no anexo 2.

Direção Geral - Estão subordinados diretamente à Direção Geral a Coordenadoria de Interiorização, o Centro de Promoções do TQC e CEMARK - Centro de Estudos Mário Roberto Kazniakowski, que congregam 8 (oito) funcionários, responsáveis pelos seguintes serviços:

- *Coordenadoria de Interiorização* - Coordena as atividades administrativas dos hemocentros e das centrais sorológicas do interior do Estado, no que se refere à parte administrativa. As questões técnicas são encaminhadas e resolvidas pela Gerência Técnica. Os funcionários que integram esta coordenadoria são em número de 3 (três).

- *Centro de Promoções do TQC* - É responsável pelo acompanhamento de todas as atividades visando à implantação e manutenção do programa de qualidade, atribuída a 1 (um) funcionário sob a coordenação do Gerente Administrativo.

- *CEMARK (Centro de Estudos Mário Roberto Kasniakowski)* - É responsável pela realização das pesquisas técnico-científicas da Instituição e

pelos treinamentos em Hemoterapia e Hematologia oferecidos aos colaboradores da área da saúde, tanto para o nível médio quanto para o superior. Estes treinamentos destinam-se a profissionais da área de saúde da comunidade. O centro é responsável, também, pela coordenação dos treinamentos técnicos aos funcionários dos Hemocentros. Além disso, é responsável pela coordenação dos estágios realizados na Instituição. Ligada ao CEMARK, encontra-se, também, a Biblioteca do HEMOSC. O quadro funcional do CEMARK é composto de 4 (quatro) funcionários.

Ligados à Direção Geral, encontram-se também as duas Gerências, a Técnica e a Administrativa.

Gerência Técnica - É responsável pela disponibilização de hemocomponentes, serviços médicos e laboratoriais para a comunidade. Encontram-se subordinados a esta gerência 144 (cento e quarenta e quatro) funcionários, que compõem as Subgerências e os serviços relacionados a seguir:

Vinculados à Gerência Técnica encontram-se quatro Subgerências: a de Produção e Análises Clínicas, de Hemoterapia, de Hematologia, de Coleta e de Captação de Doadores. Note-se que os subgerentes da área técnica, ao mesmo tempo em que exercem a subgerência, estão ligados diretamente à execução de alguma das atividades que compõem o setor. Além das subgerências citadas, têm relação direta com a Gerência Técnica os seguintes serviços: serviço de apoio ao doador, informática e estatística, assim como a divisão de vigilância epidemiológica.

- **Subgerência de Coleta** - É responsável pela triagem dos doadores e pela coleta do sangue, utilizando-se de técnicas específicas que visam garantir proteção à saúde do doador e do receptor. O quadro funcional desta Subgerência é composto por 22 (vinte e dois) servidores.

- **Subgerência de Captação de Doadores** - Sua função é captar e cadastrar doadores de sangue para o HEMOSC, o que faz por meio de um trabalho de conscientização da população. Presta, também, assistência ao doador e à sua família através de informações e orientações. Realiza campanhas em escolas e hospitais visando à conscientização para a necessidade da doação

de sangue. Para a realização destas atividades, conta com o trabalho de 9 (nove) funcionários.

- *Subgerência de Produção e Análises Clínicas* - Realiza a supervisão e a coordenação dos setores que analisam e distribuem componentes para os pacientes, visando sempre à qualidade do serviço e do produto final. Integram esta subgerência os setores de Sorologia, Fracionamento, Imuno-hematologia, e Esterilização. Os funcionários subordinados a esta Subgerência são em número de 26 (vinte e seis), distribuídos entre os vários setores.

- Sorologia (7 funcionários) – É responsável pela triagem sorológica dos doadores e pacientes do ambulatório. Realiza os exames de HIV, Hepatites, Doença de Chagas, Sífilis, entre outros. Quando algum desses exames apresenta resultado positivo, compete ao setor realizar exames complementares e confirmatórios.

- Fracionamento (9 funcionários) - Separa o sangue em hemocomponentes (plaquetas, plasma, etc.), fazendo o controle de qualidade, a estocagem e a liberação do sangue para os hospitais.

- Imuno-hematologia (7 funcionários) - Analisa o sangue para determinar as tipagens sangüíneas e realiza pesquisas de anticorpos irregulares do sangue proveniente de doadores e pacientes do ambulatório.

- Esterilização (3 funcionários) - Efetua a esterilização, a limpeza e a descontaminação dos materiais reaproveitáveis, bem como a autoclavação do material a ser descartado.

- *Subgerência de Hemoterapia* - É responsável pela coordenação e pelo gerenciamento de todas as atividades relacionadas com a hemoterapia. Fazem parte desta subgerência as Agências Transfusionais e o setor de Aférese. Subordinados à esta Subgerência encontram-se 41 (quarenta e um) servidores que integram os setores descritos abaixo.

- Agências Transfusionais (37 funcionários) - Realizam os exames pré-transfusionais e a transfusão do sangue propriamente dito. O HEMOSC possui

agências transfusionais nos seguintes hospitais: Florianópolis, Maternidade Carmela Dutra, Celso Ramos, Regional, Infantil.

- Aférese (4 funcionários) - Realiza a separação do sangue por meio de uma máquina, para a doação de apenas um tipo de componente, devolvendo os demais ao doador.

• *Subgerência de Hematologia* - É responsável pelos serviços de ambulatório, hematologia, hemopatologia, imunogenética e odontologia. Seu quadro é composto por 38 (trinta e oito) funcionários, responsáveis pela execução dos serviços descritos a seguir.

- Ambulatório (21 funcionários) - Faz a transfusão de sangue na unidade do HEMOSC, realiza consultas, coleta os exames dos pacientes e aplica medicamentos.

- Hematologia (8 funcionários) - É um laboratório no qual se efetua a triagem de eletroforese de hemoglobina dos doadores e realiza todos os exames hematológicos (hemograma, agregação plaquetária, coagulação) dos pacientes do ambulatório.

- Hemopatologia (3 funcionários) – É responsável pela realização dos exames na área de onco-hematologia em pacientes.

- Imunogenética (5 funcionários) - Realiza os exames de HLA (histocompatibilidade) para a realização de transplantes para todo o Estado. É o único laboratório de Santa Catarina habilitado a fazer este trabalho. Nele são realizados os exames de marcadores tumorais.

- Odontologia (1 funcionário) – É especializada no atendimento de pacientes da onco-hematologia e hemofílicos.

• Serviço de Apoio ao Doador (1 funcionário) - Presta serviço de orientação e encaminhamento ao doador cujos resultados de exames apresentam alteração.

- Informática e Estatística (6 funcionários) – Coordena as atividades de informática e estatística em todas as áreas que integram o HEMOSC.

- Divisão de Vigilância Epidemiológica (1 funcionário) - É o setor responsável pela comunicação de doenças de notificação obrigatória à Vigilância Sanitária.

Gerência Administrativa - Tem como função desenvolver e executar ações que buscam a melhoria da satisfação dos colaboradores do HEMOSC. Vinculados a ela estão a Subgerência Administrativa e os setores de Almoxarifado, Recursos Humanos, Nutrição, Serviço de Administração de Pessoal - SAP, Apoio, Finanças e Custos e a Secretaria da Direção. Integram esta Gerência 49 (quarenta e nove) funcionários.

- *Subgerência Administrativa* – Destina-se a assessorar a Gerência Administrativa e a prestar serviços de manutenção, comunicação, segurança e transporte para o HEMOSC. Subordinadas a ela estão os setores de Zeladoria e Transporte, Comunicação e Segurança. Para a execução destas atividades conta em seu quadro com 20 (vinte) funcionários.

- Zeladoria (9 funcionários) - É responsável pelos serviços de limpeza e conservação do HEMOSC.

- Transporte, Comunicação e Segurança (11 funcionários) – É responsável pelos serviços de transporte, comunicação e segurança do HEMOSC.

- Almoxarifado (6 funcionários) - Efetua o controle e a estocagem de todos os materiais utilizados no HEMOSC.

- Recursos Humanos (2 funcionários) - Desenvolve ações, incluindo a realização de cursos e treinamentos, visando a satisfação dos funcionários do HEMOSC.

- Nutrição (4 funcionários) – Tem a função de adquirir produtos e de preparar e servir lanches aos doadores e funcionários.

- Serviço de Administração de Pessoal -SAP (2 funcionários) - Recebe, organiza, orienta e remete documentos de ordem administrativa referentes a direitos e deveres dos funcionários do HEMOSC.
- Apoio (9 funcionários) - Executa atividades, tais como: fotocópia de documentos e digitação, visando dar apoio e sustentação aos demais setores do HEMOSC.
- Finanças e Custos (4 funcionários) - Realiza o controle financeiro e contábil da Instituição.
- Secretaria da Direção (2 funcionários) – Presta serviço à Direção e às Gerências Técnica e Administrativa.

O atual corpo diretivo do HEMOSC assumiu suas funções em janeiro de 1995. Com a mudança no Governo do Estado, houve mudança também na administração do HEMOSC. A indicação para os cargos chave do HEMOSC, ou seja, Direção Geral, Gerências Técnica e Administrativa, respeitou uma pesquisa realizada pela Associação dos Funcionários do HEMOSC no final do ano de 1994.

A participação nesta pesquisa foi voluntária e a indicação de nomes para Diretor Geral, Gerente Técnico e Gerente Administrativo foi espontânea, pois não havia indicação prévia de nomes. Participaram da pesquisa em torno de 100 funcionários. O atual Diretor recebeu 40% dos votos, a Gerente Técnica, 58% das indicações, e o Gerente Administrativo, 38% (fonte: entrevista realizada com representante da Associação da época, funcionário João Paulo Rieg).

Para a indicação dos demais cargos (Subgerências e Chefias de Setor) foi realizada uma discussão com os funcionários lotados em cada setor. Esta discussão foi realizada numa reunião que envolveu todos os funcionários do setor, com um representante da Direção. Cada funcionário indicou o nome de sua preferência para chefiar o setor. A direção colocou nos cargos as lideranças que obtiveram a maioria das indicações do seu setor (Fonte: entrevistas com representante da Associação, funcionário João Paulo Rieg, e com o Diretor Geral do HEMOSC).

O CEPON (Centro de Pesquisas Oncológicas) funciona no mesmo prédio que o HEMOSC. Entretanto, trata-se de órgãos distintos que possuem estrutura administrativa e técnica diferenciadas. Além do prédio, outro ponto comum às duas Instituições é a FAHECE - Fundação de Apoio ao HEMOSC / CEPON, cujos objetivos e estrutura serão descritos no próximo tópico.

4.2 Fundação de Apoio ao HEMOSC / CEPON - FAHECE

Em 22 de fevereiro de 1994 foi criada a Fundação de Apoio ao HEMOSC / CEPON. É uma entidade sem fins lucrativos, de direito privado, que visa apoiar as atividades do HEMOSC / CEPON, no que se relaciona ao atendimento médico-assistencial, ensino e pesquisa nas áreas de hematologia, hemoterapia e oncologia. A FAHECE possui autonomia financeira e administrativa e entre seus objetivos podem arrolar-se os seguintes:

- colaborar com o HEMOSC em programa de desenvolvimento tecnológico, ensino, pesquisas e assistência na área de sangue;
- auxiliar na manutenção de todas as áreas do HEMOSC, objetivando alcançar resultados de ordem científica, didática ou assistencial;
- suprir prioritariamente o HEMOSC através de aquisições (inclusive importação de bens) destinadas ao ensino, à pesquisa e a serviços médico-hospitalares, aparelhos, equipamentos, veículos para fins hospitalares, instrumentos médico-hospitalares, matérias primas, produtos químicos, medicamentos, bolsas para a coleta de sangue e kits para diagnóstico e os outros materiais indispensáveis ao exercício das atividades, assim como obras, instalações e reformas;
- estimular programas de desenvolvimento tecnológico;
- patrocinar o desenvolvimento de novos produtos, equipamentos, sistemas e processos, assim como pesquisar produtos para as indústrias que trabalham com bioengenharia;
- promover e estimular a divulgação de conhecimentos através de cursos, simpósios e congressos;

- instituir bolsas de estudos;
- colaborar com as atividades de ensino e graduação.

A administração da FAHECE é realizada por um Conselho Curador, órgão deliberativo composto por 13 membros, 4 dos quais são representantes profissionais do HEMOSC, 3 do CEPON, 1 da Secretaria de Estado da Saúde, 1 da Associação dos Hemofílicos de Santa Catarina, 1 da Associação de Doadores de Sangue do HEMOSC, 1 da ESPO (Equipe de Suporte ao Paciente Oncológico), 1 da Rede Feminina de Combate ao Câncer e 1 da comunidade.

O Conselho Diretor é composto por três membros (Presidente, Secretário e Tesoureiro), eleitos pelo Conselho Curador, com mandato de três anos. O Conselho Fiscal, órgão de fiscalização interna, é composto por três integrantes efetivos e por três suplentes, também com mandato de três anos.

A FAHECE é a responsável pelo gerenciamento das receitas do HEMOSC e do CEPON, tendo influência decisiva no Programa de Produtividade e no Programa de Qualidade Total do HEMOSC, apresentados no próximo item.

4.3 Histórico da experiência do programa de Qualidade Total no HEMOSC

Neste item será apresentado o programa de Qualidade Total do HEMOSC. Entretanto, este foi desenvolvido em conjunto e, até, em decorrência do programa de Produtividade. Assim, não é possível, no HEMOSC, tratar da Qualidade Total sem tratar também do programa de Produtividade. Os dois programas serão apresentados simultaneamente, procurando-se estabelecer as devidas relações entre ambos.

Com a criação da Fundação de Apoio ao HEMOSC / CEPON em fevereiro de 1994, foi garantida a autonomia administrativa e financeira do HEMOSC. Então, a partir de março de 1994, todas as receitas geradas pela prestação de serviços, essencialmente advindas do SUS (Sistema Único de Saúde), que anteriormente eram administradas pela Secretaria da Saúde, passaram a ser geridas pela Fundação.

Enquanto os recursos eram administrados pela Secretaria da Saúde, havia falta de material, não havia recursos para investir na manutenção do prédio e dos equipamentos, não havia condições de investir em recursos humanos e em modernização tecnológica. Com a gestão das receitas pela Fundação, houve a dispensa de realização de licitações para a aquisição de bens ou serviços. Através da compra direta pela Fundação, o custo de aquisição diminuiu. Outro fator que aumentou o volume de recursos financeiros foi a preocupação em não perder receitas. Com a administração dos recursos pela Fundação, todas as atividades que eram passíveis de serem remuneradas legalmente, passaram a ser cobradas. Devido a esses fatores, o faturamento vem aumentando em torno de 20% ao ano desde 1994 (fonte: Demonstrativo de Produção Anual).

Com o aumento do faturamento, os funcionários começaram a reivindicar que uma parte desses excedentes fossem distribuídos ao corpo funcional. A nova direção, quando assumiu em janeiro de 1995, resolveu implementar o prêmio por desempenho aos funcionários, criando o Programa de Produtividade. Entretanto, junto com o programa de produtividade, a Direção, em conjunto com a FAHECE, decidiu implantar um programa de Qualidade Total, ou seja, o Programa de Produtividade foi vinculado ao Programa de Qualidade em seu início.

Em abril de 1995 foi realizado um estudo sobre a viabilidade da implantação de um sistema de produtividade e incentivos aos servidores do HEMOSC e CEPON, estudo que foi realizado pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT do Rio de Janeiro.

Para a implantação do Programa de Qualidade Total, optou-se pela contratação de uma consultoria externa. Várias Instituições apresentaram propostas para a implementação da Qualidade Total. Foi escolhida a Fundação CERTI (Centro Regional de Tecnologia e Informática de Santa Catarina), para assessorar todo o processo de implantação.

No dia 30 de junho de 1995, a Assessoria Jurídica da FAHECE opinou favoravelmente à implantação do Programa de Qualidade e de Produtividade.

Assim iniciou-se o pagamento da produtividade em junho de 1995. Nesta primeira fase, a base de cálculo para o prêmio foi o número de horas trabalhadas, cujo pagamento era realizado bimestralmente, sendo distribuídos 10% da relação entre receitas / despesas do HEMOSC, ou seja, do lucro obtido.

Em relação à Qualidade Total, a proposta apresentada pela Fundação CERTI está baseada no sistema do TQC (*Total Quality Control*) japonês. Este sistema fundamenta-se no Gerenciamento da Rotina, no Gerenciamento Interfuncional e no Gerenciamento pelas Diretrizes, através do método de gerenciamento do processo - ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action). Outra base para a sustentação do programa de Qualidade Total, inclusa na proposta, é o Programa 5S, apresentado pela Fundação CERTI como uma forma de manter elevado o "moral" dos colaboradores.

O Programa de Qualidade iniciou-se com o seminário sobre Gestão a Qualidade Total, com 16 horas de duração, para todo o corpo gerencial, em junho de 1995. Também em junho foi criado o Centro de Promoções do TQC, visando acompanhar todas as atividades relacionadas com a Qualidade Total. Durante os meses de junho, julho e agosto efetuou-se a disseminação interna dos princípios e da filosofia da Qualidade Total.

Em setembro de 1995 foi realizado o curso sobre Gerenciamento da Rotina, do qual participaram todos os ocupantes de cargos de chefia, nos vários níveis. A carga horária desse curso foi de 40 horas. A partir deste treinamento, passaram a ser utilizadas as ferramentas do TQC no autotreinamento, tendo sido elaborado um manual para a sua implantação.

Como o programa estava evoluindo de forma lenta, no primeiro semestre de 1996 realizou-se uma reavaliação, que concluiu ser necessário criar um Comitê de Qualidade do HEMOSC. O Comitê existia, mas era constituído por representantes do HEMOSC, do CEPON e da Fundação. No que se refere ao HEMOSC, os integrantes do Comitê de Qualidade eram o Diretor e os Gerentes Técnico e Administrativo. Estas pessoas estavam distantes do dia-a-dia dos funcionários.

Desta forma, em agosto de 1996 foi criado o Comitê do HEMOSC, integrado pela Direção, Gerências, Subgerências, algumas chefias e alguns segmentos funcionais interessados em ser facilitadores do processo, totalizando 16 pessoas. O Comitê passou a se reunir semanalmente. Em consequência, o programa aproximou-se mais dos funcionários, o que fez sentir resultados mais concretos.

Em maio de 1997 foi implantado o Programa 5S. Realizou-se um curso com oito horas de duração na Fundação CERTI, do qual participaram 35 integrantes do HEMOSC. Desses 35, foram selecionados 6, que se tornaram multiplicadores dos conceitos do programa 5S. Esse grupo treinou todos os funcionários do HEMOSC, visando repassar os conceitos básicos de qualidade e do programa 5S, num curso com duração de quatro horas. Foram elaborados planos de ação, que instituíram, para o dia 21 de maio de 1997, o dia "D" do programa 5S, no qual se colocou em prática o plano de ação. Também se criou um Comitê para realizar auditorias nos setores, atribuindo notas aos quesitos formulados. Com esta medida, o programa de Qualidade Total chegou mais perto da base, transformando-se em algo mais concreto para a maioria dos funcionários, porque o Gerenciamento da Rotina, que vinha sendo desenvolvido, encontra-se voltado para os chefes mais do que para os subordinados.

No segundo semestre de 1997, foi realizado o planejamento estratégico do HEMOSC. Foi formado um grupo de 25 pessoas, entre as quais a direção, as gerências, as subgerências, as chefias, e foram convidados todos os profissionais de nível superior para participarem de forma voluntária. Foram definidas quatro grandes linhas estratégicas para o Programa de Qualidade: a rentabilidade, o número de doações de sangue, o número de atendimentos ambulatoriais e a formação de recursos humanos através do ensino e pesquisa. Foram escolhidos quatro coordenadores que começaram a elaborar os planos operacionais de trabalho. O planejamento estratégico está vinculado ao Gerenciamento Pelas Diretrizes, como demonstra o gráfico de implantação e de implementação do TQC no HEMOSC (anexo 4). Com o planejamento estratégico foi definida a Missão Institucional e a Visão de Futuro do HEMOSC nos seguintes termos:

“Assegurar o fornecimento de sangue, hemocomponentes e serviços hematológicos e hemoterápicos de qualidade, ensino e pesquisa, através de uma Hemorrede Pública Estadual, visando assistência e segurança à comunidade” (Missão).

“Seremos a Hemorrede Pública de Referência Nacional, resultado do trabalho de uma equipe com elevado nível técnico - científico e ético, garantindo segurança, confiabilidade e satisfação à sociedade, governo e colaboradores” (Visão de Futuro).

Em agosto de 1997, foi contratada uma consultoria para realizar um treinamento para as chefias e lideranças em doze módulos. Cada módulo tratava de um assunto específico e, na realização do módulo seguinte, realizava-se uma avaliação sobre o resultado prático do conteúdo apresentado no módulo anterior.

No início de 1998 tomou-se a decisão de obter a certificação da ISO 9000 para o ciclo de sangue. A partir de fevereiro existiu um consultor específico para orientar os trabalhos visando à certificação da ISO 9000.

No primeiro semestre de 1998, o Programa de Produtividade foi ampliado e efetivamente vinculado ao programa de qualidade, através da criação de indicadores. O pagamento do prêmio em função das horas trabalhadas passou em junho de 10% para 15% do lucro. Além destes 15%, a partir de abril iniciou-se o pagamento de mais 10%, com base no atingimento dos indicadores de qualidade. O pagamento do prêmio continua sendo bimestral.

Os indicadores estão divididos entre institucionais e setoriais. Quando os Institucionais são atingidos, todos recebem uma parte do prêmio. A outra parte depende do atingimento dos indicadores setoriais. O quadro abaixo mostra a relação entre os indicadores e o peso de sua representação.

Tabela 1 - Relação Indicadores x Peso

INDICADORES	PESO
Indicadores Institucionais (4%)	
1 – Número de doações /mês	2%
2 – Porcentagem de doadores voluntários	1%
3 – Índice de satisfação de doadores/pacientes	1%
Indicadores do TQC (3%)	
4 – Número de ausência / chegada tardia em reunião	0,40%
5 – Número de relatórios / documentos entregues com atraso	0,40%
6 – Número de reuniões no setor da chefia com subordinados / bim.	0,40%
7 – Resultado das auditorias	1%
8 – Número de ferramentas do TQC	
8.1 – POP (procedimentos operacionais padronizados) mês	0,35%
8.2 – Itens de controle / verificação	0,25%
8.3 – Análise de falhas / PDCA	0,10%
8.4 – Ações planejamento estratégico	0,10%
Indicadores Setoriais (cada setor define os seus)	3%

Fonte: Projeto do programa de Produtividade do HEMOSC

Indicadores Institucionais - 4% do prêmio produtividade é calculado com base no atingimento dos indicadores institucionais, ou seja, se a Instituição atingir o número de doações planejadas por mês, distribui-se 2% dos excedentes

a todos os funcionários. A porcentagem de doadores voluntários, desde que ultrapasse o número determinado, é responsável pelo pagamento de 1%. E, o índice de satisfação dos doadores / pacientes, medido pela empresa Mapa, com base em questionários, traduz-se em mais 1%.

Indicadores do TQC - Os indicadores do TQC são índices que servem de base para o cálculo de 3% do prêmio produtividade. São idênticos para todos os setores.

Indicadores Setoriais - Cada setor estabelece os seus indicadores, cujo atingimento é responsável pelo pagamento de mais 3% do prêmio desempenho.

Hoje o HEMOSC, embora possua o mesmo número de funcionários de 1995, a produtividade melhorou muito, conforme demonstra o quadro de Análise Comparativa (anexo 5). Na visão da direção do HEMOSC esses resultados podem ser atribuídos em parte ao Programa de Qualidade e ao Programa de Produtividade para os funcionários.

Em fevereiro de 1998 foi realizada uma pesquisa de clima organizacional no HEMOSC. A descrição de alguns resultados desta pesquisa integram o próximo tópico.

4.4 Pesquisa de clima organizacional

Em fevereiro de 1998 foi realizada uma pesquisa organizacional no HEMOSC pela empresa *Mapa Pesquisa e Marketing Direto*. Serão descritos alguns resultados desta pesquisa que tenham relação com o tema investigado, a título de ilustração. Os objetivos da pesquisa eram os seguintes:

- avaliar o índice de conhecimento sobre a origem das Instituições;
- avaliar o atual método de gerenciamento, critérios de produtividade, treinamentos e equipamentos disponíveis;

- medir o grau de satisfação no ambiente e nas condições de trabalho atuais;
- aferir o sentimento de participação dos colaboradores como agentes comprometidos com o sucesso das entidades envolvidas;
- identificar as ferramentas e as formas de comunicação interna;
- efetuar avaliações gerais sobre mudanças e inovações da gestão atual.

Os dados da pesquisa foram obtidos no período de 19 a 25 de fevereiro de 1998 através de questionários preenchidos pelos funcionários do HEMOSC. A população constituiu-se de todos os funcionários da unidade do HEMOSC, tendo sido devolvidos 138 questionários preenchidos.

Das pessoas que responderam os questionários, 35 exerciam atividades paralelas de forma sistemática, correspondendo a 25% do total. Os que exerciam atividades paralelas eventualmente, totalizavam 10 pessoas, ou seja, 7% dos que foram entrevistados. O índice total dos que exerciam atividades paralelas chegou a 32% das pessoas que participaram da pesquisa, correspondendo a um número expressivo de funcionários do HEMOSC.

A pesquisa procurou medir o índice de satisfação dos funcionários com o seu trabalho. Dentre os pesquisados, 90 responderam que estavam satisfeitos, número que correspondia a 65%. Os que não estavam satisfeitos totalizaram 7% , equivalentes a 10 integrantes do HEMOSC, enquanto 37 responderam que estava mais ou menos satisfeitos (27%).

O quadro a seguir apresenta o resumo das notas obtidas em relação ao sistema de gerenciamento, ao programa de produtividade, ao grau de autonomia na execução das atividades e ao clima interno relacionado ao companheirismo e à amizade no ambiente de trabalho. Os pesquisados atribuíram notas de 1 a 10 a cada um dos itens especificados.

Tabela 2 - Resumo das Notas Atribuídas pelos Pesquisados

Notas	Sistema de Gerenciamento	Programa de Produtividade	Grau de Autonomia no Trabalho	Clima Interno
1	2 (1%)	2 (1%)	1 (1%)	1 (1%)
2	2 (1%)	-	1 (1%)	2 (1%)
3	1 (1%)	6 (4%)	2 (1%)	-
4	3 (2%)	9 (7%)	3 (2%)	2 (1%)
5	10 (7%)	18 (13%)	7 (5%)	6 (4%)
6	6 (4%)	10 (7%)	4 (3%)	2 (1%)
7	16 (12%)	28 (20%)	12 (9%)	10 (7%)
8	46 (33%)	26 (19%)	45 (33%)	43 (31%)
9	34 (25%)	19 (14%)	30 (22%)	26 (19%)
10	11 (8%)	14 (10%)	28 (20%)	41 (30%)
N/S	7 (5%)	6 (4%)	5 (4%)	5 (4%)

Fonte: Relatório da Pesquisa Organizacional realizada no HEMOSC pela empresa *Mapa Pesquisa e Marketing Diretor*.

Quanto ao sistema de gerenciamento do HEMOSC, a maioria dos funcionários pesquisados atribuíram notas de valor alto. Do total, 107 conferiram notas iguais ou superiores a 7, correspondendo a 78%. Pelos resultados obtidos, percebe-se ser elevado o grau de satisfação com o sistema adotado pelos dirigentes da Instituição.

Também o Programa de Produtividade mereceu valores altos na avaliação dos entrevistados, dos quais 87 atribuíram notas iguais ou acima de 7, índice que equivale a 63% dos que responderam o questionário.

Dos funcionários incluídos na pesquisa, 115 conferiram notas iguais ou superiores a 7 ao grau de autonomia no trabalho, totalizando 84%. Estes números mostram que a maioria tem um alto grau de autonomia na execução das atividades.

O clima de trabalho, principalmente o companheirismo e a amizade, foram bem conceituadas pela maioria dos funcionários integrantes da pesquisa:

120 atribuíram notas entre 7 e 10, correspondendo a 87% do total pesquisado. Na visão da maioria o clima de trabalho é bom, sendo favorável principalmente no que se refere ao relacionamento interpessoal.

Os funcionários também foram questionados quanto ao desejo de retorno ao modelo de gestão anterior ao adotado atualmente no HEMOSC. Dos que participaram da pesquisa, 122 responderam que não querem voltar ao modelo anterior, número que corresponde a 88% do total. Apenas 3 pessoas, ou seja 2%, revelaram o desejo de retornar ao modelo antigo. Os demais responderam que não sabiam (9%).

Vale destacar que os resultados relatados referem-se a uma pesquisa organizacional realizada pela empresa *Mapa Pesquisa e Marketing Direto* em fevereiro de 1998. Em relação a alguns aspectos pesquisados, já houve alterações, principalmente no que se refere ao programa de Produtividade. No momento da realização da pesquisa eram distribuídos 10% dos “lucros” em função das horas trabalhadas. A partir de junho, são pagos 15% com base nas horas trabalhadas e mais 10% em função dos indicadores de qualidade conforme descrito anteriormente.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que o índice de satisfação com a Instituição e com o sistema de gerenciamento se situa entre nível médio e alto, apesar da existência de elementos de insatisfação, que serão mais bem analisados na descrição das entrevistas, a ser efetivada no próximo capítulo.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo examinam-se as informações obtidas nas entrevistas. Assim, descrevem-se as opiniões acerca do programa de Qualidade Total e do modelo de homem, integrado por estas dimensões: fatores que estimulam ao trabalho, planejamento do trabalho, controle do trabalho, integração entre os objetivos individuais e os organizacionais e estratégias de motivação.

5.1 Programa de Gestão da Qualidade Total

Nesta seção apresentam-se as opiniões dos entrevistados acerca do programa de Qualidade Total implantado no HEMOSC, acentuando que as pessoas que participaram desta pesquisa foram os responsáveis pela disseminação e manutenção da filosofia da Qualidade Total na Instituição. Todas as entrevistas receberam um código, que consta ao lado dos trechos transcritos, visando à não identificação dos entrevistados.

Conforme alguns entrevistados mencionaram, quando o atual corpo diretivo assumiu suas funções, havia um distanciamento entre o nível gerencial e o dos funcionários. O nível de comprometimento com a Instituição era baixo. Dessa forma, estabeleceu-se como objetivo:

“fazer uma administração moderna, participativa e que resgatasse este comprometimento do corpo funcional com a Instituição e da Instituição, também, com seus funcionários”. (13D)

Ou seja, “o programa de qualidade poderia ser o instrumento, assim, de mudar a cultura da Instituição e justamente buscar a participação das pessoas”. (13D)

No início do programa sentiu-se dificuldade em mudar a cultura da Instituição. Várias pessoas descreditaram da possibilidade de o processo vir a ser levado com sucesso, conforme comprovam os depoimentos transcritos a seguir:

“Eu participei de todo processo. No início eu achei muito difícil de acreditar no que iria acontecer. Eu achava que, com os profissionais que nós tínhamos aqui, com os funcionários, assim, a falta de um apoio maior seria difícil de acontecer. E com os cursos também, eles usavam exemplos e eu não conseguia imaginar o HEMOSC fazendo aquele tipo de coisa, padronizando as suas rotinas; eu não conseguia imaginar todas as nossas rotinas descritas assim. Eles usavam muitos exemplos de empresas, de fábricas, então eu tinha dificuldade em trazer pra cá, porque o nosso setor trabalha principalmente com pessoas, relações humanas, com serviços, com orientações, e eu achava difícil de padronizar uma coisa, que cada paciente, cada doador você atende de uma maneira diferente, são pessoas diferentes”. (7S)

“O programa com certeza ajudou muito a gente. De início a gente encontrou várias dificuldades, no começo a gente assim, até descreditava no programa, enquanto uma empresa pública. Que a gente não conseguiria conscientizar todos os funcionários, por serem funcionários públicos pra fazer uma motivação deles”. (11C)

“(...) foi realmente um processo, por mais boa vontade que se tivesse..., não é fácil numa empresa privada, imagina no serviço público”. (5F)

Com o transcorrer do programa e dos cursos, as pessoas que no início acharam que seria difícil implantar um programa de qualidade numa instituição pública, mudaram o seu ponto de vista e começaram a verificar a sua aplicabilidade, conforme o depoimento a seguir:

“Mas depois a medida assim com os cursos, foi clareando mais, e eu aprendi a ser mais objetiva, no sentido de colocar no papel mais a essência, eu aprendi a colocar um roteiro, mas a pessoa que está executando a tarefa, ela tem que ser treinada pra fazer, não é aquele papel que vai dizer como fazer, ela tem que ter todo um preparo”. (7S)

O programa 5S foi implantado na Instituição. Na visão de alguns entrevistados, ele se constituiu em instrumento que possibilitou a aproximação dos funcionários da base com a metodologia da Qualidade Total.

Entretanto, pelas características de determinados setores, algumas orientações do programa 5S não são muito adequados, conforme este discurso:

“(...) e também tem muita coisa do 5S, bota etiquetinha aqui, bota etiquetinha ali, também, que eu acho um pouco exagerado(...) Agora você vê a mesa. É uma mesa que a gente trabalha material sujeito a contaminação. Aí botar etiquetinha, aí no final do dia essas mesas são lavadas com álcool; é diferente de quem trabalha na burocracia, ou na parte administrativa que pode encher a mesa de etiquetinha e depois a pessoa só vai tirar o pó”. (5C)

Dos comentários de alguns componentes do Comitê de Qualidade Total deduz-se que existe certo desânimo decorrente da demora de o processo incorporar-se à cultura da organização. Este é um dos aspectos destacados pela literatura, na qual se ressalta que a integração do programa à cultura da organização demora alguns anos. Nesta entrevista, evidencia-se, também, que no início havia uma motivação maior e que, para a área técnica do HEMOSC, não estava fazendo muita diferença na rotina diária, em função da Qualidade Total:

“O início, eu posso falar por mim, assim, particularmente eu me encontrava mais estimulada. Eu não sei se é porque esse negócio está demorando um pouco, ou então porque na prática, a gente aqui da área técnica do HEMOSC, a gente não tá sentindo muito diferença, não só eu, mas eu tenho observado o pessoal assim meio desestimulado”. (1S)

Verifica-se em alguns relatos, que o programa, em muitos setores, ainda estava restrito às chefias, ou seja, os funcionários da base ainda não estavam envolvidos no processo da forma como deveriam estar.

“Uma coisa que eu tenho batido desde o princípio e que, eu acho que o defeito da qualidade, hoje do HEMOSC, é que não se conseguiu colocar todas as pessoas nesse processo. Acho que esse é um dos motivos da demora na implantação e na mudança de determinadas atitudes”. (1S)

“O programa, no meu ponto de vista, objetivamente nós estamos a dois anos e meio mais ou menos, só que do meu ponto de vista, ainda está muito a nível de chefias. O funcionário sabe que existe, escutam boatos, comentam alguma coisa, mas, ainda, eu acho

que falta um pouco de conscientização, do meu ponto de vista, ainda está muito a nível de chefia, direção. Tem pessoas bastante engajadas, mas tem pessoas totalmente fora do processo, que não se engajam”. (2C)

Em relação ao não envolvimento do corpo funcional foram apontadas como causas, pelos entrevistados, a falta de tempo das chefias em exercer o seu papel no processo e a falta de treinamento dos próprios funcionários no programa. Um aspecto evidenciado é a dificuldade em mudar a cultura da Instituição, porque tradicionalmente não é hábito os funcionários dos níveis mais baixos participarem. A participação gera o comprometimento. Então para algumas pessoas, tanto chefes como funcionários, é mais cômodo não participarem para não se comprometerem.

“A gente assim tem uma cobrança relativamente forte em cima das chefias, pra que esse processo caminhe, e eu não sei, se por culpa das chefias ou não, não sei te dizer, mas a gente não consegue fazer esse negócio passar pro pessoal de nível médio, a gente não consegue envolver o pessoal. Alguns setores estão envolvidos, mas são poucos os setores, são poucos os funcionários que estão efetivamente participando do processo de qualidade (...) Talvez essa falta de treinamento, essa falta de conhecimento seja um dos motivos que o pessoal não se engaje nesse processo. E também porque tudo isso implica numa mudança de determinados hábitos, então é muito mais fácil continuar no teu dia-a-dia, continuar na tua rotina do que de repente ter que modificar alguma coisa”. (1S)

Estas dificuldades foram observadas em alguns setores apenas, principalmente os da área técnica. Entrevistados de outras áreas destacaram que os seus funcionários estão bem engajados no processo. Nestes setores foi possível constatar, pelo discurso dos chefes, que os mesmos se consideram comprometidos com o programa e preocupados em obter o comprometimento dos seus subordinados. O seguinte excerto exemplifica este fato:

“E no geral, assim, eu achei ótimo, eu só vejo, eu sou uma pessoa otimista, eu só vejo pontos positivos, tudo o que eu tenho no curso eu procuro aplicar aqui, desde o 5S, procuro envolver todos os funcionários através de reuniões, faço reuniões mensais, faço reuniões sempre que aparece alguma coisa nova, eu tenho a política de colocar, então eu vejo assim que todo mundo participa nesse sentido, na organização do setor, na padronização das rotinas, em acreditar, todos eles participam das metas do setor, da gente tentar atingir aquela meta, então eu nunca trabalho sozinha,

muito pelo contrário, eu consigo cumprir as metas, graças à equipe que eu tenho”. (7S)

Algumas chefias do setor técnico enfatizaram que o programa de Qualidade Total gera um acúmulo de serviços, em função das várias tarefas que as chefias devem executar para a implantação e manutenção do programa, conforme demonstra a seguinte passagem: “o que a gente observa assim, é um acúmulo bastante grande por conta desse processo de qualidade, de coisas a fazer, de deveres que a chefia tem que cumprir” (1S). Outro aspecto mencionado pelo entrevistado refere-se ao excesso de burocratização gerado pelo programa, principalmente para as áreas técnicas do HEMOSC, exemplificado no comentário a seguir:

“sou uma pessoa extremamente técnica, nunca gostei muito de papéis, assim, eu sou um pouco suspeita pra falar, mas pra mim esse processo de qualidade gera uma burocratização excessiva, preenchimento de relatórios”. (1S)

No HEMOSC o programa de Qualidade Total utilizou-se dos métodos e ferramentas que integram esta metodologia. Entretanto, em relação à aplicação das ferramentas da Qualidade, parece que houve certa resistência em alguns setores, principalmente na área técnica do HEMOSC. O discurso a seguir demonstra isto:

“Agora, quanto aquele negócio de errou, de fazer mapas, ou fazer escalas ou estatísticas, nós aqui não podemos fazer isso, porque se tu errou um dia, se você fez um erro uma vez, você não pode errar de novo. Então todo dia, se houve um erro, tem que ser corrigido. Então aquele negócio, vamos rodar o PDCA, quer dizer pra nós não funciona”. (5C)

“Pra nós, da área técnica, a gente já trabalha muito com processo de padronização, o nosso dia-a-dia já é isso. Então pra nós não trouxe modificação nenhuma; assim de mudança de rotina, a gente continua trabalhando da mesma maneira que sempre trabalhou e na prática eu não posso te dizer assim que tenha modificado alguma coisa”. (1S)

Mesmo com todas as dificuldades mencionadas acima, constata-se em vários depoimentos, a percepção de resultados positivos decorrentes da

implantação do programa. Destacou-se, também para a Instituição, a importância do programa e a necessidade da sua continuidade.

“Eu acho que antes de ser uma coisa boa, é uma coisa necessária. Resultados, acho que agora a gente está começando a colher os primeiros frutos, certamente já se observa resultados. Viemos trabalhando exaustivamente, digamos assim, mais por alguns setores, algumas pessoas do que outras, mas com certeza já se obteve grandes resultados, com certeza”. (3C)

“Antes a gente trabalhava, até tinha muita coisa, fazendo sempre muita coisa, mas meio, sei lá, guardado, desordenado. Existir, existia, a gente não deixou de trabalhar, a gente continua trabalhando igual, o nosso cliente continua sendo o mesmo, só que com um pouco mais de preocupação e com um pouco mais de mensuração, eu diria assim, você consegue pegar hoje na mão os dados”. (4C)

“Acho que o programa é uma coisa boa. Acho que tende a organizar, redirecionar e coordenar as ações para obter um bom produto no final de qualquer processo. (...) Mas mesmo se trabalhando bem, com vontade, se não se tiver os parâmetros e as referências adequadas, você pode ter uma excelente boa vontade, mas colher um produto ruim”. (6S)

“Os resultados são uma melhora no trabalho, uma organização melhor, a gente começa a prever mais as coisas, tem mais organizado isso. Está mais padronizado, também”. (11C)

Observa-se, nas entrevistas, preocupação em relação à possibilidade de mudança da Direção do HEMOSC, com a mudança de governo decorrente da eleição de outubro de 1998. Existe certa ansiedade em alguns discursos, em relação à continuidade de todo o processo iniciado. O depoimento a seguir deixa transparecer esta preocupação:

“No que se refere à aplicação do programa em área pública, eu questiono um pouco, sempre questionei, não é segredo aqui para o pessoal aqui do HEMOSC, eu vejo com reservas. Porque isso é um programa normalmente de evolução longa e que não pode ser interrompido, que não pode ficar à mercê de interesses políticos.(...) se por acaso esta pessoa for substituída no cargo e a pessoa que vem, não tem o mesmo interesse nesta área como a outra, o programa começa a sofrer solução de continuidade e acaba esvaziando, o que leva a um prejuízo praticamente irreversível. (6S)”

De forma geral, verifica-se, entre os entrevistados, o desejo de continuidade do programa de Qualidade Total, mesmo porque, na opinião da maioria, os frutos começam a ser colhidos agora. Assim, a continuidade desta metodologia é uma das bandeiras que, tanto o corpo diretivo, quanto as representações dos funcionários, irão defender para a próxima gestão.

Na seqüência serão apresentadas as entrevistas no que se refere às dimensões dos modelos de homem pesquisados.

5.2 Modelo de homem do HEMOSC

A presente seção descreve e analisa as entrevistas realizadas com os integrantes do Comitê de Qualidade Total do HEMOSC, no que se refere às dimensões dos modelos de homem caracterizadas na base teórica. Assim, indicam-se os posicionamentos dos entrevistados em relação aos fatores que estimulam ao trabalho, ao planejamento do trabalho, ao controle do trabalho, à integração entre os objetivos individuais e os organizacionais e às estratégias de motivação adotadas pela organização.

5.2.1 Fatores que estimulam ao trabalho

Apresenta-se, neste item, o conjunto de motivos e necessidades que impulsionam o ser humano ao trabalho na visão das pessoas que foram entrevistadas.

Em relação a esta dimensão, a base teórica da Qualidade Total enfatiza que o ser humano trabalha para satisfazer a um conjunto de necessidades. Destaca-se que a organização deve dar atenção especial à satisfação das necessidades básicas, porque a satisfação das demais necessidades constitui conseqüência natural da implantação da Qualidade Total. Para que as pessoas possam efetivamente contribuir com a organização no processo de Qualidade Total, é preciso que elas tenham condições satisfatórias

em relação às necessidades fisiológicas e de segurança. Desta forma, elas irão se empenhar na satisfação das demais necessidades, ou seja, o prazer de fazer um bom trabalho, as necessidades sociais, o crescimento profissional e a auto-realização, que irão contribuir para a implantação da cultura da Qualidade Total.

Em relação às entrevistas com o corpo diretivo do HEMOSC, destaca-se o aspecto financeiro, em virtude do nível salarial baixo existente na Instituição. Um fato ressaltado por vários entrevistados foi o não recebimento, até àquele momento (maio/98), do décimo terceiro salário referente ao ano de 1997.

Nos discursos analisados, observa-se que as necessidades fisiológicas e de segurança ainda eram objeto de preocupação da parte dos funcionários do HEMOSC. Os depoimentos que seguem comprovam este fato:

“Então, por mais que se faça, o salário é o alicerce para que as pessoas sejam responsáveis e motivadas, também. Porque a responsabilidade está na cultura da pessoa, mas o fator externo leva a pessoa, também ao desespero”. (14G)

“O salário, o nível geral está um pouco baixo. Então esta questão financeira acaba se sobressaindo até por uma questão de sobrevivência. Eu até preciso ter uma coisa a mais, para mim pelo menos manter um padrão mínimo pra mim e pra família”. (9C)

“Eu acho que hoje em dia a recompensa financeira pesa bastante,(...), mas se for medir eu acho que 50% da motivação se deve à recompensa financeira e 50% seria por outros motivos, satisfação pessoal, profissional, como ser humano trabalhante, pensante”. (8G)

Entre os motivos para o trabalho indicados em algumas entrevistas, a questão financeira emerge como a razão mais importante, não sendo a única, conforme o relato a seguir:

“Olha, eu acho que o lado financeiro, com certeza, é o motivo mais forte, mas o fato da gente gostar do que faz, eu acho que conta bastante também. Muitas vezes, ao meu ver, o lado financeiro é o maior fator”. (1S)

Alguns comentários revelam que o fator econômico não motiva os funcionários, em virtude da dificuldade financeira pela qual passa a maioria dos servidores do HEMOSC. Ou seja, a retribuição econômica não é considerada como uma razão suficiente para que as pessoas trabalhem motivadas. Por essas

declarações, evidencia-se que o salário é considerado um fator higiênico, na forma como foi definido por Herzberg. (Abboud, 1989; Chiavenato, 1979). Ou seja, apesar de o salário ser considerado um fator essencial, ele não é um fator motivacional, mas o seu nível baixo traz insatisfação.

“(...) a maioria eu acho que eles trabalham porque precisam receber o pouco que recebem, mas se for pelo lado financeiro não trabalhavam tanto”. (14G)

“Eu acho que se for levar em consideração apenas o lado financeiro, não é compensador, não é nada compensador. Eu acredito que a gente, que tem uma grande parte dos funcionários que trabalham por necessidade, porque precisam do trabalho mesmo, e nesse meio tem funcionários que gostam daquilo que fazem”.(10S)

“Se for recompensa financeira não existe, salário tá parado há não sei quantos anos, mais de quatro anos, e a produtividade que se ganha atualmente não é uma produtividade, mas a motivação é outra, de querer crescer, técnicas novas, ter um serviço mais especializado, eu acho que isso motiva”. (11C)

O trabalho, na maioria dos discursos analisados, é visto de forma positiva. Entretanto, ainda existem alguns funcionários que de acordo com certos entrevistados, vêem o trabalho como uma obrigação. Para estes, havendo a possibilidade eles evitariam o trabalho, demonstrando a presença de elementos do modelo de “Homo Oeconomicus”, conforme o comentário a seguir:

“Eu acho que a gente sempre tem aquela parcela de funcionários que vêem como uma obrigação... sempre tem aquela parcela que se pudesse ficaria em casa”. (1S)

Observa-se, nos discursos, que os funcionários que não têm as suas necessidades fisiológicas e de segurança supridas satisfatoriamente, tendem a encarar o trabalho como uma obrigação. A motivação para o trabalho, nestes casos, relaciona-se com a recompensa financeira e com a sobrevivência do trabalhador e de sua família, evidenciado no seguinte depoimento:

“No geral, eu acho assim: a maioria, vamos supor uns 70%, acham que é uma coisa boa, tá .. mas tem uns 30% que acham, ..., tão ainda com muitas necessidades básicas para serem atendidas e que vêem mais como uma obrigação mesmo, tem que trabalhar porque se não, não tem o que comer, não tem o que vestir. Quando a pessoa batalha só pra esta parte básica, o trabalho acho que não fica também legal, fica

como uma coisa penosa, fica como uma obrigação de fazer aquilo". (8G)

A dificuldade financeira decorrente dos baixos salários prejudica a satisfação de outras necessidades. Este aspecto está evidente principalmente na dificuldade de alguns funcionários, em participar de cursos em outros estados e fora do País. O fato de algumas pessoas necessitarem de um segundo e até, em alguns casos, de um terceiro emprego, para melhorar o seu padrão de vida, impede a sua participação nestes cursos e treinamentos, prejudicando, desta forma, o seu aperfeiçoamento e crescimento profissional e o avanço tecnológico da Instituição, conforme se depreende deste relato.

"Agora nós temos outras necessidades no HEMOSC, que acima de tudo tocam no salário, pois o pessoal ganha a disponibilidade de fazer um treinamento, de fazer um curso, de ter a oportunidade de fazer um curso na França, nos Estados Unidos, a oportunidade de melhorar profissionalmente. Eles não podem fazer isto, porque têm outro emprego, que eles têm que conciliar, porque com o salário que eles ganham no HEMOSC, eles não conseguem se manter lá fora. Então, se no HEMOSC o profissional ganhasse o suficiente para as necessidades básicas deles, e se eles tivessem condições mínimas de viajar...., com certeza o crescimento, a pesquisa, o lado científico do HEMOSC seria muito melhor". (14G)

Estão presentes, também, aspectos relacionados com a satisfação de necessidades sociais. Ressalta-se a importância do ambiente de trabalho, do relacionamento interpessoal, da relação chefe - subordinado, da confiança e da transparência transmitidas pelo corpo diretivo da Instituição, para a motivação no trabalho, conforme demonstram estes discursos:

"pra quem tem uma visão simplificada do trabalho, motivação é o salário. Mas se sabe que não é bem assim. A motivação ela depende não só do salário, mas ela depende das condições de trabalho, do rendimento da Instituição, relacionamento interpessoal; com as chefias, existem uma série de valores que estão sendo trabalhados internamente". (13D)

" (...) o próprio nível de coleguismo que existe entre as pessoas, tanto a nível pessoal como inter-setorial. Uma coisa que eu acho que motiva muito, é você perceber transparência nas coisas, é assim uma coisa que pesa muito na motivação, como é que eu vou dizer, as pessoas terem claro que ninguém está jogando sujo com eles, ninguém gosta de ser enrolado". (3C)

Na fundamentação teórica indicou-se que, com a Qualidade Total, existe a valorização do indivíduo no trabalho. O relacionamento informal com os colegas e com as chefias é apontado como um fator motivacional. Os relacionamentos interpessoais e o sentimento de pertencer ao grupo exercem importante papel na motivação e na produtividade dos trabalhadores.

Nas entrevistas, estes elementos estão presentes, existindo um consenso de que o relacionamento entre os funcionários e as chefias, e entre os próprios colegas, é um aspecto fundamental na motivação para o trabalho. Os comentários demonstram isto:

“Sendo bom, ajuda a motivar. Eu acho que pelo fato da gente ter a liberdade de poder chegar no colega ou chegar no chefe, eu acho que isso deixa um ambiente muito bom, eu acho que isso estimula o pessoal a trabalhar”. (1S)

“O bom relacionamento chefia - funcionário - chefia - direção é um aspecto de motivação, e este relacionamento é tido como bom no HEMOSC”. (14G)

O papel das gerências é importante para a formação da cultura da Qualidade Total. Observa-se, que nos setores cujos líderes formais não estão engajados no Programa de Qualidade e nas mudanças em implantação no HEMOSC, os subordinados não estão estimulados e não contribuem de forma ativa no processo, de acordo com os depoimentos:

“Influencia, porque a gente vê que, quando a gente tem um chefe desmotivado, aquele setor fica à parte, quando eles vêem os outros se movimentando pra alguma coisa, eles vêm cobrar porque que eles não ficaram sabendo, essa ligação da chefia com os funcionários é muito importante, se a chefia também está com algum problema com a direção, ela passa isso pra baixo. Então essa ligação chefia funcionário, chefia direção é muito importante”. (8G)

“Quando a chefia não participa de nada, pode ver que os subordinados dela também não vão participar, eu acho que influencia bastante”. (2C)

Embora o fator financeiro tenha sido mencionado em vários discursos, a maioria atribui destaque maior a outros tipos de recompensas. Foram acentuados aspectos como o prazer de trabalhar, responsabilidade, valorização profissional, reconhecimento, oportunidades para participar de cursos, conhecimento em relação aos objetivos da Instituição, condições de trabalho

adequadas. Ou seja, para a maioria dos entrevistados, as pessoas trabalham em função de um conjunto de fatores, pressupostos estes implícitos no modelo de “Homem Auto-realizador”. Os comentários transcritos a seguir exemplificam o que foi exposto acima:

“Eu acho que um dos motivos seria o fato do HEMOSC ter um objetivo bem definido, que é a qualidade do sangue, a coleta do sangue, ter metas pra cumprir, eu acho que o objetivo e metas é muito importante. Eu acho que a valorização do profissional é importante, e existe assim a oportunidade de fazer cursos, está melhorando cada vez mais, está agora sendo atingidos os profissionais de nível médio; então a gente vê uma grande motivação”. (7S)

“Eu acho que é uma série de coisas. Tem a questão financeira, tem a questão de gostar do que faz, tem a questão do reconhecimento enquanto profissional, enquanto pessoa, tem condições de trabalho”. (3C)

No que se refere às recompensas financeiras, a teoria relacionada com o modelo de “Homem Auto-realizador” indica que, à medida que se sobe na pirâmide, passando das necessidades fisiológicas e de segurança para as demais necessidades, o dinheiro parece ter menos importância (Hersey e Blanchard, 1986), acentuando-se as demais necessidades como fatores motivacionais para o trabalho. Estes aspectos são indicados pelo seguinte discurso:

“Eu acho que muito mais importante que uma recompensa financeira, que lógico é importante, não tem quem trabalhe só por amor à arte; é o reconhecimento por parte das pessoas, é um plano de cargos estruturado, saber que tu tem condições de, se tu trabalhar, de subir uma instância, e ter o reconhecimento do seu esforço. Então eu acho que aquela questão da auto-estima, eu considero mais importante”. (9C)

Em grande parte dos relatos, o trabalho aparece como algo natural, sendo realizado com prazer, o que demonstra uma tendência aos pressupostos da Teoria Y (Modelo de “Homem Auto-realizador”) segundo o qual o trabalho é tão natural quanto o descanso ou o lazer, conforme o comentário a seguir:

“(...) mas eu acho que boa parte das pessoas enxergam como uma coisa natural pra elas, uma coisa boa. Eu acho que tem um lado das pessoas que fazem com prazer....”(1S)

Maslow tem sido apontado como um dos provedores do raciocínio em relação à motivação e à satisfação de necessidades na Qualidade Total. (JURAN & GRYNA, 1991; CAMPOS, 1992; LOBOS, 1991). A hierarquia de necessidades desenvolvida por esse autor fundamenta-se basicamente em dois princípios: considera o homem como um ser com necessidades ilimitadas; e pressupõe a organização hierárquica das necessidades. Desta forma, quando uma necessidade de nível inferior está completa ou parcialmente satisfeita, surge uma de nível mais elevado. A hierarquia estabelecida por Maslow inicia-se com as necessidades fisiológicas e, na seqüência, aparecem as de segurança, sociais, estima e, por último, a auto-realização. (ROSA, 1990). A hierarquia das necessidades integra o modelo de "Homem Auto-realizador".

No que se refere à organização hierárquica das necessidades, evidencia-se um consenso entre os entrevistados de que, para surgir outros tipos de necessidades, algumas necessidades básicas devem estar satisfeitas.

"Eu acho que a gente tem que ter algumas necessidades básicas preenchidas pra tu conseguir almejar outras coisas. Eu acho que tem que ter algumas coisas básicas satisfeitas". (1S)

"As necessidades básicas devem estar satisfeitas para que surjam as outras necessidades. Porque o mínimo tu tem que ter, ter condições de se alimentar, de se vestir, de morar, pra depois ficar pensando outra coisa". (8G)

Alguns depoimentos revelam que não existe seqüência pré-definida de necessidades. Segundo estas entrevistas, muitas necessidades podem surgir simultaneamente, pela interdependência existente entre elas.

"Eu acho que elas são mais mescladas, eu acho que elas permeiam bastante, tem momentos em que alguma coisa sobressai, mas seria difícil dizer hoje, fazer uma análise do HEMOSC; a questão higiênica, de segurança é maior do que isso. Eu acho que está muito mesclado, em alguns níveis se sobressai mais a questão de status, e nos outros níveis talvez a questão status não, as pessoas não precisam de repente de status, talvez elas precisem mais de uma auto-estima, reconhecimento, campo de trabalho". (9C)

"Eu acho que todas elas podem aparecer quase que concomitantemente. Então por exemplo, se você se sente insatisfeito no trabalho, se o teu trabalho não está sendo reconhecido, a tua auto-estima vai lá embaixo, aí você já sente que está ganhando mal, que

está mal remunerado, que não está ali pra servir de palhaço, você já começa a botar tudo de ruim pra fora por que a tua auto-estima foi ferida. Se o teu trabalho é elogiado, você consegue reprimir ou esquecer esta parte mais negativa e você tende até a melhorar mais, você se transforma, digamos o teu ego acariciado, é um auto-desafio pra você melhorar cada vez mais”. (6S)

“Tem coisas que aparecem simultaneamente, e tem outras que aparecem numa seqüência”.(3C)

Para Maslow, o ser humano possui necessidades ilimitadas. Quando uma necessidade está total ou parcialmente satisfeita, ele já está empenhado na busca de alguma outra necessidade.

Em relação a este aspecto, existem duas correntes no HEMOSC. Os seguintes comentários evidenciam que alguns entrevistados acreditam que o ser humano nunca consegue se satisfazer totalmente, principalmente em um ambiente organizacional:

“Eu acho que não é possível porque o ser humano por si só ele é muito insatisfeito. Então eu não acredito em satisfação de 100%”. (3C)

“Não acredito que tenha uma satisfação plena, porque entram os fatores emocionais, afetivos, que nem sempre a empresa supre. A empresa supre o teu lado pessoal, o eu egoístico. Mas teu eu de conjunto não supre”. (6S)

“Eu acho que à medida que a gente vai satisfazendo determinadas necessidades, vão surgindo outras, e eu não sei se a empresa teria condições de suprir todas. De repente ela pode suprir a questão do salário e pode suprir aquela parte da gente estar fazendo o que gosta, mas com certeza com o tempo vai acabar surgindo outra necessidade. Eu acho que isso já é inerente à personalidade humana”. (1S)

Entretanto, outros discursos demonstram a crença de que a satisfação total é possível na organização, dependendo de certas condições oferecidas e também de fatores individuais.

“Eu acho que poderia, dependendo daonde você trabalha e se você é reconhecido e se você tem valores morais contigo”. (5C)

“Eu acho que sim. Eu acredito. Eu acho que tem que ter um ambiente favorável, condições (...), alimentação, um ambiente agradável, estímulo pra estudo. Incentivo pra ir em curso, em congressos”. (11C)

“Eu acredito que sim. Eu acredito que existe esta possibilidade. Nós não estamos perto de conseguir, mas eu acredito nisso”. (12C)

Observa-se, no trecho transcrito abaixo, que as pessoas trabalham para satisfazer diferentes grupos de necessidades. Os mesmos motivos não servem da mesma forma para todos, indo ao encontro dos pressupostos do modelo de “Homem Complexo”.

“Eu acho que depende de cada pessoa, individualmente, eu acho que cada um é um. O que é necessidade para um, já pode não ser para outro”. (10S)

Verifica-se, nas entrevistas no que se refere a este tópico, que são várias as razões que levam as pessoas a trabalharem no HEMOSC. De forma geral, constata-se que existe um conjunto de motivos que impulsionam o trabalho na Instituição, existindo elementos de vários modelos, com a predominância do modelo de “Homem Auto-Realizador”.

Na seqüência são abordados aspectos relacionados com o planejamento do trabalho no HEMOSC.

5.2.2 Planejamento do trabalho

Esta dimensão refere-se à forma pela qual as lideranças do HEMOSC realizam o planejamento e incentivam / permitem a participação dos seus subordinados.

Os teóricos da Qualidade Total ressaltam que os trabalhadores têm capacidades e potencialidades não utilizadas pela organização. Desta forma, eles dão destaque ao aproveitamento destas aptidões através da participação das pessoas no processo de planejamento do trabalho. Ou seja, a separação entre o planejamento e a execução, pressuposto da Administração Científica, é questionado, promovendo-se a administração participativa.

Em relação a este ponto, verifica-se em alguns relatos que existem setores nos quais a participação ainda é restrita e as decisões são tomadas de cima para baixo, evidenciando elementos do modelo de “Homo Oeconomicus”, conforme demonstra este depoimento:

“Mas, por exemplo, na implantação de uma técnica nova dentro de um laboratório, geralmente é a chefia que decide. A chefia com a direção, ou então, a chefia por ela mesma, por ela achar que vai melhorar, então ela não consulta os funcionários”. (1S)

Ressaltou-se, em certas entrevistas, a falta de uma cultura de participação, tanto por parte dos chefes quanto dos subordinados, o que dificulta o processo de administração participativa e conseqüentemente o programa de Qualidade Total. Verifica-se, também, a falta de comprometimento com os objetivos propostos pela Instituição. Segundo alguns entrevistados, quando a pessoa participa efetivamente, ela se compromete então; para aqueles que não querem se comprometer, é mais fácil não participar:

“Eu acho que as pessoas não participam. Eu pelo menos acho que são poucos os funcionários que vêm, sugerem alguma coisa; não é uma coisa participativa, assim. Eu acho que é um pouco de falta de interesse e é um problema cultural, também”. (10S)

“A proposta é que todos participem do planejamento. Mas ainda existem setores que só as chefias fazem o planejamento. Por isso eu não culpo nem chefes e nem funcionários. É um conjunto de situações que provoca comodidade, a própria habitualidade. E de um modo geral, é muito mais fácil criticar do que participar do planejamento. Se você participa, você se compromete”. (3C)

“(...) nós queremos a gestão participativa, mas nós temos uma formação; é uma coisa que não se faz de um dia pro outro; então não tem esse hábito; os funcionários também não tem, as chefias também não, então como é que eu vou dizer? a absorção, agregar este gerenciamento participativo não é fácil”. (14G)

“Eu acho que o funcionário não tá acostumado em ser ouvido aqui no HEMOSC. Eu acho que começou essa direção a fazer esse tipo de trabalho, a aproximar mais os funcionários, mas o funcionário não tá muito ainda, não tá trabalhado pra participar desse tipo de coisa”. (12C)

O modelo de “Homem Auto-Realizador”, decorrente da Teoria Y e da Hierarquia das Necessidades de Maslow, é apontado pelo referencial teórico como o embasamento da filosofia da Qualidade Total, destacando que todo ser humano tem um grau elevado de criatividade e imaginação e que as potencialidades dele estão sendo parcialmente utilizadas. A filosofia da Qualidade Total tem como princípio a participação dos trabalhadores no planejamento, valorizando sugestões, a autonomia e a iniciativa individuais na solução dos problemas organizacionais.

No HEMOSC, vários depoimentos afirmaram que todos os funcionários participavam do planejamento do trabalho, seja através do instrumento formal de planejamento, seja do próprio dia-a-dia, apresentando idéias e sugestões.

“Então aqui todo mundo participa, todo mundo tem a sua função, e ela pode ser substituída por outra pessoa. Todos dão opinião, dão sugestões”. (5C)

“(...) muitas pessoas hoje participam, seja na requisição de qualquer material que eles precisam no setor, eles que pedem, eles que definem, eles que dão o parecer técnico, então hoje as Direções do HEMOSC não definem nada sozinhos”. (14G)

“Todos participam. Até nessa questão do planejamento a gente está começando a se organizar agora, mas todos estão participando, não é de cima pra baixo. Eu me coloco no mesmo nível deles. Mesmo como chefia, eu sou um funcionário igual a todos os outros, e a gente juntos é que planeja o ano se a gente deseja fazer alguma coisa, se deseja inovar ou alterar. Todos dão idéias, vem dizer, ah!, acho que isso não está bom”. (11C)

A fundamentação teórica retrata que, com a implantação da Qualidade Total, se incentiva a participação das pessoas com o intuito de desenvolver a capacidade crítica em relação às tarefas executadas. Ou seja, a Qualidade Total aposta na capacidade individual para evitar erros e para aproveitar ao máximo os talentos das pessoas em benefício da organização.

Em grande parte das entrevistas, observa-se que os funcionários teriam condições e capacidade para participar, para dar sugestões, enfim, para contribuir na solução dos problemas do HEMOSC.

“Eles têm liberdade pra colocar o que eles pensam, se eles não põem é porque não querem. Eles podem fazer críticas e têm criatividade, tem capacidade pra participar. Se uma pensa, imagina, duas, três, cinco, pensam muito mais”. (5C)

“As pessoas têm criatividade, têm capacidade pra dar idéias, sugestões. Dentro dos laboratórios geralmente isso acontece, a gente tem um relacionamento, chefia - subordinado, de forma geral, muito bom. Então a gente observa, assim, que os funcionários eles têm liberdade de chegar e apontar e, de repente apontar o erro e tentar uma solução. As críticas são bem-vindas”. (1S)

A liberdade para fazer críticas existe, pelo que se pode constatar em alguns discursos, não gerando punição para os que criticam.

“Acho que, de modo geral, as pessoas já conseguiram ser assim mais críticos, construtivos. Eu acho que, de modo geral, não 100%, mas existe uma boa parcela já que dá esse tipo de contribuição”. (3C)

“Acho que sim, tanto a nível de chefia minha, quanto eu e a chefia superior, ou até eles se têm alguma coisa que eles não concordam, eles têm a liberdade de chegar até a Gerência Administrativa ou a Gerência Técnica e colocar o seu ponto de vista”. (11C)

Verifica-se, também, que, apesar de as chefias acreditarem que as pessoas têm capacidade para participar, isso ainda não acontece numa escala maior, porque falta estímulo para os funcionários, tanto externo quanto interno. Evidencia-se, também, que a situação melhorou em comparação com períodos anteriores e algumas pessoas estão participando de forma mais efetiva, conforme relato:

“Eu acredito que tem capacidade, eu não descredito da capacidade das pessoas, o que falta é incentivo, o que falta é estímulo, ou auto-estímulo também. Tem bastante pessoas dando sugestões já, participando. Está funcionando bem melhor o HEMOSC, a gente vê pelo tipo de serviço. A gente tá começando a descobrir falhas que a gente não via antes no nosso trabalho. E isso é bom porque dá pra corrigir, dá pra consertar, eu acho que já melhorou bastante, tem bastante gente participando”. (12C)

Certos comentários traduzem a convicção de que a oportunidade para a participação de todos existe. Entretanto, nem todos aproveitam o espaço proporcionado. Constata-se, também, que os setores onde as chefias não estão comprometidas com o programa de qualidade, a participação e o comprometimento dos subordinados é dificultado, segundo os depoimentos:

“(...) eu acredito que existe este espaço. O que falta é o funcionário se habituar com isso, a entender e a trabalhar e a aproveitar esse espaço”. (12C)

“Apesar do espaço ser dado pra todos, não são todos que aproveitam; a gente vê assim que a maioria das chefias, 90%, aproveitam, e os funcionários dos 10% restantes não participam, porque o elo não deu seqüência. O problema é mais na chefia do que no próprio funcionário. Eles até querem participar, mas eles não tiveram o espaço a informação”. (8G)

O comentário transcrito acima demonstra que o comprometimento das gerências é fundamental para motivar e comprometer os subordinados na implantação da Qualidade Total, conforme destaca a base teórica apresentada. A dificuldade das chefias em participar, em dedicar parte do seu tempo ao programa, prejudica a participação dos subordinados. Isto é demonstrado na transcrição a seguir:

“Reunião do setor a gente faz muito pouca, exceto quando precisa passar alguma coisa; daí a gente vai de funcionário por funcionário. Tem dificuldade justamente porque é um setor em que o fluxo de trabalho é muito grande”. (10S)

Os funcionários vinculados às chefias que não estão envolvidas no processo de Qualidade Total, encontram dificuldades em receber informações, o que traz prejuízos à sua participação. O seguinte relato, aponta que, quando esta ligação não é efetuada pela chefia, existe a cobrança por parte dos subordinados, que não conseguem participar por falta de oportunidade:

“Mas a gente também percebe muita cobrança do outro lado, de não haver reconhecimento, de não haver troca de informações, de não haver um elo. Elas se sentem muitas vezes desligadas do contexto, não sabem o que está acontecendo, gostariam de saber até, e esse canal de informação não existe; então as pessoas não participam muitas vezes porque desconhecem”. (9C)

Alguns depoimentos ressaltam que, devido às diferenças existentes entre as pessoas, é natural que algumas participem mais do que outras, de acordo com as características individuais e do grupo.

“Algumas pessoas fazem, algumas pessoas falam, algumas participam, não é homogêneo, não é a maioria. Algumas são, algumas fazem, algumas têm propostas, outras falam, criticam, eu acho que faz parte. Um grupo é heterogêneo. As pessoas são diferentes. Agora ... um dia quem sabe se consiga um pouco mais, uma maioria homogênea”. (4C)

Na visão dos teóricos da Qualidade e do modelo de homem que lhe dá sustentação, as inovações são vistas de forma natural pelo ser humano. As pessoas gostam de aprender e de inovar na organização.

Em relação à resistência a mudanças e inovações existem no HEMOSC dois grupos com opiniões distintas. Um grupo acredita que este problema não foi constatado na Instituição e que as pessoas, de forma geral, gostam de mudar e de inovar, segundo as transcrições a seguir:

“A implantação de técnicas novas nunca gerou muitos problemas. A gente sempre procura inovar, a gente enquanto bioquímico aqui do setor, por força do avanço da tecnologia, a gente tem que tá sempre correndo atrás, a gente sente essa necessidade; nesse sentido então nunca tem problema. Eu vejo o contrário, a gente até observa que é uma coisa necessária”. (1S)

“Mas a mudança não é o problema. Em relação daí à questão de coisas novas, é feita com as chefias, sempre com a chefia a mudança de procedimento, mudança de técnicas; a chefia fez a discussão com o funcionário, e não teve dificuldade não tem tido resistência”. (14G)

Entretanto, existe um outro grupo que afirma existir resistência a mudanças e inovações. Alguns acreditam que isto é normal no início e depois, com o passar do tempo, as pessoas se acostumam com a idéia e acabam aderindo. As afirmações a seguir corroboram tal assertiva:

“Metade gosta e metade é muito conservadora, tem medo de coisas novas. Talvez porque as vezes eles tem problema de autoconfiança. Acha que não vai conseguir dominar aquela nova tecnologia, que pode errar, que está acostumada com a outra, que é difícil aprender uma coisa nova; o aprender é sempre doloroso, é traumático, você tem que expulsar conhecimentos antigos pra adquirir novos. E de acordo com o nível, tem algumas pessoas que têm dificuldades”. (6S)

“Acho que no início tem aquela resistência de sempre, aquela tradicional resistência a tudo o que é novo. No início tem uma certa barreira, depois com o tempo, aí depende de conscientização mesmo”. (2C)

Em 1998 foi iniciado o processo de planejamento formal no HEMOSC, onde o pressuposto principal é o envolvimento dos subordinados na elaboração dos planos setoriais. Entretanto este processo de planejamento ainda não está enraizado na cultura da Instituição.

Com a administração participativa processam-se mudanças no sistema de controle da Instituição. Na seqüência serão abordadas as opiniões coletadas nas entrevistas em relação ao controle do trabalho no HEMOSC.

5.2.3 Controle do trabalho

Analisa-se nesta dimensão os conteúdos das entrevistas no que se refere aos mecanismos de controle presentes na Instituição, bem como a visão dos entrevistados em relação à necessidade de controles externos sobre os subordinados.

Com a implantação da Qualidade Total, acentua-se na base teórica que existe a mudança do modelo de controle para um modelo de comprometimento que tem como base o autocontrole, o controle exercido pelo grupo, pelos indicadores estatísticos e pela avaliação de desempenho.

Alguns discursos apresentam pressupostos do modelo de “Homo Oeconomicus”, ou seja, que o ser humano, para trabalhar, precisa ser coagido e controlado. Se o chefe está ausente, a consequência é uma queda na produtividade e na própria qualidade do serviço, pelo fato de o funcionário sentir que não está sendo supervisionado, conforme demonstra este comentário do entrevistado:

“Quando você não está, logo imediatamente o ritmo de trabalho continua o mesmo. Se a tua ausência é um pouco prolongada, já começa a haver assim, uma abreviação de algumas tarefas. Se a ausência é maior, já começa a haver a anulação já direto de algumas técnicas. Então se você fica afastado por longo tempo, aí a coisa realmente tende a anular e cair no padrão básico. Ninguém tá vendo mesmo, então não interessa”. (6S)

Relatos evidenciam que a queda na produtividade resultante da ausência da chefia do setor, se relaciona com a forma de gerenciamento destas chefias, que não delegam responsabilidades e centralizam as atividades, conforme indica este depoimento:

“acho que tem setores que não, que dependem muito da chefia, ou a chefia fica com muito pra si, não repassa, fica tudo centralizado nela, existem setores assim no HEMOSC”. (11C)

Quando a chefia se ausenta do setor, mas justifica a ausência e indica um substituto, o rendimento e a qualidade tendem a manter-se no mesmo padrão, em virtude de a supervisão externa continuar a existir, de acordo com a observação:

“A não ser que aquela ausência seja planejada. Ele sabe que vai se afastar durante um bom período, justificou a ausência para os funcionários, e alguém estará lá para substituir, pra supervisão. Então o funcionário vai continuar se sentindo supervisionado e não vai querer fazer bobagem”. (6S)

Um outro aspecto analisado refere-se à punição quando o funcionário comete erros. Nesse sentido, existe um consenso, entre os entrevistados, de que, no primeiro momento, se deve procurar a causa e orientar a pessoa para que aquele erro não se repita. Outros discursos evidenciam a preocupação em atribuir o erro ao sistema e não à pessoa, o que se constitui num dos pressupostos da Qualidade Total, como foi destacado principalmente por Deming (1990).

“se procura identificar a causa, tanto que nós temos uma ferramenta do TQC, nós temos que sentar, discutir todos e procurar a causa e não colocar como erro do funcionário ou da chefia, mas como do grupo, do sistema. Então não é culpar o funcionário ou a chefia”. (14G)

“A gente está trabalhando no sentido de que o erro não seja o erro da pessoa, e sim o erro da Instituição. Eu acho que isto é uma coisa que está bem definida aqui dentro. Se ver a causa, investigar, mas nunca culpar alguém por isso. Claro que também é aquela história: se o funcionário começa a cometer erros sucessivos, acho que tem um limite, também”. (13D)

“É, não digo exatamente punição, mas eu acho que aquela pessoa tem que ser alertada de que ela está fazendo alguma coisa errada, pra que ela também possa crescer, pra que daqui pra frente ela não repita mais a mesma coisa, que possa crescer, saber que estava fazendo alguma coisa errada para evitar aquilo”. (8G)

“Punir não; a gente avalia o que aconteceu e tenta crescer e pra que isso não aconteça no futuro. Mas não que vá ter uma punição, claro que a gente chama pra conversar e pede pra pessoa cuidar pra não acontecer de novo, fala do que pode acarretar isso, mas não punir, não”. (11C)

Menciona-se também, nos depoimentos, a questão do controle exercido pelos indicadores, cujo atingimento serve de base para o pagamento do prêmio produtividade no HEMOSC. Ou seja, já que as metas setoriais determinam uma parte do prêmio, existe a cobrança entre as próprias pessoas do setor para que o trabalho seja executado, visando atingir as metas estabelecidas. Evidencia-se aqui a existência daquilo que a literatura denomina de controle

através de indicadores e do grupo, o que demonstra a presença de elementos do Modelo de “Homem Social”.

“ (...) todo mundo já tá consciente que a nossa proposta é de ter número x de atividades prontas mês, como o número de doadores. Então, se não tiver, a gente perde com isso. Então eu acho que é uma engrenagem, então todo mundo tem que tocar. [Perde-se] a questão da produtividade e essa questão ficou de importância pro grupo, é muito importante. As pessoas sabem que tem uma meta a atingir e independente do chefe faz”. (4C)

“A cobrança começou exatamente quando a gente começou a medir nossos itens de controle, e por conta destes itens de controle fazerem diferença na produtividade; então existe até uma cobrança maior, pra controlar, pra calcular, porque isso na prática vai acabar fazendo diferença na produtividade. A idéia de fazer o pagamento setorial foi exatamente esta: para não criar um clima, de repente, de competição entre um colega e outro dentro do setor e até também porque seria difícil computar o pagamento individual. Seria difícil controlar o trabalho de cada um”. (1S)

Vários entrevistados relataram que, na ausência da chefia, o setor funciona normalmente, ou seja, que não há necessidade de controle externo para que as pessoas executem suas atividades. O que existe, de acordo com estes relatos, é um alto grau de responsabilidade por parte dos funcionários, o que indica a mudança do controle externo para o autocontrole, através da internalização dos procedimentos organizacionais.

“Então a chefia trabalha num expediente, a outra turma trabalha em outro expediente e se trabalha normalmente, se trabalha com nível de responsabilidade, se toca o serviço, ele flui naturalmente sem a chefia no setor”. (14G)

“Posso ir para algum lugar sem levar celular, sem nada, agora já viajo, eu posso sair do país, que eles tocam direitinho. Aqui o chefe saindo, eles trabalham melhor ainda, que é pra dizer que o chefe não faz falta”. (5C)

“Eu acho que o chefe, pra mim o mais importante é que quando ele sai, ninguém sente falta porque ele ensinou tão bem o seu grupo a caminhar sem ele, quer dizer que ele sabe coordenar, ele sabe dirigir e a hora que ele sair do serviço, tem que funcionar”. (4C)

Algumas entrevistas revelam que, na ausência da chefia, os funcionários realizam as suas atividades até o ponto onde vai a sua

responsabilidade. Ou seja, o que seria responsabilidade da chefia, eles não executam, algumas vezes pela impossibilidade técnica.

“mas dentro da responsabilidade dos setores, de repente o chefe não está; geralmente a grande maioria, se o chefe não está, saiu ou foi pra uma reunião, o serviço continua dentro da responsabilidade dele, ele não poderia ir além”. (8G)

“Trabalha normalmente, tem alguma coisa que só depende da chefia e aí não tem jeito; mas assim o que depende deles, mas no geral os setores funcionam normalmente, com ou sem gerência”. (3C)

As diferenças individuais e entre categorias profissionais foram sublinhadas em certas entrevistas. O relato a seguir indica que, de acordo com o nível de escolaridade do funcionário, o seu nível de responsabilidade é mais ou menos desenvolvido. O nível de responsabilidade individual irá determinar a necessidade ou a desnecessidade de supervisão externa.

“Depende do setor. Depende do tipo de escolaridade desse setor. Setor onde o nível de escolaridade é maior, onde o nível de responsabilidade também acaba sendo maior, eu acho que as pessoas independem do chefe. Pode até relaxar no serviço, mas não chega a afetar, não compromete. Então eu vejo por aí”. (12C)

Os relatos apresentados demonstram os aspectos relacionados ao controle presentes nas entrevistas. Segundo o embasamento teórico, com a Qualidade Total, o modelo adotado é o do autocontrole, baseado na internalização dos objetivos, normas e procedimentos da organização, cujos elementos se encontram presentes nas entrevistas, não sendo excluída, entretanto, a presença de pressupostos de outros modelos.

O próximo item procura elucidar a visão dos entrevistados em relação à integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.

5.2.4 Integração entre os objetivos individuais e os organizacionais

A integração entre os objetivos individuais e os organizacionais é um dos pressupostos do modelo que fundamenta a Qualidade Total. Esta integração é alcançada na medida em que os indivíduos conhecem a organização e se comprometem com os seus objetivos.

No HEMOSC a questão financeira surge novamente como um fator que dificulta a identificação do objetivo dos funcionários com os objetivos da Instituição, isto é , o nível salarial muito baixo prejudica o comprometimento com os objetivos, segundo atesta este depoimento:

“Eu acho que as pessoas gostam de trabalhar no HEMOSC, defendem o HEMOSC: se alguém falar mal, eles defendem a Instituição, defendem o time deles. Agora quanto ao objetivo dele, se ele fosse mais remunerado financeiramente, com certeza o objetivo dele seria o mesmo objetivo do HEMOSC. (...) eu acredito que o objetivo dele e do HEMOSC caminham juntos até onde houver a possibilidade. (14G)

“(...) pelo lado salarial baixo, atrasado, até hoje [maio/98] nós não recebemos o décimo terceiro salário, isto seria um lado negativo; então aquelas pessoas que dependem financeiramente só disto aqui (...), não têm outra fonte pra segurar um pouquinho (...) têm este fator negativo, que está crescendo”. (8G)

Entretanto, em outras entrevistas destaca-se que o comprometimento e a integração com os objetivos institucionais se processa em função da retribuição econômica proveniente do pagamento do prêmio produtividade, conforme exemplifica a passagem a seguir:

“Isso eu diria que uma grande parte está (comprometida), principalmente porque o objetivo usado, o rótulo usado para isso, é a produtividade. E todo mundo quer ganhar um pouquinho mais sempre”. (6S)

Apesar das dificuldades financeiras, os próximos relatos evidenciam a preocupação com a responsabilidade atribuída ao servidor público; a responsabilidade de atender bem ao público, independentemente das dificuldades financeiras existentes, o que é inclusive um dos pontos fortes levantados no planejamento estratégico:

“O pessoal colabora com o programa de qualidade. Não é porque a gente é de um setor público que vamos atender mal. O público não tem nada a ver com nossos problemas salariais, quando a gente vai em algum lugar, a gente também quer ser bem recebido”. (8G)

“E os pontos fortes que a gente levantou, foi a credibilidade e a responsabilidade aqui. A credibilidade que o HEMOSC tem perante a sociedade e a responsabilidade que todos, que a maioria tem”. (2C)

Alguns comentários evidenciam que determinados funcionários permanecem na Instituição, não porque seja realmente sua vontade, mas porque existe dificuldade para encontrar outro emprego em condições melhores. Os objetivos desses funcionários não fecham totalmente com os da Instituição:

“Agora, que seja homogêneo o processo eu acredito que não. Porque nem todo mundo está aqui, querendo estar aqui. Ninguém quer sair daqui para ir para outro lugar do serviço público. Mas muitas pessoas tem, vamos dizer, tem intenções profissionais, buscar outros caminhos. (...) Obviamente que o projeto individual de cada um é uma coisa que nem sempre vai conseguir fechar com a Instituição”.(13D)

Menciona-se em alguns discursos que, se os funcionários pudessem optar por outra instituição da área pública, ou mesmo da área da saúde, iriam preferir permanecer no HEMOSC. Isto deve-se, em parte, às condições de trabalho oferecidas pela Instituição.

“Eu acho que se eles tivessem que optar entre o HEMOSC e outra Instituição, eu acho que eles optariam pelo HEMOSC, a não ser que fosse alguma coisa que lhes rendesse muito mais, mas acho que se fosse do mesmo nível, com certeza seria o HEMOSC”. (11C)

O comprometimento e a integração com os objetivos do HEMOSC é dificultada em alguns setores cujas chefias não participam do programa de qualidade. Desta forma, os subordinados não têm a oportunidade de participarem e de se comprometerem de forma mais efetiva, conforme demonstra o relato:

“...tem muitos funcionários que ainda estão com dificuldade, por não ser permitida a participação deles, por eles não estarem presentes nas reuniões; as vezes a gente fala em qualidade e eles não conseguem compreender. (...) Aqueles setores que têm muitos funcionários e que não são feitas reuniões periódicas colocando os objetivos”. (7S)

As chefias, na visão de alguns entrevistados, têm a função de ouvir os subordinados, de motivá-los. Entretanto, para motivar os liderados, os dirigentes precisam estar convencidos e devem acreditar nos objetivos da Instituição. As pessoas irão participar mais, irão se comprometer se houver uma liderança efetiva no processo, conforme demonstra este discurso:

“Se as chefias tiverem motivação, eles conseguem motivar os funcionários. Tem que ter o astral, tem que acreditar naquilo que está fazendo, evidentemente. Se eu acredito que o programa vai dar certo, eu começo a me cobrar e indiretamente começo a cobrar meus subordinados”. (6S)

Mesmo com as dificuldades financeiras, os relatos demonstram que as pessoas estão mais comprometidas com a instituição do que no passado. Existe a defesa do ponto de vista da Instituição. Os funcionários conhecem os objetivos dos dirigentes e da instituição e apóiam. Existem aqueles que criticam, mas é uma crítica mais responsável. Destaca-se o papel de algumas lideranças que estão à frente do processo. As entrevistas evidenciam esses aspectos:

“O funcionário reclama hoje, como se reclamava ontem. Mas só que eu vejo uma reclamação mais responsável, uma reclamação mais consistente. Hoje existe a defesa do ponto de vista da Instituição, hoje já não existe um coro, que já existiu ontem, de vamos criticar, vamos criticar. Não, hoje já existe defesa de ações da Direção, de ações das chefias.(...) E eu posso dizer que, apesar do salário defasado, as coisas no HEMOSC, o objetivo do HEMOSC é tocado com responsabilidade”. (14G)

“Eu acredito que agora, neste momento, as pessoas estão bem mais engajadas no processo. Já houve um período em que teve menos comprometimento. Na verdade o programa só andou porque teve algumas pessoas que acreditaram nele”. (3C)

O bom ambiente, o bom clima de trabalho favorece a identificação com os objetivos e o comprometimento dos funcionários, segundo atesta este comentário:

Eu acho que, quando o conjunto é bom e o astral é bom, o clima é bom, eu acho que as pessoas aderem. Todos gostam de se sentir bem, ninguém gosta de sofrer”. (6S)

Alguns entrevistados demonstram a crença de que todos os integrantes do HEMOSC estão conscientes dos objetivos propostos pela Instituição. Conhecer os objetivos é uma etapa fundamental para o comprometimento. A transcrição a seguir demonstra este aspecto:

“Hoje todo mundo já sabe que o objetivo do HEMOSC é atender bem ao cliente. Eu não percebo que alguém não faça isso. O que eu quero te dizer é que, se tem alguém que não faz, já tá entendido que tem que fazer. O que eu percebo é que as pessoas tão engajadas”. (4C)

No referencial teórico indica-se que, com a Qualidade Total, se busca o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Este comprometimento depende das recompensas e da identificação com os objetivos da empresa. A teoria que fundamenta as estratégias motivacionais da qualidade, postula que existe a possibilidade de integração entre os objetivos individuais e os organizacionais. Quanto mais identificado o indivíduo estiver com os objetivos propostos, mais irá se comprometer na tentativa de alcançá-los.

Pelas informações prestadas em algumas entrevistas, observa-se que o nível de comprometimento com os objetivos da Instituição é forte, chegando a uma identificação, em algumas situações, dos objetivos individuais com os da Instituição, conforme estes relatos:

“Eu acho que de uma maneira geral todos os funcionários são comprometidos com o atendimento, com a qualidade de estar procurando sempre apresentar um serviço bom.(...) existe uma consciência muito grande da responsabilidade do nosso serviço e assim exatamente o que nós fazemos e de quem depende do nosso serviço, de maneira geral eu acho que existe uma consciência muito grande, e quando a gente, por uma razão qualquer, não consegue cumprir essa responsabilidade, gera uma angústia muito grande no pessoal, uma preocupação de ir atrás de tentar achar uma solução”.(1S)

“(...) hoje existem pessoas que vestem a camisa do HEMOSC, assim, de modo geral, não teve uma vez em que nós precisamos dos funcionários e que eles não atenderam”. (13D)

“Eu acho que pode fechar, eu pessoalmente acho que deveria as duas coisas convergirem para o mesmo ponto. Aqui eu acho que uma grande maioria é isto que acontece, algumas pessoas não”. (9C)

“Tem esta participação, tem esta crítica, então eles estão comprometidos, o comprometimento e a responsabilidade caminham juntos, então existe um comprometimento muito forte no HEMOSC”. (14G)

Observa-se, no HEMOSC, que existe um consenso em relação à possibilidade de integração entre os objetivos individuais e os institucionais. Entretanto, existem alguns elementos que dificultam esta integração, relacionados com a questão cultural e o nível salarial baixo.

Analisa-se, no próximo tópico, os relatos relativos às estratégias de motivação adotadas no HEMOSC, bem como a opinião dos entrevistados a respeito dessas estratégias.

5.2.5 Estratégias de motivação

As estratégias motivacionais adotadas nos programas de Qualidade Total relacionam-se com o incentivo à autonomia individual, com a determinação de planos de recompensas e com a possibilidade de atender às expectativas individuais através de um trabalho mais significativo e com maior grau de responsabilidade.

Um dos pressupostos do modelo de “Homem Auto-Realizador” é de que a produtividade depende da motivação. Fatores tais como o reconhecimento, a realização, o próprio trabalho, a responsabilidade, o desenvolvimento e a promoção, são responsáveis pela satisfação no trabalho e trazem como consequência o aumento da produtividade.

Observa-se que, na visão da maioria dos entrevistados, existe um vínculo entre a produtividade e a motivação. Ou seja, existe a crença que, para aumentar a produtividade, é necessário motivar os funcionários, conforme demonstram os comentários a seguir:

“Com certeza, quanto mais motivada a pessoa tiver mais ela vai produzir. Eu acho que a motivação do pessoal tá boa, apesar de que de vez em quando a gente acaba se deparando, assim com alguns problemas, atraso no pagamento, isso a gente observa que o pessoal desmotiva, mas é uma coisa mais temporária, também, depois o pessoal volta, reclama, fala um monte, mas na hora que precisa pega junto”. (1S)

“Eu acho que a produtividade e a eficiência estão ligados diretamente com a motivação, a motivação de todo corpo de funcionários, com certeza”. (14G)

Alguns relatos sugerem que pode até existir certa produtividade sem que os funcionários estejam motivados. Entretanto, quando há motivação, a tendência é que haja aumento na produtividade.

“Eu acho que pode até haver uma certa produtividade sem motivação, mas com certeza ela seria bem melhor se houvesse motivação”. (9C)

“É , porque quando a gente não está motivado, mas também a gente produz do mesmo jeito pelo fato de ter a responsabilidade, mas eu acho que a motivação ajuda, pra caramba, aumentar a tua produtividade, de se engajar em alguma coisa mesmo tem que estar bastante motivado” (2C).

No que se refere às recompensas em relação ao trabalho, os autores apresentados, em sua maioria, defendem a sua utilização para obter êxito na implantação da Qualidade Total. Os autores destacam a importância das recompensas para que as pessoas se comprometam efetivamente com o sucesso da implantação. (LOBOS, 1991; AIDAR, 1995; CAMPOS, 1992; TOLOVI, 1994). A visão predominante tem a sua base na Teoria Y, segundo a qual o ser humano está sempre disposto a se empenhar no alcance dos objetivos com os quais se compromete, e este comprometimento está relacionado com a obtenção de recompensas. (MCGREGOR, 1980). Entretanto, estes sistemas de recompensa não devem basear-se unicamente no dinheiro, mas no reconhecimento do trabalho e na distribuição de outros prêmios. (CAMPOS, 1992)

Referindo-se a sistemas de recompensa, no HEMOSC, existe o programa de produtividade, como foi apresentado no tópico 4.3. Do total de 25% do “lucro” (diferença entre as receitas e as despesas) distribuído aos funcionários, 10% estão relacionados com o atingimento dos indicadores de qualidade, tanto institucionais quanto setoriais.

Os entrevistados enfatizaram que o prêmio “produtividade” é fator motivador, principalmente para aquela parcela de funcionários que têm dificuldade em suprir adequadamente suas necessidades básicas devido aos baixos salários. Os seguintes depoimentos indicam a importância atribuída a esse fator:

“Isso aí também fez com que a gente se sentisse mais importante, porque a gente ganha produtividade, os outros da Secretaria da Saúde não ganham, o ambiente de trabalho melhorou”. (5C)

“Na minha opinião, com a questão da qualidade, veio a produtividade: isso ajuda bastante, motiva”. (4C)

“Outro seria a produtividade: é uma grande motivação, principalmente essa agora vinculada as metas”. (7S)

Entretanto, segundo certas entrevistas, as categorias que têm um salário melhor, como por exemplo os médicos e algumas chefias, não vêem o prêmio como fator tão importante. A participação e o comprometimento com a Qualidade Total não está relacionada com o prêmio, mas com a convicção pessoal da importância e da necessidade do programa para a Instituição, conforme demonstra o seguinte discurso:

“(...) mas, digamos, pra quem ganha mais de R\$ 1.000,00, um salário mais alto, tem seu peso, obviamente tem, mas não é um fator que justificasse precisar estar no programa. Se está ali é porque realmente quer participar”. (6S)

Segundo vários entrevistados, receber recompensas é fundamental para motivar as pessoas a realizarem um trabalho de qualidade. O depoimento a seguir acentua este aspecto:

“Eu sempre acreditei que todo serviço, ele deve ter uma recompensa. Não acredito em serviço de graça. Eu particularmente acho que as pessoas devem ser recompensadas. A questão de como recompensar, pode vir desde um elogio, até outro tipo de recompensas”. (1S)

Na base teórica foi destacada a posição de Deming (1990) em relação às recompensas. Este autor enfatiza que utilizar fatores externos, tais como prêmios em dinheiro, distribuição de medalhas, etc., para motivar as pessoas, faz com que estas substituam a motivação intrínseca, prazer em trabalhar, pela competição, o que inibe o trabalho em equipe. Na visão deste autor, as pessoas possuem tendência natural a sentir prazer em fazer um trabalho bem feito.

Em relação ao aspecto da competição, é importante destacar que a produtividade paga pelo HEMOSC aos seus funcionários, tem como base os indicadores da Instituição e do setor. Ou seja, a avaliação não é feita individualmente. Isto vai ao encontro do que Deming destaca, ressaltando a importância do trabalho em equipe e da avaliação do resultado do grupo. Entretanto, alguns entrevistados declararam que existe a intenção de, futuramente, introduzirem indicadores individuais para comporem o método de avaliação e distribuição da “produtividade”.

Vários comentários indicam que para motivar as pessoas ao trabalho, é importante que elas sejam recompensadas. Entretanto o destaque é para recompensas tais como: reconhecimento do trabalho, elogios, atribuição de responsabilidade, conforme pode ser comprovado nas seguintes transcrições:

“ A maior recompensa é reconhecer o trabalho que foi feito. É agradecer, é parabenizar, é dizer que ficou bom o que ele fez; esta é a maior recompensa na minha forma de ver. Muitas vezes a gente esquece de elogiar uma coisa pequena, mas na visão dele de repente não é tão pequeno”. (14G)

“Material não. Mas eu acho que uma valorização, uma palavra, vá enfrente, é assim mesmo sempre. Fazer um elogio, muito mais do que quando faz alguma coisa errada, às vezes procura achar o caminho através de um elogio de alguma coisa do que apontar muitos erros da pessoa. Então ela vai ver que ela vai buscar mais o elogio, ela vai tentar fazer o que ela faz bem”. (7S)

Emerge, em algumas observações, que não deveria haver uma recompensa específica, porque fazer um bom trabalho é obrigação de todos. Alguns ressaltam que a recompensa ideal seria um salário adequado ao trabalho que está sendo executado pelo funcionário, o que parece não ser a realidade da maioria.

“Olha eu acho que a recompensa teria que ser um salário justo”. (5C)

“Eu particularmente acho que fazer um trabalho bem feito é minha obrigação. Obviamente se alguém te elogiar, se alguém fizer menção ao seu trabalho, obviamente que você se sente, de certa forma lisonjeado, mas em princípio, eu tenho como filosofia minha, que eu tenho que cumprir as minhas obrigações de forma bem feita”. (3C)

“Na minha filosofia pessoal, trabalhar bem não é uma questão de programa e sim uma obrigação: é pra isso que as pessoas são pagas, para trabalhar corretamente”. (6S)

“(…) eu acho que recompensa pelo trabalho bem executado, acho que não. Acho que é obrigação tua. Eu acho que deveria ter era um salário mais condizente com o trabalho que o funcionário fez, não tem é isso”. (12C)

Schein (1982) afirma que as hipóteses em relação ao ser humano apresentadas pela Teoria Clássica, Escola de Relações Humanas e Escola Comportamentalista, se aplicam a determinadas situações. Ou seja, para esse autor, o ser humano é um ser complexo que não pode ser enquadrado por

completo em nenhuma teoria. Desta forma, ele afirma que todas as hipóteses apresentadas por estas teorias podem ter a sua validade, dependendo da circunstância vivida e do indivíduo, constituindo o modelo de “Homem Complexo”.

Em alguns discursos percebe-se o conceito de que a satisfação das necessidades e as motivações humanas não podem ser generalizadas, ou seja, os indivíduos não podem ser tratados da mesma forma, em virtude de existirem diferenças resultantes da educação, da situação familiar vivida pela pessoa e das diferenças individuais.

“As pessoas mudam, porque não depende só da pessoa: eu acho que é da família mesmo em si, porque cada um tem seus problemas”. (8G)

“Eu acho que depende de cada pessoa, individualmente, eu acho que cada um é um. O que é necessidade pra um, já pode não ser para outro”. (10S)

“Claro que muda: as pessoas não são iguais, mas no geral assim, a gente percebe, assim, que, quando acontece alguma coisa, há o envolvimento da maioria das pessoas. Então eu acho que no geral eles reagem, reagem, a forma como vão reagir aí já é mais individual”. (12C)

Entretanto, o seguinte comentário demonstra que as necessidades não apresentam grande variação entre os indivíduos, mas sim um padrão semelhante para todos:

“Eu acho que não muda muito não: assim dentro do trabalho elas procuram atender às necessidades de relacionamento, de ambiente de trabalho, de alimentação, condições de trabalho. Eu acho que é geral, tentando conseguir as mesmas coisas, eu não vejo ninguém tomando um rumo diferente”. (7S)

Para alguns entrevistados, pertencer à mesma categoria profissional pode significar um conjunto de necessidades e motivações parecidas ou idênticas. No HEMOSC, as categorias profissionais variam desde o agente de serviços gerais até os médicos. Nestes discursos é possível constatar que o que motiva um agente de serviços gerais não é o mesmo fator que motiva um médico, por exemplo.

“Não, eu acho que não: nós temos diferenças muito grandes; por exemplo, nós temos médicos e temos serviços gerais, que é o pessoal

da faxina, é claro que as necessidades básicas, ou o que é básico pra um pode não ser pra outro”. (2C)

“Eu acho que a gente pode até pensar por grupo. Então por exemplo o grupo de técnicos de certa forma pensa de uma certa forma, no sentido do trabalho. Eu tenho a impressão que é mais por categoria profissional. Médicos, bioquímicos, enfermeiros, existe uma percepção, existe uma identidade”. (4C)

Segundo Schein (1982), as motivações humanas mudam de acordo com a situação vivida, a fase da vida, o setor dentro da organização, as interações pessoais. Isto se confirma em vários depoimentos.

“Eu acho que, na medida do tempo, na medida em que vão eliminando [motivações] vão se criando outras, é natural do ser humano”. (4C)

“A médio e a longo prazo, eu diria que elas modificam de importância”. (6S)

“Do meu ponto de vista, acho que ela muda constantemente, acho que a medida que tu vai crescendo e que talvez tu tenha contato mais, com alguma coisa... acho que tem que ser muito estável... muito..., pra não mudar, eu acredito que isto daí está mudando constantemente”. (2C)

Grande parte dos entrevistados reconhecem como fundamental o desenvolvimento de uma estratégia de motivação. Entretanto, evidencia-se que esta questão deveria ser tratada de forma diferenciada, dependendo do nível com que se estiver lidando. Alguns ressaltam que a motivação é um aspecto muito individual, pessoal mesmo. Os seguintes relatos confirmam esses conceitos:

“Olha, eu não acredito que exista fórmula pra isso. Realmente eu não acredito. A questão de motivação, como eu falei, é uma coisa muito pessoal. Pra mim um excelente fator de motivação é ter condições de trabalho. Sabe, é ter autonomia no trabalho. Agora pra outra pessoa pode não ser”. (3C)

“Eu acho que é necessário que se crie um plano, isso já está sendo pensado dentro da questão da ISO, é premissa para se conseguir, mas eu acho que se tem que cuidar pra não querer fazer uma coisa muito geral, que aborde da mesma forma todos os níveis. Acho que teria que ser abordado de forma diferente, conforme com quem eu esteja falando e conforme o que eu esteja querendo passar. O plano macro seria, mas as ações detalhadas deveriam ser várias pra conseguir uma cobertura melhor”. (9C)

“Eu acho que é possível. Olha, não dá pra ser igual pra todo mundo, eu acho que depende mesmo, porque uma coisa é falar sobre estímulo

profissional pra uma categoria de funcionários. Teria que ser de uma certa forma diferenciado, coisas mais específicas, talvez, não sei, teria que discutir mais sobre isso. Mas eu acho que não poderia ser igual pra todo mundo". (12C)

As hipóteses acerca da complexidade humana destacam as diferenças existentes entre as organizações no que se refere a estratégias motivacionais. No HEMOSC, algumas entrevistas apóiam este ponto de vista, conforme comprova o depoimento transcrito a seguir:

"Eu não acredito (...), que a estratégia do HEMOSC é igual à do CEPON, igual à do Celso Ramos. Não, a estratégia de ações de motivação são diferenciadas, e eu acho que tem a ver com a empresa". (14G)

Nos relatos apresentados há evidências da presença de elementos do modelo de "Homem Complexo", elaborado por Schein. Grande parte dos entrevistados ressaltam que existem diferenças entre as pessoas e que estas devem ser consideradas para definir uma estratégia motivacional para a Instituição.

Com este tópico finaliza-se a descrição das entrevistas. Tomando como base a fundamentação teórica e os elementos identificados através do levantamento de dados na Instituição, apresenta-se a seguir as conclusões do estudo, bem como algumas recomendações decorrentes.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente seção tem como finalidade apresentar as conclusões decorrentes do estudo, fundamentadas na base teórica e nas informações coletados na Instituição e que foram descritas e analisadas nas seções anteriores. Além disso, visa indicar, também, algumas recomendações resultantes das análises efetuadas. Assim, passa-se a descrever as questões que nortearam este estudo, estabelecendo as devidas relações .

6.1 Conclusões

Com as transformações no cenário econômico, político e social, as organizações têm buscado alternativas visando à sua adaptação e sobrevivência no ambiente em mutação. Uma das técnicas gerenciais utilizadas pela administração com este objetivo, é o gerenciamento da Qualidade Total.

A literatura sobre a Qualidade Total apresenta posições ambíguas. Ao mesmo tempo em que os autores ressaltam que esta filosofia é essencialmente inovadora, afirmam também que os seus principais elementos podem ser encontrados nas teorias administrativas já elaboradas.

Diante desse quadro, esta dissertação propôs-se identificar as concepções subjacentes ao Sistema da Qualidade Total relativamente ao ser humano e à motivação dele. Com este norte foram caracterizados os modelos de

homem das Teorias Administrativas, identificando as principais dimensões deles. Foram destacadas os fatores que estimulam ao trabalho, o planejamento do trabalho, o sistema de controle utilizado, a maneira como é tratada a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais, bem como as estratégias motivacionais adotadas.

Em seguida, foram pesquisados, na literatura especializada da Qualidade Total, os fundamentos relativos ao gerenciamento do ser humano e da motivação deste ao trabalho, sempre levando em consideração as dimensões apresentadas acima. Estabeleceu-se comparação entre os modelos das Teorias Administrativas e do modelo da Qualidade Total.

Identificado o modelo de homem presente na base teórica da Qualidade Total em cada dimensão, realizou-se um estudo de caso no Centro de Hematologia e Hemoterapia [do Estado] de Santa Catarina - HEMOSC, visando caracterizar o modelo de homem adotado pelos dirigentes responsáveis pela implantação do programa na organização.

De acordo com a teoria da Qualidade Total, as razões que levam as pessoas a trabalharem referem-se à satisfação de um conjunto de necessidades, tais como: fisiológicas, de segurança, sociais, do prazer de realizar um bom trabalho, da auto-realização e do crescimento pessoal. Ou seja, quanto a esta dimensão, a teoria da Qualidade Total segue o modelo de *Homem Auto-Realizador*, que postula que o ser humano trabalha para satisfazer um conjunto de necessidades consideradas ilimitadas.

A recompensa financeira destaca-se como forma de atender a outras necessidades, não sendo, entretanto, na visão dos teóricos, a mais importante. O dinheiro é essencial para suprir adequadamente as necessidades básicas, uma vez que a satisfação das demais necessidades é considerada uma decorrência natural da implantação da Qualidade Total. Entretanto, não existindo uma adequada satisfação destas necessidades básicas, existe dificuldade em satisfazer às demais necessidades

Decorre, desse sistema de gerenciamento, a mudança na concepção de que o ser humano é motivado apenas por recompensas financeiras (modelo taylorista - *Homo Oeconomicus*), para uma concepção de homem cujo

sentimento de valorização precisa ser estimulado, para que possa contribuir de forma efetiva com a organização.

Com respeito a essa dimensão, concluiu-se que existe congruência entre o que a teoria estabelece e o que foi constatado nas entrevistas. A retribuição econômica é considerada muito importante para grande parte dos entrevistados. Contribui para isso o baixo nível salarial da maioria dos funcionários do HEMOSC. Existe uma parcela de funcionários que, se dependesse apenas dos ganhos financeiros provenientes da Instituição, não conseguiriam satisfazer às suas necessidades básicas adequadamente. Em função disto, eles procuram um segundo, ou até, um terceiro emprego.

Na visão de grande parte dos entrevistados, para esta parcela que recebe um salário menor, é mais difícil que surjam as necessidades dos níveis superiores. Os depoimentos levam a entender que estes funcionários vêem o trabalho como obrigação e não como prazer. O lado financeiro dificulta a satisfação de outras necessidades, tais como a participação em cursos fora do Estado e até no exterior. Alguns funcionários estão impossibilitados de realizar viagens visando seu aperfeiçoamento, em função da manutenção de outro emprego fora da Instituição.

O aspecto financeiro traz insatisfação. Entretanto, como este se constitui num fator que exorbita do controle da Instituição, a insatisfação não é dirigida diretamente contra ela. Na visão dos entrevistados, apesar das reclamações por parte dos funcionários, o nível de responsabilidade é muito grande.

O aspecto financeiro mereceu destaque nas entrevistas em virtude das razões expostas acima. Entretanto, é possível concluir que as razões preponderantes para o trabalho no HEMOSC estão relacionadas com a satisfação das necessidades sociais e de relacionamento, com o prazer de trabalhar, com a responsabilidade, a valorização profissional, o reconhecimento, a oportunidade de participar de cursos, a auto-realização, o crescimento profissional, e com o fato de a Instituição ter objetivos e metas claramente definidos. Estas razões integram dois modelos abordados na base teórica: o modelo de *Homem Social* e o de *Homem Auto-Realizador*.

Com referência à organização hierárquica das necessidades, observou-se, nos relatos das entrevistas, que, para surgirem necessidades de níveis mais elevados, as básicas devem estar satisfeitas, sendo estas integradas pelas fisiológicas e pelas de segurança. Estando estas insatisfeitas, segundo a grande parte dos entrevistados, as demais necessidades não são prementes.

Quanto à seqüência de necessidades, não foi possível constatar um padrão predefinido. No que se refere ao grupo de necessidades mais elevadas, elas podem surgir de forma simultânea ou seqüencial, dependendo da situação e das características individuais, na concepção dos entrevistados.

O modelo que fundamenta a Qualidade Total considera que as necessidades humanas são ilimitadas. Neste sentido, no HEMOSC existe um grupo que acredita na possibilidade da satisfação total na organização. Entretanto, outro grupo discorda deste ponto de vista, entendendo que o ser humano está sempre buscando alguma coisa e, na medida que satisfaz a uma necessidade, parcial ou totalmente, está empenhado na busca de outra.

A descentralização da tomada de decisão e o incentivo à participação são considerados tópicos centrais dos programas de Qualidade Total. O planejamento do trabalho, outra dimensão analisada, torna-se mais participativo. A divisão entre planejamento e execução é minimizada, e os trabalhadores são incentivados a darem sugestões, visando melhorar a qualidade dos produtos ou serviços. A autonomia individual e o espírito crítico são valorizados, visando a um comprometimento maior do corpo funcional com a organização.

Os fatores apresentados acima integram o modelo de *Homem Auto-Realizador*, que a respeito dessa dimensão, fundamenta o sistema da Qualidade Total. A hipótese básica deste modelo é que a criatividade e a capacidade intelectual para resolver problemas são amplamente distribuídas entre as pessoas e que estas potencialidades são parcialmente utilizadas pela organização.

Na Instituição pesquisada, a participação no planejamento está relacionada com o estilo gerencial adotado pelas chefias. Relativamente à Direção, percebe-se a preocupação em promover o aumento da participação do corpo funcional. Também a idéia da implantação de um Programa de Qualidade

Total no HEMOSC nasceu dessa vontade. Isto se evidencia na maneira como foram escolhidas as chefias e as gerências no início da gestão, realizada com a participação dos funcionários de cada setor. Todos opinaram na escolha do seu chefe, buscando sempre consenso na indicação dos nomes.

Entretanto, a vontade de obter a participação é dificultada pela questão cultural. Tradicionalmente a gestão na Instituição tem sido mais centralizada, as pessoas não têm estado habituadas a participarem. O Programa de Qualidade Total, em conjunto com várias outras condições oferecidas pela Instituição a partir de 1995, tem favorecido uma maior participação. A maioria dos entrevistados declararam que as opiniões, as sugestões e, até mesmo, as críticas são bem vindas. Na concepção dos chefes e gerentes existe espaço para a participação. Contudo, os funcionários que efetivamente dão este tipo de contribuição ainda constituem pequeno número, conforme as declarações dos entrevistados.

Observa-se que existe um grupo de gerentes que assumiu a idéia do Programa de Qualidade Total e do gerenciamento participativo e que este grupo incentiva e obtém a participação dos subordinados. Entretanto, existe um grupo menor, que não se comprometeu e que entende que o tempo dedicado ao programa atrapalha a execução das atividades do setor. Estes gerentes, em conseqüência, não conseguiram a adesão dos seus subordinados, e, no momento de planejar, não tomam em consideração as opiniões dos trabalhadores do setor.

Em relação ao planejamento, percebe-se que o modelo proposto pela Qualidade Total ainda não está presente, em sua totalidade, na Instituição. A grande maioria dos entrevistados declararam que todos têm a possibilidade de participar. Entretanto, diversos dirigentes ressaltaram que os subordinados que efetivamente participam, ainda se constituem em minoria. Contudo, existe a vontade de concretizar um modelo mais participativo.

Outra dimensão pesquisada refere-se ao sistema de controle do trabalho. Com a Qualidade Total, os autores consultados enfatizam que o sistema de controle baseado em ameaças e punições é substituído por um sistema fundamentado no comprometimento, no autocontrole, no papel regulador do grupo, de indicadores estatísticos e da avaliação de desempenho. O que se busca, com a Qualidade Total, é fazer com que o controle esteja embutido na

cultura organizacional. O controle externo é substituído pelo autocontrole, a ser efetuado por meio da internalização dos procedimentos organizacionais.

No HEMOSC, as evidências permitem concluir que existe um modelo mais voltado para o incentivo do autocontrole por parte dos funcionários. Grande parte dos entrevistados declarou que o controle externo não é necessário para que as pessoas trabalhem. Os depoimentos ressaltam a responsabilidade dos funcionários na realização de suas atividades. Evidencia-se, nos relatos, a importância dos indicadores setoriais, que fazem com que os integrantes do grupo cobrem de quem não está produzindo dentro dos padrões estabelecidos. A baixa produtividade de um componente do grupo pode resultar no não atingimento do padrão, o que diminui a avaliação do setor e o prêmio de produtividade.

Houve indícios, em alguns depoimentos, de que existem, no HEMOSC, setores que, na ausência do chefe, diminuem a produção e, dependendo da duração desta ausência, comprometem a qualidade do processo, abreviando técnicas. Esses depoimentos, entretanto, representam uma minoria do total de pessoas entrevistadas.

Em relação às punições, a maioria absoluta dos entrevistados declarou que, em ocorrendo erros, se procura, num primeiro momento, a causa e não a punição do responsável. Este é um dos princípios da Qualidade Total enfatizado principalmente por Deming, segundo o qual os erros se originam de falhas no sistema, e não devido a falhas dos indivíduos.

Quanto à dimensão controle do trabalho, as informações coletadas fornecem elementos para concluir que o modelo presente, para a maioria, é o enfatizado pela base teórica da Qualidade Total, apesar de alguns indícios do modelo de *Homo Oeconomicus*. Grande parte dos entrevistados procura incentivar o autocontrole dos subordinados, promovendo o comprometimento com os objetivos do setor e da Instituição como um todo. Os modelos predominantes são os de *Homem Auto-Realizador* e de *Homem Social*.

A integração entre os objetivos individuais e os organizacionais constitui-se em outra dimensão estudada. No sistema da Qualidade Total, adota-se o princípio de que a integração entre os objetivos individuais e os

organizacionais é possível. Segundo esta perspectiva, as pessoas estão sempre dispostas a se autodirigir e autocontrolar, em função de objetivos com os quais se comprometem (modelo de *Homem Auto-Realizador*).

No HEMOSC, alguns entrevistados declararam que a questão financeira dificulta a identificação com os objetivos institucionais. Esta situação é amenizada pelo pagamento do prêmio “produtividade”. Alguns funcionários permanecem no HEMOSC, apesar de estarem insatisfeitos, por causa da dificuldade em arranjar outro emprego. Todavia, se fosse para trocar o HEMOSC por outra instituição da área pública, os entrevistados crêem que a preferência seria para a permanência no HEMOSC.

O comprometimento é dificultado porque algumas chefias não participam e não comunicam os objetivos do programa de Qualidade Total e da Instituição aos seus subordinados. Dos depoimentos é possível concluir que o programa de qualidade do HEMOSC ainda está restrito às chefias. As pessoas que participam do Comitê de Qualidade são os responsáveis pela propagação do programa. Contudo, esta filosofia ainda não chegou até a base.

A literatura especializada destaca que, para modificar a cultura da organização, faz-se necessária ampla utilização de programas de educação e treinamento. No HEMOSC foram realizados vários cursos desde o início do programa de Qualidade Total. Ressalta-se o curso de Gerenciamento da Rotina, Curso dos 5S e curso de liderança em doze módulos. Destes, o único do qual todos os funcionários participaram foi o de 5S. Este foi ministrado por facilitadores do próprio HEMOSC, preparados na Fundação CERTI. Este curso, segundo os relatos, teve a duração de quatro horas.

Mesmo levando em conta que a disseminação dos conceitos da Qualidade Total pode ser feita pelos gerentes e facilitadores no dia-a-dia, em reuniões e orientações, faz-se necessária a participação em programas formais de educação e treinamento. Uma das causas do pequeno envolvimento com o Programa de Qualidade por parte dos funcionários pode ter sua origem nesse fato.

Outro aspecto é o da adequação das ferramentas e dos métodos utilizados pela Qualidade Total. Na análise das entrevistas, existem elementos

que levam a concluir que, com a Qualidade Total, não houve mudanças para a área técnica, uma vez que o trabalho ali já era realizado com base em padrões predeterminados. O que aconteceu, na visão desses gerentes, foi um acréscimo de coisas a fazer em função dos formulários que devem ser preenchidos. Alguns entrevistados destacaram a dificuldade em adotar certos elementos do programa 5S, principalmente no que se refere a colocação de etiquetas de identificação. O problema encontrado acontece em função da especificidade do serviço realizado em alguns setores em que os materiais estão sujeitos a contaminação.

Mesmo com as dificuldades apontadas acima, grande parte dos relatos comprovam que o HEMOSC melhorou com a forma de gerenciamento adotada atualmente. Os funcionários já estão mais informados sobre os objetivos da Instituição e, aos poucos, estão se envolvendo no Programa de Qualidade em função até do pagamento de uma parte do prêmio produtividade estar vinculado aos indicadores da qualidade.

É possível concluir que o HEMOSC está aumentando a integração entre os objetivos do corpo funcional e os da Instituição, embora haja elementos que dificultam esta integração, dentre as quais podem ser citadas: dificuldade financeira, falta de participação e de incentivo da parte de alguns chefes, bem como dificuldades encontradas no processo de comunicação e conscientização do corpo funcional.

A última dimensão analisada refere-se às estratégias de motivação. A produtividade paga aos funcionários é uma das estratégias de motivação adotada pelos dirigentes do HEMOSC. A literatura especializada acentua que as recompensas econômicas não são as mais importantes, porém, no caso do HEMOSC, a vinculação do programa de Qualidade Total com o programa de Produtividade se mostra como elemento positivo. O prêmio possibilita a complementação da satisfação das necessidades básicas, não supridas totalmente pelo salário, principalmente para algumas categorias.

Ainda em relação ao prêmio produtividade vale destacar que o seu pagamento é atrelado ao atingimento de indicadores, dos quais alguns são institucionais, ou seja, quando atingidos, todos recebem, e outros se referem ao setor, dos quais depende uma parte do prêmio.

Com respeito à avaliação de desempenho, grande parte da bibliografia especializada defende a sua aplicação na organização. Nesse aspecto, entretanto, Deming tem posição diversa, pois alerta que a avaliação de desempenho individual inibe a motivação intrínseca do indivíduo e provoca a competição.

Considerando a forma pela qual são avaliados os indicadores no HEMOSC, verifica-se que ela vai ao encontro do que Deming postula. A avaliação para o pagamento do prêmio não é realizada individualmente, mas toma-se como base o desempenho do grupo. Este procedimento resulta num esforço dos membros da equipe em atingir os indicadores, não gerando a competição entre os indivíduos que compõem cada unidade. Como uma parte do prêmio é vinculada ao atingimento dos indicadores Institucionais, ele evita a criação de competição entre os departamentos, criando um objetivo que é comum a todos.

Além de estabelecer um plano de recompensas, o modelo que fundamenta a Qualidade Total e de *Homem Auto-Realizador* estabelece estratégias visando incentivar a autonomia e a participação para tornar o trabalho intrinsecamente mais interessante. O objetivo é motivar os funcionários visando aumentar a produtividade, que se constitui num dos fundamentos da Qualidade Total.

No HEMOSC, como a maioria dos entrevistados declarou, é necessário que a Instituição adote uma estratégia visando motivar os seus integrantes. A maioria acredita que não existe uma estratégia clara. O que existe são iniciativas isoladas visando à motivação. Esta estratégia, conforme os relatos, deve ser diversificada, levando em consideração as diferenças e as necessidades individuais.

Neste aspecto foi possível identificar elementos daquilo que Schein (1982) denominou hipóteses complexas em relação ao ser humano. Para esse autor, as teorias motivacionais erram porque generalizam e simplificam demais a natureza humana. Na concepção dele, todas essas teorias têm sua validade e aplicabilidade, dependendo da situação. As motivações humanas mudam e, em certas situações, o dinheiro pode servir como motivação para o trabalho.

A presença de pressupostos referentes à complexidade do ser humano não invalida a congruência existente entre o que a literatura da Qualidade Total estabelece acerca do ser humano e o que foi constatado através das entrevistas no HEMOSC, com respeito a esta dimensão. As hipóteses de *Homem Complexo* estabelecem que todas as teorias motivacionais podem ter a sua aplicabilidade em determinadas situações. Portanto, o fato de existirem elementos desta teoria não impede a identificação com o que foi proposto pela base teórica a em relação ao ser humano na qualidade. Os discursos dos entrevistados levam a uma identificação com os pressupostos do modelo de *Homem Auto-Realizador* e do *Homem Social*.

Convém ressaltar, entretanto, que esses modelos foram pesquisados sempre em nível de pressupostos das pessoas entrevistadas. Ou seja, é possível que aspectos presentes nos discursos não estejam presentes, da mesma forma, para os funcionários do HEMOSC. Mas, o fato de eles estarem subjacentes à crença dos dirigentes, constitui um indício de que existe, pelo menos, a vontade de colocá-los em prática.

Alguns teóricos afirmam que, com a Qualidade Total, se efetua uma mudança de paradigma, mediante a aplicação de técnicas essencialmente inovadoras. O presente estudo demonstra que, no que se refere ao ser humano, não existe inovação, já que a base desta filosofia repousa sobre as teorias dos cientistas comportamentais norte-americanos e as da Escola de Relações Humanas, que já estão incorporadas à Teoria Administrativa.

Na utilização das teorias comportamentais, deve-se levar em consideração que elas sofreram diversas críticas, apresentadas na base teórica. Entre estas, destaca-se que elas se apóiam no condicionamento, caracterizando o movimento e não a motivação. Os críticos afirmam que as pessoas podem ser movimentadas (não motivadas) por outras. A motivação é fenômeno interno e está relacionado com o desejo e com o querer.

Se for adotado um modelo comportamentalista consegue-se, na verdade, uma mudança superficial, realizada com o consentimento da pessoa, que vê vantagem em modificar alguns comportamentos. Se o objetivo é mudar atitudes a longo prazo, o mais adequado é incentivar a autonomia individual e não recorrer a recompensas. As recompensas substituem a motivação intrínseca pela

extrínseca. A pessoa está intrinsecamente motivada quando o seu ser está inteiramente naquilo que está fazendo, quando ela age espontaneamente.

Outro aspecto criticado nas teorias comportamentais é a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais. Pressupõe-se que as pessoas consigam satisfazer a alguns objetivos na organização. Entretanto, a identidade total entre os objetivos destes dois grupos deve ser considerada com ceticismo.

Melhorar a qualidade de produtos e serviços não é somente desejável, mas também necessária na atual situação econômica e social. Porém, é questionável a apresentação dos programas de Qualidade Total como dádivas da empresa para melhorar as condições de trabalho dos indivíduos e para valorizá-los, quando o objetivo real é aumentar a eficiência, o desempenho e o rendimento da Instituição.

A implantação da filosofia da Qualidade Total é válida desde que os dirigentes que promovem a implantação tenham claros os objetivos propostos e que procurem a adesão das pessoas de forma não manipulativa. Deve-se ter em mente que os objetivos da organização econômica passam apenas incidentalmente pela auto-realização humana. O crescimento e o desenvolvimento dos indivíduos é incentivado na medida em que isso traz retorno para os fins organizacionais.

6.2 Recomendações

Em decorrência desta pesquisa, é possível sugerir alguns temas a serem explorados em futuras pesquisas. Além disso, originam-se, deste estudo, algumas recomendações de ordem prática para a Instituição, que serão formuladas abaixo:

- O estudo de caso centrou a sua preocupação nas concepções gerenciais sobre o ser humano presentes no programa de Qualidade Total implantado na Instituição. Para complementar o tema tratado, **sugere-se a realização de pesquisa visando identificar a percepção do corpo funcional do HEMOSC em relação aos elementos verificados neste estudo.**

- Em face das dificuldades enfrentadas pela Instituição para a formação de uma cultura da Qualidade Total, **é interessante que se estudem os elementos culturais que dificultam a implantação da filosofia da Qualidade Total.**

- No decorrer do presente estudo foi constatado ser difícil implantar o modelo de Gestão Participativa. Assim, **seria profícuo para a Instituição que se estudassem, em maior profundidade, os elementos que dificultam essa implantação.**

- Uma das causas para o pequeno envolvimento dos funcionários no programa de Qualidade Total está relacionado com a falta de treinamento dos mesmos. Dessa forma, **sugere-se a implantação de um programa para o treinamento e a conscientização de todo o corpo funcional em relação à filosofia da Qualidade Total, da metodologia e dos objetivos da Instituição.**

- Algumas ferramentas e métodos da Qualidade Total, bem como os exemplos e a metodologia utilizados nos cursos, foram questionados pelos dirigentes. **A implantação de um programa desta natureza deve ser precedida de adaptação da metodologia e das ferramentas à realidade da Instituição.**

- Algumas chefias alegam falta de tempo para uma dedicação maior ao programa de qualidade. Nesse sentido, **sugere-se a continuidade do programa de preparação das lideranças, para que estas possam administrar melhor o seu tempo e preparar os subordinados para executarem atividades que atualmente são de responsabilidade das chefias.**

- A comunicação interna constitui-se em grande dificuldade apontada pela maioria dos entrevistados. Quanto a este aspecto, **é de suma importância a divulgação dos objetivos e dos métodos através de reuniões periódicas, palestras, boletins Informativos, cartazes, etc.**

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOUD, Miguel. Herzberg e as atitudes no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 13, Belo Horizonte, 1989. **Anais do 13º Encontro Anual da ANPAD**, Belo Horizonte: 1989, p. 1799 – 1804.
- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Maltese, 1995.
- ALBINO, J. C. A. et al. CCQ: participação ou dominação? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16, Canela, 1992. **Anais do 16º Encontro Anual da ANPAD**, Canela (RS): 1992, p. 305-319.
- ANTUNES, Elaine di Diego. A associação entre gestão da qualidade e de recursos humanos via políticas de envolvimento dos funcionários. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, Angra dos Reis, 1996. **Anais do 20º Encontro Anual da ANPAD**, Angra dos Reis: 1996, p. 331 – 351.
- ARENDT, Hannah. **A condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1981.
- BARROSO, J. R. Qualidade total: movimentos sinistros para o domínio do inconsciente. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais do 18º Encontro Anual da ANPAD**, Curitiba: 1994, p. 9 – 20.
- BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes do comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, Salvador, 1993. **Anais do 17º Encontro Anual da ANPAD**, Salvador: 1993, p.102-116.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.

- BITENCOURT, C. C. et. al. "Modelo Japonês"- uma tecnologia gerencial? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais do 18º Encontro Anual da ANPAD**, Curitiba: 1994, p. 142-153.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: ed. F. Alves, 1977.
- CAIRUTAS, Cândida Mendes. **Componentes e derivados do sangue para uso terapêutico**. Recife: UFPE, 1986.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 1990.
- _____. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). 5. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CARR, D. K., LITTMAN, I. D. **Excelência nos serviços públicos**: gestão da qualidade na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1992.
- CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979, vol. 1 e 2.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- CREMA, Maria Celina da Silva. **Subsídios sobre procedimentos de pesquisa**. Florianópolis: UFSC - CED, (1992), (mimeo).
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: ed. José Olympio, 1979.
- DECI, Edward L. & FLASTE Richard. **Por que fazemos o que fazemos**: entendendo a automotivação. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENTON, K., **Qualidade em serviços**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- FADIMAN, James. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

- FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. 3 ed. Massachusetts: McGraw-Hill Book Company, 1983.
- FISCHER, T. et al. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 56-69, jan./fev. 1995.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Programas de qualidade: impactos na cultura organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, Angra dos Reis, 1996. **Anais do 20º Encontro Anual da ANPAD**, Angra dos Reis: 1996, p. 127 – 142.
- FRANCO, Maria Laura P. B. O que é análise de conteúdo. São Paulo: **PUC**, 1986. (mimeo) Texto de circulação interna.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- GOOCH, Bill G., McDOWELL, Betty J. Use anxiety to motivate. **Personnel Journal**, p. 51 - 54, apr. 1988.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- ISHIKAWA, Kaoru. **TQC - Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- _____. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. Programa de qualidade total na administração pública: uma proposta de análise à luz do modelo político das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21, 1997. **Anais do 21º Encontro Nacional da ANPAD**, 1997.
- JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade: (handbook) componentes básicos da função qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, I. S. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais do 18º Encontro Anual da ANPAD**, Curitiba: 1994, p. 55 – 71.
- LOBOS, Julio. **Qualidade! Através das pessoas**. 7. ed. São Paulo: J. Lobos, 1991.
- LOPES, T. V. M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MALIK, Ana M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência da qualidade e cultura das organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 57 -82, 1978.
- MARQUES, Juracy C. A qualidade total e a contribuição de Maslow para a qualidade de vida nas organizações. **Revista Psico**, Porto Alegre, v. 25, p. 137 - 156, jan./jun. 1994.
- MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1989.
- MCGREGOR, Douglas. **O Lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980
- MELO, M. C. de O. L. Participação como meio não institucionalizado de regulação do conflito. In: FLEURY, M.T. e FISCHER, R. M. (coord.). **Processo e relações no trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W.E. Deming**. Brasília, DF: QA&T Consultores Associados, 1991.
- MOTTA, Mariza Aparecida. **Primeiro curso de atualização em hemoterapia da Região Sul**. Florianópolis, jul. 1996.
- NADLER D. & Associados. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NASCIMENTO, A. W. Gerentes bloqueiam práticas participativas. **Revista Tendências do Trabalho**, janeiro, 1994.
- NORMAND, J. E. TQC: "Novos" enfoques. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, Salvador, 1993. **Anais do 17º Encontro Anual da ANPAD**, Salvador: 1993, p. 117-127.
- PALADINI, E. Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: ed. Atlas, 1994.
- PEREIRA, Valbia Campos. **Hemoterapia: uma história de luta pela vida**. O imaginário sobre a doação de sangue e a contribuição do Serviço Social. Florianópolis, UFSC, Serviço Social, 1996, Trabalho de Conclusão de Curso.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- _____. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

- REZENDE, S. F. L., GUIMARÃES, L.O., FERREIRA, G.M. A teoria da motivação e higiene: um estudo de caso em uma micro-empresa brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 15, Salvador, 1991. **Anais do 15º Encontro Anual da ANPAD**, Salvador: 1991, p. 269 – 291.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROESCH, S. M. A., ANTUNES, E. D. D. Liderança “top down” versus gerenciamento participativo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais do 18º Encontro Anual da Anpad**, Curitiba: 1994, p. 205 - 221.
- ROSA, Cláudio Porto da. Ciência x ideologia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 14, Belo Horizonte, 1990. **Anais do 14º Encontro Nacional da ANPAD**, Belo Horizonte: 1990, p. 187 – 296.
- RUAS, et. al. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações acerca de casos empíricos. In: HIRATA, Helena. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.
- SANTOS, F. de Araujo. Qualidade nas organizações: uma reflexão histórico-cultural. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais do 18º Encontro Anual da Anpad**, Curitiba: 1994 p. 21 – 33.
- SANTOS, Luiza de Castro, et. al. A hemoterapia no Brasil de 64 a 80. **Physis, Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 161 – 182, 1991
- _____. Anos 80: a politização do sangue. **Physis, Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 2, 1992.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SHETTY, Y. K. Managing product quality for profitability. **SAM Advanced Management Journal**. Autumn, p. 33 - 38, 1988.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 1990.
- SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática - 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- SIMÃO, Livia Maria. Interação Pesquisador-Sujeito: a perspectiva da ação social na construção do conhecimento. **Ciência e Cultura**, v. 41, n 12, p. 1195 - 1202, 1989.
- TACHIZAWA, Takeshy & SAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1979.

- TENÓRIO, F. G. A flexibilização do processo de produção significa a democratização do processo de produção? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18, Curitiba, 1994. **Anais do 18º Encontro Anual da ANPAD**, Curitiba: 1994, p. 87 - 100.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortêz: Autores Associados, 1992.
- TOLFO, S. da Rosa. As diferentes concepções da natureza humana subjacentes à administração de recursos humanos. **Revista Psicologia do Argumento**, n. 11, 1992.
- _____. Motivação para o trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC. Florianópolis: UFSC, CPGA, **Dissertação de Mestrado**, 1991.
- TOLOVI Jr., José. Por que os programas de qualidade falham? **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 6 - 11, nov./dez. 1994.
- TRÉPO, G. X. Modismos na administração e evolução das empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, jul./ago. 1994.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOOD Jr., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out. 1992.
- ZANELLI, J. C. Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16, Canela, 1992. **Anais do 16º Encontro Anual da ANPAD**, Canela (RS): 1992.

8 ANEXOS

ANEXO 1 - Lista de Documentos Consultados, Integrantes do acervo do HEMOSC

- Manual da Qualidade Total (em elaboração).
- Manual do Programa 5S.
- Relatório do Programa 5S.
- Fluxograma de Funções dos Setores.
- Relatório do Planejamento Estratégico Participativo do HEMOSC.
- Relatório de Pesquisa Organizacional no HEMOSC - Empresa Mapa Pesquisa e Marketing Direto.
- Relatório Estatístico Anual.
- Relatório do Estudo de Viabilidade para Implantação de um Sistema de Produtividade e Incentivos aos Servidores do HEMOSC / CEPON - Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT - RJ, abril de 1995.
- Proposta para Implantação do Programa de Qualidade no HEMOSC - Fundação CERTI, maio de 1995.
- Projeto do Programa de Produtividade do HEMOSC.
- Proposta para Alteração do Programa de Produtividade do HEMOSC.
- Demonstrativos de Produção Anual.
- Relatório do Programa de Produtividade
- Anais do IV Seminário Catarinense de Gestão da Qualidade Total, Florianópolis, 19 e 20 de agosto de 1997.
- Relatório Geral de Funcionários por Setor.

ANEXO 2 - Roteiro para Entrevista

I - Questões em relação ao contexto do trabalho:

- Cargo ocupado
- Tempo de exercício do cargo
- Número de subordinados
- Formação profissional
- Tempo de atuação na empresa
- Evolução profissional
- Empregos anteriores

II - Questões em relação ao conteúdo do trabalho:

1 - Na opinião de você, o que leva as pessoas a trabalhar? Recompensas financeiras, ou outros tipos de recompensas como a estima e a, autorealização?

2 - Para você, as necessidades das pessoas aparecem em uma seqüencia? Se sim, qual é ela?

3 - No seu modo de ver, independentemente das diferenças entre as pessoas, todas procuram satisfazer as mesmas necessidades na organização?

4 - As necessidades do ser humano são sempre as mesmas ou elas mudam com o passar do tempo, ou quando a pessoa muda de empresa ou de setor dentro da mesma empresa?

5 - É possível o ser humano se satisfazer plenamente em uma organização?

6 - Nesta empresa, as pessoas vêem o trabalho como prazer, como algo natural, da mesma forma com que vêem o descanso e o lazer, ou o vêem algo diferente?

7 - Você acha que as pessoas desta organização devem planejar/organizar o próprio trabalho, ou elas devem apenas executar o trabalho?

8 - Elas têm criatividade para ajudar na solução dos problemas da empresa?

9 - Na sua opinião, as pessoas que trabalham nesta empresa gostam de aprender coisas novas, gostam de inovar?

10 - Para que as pessoas trabalhem, o chefe deve estar constantemente supervisionando o trabalho?

12 - As pessoas devem receber recompensas para que executem o trabalho de forma adequada? Devem receber punições quando o trabalho não for bem executado?

13 - Existindo erros na execução do trabalho, como a empresa age?

14 - Na sua opinião, as pessoas estão comprometidas com os objetivos da organização?

14.1 - Na sua opinião, os objetivos dos trabalhadores são os mesmos que os objetivos da própria empresa? (aplicá-la se a resposta não surgir na anterior)

14.2 - O que é que faz as pessoas se comprometerem com a empresa?

14.3 - O que faz com que as pessoas não se comprometam com a empresa?

15 - Na sua opinião, o relacionamento com os colegas e com a chefia influencia a motivação e a satisfação no trabalho?

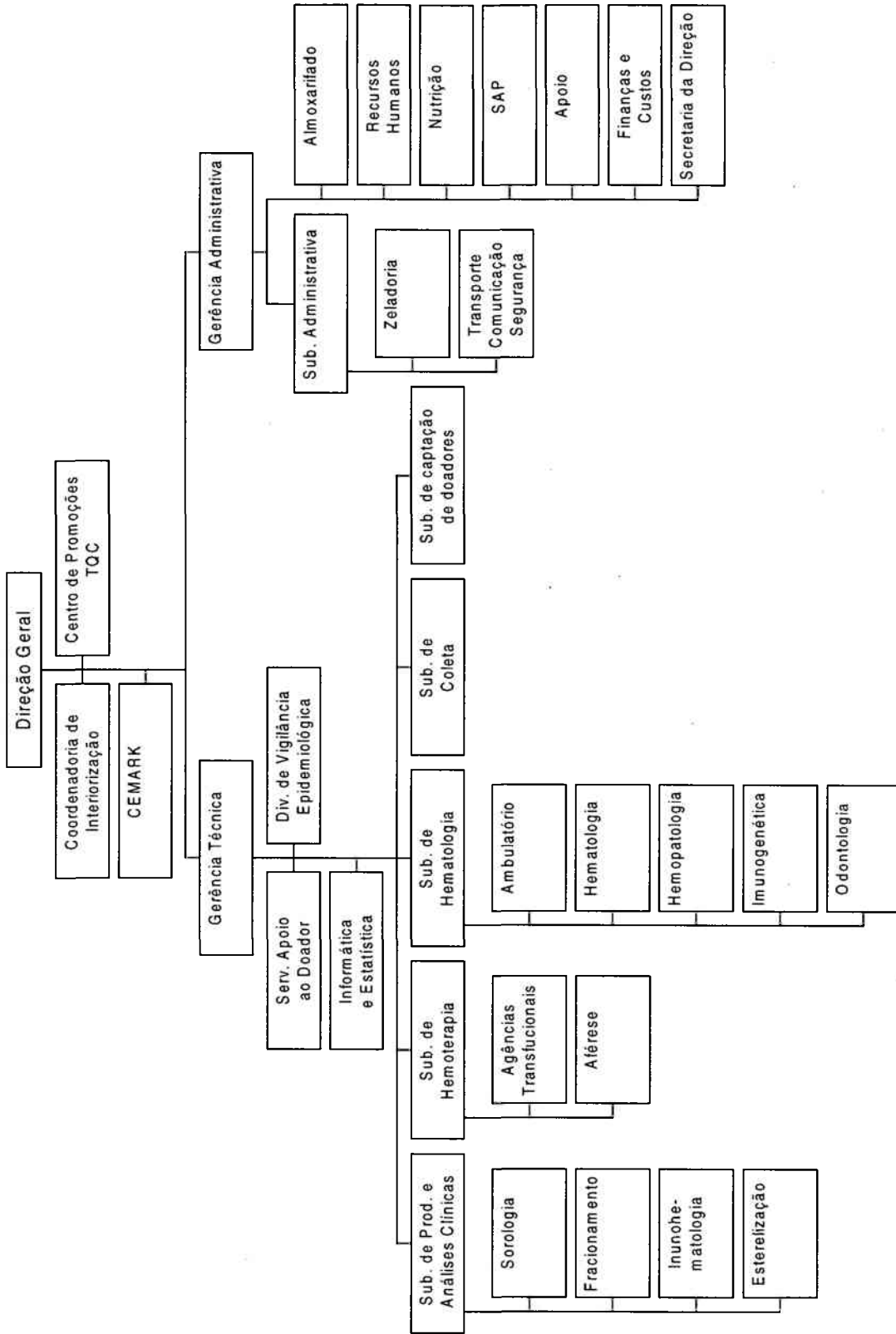
16 - A produtividade e a eficiência da empresa dependem da motivação das pessoas para o trabalho?

17 - Na sua opinião, existe uma estratégia gerencial que possa motivar as pessoas e que funciona igualmente para todos ou para a maioria?

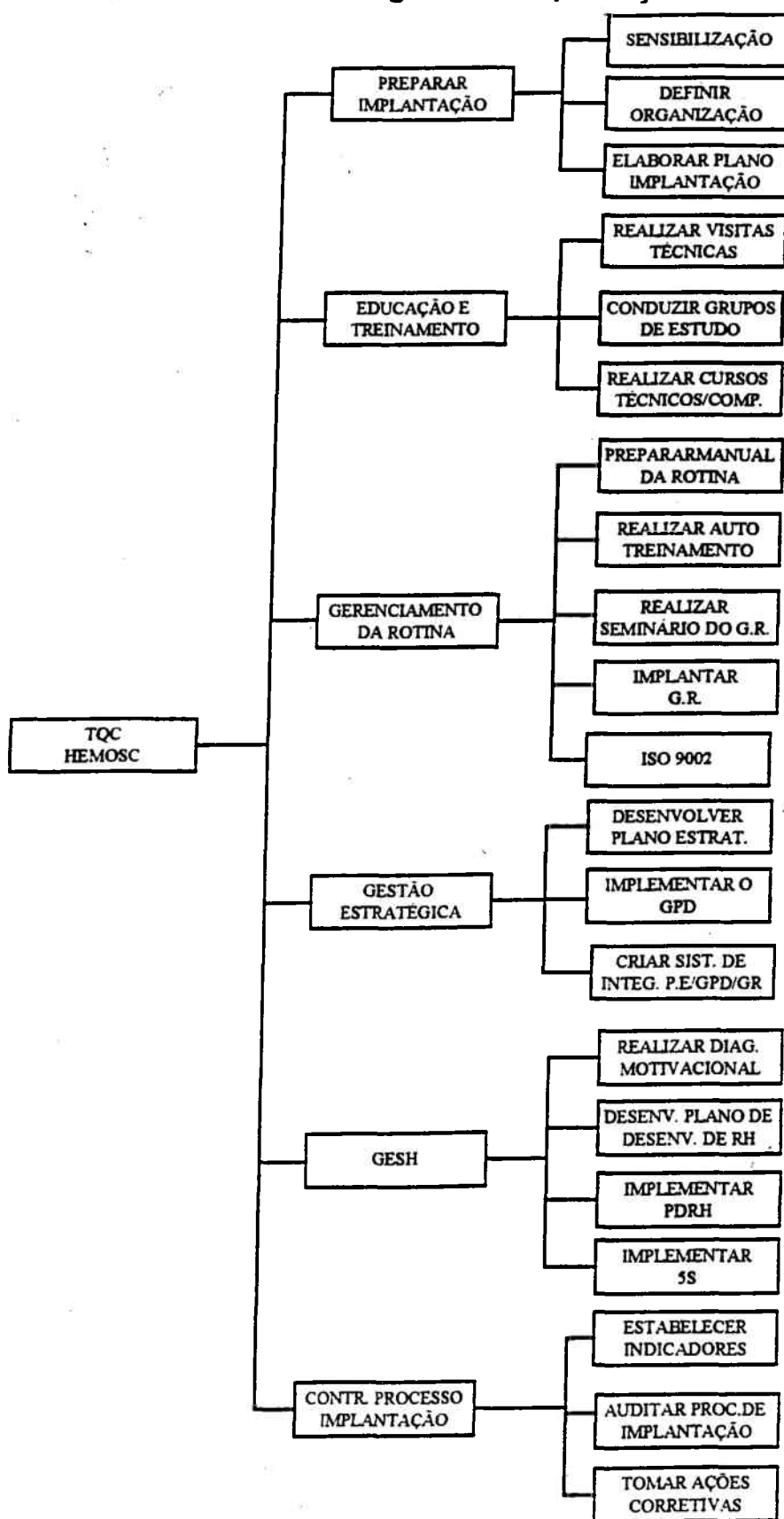
18 - Na sua opinião, as pessoas têm a capacidade de colocar e analisar os aspectos da empresa tanto os positivos quanto os negativos?

19 - As pessoas fazem efetivamente esta análise? Elas participam?

ANEXO 3 - ORGANOGAMA DO HEMOSC



ANEXO 4 – Fluxograma de Implantação do TQC - HEMOSC



ANEXO 5 - Análise Comparativa - 1994/1995/1996/1997

ATIVIDADES	1994	1995	1996	1997	%
N. de coleta de sangue / doadores	10.173	14.188	15.239	19.608	92,7
N. de doadores voluntários – coleta interna	3.463	2.305	3.420	11.040	218
N.de doadores voluntários – coleta externa	1.574	2.121	1.874	2.516	59,8
N. de coletas externas	42	56	43	49	16,7
Produção de hemocomponentes	36.346	41.086	43.711	54.727	50,6
Exames Imuno-hematológicos	59.187	43.204	58.318	42.885	- 27
Exames Sorológicos	99.543	115.778	151.107	198.052	98,9
Exames Hematológicos	10.880	25.721	38.887	43.187	296
Exames Hemopatológicos	1.714	3.273	7.481	-	336
Exames HLA/MO	2.580	3.902	6.333	-	145
Transfusões	20.058	30.000	24.607	31.101	55
Aférese	144	253	296	531	268
Atendimento ambulatorial	5.238	14.020	30.681	-	485
Atendimento odontológico	----	243	539	604	148

Fonte: Relatório Estatístico Anual