

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL:  
UMA ABORDAGEM SIMULTÂNEA DE ASPECTOS  
TECNOLÓGICOS E MOTIVACIONAIS.**



0.250.595-1

UFSC-BU

**Autor: JOÃO CARLOS VIEIRA MACHADO**

**Orientador: FRANCISCO ANTÔNIO PEREIRA FIALHO**

**Nível: MESTRADO**

**Florianópolis, maio de 1996**

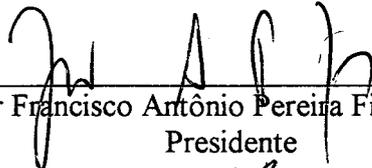
# **GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: UMA ABORDAGEM SIMULTÂNEA DE ASPECTOS TECNOLÓGICOS E MOTIVACIONAIS.**

**JOÃO CARLOS VIEIRA MACHADO**

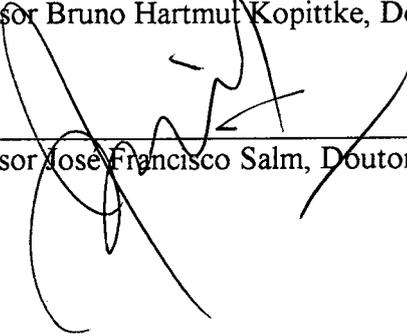
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração: Gestão da Qualidade e Produtividade) e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Ricardo Miranda Bácia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

Apresentada à comissão examinadora integrada pelos professores:

  
\_\_\_\_\_  
Professor Francisco Antônio Pereira Fialho, Doutor  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Professor Bruno Hartmut Kopittke, Doutor

  
\_\_\_\_\_  
Professor José Francisco Salm, Doutor

## **AGRADECIMENTOS**

**A meus filhos Bruno, Fábio e Rone pela compreensão e tolerância.**

**A todas as pessoas com as quais tenho compartilhado a vida.**

# S U M Á R I O

<b>S U M Á R I O</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE FIGURAS E TABELAS</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>ix</b>
<b>1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>	<b>1</b>
<b>1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO</b>	<b>3</b>
1.2.1 - Objetivo geral:	3
1.2.2 - Objetivos específicos:	3
<b>1.3 - ORIGEM DO TRABALHO</b>	<b>3</b>
<b>1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>4</b>
<b>1.5 - METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>4</b>
<b>2 - ABORDAGEM CONCEITUAL</b>	<b>6</b>
<b>2.1 - IDÉIAS PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE O HOMEM E AS ORGANIZAÇÕES HUMANAS</b>	<b>6</b>
<b>2.2 - EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO PELA QUALIDADE</b>	<b>11</b>
2.2.1 - O modelo de Deming	13
2.2.2 - O Modelo de Juran	14
2.2.3 - A Contribuição de Ishikawa	14
2.2.4 - A Contribuição de Feigenbaum	15
2.2.5 - O Modelo de Crosby	16
2.2.6 - Identificação de Algumas Tendências em Organizações	18
<b>2.3 - CARACTERÍSTICOS DE DIREÇÃO</b>	<b>19</b>
<b>2.4 - CARACTERÍSTICOS DE AÇÃO</b>	<b>25</b>
<b>2.5 - CARACTERÍSTICOS DE SENTIDO</b>	<b>31</b>
<b>2.6 - REVISÃO SOBRE ALGUMAS DINÂMICAS DE GRUPO</b>	<b>38</b>
2.6.1 - Exercícios para inclusão	42
2.6.2 - Exercícios para controle	43
2.6.3 - Exercícios para abertura	44

<b>3. METODOLOGIA PROPOSTA</b>	<b>46</b>
3.1 - OS ELEMENTOS DO MODELO	46
3.2 - INTEGRAÇÃO E DINÂMICA DO MODELO PROPOSTO	49
<b>4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA PESQUISADA</b>	<b>53</b>
4.1 - O CONTEXTO ESTUDADO	53
4.2 - OS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS SOBRE ABSENTEÍSMO	54
4.3 - OS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE VALORES INDIVIDUAIS E FASE DE CICLO	67
<b>5 - CONCLUSÕES</b>	<b>73</b>
<b>6 - COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES FINAIS</b>	<b>75</b>
<b>7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>78</b>
<b>8 - BIBLIOGRAFIA</b>	<b>82</b>

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

<b>Figura 01</b>	<b>Estrutura Piramidal - Convencional</b>	<b>28</b>
<b>Figura 02</b>	<b>Estrutura Piramidal - Invertida</b>	<b>28</b>
<b>Figura 03</b>	<b>Ciclo PDCA</b>	<b>29</b>
<b>Figura 04</b>	<b>Representação Esquemática dos Critérios de Avaliação</b>	<b>48</b>
<b>Figura 05</b>	<b>Representação Esquemática da Metodologia Proposta</b>	<b>51</b>
<b>Figura 06</b>	<b>Gráfico Geral Relativo ao Tempo Médio em Horas por Empregado Quanto a Afastamento por Doença com Atestado Médico</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 01</b>	<b>Tempo Médio em Horas por Empregado Relativo a Afastamento por Doença com Atestado Médico</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 02</b>	<b>Análise Descritiva por Séries Referentes ao Tempo Médio em Horas por Empregado Relativo a Afastamento por Doença com Atestado Médico</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 03</b>	<b>Análise Geral de Variância das Séries Relativas ao Tempo Médio em Horas por Empregado Relativo a Afastamento por Doença com Atestado Médico</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 04</b>	<b>Análise Geral de Variância para Compreensão Entre os Não Treináveis e os Treináveis Antes do Treinamento</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 05</b>	<b>Análise Geral de Variância dos Treináveis Antes e Depois do Treinamento</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 06</b>	<b>Análise Geral de Variância dos Treináveis Depois de Treinados com os Não Treinados</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 07</b>	<b>Análise de Variância no Período de Treinamento para as Três Séries</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 08</b>	<b>Análise de Variância no Período de Treinamento para Comparar os Não Treináveis com os Treináveis Antes de Serem Treinados</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 09</b>	<b>Análise de Variância no Período de Treinamento para Comparar os Treináveis antes e Depois do Treinamento</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 10</b>	<b>Análise de Variância no Período de Treinamento para Comparar os Treináveis Após Terem Sido Treinados com os Não Treináveis</b>	<b>66</b>

<b>Tabela 11 Pesquisa sobre Valores Individuais e Fase de Ciclo junto a Empregados “Não Gequianos” e “Gequianos antes do Treinamento”</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 12 Pesquisa sobre Valores Individuais e Fase de Ciclo junto a Empregados “Gequianos”após o Treinamento</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 13 Análise dos Dados Referentes à Prioridade 1 (um) por Linha de Vivência</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 14 Resumo por Linha de Vivência</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 15 Tabela 15 - Resumo Geral</b>	<b>72</b>

## RESUMO

O presente trabalho objetiva relacionar a razão de ser e o cumprimento da missão nas organizações, a otimização e flexibilização de seus processos e a formação de equipes.

A metodologia empregada privilegiou a pesquisa em modelos de planejamento e liderança, um estudo comparativo das diferentes abordagens para a qualidade e a escolha de alguns sistemas relacionados com o desenvolvimento do potencial humano. A partir desse estudo, é proposto um método para aplicação em programas de gestão pela qualidade total, onde a principal característica consiste na abordagem simultânea e integrada dos assuntos pesquisados.

Um estudo de caso em uma empresa do ramo de energia elétrica possibilitou a análise dos efeitos decorrentes de programas de treinamento no qual, tanto os aspectos tecnológicos como motivacionais foram abordados.

Os resultados obtidos demonstram que a abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e motivacionais implicam em alterações no movimento dos grupos envolvidos, de forma a permitir maior cooperação em favor do desenvolvimento de um determinado programa.

## ABSTRACT

The present study aims at the correlation of the reason to be with the accomplishment of the mission in the organizations, the optimization and flexibilization of its process and the formation of teams.

The methodology applied privileged the research of planning and leadership models, a comparative study of planning and leadership models, a comparative study of different approaches of the quality and the selection of several systems related to the development of the human potential. Based on this study, a method for the application in management programmes for total quality is proposed, in which the main characteristic consists of the simultaneous and integrated approach of topics researched on.

A case study realized in a company acting in the field of electric energy made the analysis of the effects possible, which result from training programmes, in which the technological as well as and motivational aspects were approached.

The results obtained show that the simultaneous approach of technological and motivational aspects imply in alterations in the movement of the involved groups, in a form to permit more cooperation in favour of the development of a given programme.

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a aplicação de modelos administrativos cada vez mais abrangentes, a estrutura de poder se estende para além de aspectos predominantemente densos como a propriedade da terra e os recursos agrícolas, converge para a produção industrial, desta para a ênfase nos serviços e mais recentemente, passa a avaliar o contexto pelo domínio do conhecimento, trazendo como consequência, uma intercambiabilidade cada vez maior de informações com finalidade de reculturação ao invés de apenas interpretativa e analítica.

No âmbito das organizações, quer seja visando otimização e flexibilização de processos ou desenvolvimento do potencial humano, pode ser identificado o domínio de certas disciplinas básicas que segundo SENGE (1990, p. 15), vêm convergindo para o que ele denomina "*organizações de aprendizagem*". Este autor elege o **raciocínio sistêmico** como disciplina integradora de outras importantes como objetivo comum, modelos mentais, domínio pessoal e aprendizado em grupo.

Para MENDES RIBEIRO (1989, p.16), "*as mudanças econômicas estão exigindo uma nova concepção por parte das organizações, uma concepção mais fluida, quase etérea, desprovida de matéria e ágil no aproveitamento do tempo*".

PETERS (1995, p. 124) lembra que "*reunir recursos certos para a realização de uma tarefa é muito importante. ... cada vez mais, essa interligação de recursos ... significa... achar e conectar os melhores recursos, estejam eles onde estiverem - e instantaneamente. Depois, começar tudo outra vez, com outra rede específica, quando uma nova oportunidade se apresentar. Como acontecerá, e logo*".

MORGAN (1990), por sua vez, considera que um projeto organizacional como sistema holográfico deveria adotar quatro princípios:

- Fazer o todo em cada parte;
- Criar conectividade e redundância;
- Criar simultaneamente especialização e generalização;
- Criar capacidade de auto organização.

Visando promover o desenvolvimento do potencial humano nas organizações, muitas técnicas tem sido empregadas, desde os tradicionais questionários e registros de avaliação, cujo conteúdo visa permitir a premiação dos “bons” e o castigo aos “maus”, até a facilitação para a participação das pessoas no processo decisório, ou as chamadas “propostas alternativas” como análise transacional, programação neurolinguística, dinâmica de grupo, bioenergética e biodança, entre outras.

Enfoques organizacionais de âmbito global como, por exemplo, a Qualidade Total, têm reunido um vasto elenco de modelos e técnicas de origens diversas mas com sentido convergente, possibilitando o surgimento de outras interpretações paradigmáticas.

O presente trabalho sugere que tais metodologias se efetivem mediante uma atuação simultânea para:

- conscientizar sobre uma ordem, origem, direção ou princípio, enfatizando a cada momento sua razão de ser, sua **essencialidade**.

- manter um conjunto de atividades organizadas segundo um modelo sistêmico, permitindo ações corretivas e fornecendo **estabilidade** ao processo.

- facilitar a opção por um sentido, potencializando o envolvimento das pessoas e adequando a essencialidade segundo uma intenção pró-ativa de sobrevivência, aliada a um movimento de **evolução**.

Em outras palavras, pretende-se resgatar o humano dentro das organizações e contribuir para demonstrar as vantagens de se unir desenvolvimento organizacional e dinâmica de grupo, dentro de um programa que facilite o cumprimento da missão em organizações.

Para avaliar a relevância social do presente trabalho, pode-se considerá-lo como mais uma consequência da abertura para o desenvolvimento humano no âmbito organizacional, indo ao encontro, inclusive, de novos documentos normativos como, por exemplo, o projeto ISO 22000, que trata da qualidade de vida.

A não trivialidade do tema deriva, não só da quantidade e qualidade da literatura existente sobre o assunto, como da perplexidade em se constatar a não eficácia de algumas teorias quando transpostas do papel para o “chão de fábrica”.

Ao realizar-se um estudo de caso no qual se demonstram diferenças comportamentais a partir de determinados tipos de treinamento recebido, configura-se uma inovação. Tal contribuição do presente trabalho, ainda que pequena, se dá, portanto, na direção dos que percebem as organizações humanas como seres vivos, a interagir com seus integrantes e com o meio ambiente em que se vêem inseridas.

## **1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO**

Mediante os argumentos selecionados, o trabalho proposto tem os seguintes objetivos:

### **1.2.1 - Objetivo geral:**

Apresentar uma contribuição para Gestão pela Qualidade Total à luz de uma abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e de motivação como subsídios para programas que abrangem organizações em sua totalidade.

### **1.2.2 - Objetivos específicos:**

A consecução do objetivo geral proposto requer a intermediação dos seguintes objetivos específicos:

- identificar numa empresa componentes de motivação e de valores em pessoas treinadas a partir de programas que incluem atividades relativas a dinâmica de grupo e compará-los com suas informações prévias.
- avaliar se a realização de programas de treinamento com componentes tecnológicos e de motivação sugerem diferenças em alguns dados disponíveis sobre absenteísmo, especialmente no afastamento do trabalho por doenças com afastamento médico;
- reconhecer alguns componentes que sugerem alterações no movimento dos grupos em função dos resultados do Programa de Gestão pela Qualidade Total aplicado na Empresa pesquisada;
- compor um modelo integrado e dinâmico para operacionalização de programas de Gestão pela Qualidade Total com abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e de motivação;
- contribuir para a implementação na Empresa das ações planejadas que visem a Gestão pela Qualidade Total.

## **1.3 - ORIGEM DO TRABALHO**

O envolvimento deste autor com o tema da pesquisa tem início nos anos 60 pela atuação ainda como estudante de engenharia nas linhas de produção de uma indústria do ramo

de cutelaria e talheres, propondo racionalização de processos produtivos mediante uma visão “taylorista”. Nesta, o estudo dos movimentos e tempos se constituía em metodologia básica para o estabelecimento de planos de incentivo salarial visando motivar os operários para a produção.

A partir dessa experiência, foram sendo adquiridos conhecimentos relacionados com ergonomia e desenvolvidos trabalhos na área de arranjos físicos, movimentação de material e projetos industriais.

Posteriormente, com a formação em administração de empresas, a especialização em administração de materiais, em administração pública e em qualidade e produtividade, completada com o recente mestrado em engenharia de produção, associados a buscas pessoais em propostas alternativas de crescimento e formação em dinâmica de grupo, amplia-se o interesse pelas questões comportamentais.

Atividades docentes em curso superior de administração e atuação em desenvolvimento gerencial nos treinamentos específicos relativos à qualidade total se constituíram em convites para continuar buscando informações acerca do tema.

Assim, caracteriza-se a origem do presente estudo, como um processo no qual as relações teoria e prática são conquistadas, permitindo que o seu delineamento assuma contornos para apresentação quali-quantitativa.

#### **1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO**

No primeiro capítulo, faz-se uma introdução ao tema, apresenta-se os objetivos, justifica-se a finalidade do mesmo e relatam-se as bases da metodologia utilizada para seu desenvolvimento. No segundo capítulo é apresentada uma abordagem conceitual mediante a revisão dos modelos que permitem a sustentação teórica ao trabalho. A metodologia proposta se constitui no conteúdo do terceiro capítulo, sugerindo uma abordagem simultânea da trilogia essencialidade, estabilidade e evolução. O capítulo quarto contém resultados obtidos e análise estatística. No capítulo quinto estão inseridos alguns comentários e recomendações finais.

#### **1.5 - METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO**

A metodologia utilizada emerge de dois eixos principais quais sejam: a experiência profissional do autor e uma revisão bibliográfica assistemática, procurando

identificar as principais atualidades sobre o tema, principalmente, as que se constituíam em suporte para os argumentos requeridos.

Com a experiência do autor, definiram-se dois pressupostos chaves, o olhar voltado para a realidade organizacional e o fato de perceber a evolução da vida como um compromisso individual e coletivo. Isto determinou a inclusão de referências que, embora possam ser consideradas “não convencionais ao tema”, se constituem em complemento às bibliografias de caráter técnico e de atualidade. A forma de inclusão assistemática de bibliografia, apesar de suas limitações em não esgotar toda a produção temática em determinado tempo, permite ao autor a inclusão de referências que podem suscitar futuras hipóteses ou desafios para novos estudos. O delineamento do presente trabalho foi planejado, ainda, com vistas à identificação de subsídios para a aplicação prática em organizações, apesar de sua inserção ter origem em uma realidade específica.

Para uma revisão bibliográfica, permitiu-se identificar vários modelos, caminhos para a construção metodológica, onde os procedimentos relativos a coleta de dados, sistematização dos resultados e análise estatística foram estabelecidos.

A coleta de dados foi organizada para atender os objetivos do estudo e apoiada em instrumento que permitia: analisar o tempo médio mensal em horas por empregado referente a afastamento por doença com atestado médico; identificar se o programa de treinamento contemplava aspectos tecnológicos e de motivação; identificar o comprometimento das pessoas com a organização e sua visão sobre alguns aspectos a ela relacionados.

Utilizou-se o software Excel 5.0, como suporte para a sistematização dos resultados, mediante a construção das tabelas e dos gráficos e o desenvolvimento da análise estatística por meio da análise de variância (ANOVA) com fator único, voltada para a comparabilidade dos dados obtidos.

Após a análise estatística, os resultados obtidos foram comparados com as informações existentes nas referências bibliográficas visando principalmente clarear os aspectos estabelecidos para estudo por meio dos objetivos.

## 2 - ABORDAGEM CONCEITUAL

### 2.1 - IDÉIAS PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE O HOMEM E AS ORGANIZAÇÕES HUMANAS

Existem crenças de que o homem busca alternativas para tornar-se cada vez melhor sob diferentes aspectos. Ao longo do tempo, seu desenvolvimento no sentido biológico, psicossocial, político, econômico e tecnológico tem apresentado algumas evidências desse fato. Percebemos, por exemplo, que têm se configurado abordagens cada vez mais abrangentes nos diferentes campos do conhecimento, as quais parecem estar convergindo para um contexto global multidisciplinar fundamentado na contingencialidade do momento presente e na direção de um “continuum” evolutivo.

Se adotarmos uma visão humanista como pressuposto filosófico para essa convergência, o homem, ao procurar a compreensão de seu próprio sentido, tanto parece perceber a necessidade de ser o centro por *poder*, para não perdê-lo para a máquina, por exemplo, como passa a ser o melhor intérprete do contexto por ter uma maneira característica de se fazer, de se realizar. Sendo ainda um agente integrador da natureza com a vida, tudo diz respeito ao homem e com ele se relaciona. Para FRANKL (1994, p. 92), “*a busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida*”

Para uma abrangência ampla, quer estejamos vivendo em um universo em contração, pulsante ou em expansão indefinida (BARROW, 1995), estamos pressupondo que existe, pelo menos a cada instante, um movimento caótico e um movimento governado por leis bem definidas, como uma ordem, ambos dirigindo-se para um ponto, uma resultante.

Como teoria para sustentar tal afirmativa, DAVID BOHM (1992, p. 199), afirma que “*uma ordem total está, num sentido implícito, contida em cada região de espaço e tempo*”.

A ordem implícita de BOHM e fonte de toda a matéria visível (explícita) de nosso universo espaço-temporal, é de infinita profundidade e em seus recessos mais íntimos se originam a matéria e a consciência, unificadas. Este conceito pode nos remeter à visão holística, existente desde HERÁCLITO (576-480 a.C.) com a citação: “... *em todas as coisas, um e, de um, todas as coisas*” (MOSCOVICI, 1995, p. 23).

Da mesma forma, PRIGOGINE & STENGERS (1992, p. 26), afirmam que “... *ao determinismo das trajetórias dinâmicas...*” se opõe “...*o determinismo igualmente inexorável dos processos que nivelam as diferenças de pressão, de temperatura, de concentração química e levam irreversivelmente um sistema isolado a seu estado de equilíbrio, de entropia máxima*”. Neste sentido, apesar de concordarmos que, pelo segundo princípio da termodinâmica, quanto mais aberto um sistema, mais absorve energia do ambiente e, portanto, mais fácil sua sobrevivência, a Teoria do Caos vem propor uma ordem dentre a grande desordem, ao admitir auto-organização dos sistemas devido à entropia e não a despeito dela.

As “**estruturas dispersivas**” de PRIGOGINE refletem interações energéticas constantes com o ambiente num infindável fluxo dinâmico, onde flutuações ou perturbações ocorridas nos “**pontos de bifurcação**”, podem reorganizar a totalidade do sistema segundo uma concepção totalmente nova. “*Esses processos são aleatórios e, neste contexto, aleatório é sinônimo de não-determinado, de espontâneo, de novo, numa palavra, de criativo*” (TANGARI, 1995, p. 21).

Assim, a realidade concreta percebida além da causalidade e linearidade apregoadas por NEWTON, requer um redesenho dos sistemas de interação com o meio ambiente de modo que possa estabelecer congruência entre si e corrigir disfunções.

Com esta compreensão, destaca-se a tendência para a sutílização e o refino das relações entre os seres, a redução dos ciclos de duração dos eventos considerados essenciais à Vida e seus processos de transformação, decorrendo um possível aumento de frequência das mudanças individuais, grupais, organizacionais e sociais.

São, entretanto, incontestes ainda, afirmações como “...*o modo de início do Universo poderia ser determinado pelas leis da ciência. Eu teria descoberto como o Universo começou. Continuo, porém, sem saber por que ele começou*”.(\*) HAWKING (1995, p. 24).

Acolhendo a idéia de que está havendo uma ordem explícita cada vez mais integrada no Universo e que a satisfação humana está relacionada com a consciência e vivência dessa realidade, mesmo com uma possível ausência do **porquê**, um imenso campo de atuação se apresenta como desafio, pois como lembra GLEICK (1990, p. 110), “*de modo jamais concebido antes, as imagens do incompreensivelmente pequeno e do inimaginavelmente grande tornam-se parte da experiência de todos*”.

(\*) grifos deste autor.

Um dos grandes objetivos do homem poderia ser, portanto, o de conectar-se com essa consciência, permitindo alcançar a evolução da Vida à medida que fossem sendo desenvolvidas, intermediadas e aplicadas metodologias como suporte ao entendimento e vivência correspondente, numa busca permanente de otimização do **como**.

Para CHARDIN (1988, p. 384), há que:

*"... religar o Humano (Homem - elemento e Homem - social) a um processo geral cobrindo todo o Arranjo experimental do Universo. ... determinar os prolongamentos possíveis do processo em direção de algum ultra-humano ... descobrir e fixar as condições energéticas desse movimento; - o que implica em um repensar da série:*

*Quantidade mensurável de Energia...*

*Arranjo de Energia...*

*Ativação (do arranjo) da Energia...*

*Em suma, temos necessidade de uma Física ou Energia generalizada, capaz de integrar em si uma Antropodinâmica e uma Antropogênese. ...essa tentativa deveria ser completada pelo esforço para estabelecer uma Sociodinâmica que pesquise as condições de funcionamento e de ativação das energias humanas"*

Dentre as perspectivas disponíveis para o enfrentamento dessa questão, surge a "gestalt" caracterizada, principalmente, por:

- uma **ordem**, como uma postura integradora da natureza com a vida que atua segundo um conceito de **figura e fundo**;

- um **significado e valor**, com sentido subjetivo informando e individualizando a parte e o todo; este último, apresentando valores qualitativamente diferentes da simples soma das partes, várias vezes na direção de um resultado inesperado, um **caos**;

- uma **quantificação**, na qual se constata que, quanto mais corretas forem as descrições qualitativas, mais fácil será traduzi-las em termos quantitativos (RIBEIRO, 1985), o que nos permite inferir uma idéia de auto-controle para o **sistema**, visando estabilidade e evitando desorganização (entropia).

Assim, para operacionalizar essa quantificação, adotamos um modelo sistêmico, que permite importantes analogias entre os processos e ciclos vitais ou conexões entre figura e fundo e significado e valor.

Seria passível, ainda de exemplificação uma convergência sinérgica, pois, quanto mais se encaminha de um ponto A para um ponto B, a cada instante predomina a

aproximação para o ponto B, e a compreensão desse ponto B é maior na medida em que a percepção se projeta para além do mesmo.

A lógica se constitui em aceitar que "quanto mais" são interpretadas as situações que conduzem a percepção para além do ponto B, "mais" facilmente dar-se-ia a sua compreensão. Poder-se-ia então inferir um discurso com o qual há manifestação do ser, viver e fazer de acordo com uma postura que conduz ao "**QUANTO MAIS... MAIS**", segundo uma idéia de progressividade, de ampliação, de expressão de criatividade e de entrega, isto é, de **evolução**.

Esta postura nos levaria mais facilmente ao ponto desejado na medida em que a evolução é auxiliada, entre outras alternativas, pelos recursos da teoria da variabilidade ou das técnicas administrativas e gerenciais que conduzem à **estabilidade** entre limites mínimos admissíveis e máximos controláveis do sistema.

A evolução e a estabilidade, por sua vez, se apoiam nos princípios que buscam compreender a origem da existência, nas distintas dimensões explícitas e implícitas, visando a caracterização de uma **essencialidade**.

De forma abrangente, se pode, então, identificar a essencialidade como um "continuum" através do qual se processam, tanto os ciclos criativos de mudança como os saltos quânticos de evolução, regidos pela auto-organização que dá estabilidade ao conteúdo escolhido para compor o sistema considerado.

Assim, os fenômenos universais que revelam a evolução da Vida chegam ao homem por aspectos sociais, políticos e econômicos, interpretados por inúmeros modelos, desde os impostos pela força até os humanistas, muitos deles relacionando resultados obtidos com recursos aplicados.

A evolução da Natureza e a expressão da Vida também se dá como um processo natural que acontece de modo sinérgico em decorrência de relações com inúmeros componentes.

O sistema nervoso humano, por exemplo, segundo GUYTON (1988, p. 104), herdou características específicas de cada estágio do desenvolvimento. Para esse autor, três níveis específicos permaneceram com significado funcional especial:

- eixo neural (medula espinhal) - respostas instantâneas ao sinal sensorial que recorre a padrões específicos - os reflexos.

- regiões basais do encéfalo - controle das atividades subconscientes e dos processos vitais.

- córtex cerebral - onde se armazenam recordações de experiências passadas e muitos padrões de respostas motoras.

Segundo SPRITZER (1995, p. 97), o reconhecimento cada vez maior de um “*cérebro triúnico*”, nos permite empreender que no primeiro cérebro (reptiliano) atuam os “*mecanismos de emergência*”, no segundo (sistema límbico) “*são processadas as nossas emoções*” e no terceiro (neocórtex) vão se “*processar as informações*”.

Parece ter havido, com a evolução da vida, primeiramente uma percepção da estabilidade; a seguir, da evolução e, por último, da essencialidade.

Também a psicologia, parece ter partido do comportamento observável e da homeostasia programada behaviorista, evoluido para o destaque ao ambiente interno do indivíduo desde a infelicidade comum até o inconsciente coletivo da psicanálise, prosseguindo com a atitude compreensiva e de vocação para a vida do potencial humano na visão humanista, se posicionando atualmente nos estados superiores de consciência da abordagem transcendental (CREMA, 1985, p. 19-26).

Adicione-se ainda a busca cada vez maior das pessoas junto às informações de auto-ajuda e auto-desenvolvimento na direção de um comportamento prazeroso, onde passaria a predominar a satisfação de estar vivo e presente, a par dos compromissos com a própria vida de modo evolutivo e com o trabalho como um de seus componentes.

Um importante suporte teórico nos é fornecido pela biodança quando ao defender que “*o universo é um portentoso sistema vivo*” (TORO, informação verbal), afirma que cinco linhas de vivência podem ser consideradas para a integração afetiva, a renovação orgânica e a reaprendizagem das funções originárias da vida em direção ao que chama de **identidade**. As cinco linhas são:

- **vitalidade** - conjunto de funções destinadas a manter a homeostase. Atinge os instintos de conservação, fome, sede e respostas de luta e fuga. Estão presentes o ímpeto vital, a alegria e a agressividade.

- **sexualidade** - compreende os mecanismos de diferenciação sexual e das funções das gônadas e genitais. Atinge o instinto sexual e a função orgástica, o desejo e a busca do prazer e as múltiplas emoções envolvidas na produção e satisfação do instinto. Estão presentes o prazer e a capacidade de desfrutar do contato corporal.

- **criatividade** - vinculada ao instinto exploratório e aos impulsos de inovação. De acordo com esta linha, o processo adaptativo e integrativo frente às mudanças do meio externo é essencialmente criativo e os impulsos inovadores inerentes aos sistemas biológicos

culminam na criatividade humana. Abrange a expressão criativa (ciências e artes), a capacidade de se manifestar em relação ao estabelecido e de buscar novas soluções a antigos problemas.

- **afetividade** - relacionada ao instinto de solidariedade das espécies, impulso gregário, tendências altruistas e rituais de vínculo. É a gênese do amor. Qualifica-se pela solidariedade, maternidade, paternidade, bondade e capacidade de dar continente.

- **transcendência** - busca a harmonia pela totalidade cósmica, entendida como uma função orgânica. Visa experimentar a natureza como ecossistema.

Para esse professor, a evolução de tudo que existe é, na realidade, a evolução da **Vida**, e esta, por sua vez, a verdadeira geratriz propulsora dos processos atômicos e químicos.

Quanto ao aspecto das emoções, parece que as mesmas se manifestam internamente “*sob a forma de alterações viscerais ou vasculares mediadas pelo sistema nervoso autônomo*” (MARINO Jr., 1975, p. 4)

Assim, juntamente com a psicologia, a fisiologia das emoções parece ser fundamental na compreensão do comportamento das pessoas por parte de quem pretende facilitar seu desenvolvimento. À medida que distintas mas convergentes interpretações da realidade são colocadas à disposição, é possível estabelecer relações sinérgicas entre vivência e conhecimento e, por conseguinte, na evolução da própria Vida, seja do Ser Humano, das organizações sociais ou do Universo.

Com estes conceitos e o discurso “quanto mais.. mais” apresentado, foi estabelecida uma base para construir a proposta metodológica do presente trabalho, visando aplicação simultânea de características relacionados com a trilogia essencialidade, estabilidade e evolução no desenvolvimento de programas de gestão pela *Qualidade Total*.

## 2.2 - EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO PELA QUALIDADE

Pertencentes ao grande tema denominado Teoria das Organizações, estão os estudos relativos à otimização de processos, flexibilidade e efetividade empresariais, visando a interação das organizações com a sociedade a que pertencem e o envolvimento das pessoas nos processos organizacionais.

Tais estudos foram se acumulando em torno de diferentes disciplinas, dentre as quais, uma que pode hoje ser denominada teoria da qualidade, a qual parece ter acompanhado a evolução dos meios de produção, a participação das pessoas nos citados processos e o

desenvolvimento do ser humano como um todo, acumulando conhecimento, adquirindo novos valores e empregando novas abordagens e tecnologias a cada fase de evolução.

Com efeito, já no código de HAMURABI (2150 a.C), consta que “*se um construtor erguer uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido, e a casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado*” (GITLOW, 1993, p. 1). Fenícios amputavam a mão do fabricante de produtos defeituosos. Egípcios e astecas aferiam blocos de pedra com um cordão. No século XIII, negociantes e artesãos formaram corporações, as **guildas**, com a finalidade de treinar e acompanhar a qualidade de produtos.

Se na opinião de JURAN (1992, p. 9), aos “*olhos dos clientes, quanto melhores as características do produto, mais alta a sua qualidade*” e segundo HART e BOGAN (1994, p. 4), qualidade “*é algo que todos nós julgamos compreender: muito simples em palavras... No entanto, apresenta significado peculiar a pessoas distintas*”, para GARVIN (1992, p. 49), cinco abordagens distintas se fazem necessárias:

- **Abordagem baseada no produto** - onde a qualidade é considerada como uma variável precisa e mensurável.

- **Abordagem baseada na produção** - focalizada nas práticas relacionadas com a engenharia e a produção.

- **Abordagem baseada no valor** - considera qualidade em termos de custos e preços.

- **Abordagem baseada no usuário** - baseada na premissa de que a qualidade “*está diante dos olhos de quem observa*”.

- **Abordagem transcendente** - considera a qualidade como uma excelência inata, universalmente reconhecível e acima das mudanças de gosto ou estilo.

Na Revolução Industrial, surgem conceitos como: produção em massa, processos complexos, manutenção de equipamentos e nível de qualidade exigido.

FEIGENBAUM (1994, p. 20) caracterizou a evolução do controle de qualidade segundo cinco fases distintas:

Fase 1 - Controle de Qualidade pelo Operador - Até o final do século XIX, o operador, ou pequeno grupo de operadores, respondiam pela qualidade de seu trabalho e pelo produto todo.

Fase 2 - Controle da Qualidade pelo Supervisor - No início do século XX, com o moderno conceito de fábrica e o agrupamento de tarefas similares, surge a figura do supervisor, que assumiu a responsabilidade pelo trabalho da equipe.

Fase 3 - Controle da Qualidade por Inspeção - Com a necessidade de sistemas industriais complexos, aumenta o número de trabalhadores sob um mesmo supervisor e surge a figura do inspetor em tempo integral para auxiliá-lo (1ª guerra mundial e anos 20 a 30).

Fase 4 - Controle Estatístico da Qualidade - A produção em massa gerada pela 2ª guerra mundial fez nascer o Controle Estatístico da Qualidade - CEQ, introduzindo a aceitação por amostragem e reduzindo a inspeção para menos de 100% da produção.

Fase 5 - Controle da Qualidade Total - A necessidade de tomada de decisão pela má qualidade dos produtos, constatada a partir das técnicas estatísticas, conduziu à criação de estrutura para gerenciamento efetivo de processos.

A passagem da fase de inspeção para a fase de gerenciamento deu-se graças a contribuição de alguns modelos principais, a seguir apresentados.

### 2.2.1 - O modelo de Deming

Para DEMING (1990, p. XVII), o saber profundo, visto como um sistema, se caracteriza por:

- A. Uma visão geral do que é um Sistema*
- B. Elementos de Teoria da Variabilidade*
- C. Elementos de Teoria do Conhecimento*
- D. Elementos de Psicologia”.*

Na opinião desse autor, essas partes estão relacionadas umas com as outras e, a partir delas, fundamentou, basicamente, todo seu trabalho sobre qualidade, composto de 14 princípios:

- “1. Crie constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço.*
- 2. Adote a nova filosofia.*
- 3. Cessar a dependência da inspeção em massa.*
- 4. Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço.*
- 5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço.*
- 6. Institua treinamento.*
- 7. Adotar e instituir liderança.*
- 8. Afaste o medo.*
- 9. Rompa as barreiras entre os diversos setores de pessoal.*
- 10. Eliminar "slogans", exortações e metas para a mão-de-obra.*
- 11a. Suprima as cotas numéricas para a mão-de-obra.*
- 11b. Elimine objetivos numéricos para o pessoal de administração*
- .12. Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado.*
- 13. Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos.*

14. *Tome a iniciativa para realizar a transformação” (DEMING, op. cit.: 19-64).*

### 2.2.2 - O Modelo de Juran

Para JURAN (1991, v. I., p. 317), a administração superior deve atuar segundo as seguintes ações principais:

- Criar um conselho da qualidade;
- Atuação no conselho da qualidade;
- Estabelecer políticas da qualidade;
- Estabelecer objetivos da qualidade;
- Formular os objetivos;
- Fornecer recursos;
- Fornecer treinamento orientado para a solução de problemas;
- Atuação nas equipes de aperfeiçoamento da qualidade;
- Acompanhar o andamento;
- Estimular o aperfeiçoamento;
- Reconhecimento;
- Revisar os sistemas de remuneração.

### 2.2.3 - A Contribuição de Ishikawa

Enfatizando o controle da qualidade total como uma atividade integrada da qual devem participar todas as divisões e todos os empregados, ISHIKAWA (1993, p. 94) estabelece também uma forte relação entre comprador e vendedor. Seu trabalho, neste sentido, pode ser resumido nos seguintes princípios:

*“Prefácio: Tanto o comprador quanto o vendedor devem ter confiança mútua, cooperação e a resolução de viver-e-deixar-viver baseada nas responsabilidades dos empreendimentos para o público. Neste espírito, ambas as partes deveriam praticar sinceramente os seguintes “Dez princípios”:*

*Princípio 1: Tanto o vendedor quanto o comprador são totalmente responsáveis pela aplicação do controle de qualidade, com entendimento mútuo e cooperação entre seus sistemas de controle de qualidade.*

*Princípio 2: Tanto o vendedor quanto o comprador devem ser independentes um do outro e prezar a independência da outra parte.*

*Princípio 3: O comprador é responsável pelo fornecimento de informações e exigências claras e adequadas ao vendedor, para que o vendedor saiba exatamente o que deve fabricar.*

*Princípio 4: Tanto o vendedor quanto o comprador, antes de realizar qualquer transação comercial, devem fechar entre si um contrato racional com relação à qualidade, à quantidade, ao preço, aos prazos de entrega e ao método de pagamento.*

*Princípio 5: O vendedor é responsável pela garantia de qualidade que dará satisfação ao comprador, e é responsável também pela submissão dos dados reais e indispensáveis a pedido do comprador.*

*Princípio 6: Tanto o vendedor quanto o comprador devem decidir antecipadamente sobre o método de avaliação de vários itens, o qual será admitido como satisfatório por ambas as partes.*

*Princípio 7: Tanto o vendedor quanto o comprador devem estabelecer em seu contrato os sistemas e procedimentos através dos quais possam acertar amigavelmente as disputas sempre que ocorrer qualquer problema.*

*Princípio 8: Tanto o vendedor quanto o comprador, levando em consideração a posição da outra parte, devem trocar informações necessárias à execução de um melhor controle de qualidade.*

*Princípio 9: Tanto o vendedor quanto o comprador devem executar suficientemente atividades comerciais de controle nos pedidos, no planejamento da produção e do inventário, nos trabalhos de escritório e nos sistemas, para que sua relação mantenha-se em bases satisfatórias e amáveis.*

*Princípio 10: Tanto o vendedor quanto o comprador, quando lidarem com transações comerciais, devem sempre levar totalmente em conta os interesses do consumidor” (ISHIKAWA, op. cit., p. 164).*

## **2.2.4 - A Contribuição de Feigenbaum**

Segundo FEIGENBAUM (op. cit., p. 79), a qualidade de produtos e serviços é afetada por nove áreas, quais sejam:

- Mercados - ...”*um negócio deve ser altamente flexível e capaz de alteração rápida em seu direcionamento...*”.
- Dinheiro - ... “*custos operacionais e perdas podem ser reduzidos a fim de melhorar os lucros...*”.
- Gerenciamento - ... “*aumentou a responsabilidade atribuída à alta gerência...*”

- Homens - ...”*O crescimento rápido do conhecimento técnico e a geração de campos inteiramente novos ... levaram a uma grande procura por profissionais com conhecimento especializado...*

- Motivação - ...”*...aumentou a importância da contribuição de cada funcionário no tocante à qualidade ... os funcionários atuais exigem reforço do sentido de realização em seus trabalhos e reconhecimento positivo...*”.

- Materiais - “*... as especificações de materiais tornaram-se mais fechadas e aumentou sua diversidade ...*”.

- Máquinas e mecanização - “*Quanto mais as companhias se mecanizam e se automatizam ... mais crítica se torna a qualidade satisfatória ...*”.

- Métodos modernos de informação - ...”*... nova e eficaz tecnologia de informação propiciou os meios para um nível sem precedentes de controle de máquinas e processo ... e de produtos e serviços...*”.

- Exigências na montagem do produto. - “*...controle bem mais restrito sobre processos industriais, atribuiu às ‘pequenas coisas’, anteriormente ignoradas, grande importância potencial...*”.

Ainda para o autor, um sistema planejado da qualidade total representa:

- O modo conceitual pelo qual a qualidade funciona no contexto de uma organização e a forma como as decisões para a qualidade podem ser tomadas.

- A base cuidadosamente planejada para a documentação que permitirá cada pessoa visualizar suas atribuições e responsabilidades.

- A base para tornar administrável de fato o amplo escopo das atividades para a qualidade.

- A base para sistemáticos aperfeiçoamentos técnicos por ordem de grandeza em todas as principais atividades da organização (FEIGENBAUM, op. cit., p. 114).

### **2.2.5 - O Modelo de Crosby**

Para CROSBY (1992, p. 77), o gerenciamento da qualidade segue quatro princípios absolutos, quais sejam:

- Primeiro princípio: A qualidade deve ser definida como cumprimento aos requisitos, não como ‘adequação’, isto é, as ações devem ser definidas a fim de serem

realizadas rotineiramente, não para operarem conforme ajustes provenientes de opiniões e experiências.

- Segundo princípio: O sistema que gera qualidade é a prevenção, não a avaliação, onde as ações consistem em identificar as possibilidades de erro ao invés de constata-las após o fato.

-Terceiro princípio: O padrão de desempenho deve ser zero defeitos, não 'aproximadamente'.

- Quarto princípio: A medida da qualidade é o preço do não-cumprimento, não os índices, uma vez que é mais fácil saber o que fazer para eliminar despesas decorrentes de se fazer as coisas erradas do que identificar ações para melhorar índices de desempenho.

Segundo esse autor, "*o processo de instalar a melhoria da qualidade é uma viagem sem fim*" (CROSBY, op. cit., p. 121) e para fazer com que a proposta integre a cultura da organização, são necessários os 14 passos apresentados a seguir:

Passo 1- Comprometimento da Gerência - promulgação de uma política corporativa referente à qualidade, priorização do tema nas reuniões gerenciais e divulgação de conceitos claros por parte dos diretores por toda a organização.

Passo 2 - Equipe de Melhoria da Qualidade - formação de equipes com pessoas capazes de afastar os obstáculos para os que querem progredir.

Passo 3 - Medição - aplicação de métodos para verificar como as coisas estão progredindo.

Passo 4 - O Custo da Qualidade - identificação objetiva dos custos da qualidade, visando estimular o próprio processo de melhoria.

Passo 5 - Conscientização para a Qualidade - comunicação a todos os níveis gerenciais e a todas as pessoas sobre tudo que é preciso saber para que a qualidade se torne parte da linguagem da organização.

Passo 6 - Ação Corretiva - desenvolvimento de um sistema visando identificar e eliminar problemas baseados em dados e conforme as fases preconizadas para resolução.

Passo 7 - Planejamento do Dia de Zero Defeitos - preparativos para a celebração do zero defeitos e escolha do momento certo.

Passo 8 - Educação dos Funcionários - elaboração de programas de treinamento a partir da constatação de necessidades em todos os níveis da organização.

Passo 9 - Dia de Zero Defeitos - celebração em que a gerência assume perante todos o compromisso que a orientará em suas ações.

Passo 10 - Estabelecimento de Objetivos - escolha, pelo grupo, dos objetivos a serem atingidos.

Passo 11 - Remoção das Causas de Erro - exposição dos problemas para que possam ser tomadas providências.

Passo 12 - Reconhecimento - estabelecimento de uma forma de premiação para quem se destaca.

Passo 13 - Conselhos da Qualidade - reunião dos profissionais da área para aprenderem uns com os outros.

Passo 14 - Fazer tudo de Novo - concretização do princípio da “viagem sem fim”.

### **2.2.6 - Identificação de Algumas Tendências em Organizações**

Atualmente, muito se tem escrito acerca da divulgação de metodologias sobre Qualidade Total e condução de programas para sua implementação nas organizações por quase todos os países.

Alguns aspectos comuns, entretanto, podem ser identificados nessas recomendações:

- quanto mais integrada estiver uma organização com o seu meio ambiente externo e interno, melhores serão os resultados de seus processos.

- quanto mais otimizados estiverem os processos de uma organização, melhor será a qualidade de seus produtos.

- quanto maior a participação de todas as pessoas envolvidas nos processos de uma organização, maior será a possibilidade de sobrevivência e crescimento no negócio.

Essas premissas acerca de metodologias e recomendações disponíveis para abordagem de questões relativas à Qualidade Total, sugerem uma evolução ao longo do tempo, tanto sob características técnicas, políticas, econômicas ou sociais, como de desenvolvimento intra e interpessoal dos indivíduos.

Esses aspectos, entretanto, quer sejam referentes a indivíduos, grupos ou organizações, parecem configurados sob três grandes categorias:

- um rumo ou direção, como princípio fundamental ou essência, através do qual se configuram níveis ao longo de um “continuum”;

trav

- um conteúdo, que permite avaliar as condições para passagem de níveis de “continuum”, pois revela o grau de estabilidade entre os valores nele considerados e requer ações para dar continuidade ao processo.

- um ciclo, que apresenta fases bem características a cada nível de “continuum”. Tais ciclos, mesmo podendo revelar conteúdo diferente entre um e outro nível desse “continuum”, parecem repetir as mesmas fases a cada nível e permitem conhecer o sentido, isto é, a evolução do processo.

Cabe ressaltar que, para cada ciclo, os conceitos de essencialidade, estabilidade e evolução parecem se verificar, embora variando de um para outro quanto ao tempo de duração e a intensidade de ocorrência.

Para o desenvolvimento deste trabalho, optamos por identificar os característicos considerados em organizações como sendo de direção, de ação e de sentido.

### 2.3 - CARACTERÍSTICOS DE DIREÇÃO

Os característicos de direção para a Qualidade Total aqui considerados, se fundamentam, basicamente, nos conceitos de **planejamento e liderança**.

Considerando o planejamento como a identificação de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo, verifica-se que sua moldagem é situacional e sua operacionalização requer tanto atuação no sentido científico como artístico.

Certas atitudes, conceitos ou enfoques, segundo (ACKOFF, 1976, p. 1-14), chamados de "filosofias" do planejamento parecem ser notadas pelos estudiosos do processo. São elas:

- **satisfação** - consiste em planejar em termos de medidas de desempenho (ex.: lucro ou rentabilidade) ou em termos qualitativos (ex.: boas relações com empregados). Tal enfoque tem a conotação de se restringir tão somente à essencialidade do planejamento;

- **otimização** - neste tipo de planejamento, é dado ênfase nos modelos de otimização e na simulação do desempenho dos sistemas a partir de funções objetivas (alguma relação entre variáveis controláveis e não controláveis mediante a introdução de condições restritivas);

Este aspecto condiz com a visão de estabilidade para o planejamento;

- **adaptação** - de acordo com o autor, esse tipo de planejamento é às vezes chamado de inovador, sendo pouco utilizado, uma vez que é mais um plano que uma realidade.

Nesse contexto, a adaptação é tida como um estímulo inibidor das mudanças internas ou externas que afetam a eficiência de um sistema, o que vale dizer, uma postura gerencial facilitadora de flexibilidade para a organização, atuando como componente negentrópico imprescindível para sua auto-preservação e evolução.

Na classificação de (MINTZBERG, 1973), são enfocados três modos para formulação de estratégias:

- **empreendedor** - lida com incertezas, parte de inovadores.
- **adaptativo** - visa remediar situações, avança a pequenos passos, evitando incertezas.
- **de planejamento** - considera planejar como tomar decisão antecipada (antes de agir).

Com base nesse autor, podemos conceber o tipo de planejamento como voltado para a essencialidade, o tipo adaptativo para a estabilidade e o tipo empreendedor para a evolução.

Cabe ressaltar que os modelos disponíveis consideram desde a organização como um sistema que atua com relativa independência, até os modelos baseados em concepção holística. No primeiro caso, a relação com os demais sistemas é ajustada à sua própria necessidade de sobrevivência perante o contexto global, tal como administração por objetivos, planejamento estratégico e outros. No segundo, o princípio fundamental é de que tudo está interligado como um grande e único holograma e as partes são no máximo, subsistemas temporários surgidos de um contexto eventual.

A expressão objetiva dessas idéias é enfatizada no plano estratégico das organizações conforme descreve TEBOUL (1991, p. 190) recomendando como direção a ser seguida “... *a série dos zeros olímpicos: zero defeito, zero prazo, zero estoque, zero pane, zero papel ...*”, apresentando diferenças significativas percebidas e vivenciadas pelo usuário.

MINTZBERG (1994, p. 70), já vislumbra um conceito chave para a caracterização dos rumos de uma organização empregando a expressão “**pensamento estratégico**”, passando o planejamento estratégico a ser considerado como decorrência do primeiro. Desta forma, o processo de formulação de uma estratégia deve ser de “*capturar o que os administradores aprendem de todas as fontes*”, “*ajudando e encorajando executivos a pensar estrategicamente*” e não a descobrir uma única resposta certa.

Na prática, o autor propõe que o papel do planejador estratégico é cada vez mais o de agir como facilitador do pensamento estratégico, catalisando a formulação das

estratégias e atuando em três passos: **codificação**, significando expressar as estratégias em termos claros, **elaboração**, onde se concretizam os planos de ação a serem seguidos e a **conversão**, onde se deve considerar todos os efeitos e mudanças que tais estratégias causarão nas atividades da organização.

Encontramos espaço para expressão destas idéias também em MORGAN (op. cit.) quando defende o aprendizado do aprendizado e a auto organização dos sistemas.

O papel dos modelos gerenciais flexíveis e auto-organizáveis cada vez mais defendidos pelos profissionais de planejamento, parece ser o de dar suporte aos administradores para atuarem como mediadores ou intérpretes da realidade organizacional e facilitadores de um processo já interiorizado por todos os participantes. E isto deve ocorrer, em tempo tão mais real quanto possível.

Para a operacionalização eficaz dos princípios apresentados, uma revisão nos conceitos de liderança parece se tornar de fundamental importância.

Na administração científica, TAYLOR e seus seguidores defendiam que a função do líder *“concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa”*, (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p. 106).

Com o movimento de relações humanas, ELTON MAYO, na década de 20 e começo da de 30, identificou a influência das relações interpessoais nas organizações e a atenção para as necessidades pessoais refletiu o enfoque principal *“lamentando as práticas autoritárias”* (HERSEY E BLANCAHRD, op. cit., p. 60). Esta visão parece ter sido reafirmada com as teorias X e Y de MCGREGOR (1980, p. 41) onde pessoas do tipo Y poderiam requerer **chefes mais abertos**, até mesmo visando tirar melhor proveito da disposição natural dos empregados para criar, enfrentar desafios e assumir responsabilidades.

Com a visão estruturalista, a questão relacionada à descrição de funções e a metodologia para monitorá-las ressurgem com nova fachada: a receita para os perfis funcionais. Como perfil gerencial de acordo com esta idéia, cabe ressaltar o Grid Gerencial de BLAKE e MOUTON (1986, p. 13). Estes autores relacionaram a preocupação do líder com a produção e com as pessoas segundo uma escala de 1(baixa) a 9 (alta), caracterizando cinco estilos de gerência:

<u>Estilo</u>	<u>Característica</u>
9.1 - autoridade	preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas

- 1.9 - clube campestre** preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção.
- 1.1 - empobrecida** preocupação mínima com a produção e com as pessoas.
- 5.5 - homem organizacional** preocupação média com a produção e com as pessoas.
- 9.9 - equipe** preocupação máxima com a produção e com as pessoas.

O desenvolvimento baseado no Grid Gerencial visava desenvolver líderes no estilo 9.9, entendendo-se como o mais apropriado para que uma organização atingisse seus objetivos. Esta idéia parece concordar com a caracterização da abordagem denominada sistêmica, onde a partir de aspectos biológicos e da relação "causa e efeito" se concebe um modelo mais ou menos lógico visando promover uma exatidão auto-construída e uma visão de processo aos fenômenos que num dado instante constituem o "estar manifesto" de todas as coisas conhecidas. Em tal abordagem, se pretende dar uma concepção determinística aos fatos, conferindo à estrutura e ao desenvolvimento organizacional um caráter dinâmico e previsível.

Ao se verificar que um sistema é eficaz na medida em que conhecemos o universo de observação, surge a idéia de dependência do contexto considerado e admite-se a simultaneidade do imprevisível pela abordagem contingencial.

Como implicação para a questão liderança nesse contexto, HERSEY e BLANCHARD (op. cit., p. 129) se destacam pela defesa de que eficácia ( $E$ ) =  $f(L, l, s)$ , sendo  $L$  o líder,  $l$  o liderado e  $s$  a situação, estabelecendo-se quatro condições para comportamento do líder a partir da ênfase na produção (tarefa) e no empregado (relacionamento):

<b>Comportamento de relacionamento</b>	<b>alto</b>	<b>Tarefa Baixa</b> <b>Relacionamento Alto</b>	<b>Tarefa Alta</b> <b>Relacionamento Alto</b>
	<b>baixo</b>	<b>Tarefa Baixa</b> <b>Relacionamento Baixo</b>	<b>Tarefa Alta</b> <b>Relacionamento Baixo</b>

#### Comportamento de Tarefa

Além desses aspectos, os autores consideram ainda a maturidade dos liderados como sendo:

**M1** - pouca capacidade e rara disposição

**M2** - alguma capacidade e ocasional disposição

**M3** - bastante capacidade e freqüente disposição

**M4** - muita capacidade e bastante disposição

Para cada alternativa, a postura do líder seria diferente, ou seja:

<u>Alternativa</u>	<u>Postura do líder</u>	<u>Maturidade</u>
Tarefa baixa e relacionamento alto	Delegação	M4
Tarefa baixa e relacionamento baixo	Compartilhamento	M3
Tarefa alta e relacionamento baixo	Persuasão	M2
Tarefa alta e relacionamento alto	Determinação	M1

Estava assim, caracterizada a liderança situacional, na qual os autores alertam para a possibilidade de movimentação da maturidade devida a fatores internos e externos à organização, cabendo aos líderes a mudança de postura frente a essas situações.

Conforme comentado por XAVIER e KREUZ (1989, p. 26), os estudos de McClelland permitem concluir que as pessoas tem diferentes necessidades, as quais podem conduzi-las à identificação com determinadas atividades, caracterizando-as como:

**Dominadoras** - orientadas para o poder, necessitando dirigir, conduzir, persuadir. Quando administradoras, tendem a ser mais egocêntricas e individualistas.

**Afiliativas** - necessitam estar com outras pessoas. São apaziguadoras, aglutinadoras e apoiadoras.

**Realizadoras** - sentem necessidade de fazer as coisas cada vez melhor. São inovadoras, auto-suficientes e corajosas.

Por esse enfoque, o tipo dominador parece ser mais orientado para a tarefa e relacionamento altos, o afiliativo para as situações de relacionamento baixo, onde suas características pessoais são fundamentais ao desempenho do grupo e o realizador para a de tarefa baixa e relacionamento alto, uma vez que neste caso, ele seria apenas mais um membro da equipe.

Pode-se relacionar ainda, o tipo dominador como um representante de situações onde se faz necessária uma **ordem** (essencialidade), o realizador quando predomina um **caos**, segundo uma expressão de criatividade (evolução) e o tipo afiliativo conferindo mediação (estabilidade) ao **sistema**. Pode-se ainda inferir que nem sempre as coisas acontecem como o dominador quer, mas certamente se concretizarão de acordo com o que o realizador fizer.

McGREGOR (op. cit. p. 34) em sua “psicologia da dependência”, já sugeria que a maturidade gerencial está relacionada com a disposição para “tolerar” a dependência em algumas situações e “sentir-se só” em outras, sem a demasiada ansiedade. Sob este aspecto, o desempenho do líder está diretamente relacionado com sua disponibilidade para adequar-se ante o que foi estabelecido e o que está efetivamente sendo realizado.

Atualmente, na busca pela integração entre os aspectos técnicos das organizações e o comportamento das pessoas, refaz-se a questão funcional como intérprete dessa união, refletindo enfoques estratégicos e participativos, culminando no **objetivo comum** sugerido por SENGE (op. cit., p. 18), quando afirma: *"Se existe uma idéia sobre liderança que tenha inspirado organizações por milhares de anos, é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar"*.

Em sua liderança baseada em princípios, COVEY (1994, p. 294) enfatiza ainda que para caracterizar transformação é necessário *"mudar a realidade de nosso mundo particular para que fique mais próxima de nossos valores e ideais"*.

Para BERGAMINI (1994, p. 195), *"a pessoa intrinsecamente motivada se auto lidera sem necessidade que algo fora dela a dirija. Seria possível, então, afirmar que estando intrinsecamente motivada, a pessoa seja o líder de si mesma"*.

Há que considerar ainda, uma postura gerencial integrada, a qual, associada às tendências mundiais de globalização das atividades sociais, políticas e econômicas concede espaço à prática do método científico nos processos de fabricação (do projeto ao atendimento) nas atividades de coordenação e reavaliação e no desenvolvimento do potencial humano. A questão parece se situar, também, em uma postura onde: *"... no estabelecimento de uma nova aliança do homem com a Natureza, é necessário rever o que escolhemos para destruir e o que escolhemos para construir."* (TANGARI, op. cit., p. 4).

Entre outras denominações, por vezes não menos abrangentes, tal postura gerencial tem abrigado inúmeras disciplinas sob a citada Gestão pela Qualidade Total.

Para além da caracterização do planejamento como essencialidade, estabilidade e evolução, há indícios de que, para uma visão total, holística dos indivíduos, grupos, organizações, sociedades ou nações, a planificação (princípio, ordem) e a livre iniciativa (aleatoriedade, caos), bem como a monitoração de ambas (sistema) será tão mais eficaz, quanto mais buscar uma interpretação autêntica da realidade, tanto interna como do meio ambiente.

Desse modo, tornam-se cada vez mais importantes modelos de planejamento empresarial e métodos de liderança abrangentes que possibilitem uma maior integração entre posturas gerenciais que:

- resgatem as expectativas dos indivíduos para então delinear os destinos de um negócio;
- controlem e otimizem os fatores de produção e
- facilitem o desenvolvimento de todo potencial humano envolvido no processo.

## 2.4 - CARACTERÍSTICOS DE AÇÃO

Desde a concepção de **sistema** como um "*...conjunto de unidades que se inter-relacionam...*", onde o "*... estado de cada unidade é parcialmente dependente do estado das outras unidades ...*" e devido "*a estas interações internas os sistemas tem características globais quantitativas e qualitativas diferentes da soma das partes*" (WOOD Jr., 1993, p. 140), a organização do trabalho, substituiu a figura do artesão por operários executando parte da tarefa, caracterizando-se o que chamamos sistema de produção, onde um conjunto de atividades são organizadas com um objetivo comum.

Inicialmente, mesmo como artesão, cada indivíduo tinha presente o conceito de sistema e, mais tarde, com poucos profissionais detendo o conhecimento da tecnologia e uma demanda crescente, os sistemas se voltam para produzir ao máximo com o mínimo de recursos, configurando-se a idéia de produtividade. Junto a estes conceitos, outros se tornam presentes como valor e valor agregado. Valor, segundo CSILAG (1988, p. 52-63), é dado pela relação entre o desempenho e o custo mínimo de um produto (ou parte de um produto). O desempenho de um produto pode ser definido como o conjunto específico de funções, habilidades funcionais e propriedades, que o fazem adequável para uma finalidade específica.

Assim valor pode ser expresso como uma relação entre função e custo, ou seja:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Função}}{\text{Custo}_{\text{mín.}}}$$

MENDES RIBEIRO (op. cit. p. 14), refere-se a um conceito de valor de um produto a relação entre a informação nele contida e a massa por ele utilizada, ou seja:

### Informação

$$\text{Valor de um produto} = \frac{\text{Informação}}{\text{Massa}}$$

A partir destas equações, podemos inferir que valor representa a relação entre os resultados agregados a um sistema e os recursos empregados nessa agregação e, por conseguinte, valor agregado pode ser o valor que se agrega aos insumos durante os processos.

Para HARRINGTON (1993, p. 159), ao avaliarmos o valor agregado de um produto ou serviço, verificaremos que *“atividades com valor real agregado são aquelas que os clientes estão dispostos a pagar para serem executadas”*.

Nas organizações, à medida que a realização dos produtos passou a ser de competência de mais de um departamento, ultrapassando, portanto, os limites das linhas de produção, a administração da qualidade tornou-se de responsabilidade de todos e a abordagem sistêmica uma necessidade inevitável.

Atualmente, o conceito de *sistema de qualidade* já se encontra em documentos normativos como sendo *“...uma estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade”* (ABNT, 1994, p. 13).

Por esta norma, surge a figura de processo, segundo SCHOLTES (1992, p. 2.2), *“agrupando em seqüência todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado”* e para JURAN (1990, p. 126), como *“uma série sistemática de ações direcionadas para obtenção de uma meta”*.

Para característicos de ação, as organizações apresentam os mais variados “feixes” de valores, podendo, cada um desses valores, ser enfatizado diferentemente, de acordo, por exemplo, com a posição dos produtos/serviços ou de um produto/serviço específico em sua curva de vida. Nesse particular, TEBOUL (op. cit., p.173), apresenta três estágios:

- **introdução** - colocação da concepção e desenvolvimento na linha de frente.
- **crecimento** - desenvolvimento da capacidade de produção para conquistar o mercado pretendido.
- **maturidade e banalização** - diferenciação através de redução de custos e aperfeiçoamentos, já que existe consolidação de mercado e banalização do produto/serviço.

Quanto à operacionalização do processo, são disponíveis basicamente os estilos denominados “europeu” e “americano” para a Qualidade Total, ambos partindo de um modelo sistêmico.

No primeiro, a idéia de que a partir do conhecimento dos "input" seguidos de um processo controlado, decorre um produto satisfatório. O segundo parte do conhecimento sobre as necessidades de quem recebe o "output" para então estabelecer as características, o processo e o "input" a ser obtido para o sistema.

O modelo "americano" tem sua conotação técnica bem representada na metodologia recomendada pelo **Total Quality Management (TQM)**, onde a partir da trilogia de JURAN<sup>®</sup> (1992, p. 15), constituída de **planejamento, controle e melhoramento** da qualidade, pode-se trabalhar com o conceito de processo visando:

- planejar a qualidade, identificando clientes internos e traduzindo suas necessidades em características mensuráveis;
- controlar a qualidade cumprindo padrões e acompanhando os resultados;
- melhorar a qualidade ao localizar resultados indesejáveis (problemas) e utilizar métodos adequados para resolvê-los.

Como exemplo pode ser citado um modelo empregado em instituições universitárias, constituído de três elementos fundamentais:

- **plano de mudança** - com o objetivo de estabelecer uma visão para a organização;
- **gerenciamento da rotina** - mostrando a cada um o que deverá ser feito e como cada atividade deverá ser medida;
- **gerenciamento multifuncional** - integração das equipes, visando assegurar que todos os grupos trabalhem sem barreiras (COATE, 1990).

Pode-se associar o plano de mudança à essencialidade, o gerenciamento de rotina (controle) à estabilidade e o gerenciamento multifuncional (ambiente de melhoria) à evolução.

O modelo americano é ainda compatível com outras metodologias como o JIT-Kanban, onde a produção é "puxada" e "visualizada", ficando as atividades desenvolvidas mais voltadas para o momento presente.

Com a necessidade de se auto-organizar visando a manutenção da opção pela ordem de no mínimo, sobreviver, o potencial humano das organizações vem aumentando cada vez mais a flexibilidade de seus sistemas de modo a atender as variações nos requisitos de demanda de mercado, a permanente inovação tecnológica, a instabilidade estrutural dos empreendimentos e a dinâmica da organização do trabalho.

Uma condição revolucionária quanto à instabilidade estrutural, parece ser o abandono da antiga visão da administração tradicional (figura 1) onde as metas da alta administração tem prioridade sobre os desejos dos clientes e as empresas, de alguma forma tentam impor seus produtos e serviços a esses clientes utilizando diferentes recursos como marketing, reserva de mercado, formação de cartéis, monopólio e redução de preços. Esse modelo tem dado lugar, cada vez mais, a uma nova situação onde a estrutura piramidal de poder aparece invertida (figura 2) e o pensamento estratégico tende a se traduzir em ação surgida em diferentes pontos do processo.

Figura 1 - Estrutura Piramidal convencional

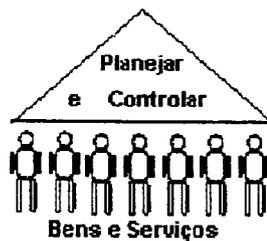


Figura 2 - Estrutura Piramidal invertida



Atualidades em QUALIDADE & PRODUTIVIDADE - IMAN - Julho 35 - Nº 35

Para acompanhar as variações nos requisitos oriundos de um mercado em constante mutação, algumas metodologias tem sido desenvolvidas como por exemplo, o Quality Function Deployment (QFD), que resgata necessidades provenientes tanto do ambiente externo como interno e as converte em requisitos para desenvolvimento de produtos, monitorando todo o processo produtivo em diferentes etapas.

Na avaliação contínua de todo o processo, utilizam-se ferramentas apropriadas de medição e os objetivos são estabelecidos com base nas medições feitas. Tais avaliações devem ser usadas para determinar quais são os objetivos alcançáveis. Um método denominado ciclo PDCA (ISHIKAWA, op. cit., p. 60), composto de quatro fases também é empregado para acompanhar o processo (figura 3). Estas fases são:

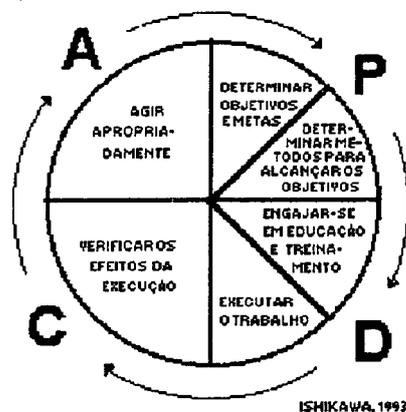
Fase 1 - **Planejamento (P do inglês PLAN)**: estabelecimento das metas sobre os itens de controle e os métodos para atingi-las.

Fase 2 - **Execução (D do inglês DO)**: treinamento e execução propriamente dita das tarefas.

Fase 3 - **Verificação (C do inglês CHECK)**: comparação do resultado alcançado com a meta planejada.

Fase 4 - **Ação** (A do inglês ACTION): atuação no sentido de adequar permanentemente o processo à realidade.

Figura 3 - Ciclo PDCA



Quando o resultado do trabalho realizado através de um processo for diferente do esperado, nos deparamos com o que denominamos **problema** (ou **oportunidade de melhoria**). Uma das técnicas recomendáveis para resolução, chama-se **Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)**, a qual, combinada com o **ciclo PDCA**, apresenta as seguintes etapas:

**Etapa 1 - Para o P (Plan):**

- **Identificação do problema** - escolha do problema, levantamento de dados históricos, identificação das perdas e ganhos viáveis, determinação de temas prioritários a serem estudados e formação das equipes de trabalho.

- **Observação** - identificação das características do problema sob diferentes pontos de vista a partir dos dados obtidos, estabelecimento de um cronograma prévio, um orçamento e uma meta a ser atingida.

- **Análise** - definição das causas prováveis do desvio, escolha das mais prováveis, acompanhamento de dados identificando a mais provável e teste de consistência desta última.

- **Plano de Ação** - elaboração da estratégia de ação e do plano para bloquear a causa fundamental e revisão do cronograma e orçamento prévios.

**Etapa 2 - Para o D (Do)**

- **Ação** - ênfase no treinamento, nas reuniões de grupo e na execução propriamente dita da tarefa.

### Etapa 3 - **Para o C (Check)**

- **Verificação** - comparação dos novos resultados com os que se vinha obtendo e identificação de efeitos secundários.

### Etapa 4 - **Para o A (Action)**

- **Padronização** - elaboração dos procedimentos-padrão ou alteração dos existentes, desenvolvimento das pessoas e acompanhamento.

- **Conclusão** - identificação dos problemas remanescentes, estabelecimento de novas prioridades, reflexão e comemoração.

O QFD, se associado, ainda, ao Manufacturing Researce Planning em ambiente Just in Time (MRP-III) e o Controle Estatístico de Processo (CEP), todos inseridos em um contexto onde atuam outras funções como administração financeira, marketing, entre outros, permitem, inclusive, obtenção de informações necessárias ao desenvolvimento de pesquisa para inovação tecnológica. Esta última, tem retirado o homem do processo repetitivo com a robotização abrindo mais espaço para o aparecimento de propostas que tragam lazer ao homem e, conseqüentemente, aumentem sua qualidade de vida.

A instabilidade estrutural dos empreendimentos já enfatizada pelas citações sobre pensamento estratégico e pela inversão da pirâmide clássica, põe em discussão a necessidade de organizações materializadas em prédios enormes com o confinamento compulsório em seu interior, a disponibilidade para jornada de trabalho fixa tanto em número de horas quanto em período do dia, e acena com a possibilidade cada vez maior de as pessoas "divertirem-se enquanto trabalham" ou "trabalharem enquanto se divertem".

A dinâmica da organização do trabalho tem estado presente em todas as conquistas sociais tanto no campo econômico como político, quer pelo nível crescente de participação das pessoas no processo e pela sua atuação em grupos; quer pela descoberta do prazer na execução (WOOD Jr., , 1992).

Para um modelo de progresso permanente no gerenciamento da dinâmica da qualidade além da inovação, TEBOUL (op. cit., p. 188), coloca que "*a qualidade tem uma função importante dentro do processo de inovação propriamente dito*", pois, mais do que manutenção, inovação e reorganização é progresso, inovação e reorganização.

Quando SENGE (op. cit., p. 21) afirma ser o "**raciocínio sistêmico**" uma disciplina integradora que conduz à "organização de aprendizagem", está nos mostrando que o todo pode ser maior que a soma das suas partes e a compreensão de um aspecto muito sutil como a maneira pela qual os indivíduos vêm a si mesmos e ao mundo.

## 2.5 - CARACTERÍSTICOS DE SENTIDO

Sendo as organizações formadas por pessoas e constituídas de recursos tecnológicos e recursos de capital, julgamos ser essas pessoas, nessa tríade, que se apresentam, pelo menos por uma visão existencialista, como sujeito e objeto dos atos e fatos organizacionais.

Assim, o comportamento das pessoas em grupo nas organizações parece estar relacionado com o processo de facilitar seu crescimento, sem contudo, transgredir os limites de sua individualidade.

Neste item, será abordado o tema **motivação**, empregado como idéia central para avaliar o comportamento das pessoas nas organizações, sobretudo porque seu emprego tem sido muito disperso na literatura referente à Qualidade Total.

Muitos estudiosos têm se preocupado com o tema motivação, desde a Escola da Administração Científica, quando Taylor e seus seguidores já recomendavam a utilização de recompensas pecuniárias para obtenção de produtividade.

Na Escola de Relações Humanas, Elton Mayo conclui que os verdadeiros centros de poder numa organização são as relações interpessoais que se desenvolvem dentro da unidade de trabalho (HERSEY e BLANCHARD, op. cit., p. 106).

Tais conceitos culminam com o conhecido estudo de Maslow, para o qual a cada instante os indivíduos apresentam uma necessidade predominante constante de um ciclo composto por necessidades **Fisiológicas** (integração bio-psico-social) **Segurança** (conhecimento e capacitação para o exercício de um trabalho com auto-estima), **Sociabilidade** (compartilhamento, disseminação e aprofundamento de conhecimentos e experiência), de **Auto-estima** (criação de novos métodos e técnicas de ação)), de **Auto-Realização** (consolidação do processo de alcance de objetivo de uma etapa evolutiva de vida) e de uma preparação para um novo nível de “continuum” a partir de **Meta-Necessidades** (busca de Verdade, Justiça e Amor, independente do ciclo considerado) BERTONI (1994, p. 60).

Das idéias de Maslow, pode-se ressaltar ainda que:

- há reincidência cíclica dessas necessidades nos diversos níveis de vida do indivíduo (níveis de “continuum”);
- nem todas as pessoas seguem as fases de ciclo em sequência e

- a fase de ciclo seguinte de necessidade pode ser iniciada sem que a anterior seja totalmente satisfeita.

A idéia de ciclos no desenvolvimento de indivíduos, grupos ou organizações parece ser reforçada por outros autores. HANDY (1995, p. 38) afirma que muitos fatos se iniciam de forma lenta, experimental e vacilantemente, crescem e depois, declinam, segundo uma curva sigmóide. Para ele, o momento exato para reiniciar o ciclo é no final do crescimento.

LAND (1991, p. 42), aponta três fases na curva de crescimento/evolução para modelos organizacionais: **formação** (estágio de empreendimento, onde se faz uma exploração assistemática e uma verificação do ambiente), **regulamentação** (obtenção de altos níveis de crescimento pela repetição, ampliação e aperfeiçoamento do padrão básico) e **renovação** (crescimento pelo compartilhamento e intercâmbio das diferenças). Segundo o autor, nesta última fase, os valores se modificam e as regras mudam de modo bem dramático.

Na visão de WOODSMALL (1994, p. 24), cada nível de uma Cultura de Valores<sup>®</sup> possui três fases de transição: **Fase Nascente** (demonstração das particularidades do nível), **Fase da Maturidade Plena** (zona ótima de conforto) e **Fase do Abandono** (ponto de transição entre dois níveis).

Considerando *que “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”* (BERGAMINI, 1990, p. 24), poder-se-ia pensar em sua atuação como sendo, ora motivadas pelo prazer de estarem vivas, ora pela necessidade econômica, ora pela satisfação e participação no trabalho, ora pelo desempenho e adequação de seus objetivos individuais com os objetivos da organização ou ainda pela percepção de um fator essencial comum que relaciona o estado latente (implícito) com o estado manifestado (explícito) de tudo que existe. No entanto, há que distinguir entre esses fatores, quais são considerados extrínsecos e quais são intrínsecos.

Quando uma pessoa faz algo para evitar punição ou para conquistar uma recompensa, a iniciativa não partiu dela, mas de um terceiro e isto pode ser considerado apenas um movimento. Se levada por um impulso interno, por uma necessidade interior, podemos dizer que, nesse caso, existe **motivação**.

HERZBERG (1968, p. 6 e 7) ao defender que motivação só existe nos últimos níveis das necessidades humanas, separou os fatores que se atendidos propiciariam *nenhuma insatisfação* (higiênicos) daqueles que se retirados teriam como resultado *nenhuma satisfação* (motivadores), ou seja:

Fatores higiênicos

Política e administração da companhia

Relações com a Supervisão

Condições de Trabalho

Salário

Relações com pares

Vida Pessoal

Relações com Subordinados

Fatores motivadores

Realização

Reconhecimento

O próprio trabalho

Responsabilidade

Progresso

Desenvolvimento

Segurança

Relacionando o estudo de HERZBERG com o ciclo das necessidades de MASLOW, pode-se inferir que os fatores higiênicos se referem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais e os motivadores às necessidades de estima e auto-realização.

Ainda para HERZBERG, práticas administrativas voltadas para o enriquecimento da função, definido como “...*deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho*” (HERSEY e BLANCHARD, op. cit., p. 77), satisfariam a necessidade de estima e auto-realização do trabalhador e seriam, portanto, motivadoras.

Ao compararmos com a idéia de essencialidade (direção), estabilidade (ação) e evolução (sentido) para o contexto comportamental, podemos considerar que todas as teorias citadas parecem preencher a idéia de direção e a de sentido, à medida que procuram responder questões como “O que é preciso para...?” e “O que aconteceria se...?”. Entretanto, o essencial parece ser a descoberta de:

- Que processo se verifica quando acontece um resultado mais ou menos esperado por termos oferecido ao contexto o que julgávamos ser necessário para tal acontecimento?

- Como fazer para facilitar o desenvolvimento desse processo?

CHARDIN (op. cit., p. 287), em sua Lei da Complexidade-Consciência, afirma que o grau de consciência estaria, de certa forma, vinculado ao número de correlações que estabelecemos com o universo.

Partindo dessa lei como base para os aspectos citados sobre **essencialidade**, **estabilidade** e **evolução** e da lógica “quanto mais... mais”, torna-se possível conceber a idéia de que **quanto mais ampla a percepção do Universo segundo a manifestação explícita, maior aproximação haveria de um modelo holográfico e, por conseguinte, da ordem implícita**. Poder-se-ia, por extensão, apoiar a percepção das pessoas, facilitando sua compreensão da razão e da dinâmica do universo, da vida, da sociedade e das organizações.

Podemos supor então que, em paralelo com os estímulos externos de HERZBERG, de acordo com o nível de percepção de cada ser humano, devemos envolvê-lo com os citados conceitos, para uma firme decisão de esclarecer o que efetivamente está ocorrendo e conclamá-lo a participar da convergência para a qual apontam muitos dos processos conhecidos.

A ampliação dessa percepção em direção a modelos universais facilitaria sua motivação para a ação além da visão estrutural e tecnicista, reinterpretando propósitos de modo abrangente.

Segundo MOSCOVICI (op. cit., p. 26), há três conjuntos interdependentes de variáveis internas que influem no comportamento humano:

- **Competência**, compreendendo conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade.

- **Energia biopsíquica**, manifestando-se pela intensidade e extensão temporal da atividade física e mental, das emoções e sentimentos e das características de temperamento e humor.

- **Ideologia**, abrangendo valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que formam o conjunto de idéias e princípios hierarquizados capazes de influenciar na percepção, raciocínio, julgamento e decisões.

Para a autora, esses subsistemas interagem entre si e resultam em comportamento, desempenho e posicionamento no trabalho.

Uma concentração predominante no componente energia biopsíquica e, mais especificamente, na fisiologia das emoções, parece se constituir em estratégia de conteúdo específico para cada caso, já que as transformações nos demais aspectos (competência e ideologia), se revelam como sendo decorrentes da primeira.

Na visão de SENGE (op. cit., p. 16), três disciplinas podem contribuir para o desenvolvimento das pessoas *nas "organizações de aprendizagem"*:

- modelos mentais, tidos como *"idéias profundas ... que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes"*

- domínio pessoal, que começa por *"esclarecer as coisas que são importantes para nós, levando-nos a viver de acordo com o mundo e nossas mais altas inspirações"*.

- aprendizado em grupo, afirmando que *"quando as equipes estão realmente aprendendo, além de reproduzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual"*.

Buscando fatores que influenciam a análise de desempenho e desenvolvimento do potencial humano, PINTO (1995, p. 182) afirma que devem ser considerados: “1)os relativos ao contexto da própria organização onde o indivíduo se insere, 2)os do macrocontexto onde se insere a organização e 3)os relativos à cognição, afeto e psicomotricidade do próprio indivíduo”.

Na opinião de BERNE (1977: 22), um indivíduo solitário estrutura o tempo através da atividade ou da fantasia. Quando em grupo, as opções são *rituais, passatempos, jogos, intimidade e atividade*.

São também caracterizadas por esse autor, três formas observáveis da função do ego, o **pai**, essencialmente constituído da conduta copiada dos pais ou figuras autoritárias, a **criança**, essencialmente preservado, em toda a sua integridade, da infância e o **adulto**, essencialmente um computador.

Para OLIVEIRA (1980, p. 115), o conteúdo das formas de estruturação do tempo pode se configurar como:

- **alheamento** - ausência física ou psicológica da pessoa em relação ao ambiente;
- **rituais** - transações simples e estereotipadas visando apenas manter abertos os canais de comunicação;
- **passatempos** - transações usadas para passar o tempo;
- **jogos** - confirmações de papel de vítima, perseguidor ou salvador (fingir que faz uma coisa quando, na realidade, está fazendo outra);
- **intimidade** - nível mais profundo de relacionamento entre pessoas.
- **atividade** - maneiras de usar o tempo lidando com a realidade exterior;

Na opinião desse mesmo autor, quando uma pessoa demonstra **consciência** (conhece a si mesma), **espontaneidade** (comporta-se com leveza e flexibilidade) e **intimidade** (é capaz de contactar outras pessoas e deixar-se contactar por elas), está sendo verdadeiramente **autônoma**.

Para SCHUTZ (1978, p. 49), existem três necessidades interpessoais que se manifestam em comportamentos e sentimentos para com outras pessoas e estão arraigadas em nosso auto-conceito, quais sejam: **inclusão, controle e afeição**.

A **inclusão** refere-se a sentimentos quanto a ser importante, ter significado ou mérito. O **controle** relaciona-se a sentimentos de competência (inteligência, aparência, praticabilidade e habilidade para enfrentar o mundo). A **afeição** está relacionada com o fato de

uma pessoa sentir-se amada, isto é, de sentir que, se for revelada a totalidade de sua essência pessoal, será vista como plena de amor.

Recentemente, esse autor tem utilizado para aplicação em organizações a palavra "**abertura**" em lugar de afeição, uma vez que, independente da existência ou não de afeto, as pessoas podem atuar eficazmente em suas relações na medida em que estiverem abertas à interação. Afirma que *"a facilitação para um ambiente de alto desempenho está diretamente relacionada com a abertura e confiança entre as pessoas"* (SCHUTZ, 1994).

De um ponto de vista da fisiologia, MARINO Jr. (op. cit., p. 90) afirma que *"o sistema límbico se revela como o responsável pelas modificações do meio interno, controlando as relações entre o corpo e o mundo externo e, através de seu comando sobre o sistema autônomo e endócrino controla também o mundo externo"*.

As necessidades de inclusão, controle e abertura de Schutz podem ser relacionadas, respectivamente, com os conceitos apresentados sobre essencialidade, estabilidade e evolução, com os quais se pretende encontrar um elemento comum, cuja capacidade de interação permite promover a consciência e a vivência (sensação, prazer) permeando toda a razão de estar do homem, das organizações e da sociedade como um todo.

Segundo LOWEN (1984, p. 14), *"um comprometimento total com o que se está fazendo é uma das condições básicas para o prazer"*. Para esse autor, a auto-realização parece seguir alguns passos como *"identificação com o corpo"*, o *"reconhecimento do princípio do prazer como a base das nossas atitudes inconscientes"*, a *"aceitação dos próprios sentimentos"*, a *"compreensão da interdependência de todas as funções da personalidade"* e a humildade para viver a vida plenamente.

Todas essas propostas, no entanto, parecem ter em comum, pelo menos, o objetivo de facilitar ao homem seu contato com a realidade, isto é, com seu momento presente.

Assim, também a dinâmica de grupo fundamenta-se no **encontro**, considerado como *"um método de relacionamento baseado em abertura e honestidade, consciência de si mesmo, responsabilidade por si mesmo, percepção alerta do corpo, atenção aos sentimentos e ênfase no aqui e agora"* (SCHUTZ, op. cit., p.11).

As diferenças de abordagem parecem estar mais relacionadas com o conteúdo para ação do que com um "continuum" identificado ou de acordo com as oscilações repetitivas. Vale dizer que o essencial para entrar em contato com o momento "vivido" na organização, parece consistir em abordar as características classificatórias ou simbólicas disponíveis, como por exemplo, os estilos gerenciais e as formas de estruturação do tempo de

acordo com o conteúdo correspondente ao grupo de valores no qual se encontram as pessoas pertencentes ao contexto em estudo.

O elemento motivador dessa ação pode ser, na verdade, a tomada de consciência e o experimento da sensação para algo que esteve sempre presente, cuja operacionalização ocorre na medida em que interpretamos a seguinte sequência de hipóteses:

- no desenvolvimento de programas de otimização, quanto mais forem criadas condições para aproximação dos objetivos de todas as pessoas envolvidas no processo com os objetivos da organização, maior será o sucesso do empreendimento.

- a aproximação dos objetivos das pessoas envolvidas no processo com os objetivos da organização, ocorre na medida em que se oferece condições "pró-fluidez", isto é, que permitam a elas contribuírem com determinação e abertura para a adequação da organização ao seu ambiente interno e externo e compatibilizarem a realidade organizacional com a sua própria.

- a compatibilização entre a realidade de pessoas, a de organizações e de sociedade, terá sucesso na medida em que se permitir ao homem atuar segundo a forma como entende ser seu papel no espaço determinado a cada circunstância para expressar emoções.

- entre as emoções expressas, estão as decorrentes de estímulos externos.

- entre os estímulos externos, existem os estímulos positivos, isto é, aqueles que apontam para uma "pró-fluidez" ou "pró-sutilização" e complementam a condição de essencialidade com o movimento de evolução.

- quanto maior a quantidade de estímulos positivos, tanto maior a vontade (motivação) do indivíduo para a ação.

- a motivação para a ação é maior na medida em que houver sintonia entre a realidade e a sua percepção por parte do indivíduo.

- a partir da realidade percebida, o indivíduo opta pelos estímulos positivos na medida em que encontra ressonância junto ao meio em que vive (e conseqüentemente, trabalha).

- o meio tem sido fortemente influenciado pela comunicação humana (discurso), principalmente a linguagem verbal ou escrita e pela postura perante os fatos.

- na medida em que o discurso se dirige para aspectos positivos, provoca reações em cadeia que por sinergia, auxiliam a condução da humanidade rumo à auto-realização e à autonomia.

- um discurso dito positivo tem "chaves" características girando em torno do enfoque "QUANTO MAIS....., MAIS..... " até um limite que, se houver, deverá estar estabelecido na própria ordem implícita.

- temas recentes enfatizados nas organizações e visando a satisfação de todas as pessoas envolvidas no contexto, como por exemplo, os programas voltados para o HOLISMO, para a QUALIDADE TOTAL, entre outros, terão mais sucesso, quanto mais atualizarem seu "discurso" para um enfoque da forma "Quanto mais....., mais.....".

- o discurso "Quanto mais... mais..." pode ser praticado na medida em que se propicia às pessoas o contato com a sua realidade e com a do meio, ou seja, é o discurso coerente com o estímulo externo positivo.

- o contato com a realidade individual das pessoas e com a realidade do meio ocorre mais facilmente na medida em que há prontidão para que sejam oferecidas atividades vivenciais que facilitam a experimentação dessa realidade a partir da consciência e da sensação de estar presente.

## 2.6 - REVISÃO SOBRE ALGUMAS DINÂMICAS DE GRUPO

Segundo SCHUTZ (op. cit., p. 16), os grupos de encontro tem origem na Grécia Antiga a partir do interesse pelos fatores não racionais da experiência humana. O caminho de algumas religiões também tem sido importante ao atuar como incentivador da realização do potencial de cada indivíduo. Ainda a leitura filosófica e psicológica tem aludido freqüentemente à assertiva de que corpo e mente constituem uma unidade.

Para esse autor, os chamados Grupos de Treinamento - Grupos-T da dinâmica de grupo, iniciados por volta dos anos 50, têm ao longo do tempo dividido espaço com outras propostas como o psicodrama, os métodos corporais, o teatro, a dança e os métodos não verbais, objetivando, desde pesquisar sobre fenômenos da vida em grupo como liderança, amizade, percepção interpessoal, atração entre pessoas, tomada de decisões, forma de organização e facilitação do desenvolvimento da autonomia e da autoconsciência.

Atualmente, a experiência vivencial passa a se constituir no que se pode definir como "instante vivido", expressão esta que segundo MORA (1984, p. 821) já fora cunhada por DILTHEY ao afirmar que as partes integrantes e complexas da vida psíquica humana não são inferidas ou investigadas pelo pensamento, mas simplesmente vividas. Realmente, as propostas disponíveis convergem cada vez mais nessa direção, embora os trabalhos de grupo

estejam ainda distribuídos em imensa gama de propostas, as quais parecem atuar em um “continuum” que vai desde os efeitos predominantemente racionais até aquelas que buscam transformações a partir de vivências e, portanto, de efeito basicamente experimental.

Segundo TORO (1995), o fenômeno da aprendizagem envolve todo o organismo nos níveis cognitivo, vivencial e visceral, mas a motivação para a ação ocorre na medida em que são oferecidas vivências capazes de atuar sobre funções neuroendócrinas, regulação do sistema nervoso autônomo e conduta emocional.

Pelos estudos de MARINO Jr. (op. cit., p. 5), *“emoção e motivação encontram-se estreitamente relacionadas”*.... *“se definirmos motivação por um processo neural que impele o organismo a alguma ação ou objetivo”*.... e complementa que ... *“a emoção seria o ponto final de um comportamento motivado...”*

Como efeitos decorrentes desta postura, teremos uma renovação orgânica mediante estados especiais que ativam processos de renovação e regulação global das funções biológicas, diminuindo os fatores de desorganização que conduzem à entropia do sistema (GÓIS, 1995).

Assim, para uma visão holográfica do cérebro, podemos considerar que cada neurônio é conectado a milhares de outros, possibilitando grande intercambiabilidade, desenvolvendo funções ao mesmo tempo especialistas e generalistas.

O controle e a execução dessas funções é interdependente e inter-substituível entre o córtex, o cerebelo e o mesencéfalo, num alto grau de conectividade, às vezes até redundante, porém necessário para a reflexão e inovação, de modo a permitir aprendizado e auto organização. PAPEZ apud MARINO Jr. (op. cit., p. 13), convenceu-se de que *“a expressão das emoções depende inteiramente da ação integrativa do hipotálamo”*.

Dessa forma, as propostas alternativas para motivação oferecidas aos seres humanos, serão mais eficazes na caminhada para além de uma simples racionalidade, na medida em que facilitarem o surgimento da emoção correspondente à ação mediante a participação do diencéfalo, isto é, da integração do sistema límbico-hipotalâmico com o córtex.

Para um indivíduo, grupo, organização ou sociedade, a condição convencionalizada como sendo de normalidade se traduz pela presença de alguns comportamentos predominantes como estabilidade emocional, disposição para a ação, despreocupação ou tranquilidade e leveza.

Nas organizações, a combinação entre estes "quadrantes" conduz a pelo menos mais quatro situações básicas que podem ser trabalhadas com processos distintos de vivências

em grupo. Como exemplo, podemos citar a obsessão e a depressão, as quais combinam a rigidez, a racionalidade fria e a falta de entrega afetiva com uma pobreza de ânimo e um estreitamento do círculo de interesse.

Tais dissociações, pelo medo que as pessoas começam a ter de serem punidas, pela desconfiança que se instala entre os grupos e indivíduos, quer entre chefes e subordinados, quer entre pares, podem aos poucos conduzir o clima organizacional para uma situação insustentável de apatia, desconfiança e medo de mudança, implicando em desinteresse pela qualidade do serviço e até pela sua própria qualidade de vida. Nestes casos, são necessárias propostas que resgatem o impulso vital, a criatividade e a afetividade, possibilitando a retomada do mecanismo de ação.

As propostas que visam atingir o SIALH (Sistema Integrador Adaptativo Límbico-Hipotalâmico), podem ser realizadas mediante uma "concessão voluntária" do córtex ou através de um "bombardeio de informações" de modo a "bloquear" a crítica que o mesmo exerce sobre os efeitos das emoções e sua expressão.

Neste contexto, se fazem presentes os aspectos éticos e morais relacionados à busca pela eficácia de resultados a partir de recursos aplicados e à interferência em processos individuais de crescimento decorrentes de escolhas pessoais, pois, à medida que um indivíduo do grupo for adquirindo confiança nos demais participantes e na instituição, menor parece ser sua resistência quanto à aplicação de desafios menos corticais.

Para este tema, é relevante lembrarmos as contradições entre o direito coletivo e o direito individual e buscar argumentos nos elementos que constituem uma sociedade. Para DALLARI (1987, p.16), mesmo com diferentes características, as sociedades devem ter:

- uma finalidade ou valor social;
- manifestações de conjunto ordenadas;
- o poder social.

Estendendo tais características para organizações e indivíduos e considerando a existência de uma ordem, com leis definidas, como parte integrante do todo, pode-se inferir que o bem comum se manifesta mediante a observação simultânea dos aspectos citados. Para isto, serão válidas, portanto, aquelas propostas cujo efeito se processa mediante a conformidade com uma ordem universal e com a concessão voluntária via córtex de modo que a pessoa ou grupo participante possa optar pela continuidade do trabalho ou não quando assim lhe for conveniente.

Em qualquer dessas circunstâncias, a conscientização sobre o **que está sendo realizado** é importante na medida em que correções de rumo são praticadas visando adaptar o programa a novas situações.

Na prática, essa conscientização significa informar às pessoas, de acordo com seu estágio no “continuum” evolutivo, como se processam as transformações no âmbito comportamental e discutir com elas sua visão sobre ordem, sistema e caos para que as correções de rumo tenham lugar na medida em que facilitadores e participantes estiverem abertos às situações que se fizerem presente. Em um programa pela Qualidade Total, essa postura consiste em permitir a participação e o envolvimento de todas as pessoas nos diferentes aspectos relacionados com a organização.

Baseando-se em Skinner, NUCCI (1979, p. 15) afirma que *“um estímulo positivo que reforça (reforçador) aumenta a probabilidade de ocorrência daquela classe de respostas que precede sua apresentação”*, significando que se estabiliza mais uma aprendizagem quando associada à situações prazerosas (reforço positivo). Ao sugerir metodologias que propiciem essa condição, podemos oferecer exercícios para atuação de acordo com uma proposta definida que pode, por exemplo, ser a de Schutz (inclusão, controle e abertura), desde que em direção a um movimento crescente (quanto mais... mais).

A partir desses exercícios, aplicados para os grupos iniciantes, à medida que os mesmos entrarem em abertura, outras propostas que combinem movimentos, ritmos, música e situações de vivência em grupo podem ser gradativamente apresentadas.

Para a compreensão do que acontece nessas vivências, encontramos em GUYTON (op. cit., p. 158), a seguinte referência:

*“uma das diferenças principais entre os nervos simpáticos e parassimpáticos é a de que as fibras pós-ganglionares dos dois sistemas secretam, na imensa maioria das situações, substâncias transmissoras hormonais diferentes. Os neurônios pós-ganglionares do sistema parassimpático secretam acetilcolina, motivo de serem chamados colinérgicos. Os do sistema simpático secretam, em sua maioria, a norepinefrina; portanto, a maior parte dos neurônios do sistema simpático é dita ser adrenérgica, palavra derivada de noradrenalina, o nome britânico da norepinefrina.*

*Tanto a acetilcolina quanto a norepinefrina possuem a capacidade de excitar alguns órgãos internos ao mesmo tempo que inibem outros. Frequentemente, se um desses hormônios excita um órgão, o seu oposto o inibe...”*

A seguir, apresentamos alguns exemplos que, segundo o autor, servem para elucidar os efeitos autônomos sobre órgãos do corpo:

Órgão	Estimulação	
	Simpática	Parassimpática
Olho (pupila)	dilatação	Constrição
Coração	aumento da atividade	diminuição da atividade
Brônquios	dilatação	Constrição

Assim, uma estimulação do sistema simpático (adrenérgica) produz mais ativação no grupo, enquanto que uma estimulação do sistema parassimpático (colinérgica), tende a produzir mais regressão.

Como exemplo para algumas situações de grupo, cujas características devem ser bem conhecidas "a priori", podemos citar:

### 2.6.1 - Exercícios para inclusão

Antes de serem mencionadas propostas para inclusão propriamente ditas, é importante alertar para a necessidade de exercícios que coloquem os participantes em condições de contato entre sua região cortical e hipotalâmica.

Para esse resultado, situações rítmicas e de sonoridade, combinadas com movimentos propostos visando vivenciar o momento presente tem permitido às pessoas se conectarem com sua própria identidade, com a do grupo e com o todo, experimentando o que em biodança é chamado de "transe integrativo", cujas características principais são:

- **progressivo**: os primeiros exercícios são mais leves e sua intensidade segue uma escala de progressão;

- **grupai**: ênfase no grupo, o qual cumpre uma função de matriz.

- **sequencial**: os exercícios seguem uma seqüência determinada.

Este mecanismo de ação auxilia a ativação hipotalâmica, estimulando os impulsos vitais, instintivos e emocionais (TORO, 1995).

Por essa razão, geralmente os resultados são positivos quando a maioria dos coordenadores de grupo inicia os trabalhos colocando uma música suave e convidando as pessoas a andarem pelo ambiente onde se encontram, propondo que entrem em contato com seus movimentos, sua respiração e demais sensações que estejam se fazendo presentes no

momento. Propõe também que essas pessoas comecem a fazer contato com as coisas que os cercam, como objetos, paisagens, sons e vozes e a seguir, que sejam observadas as demais pessoas presentes e se estabeleça alguma forma de contato.

Em outras circunstâncias, de acordo com a proposta pretendida, coloca-se músicas alegres e com ritmo bem marcado, para que, de forma lúdica, as pessoas adquiram mais vitalidade e possam, posteriormente entrar em contato com o grupo mediante músicas e movimentos mais lentos, onde, pela atividade colinérgica, as transformações desejadas pelos participantes possam ser facilitadas.

Estas seqüências são apenas exemplos das vivências mais básicas, cabendo a um coordenador habilitado efetuar leitura permanente do momento do grupo para adequá-las, visando permitir que as pessoas fiquem abertas às propostas seguintes.

Entre os exercícios de inclusão propriamente ditos, encontramos os mais conhecidos como de pedir que as pessoas se apresentem dizendo o nome e outras características suas, conforme desejarem ou for importante, para a proposta que o coordenador pretenda desenvolver a seguir, até exercícios mais estruturados, como disposição em círculos concêntricos onde cada pessoa apresenta a outra, ou em trabalhos mais avançados, quando uma pessoa de cada vez se apresenta aos outros mediante o desempenho de papéis propostos ou por ela escolhidos.

### **2.6.2 - Exercícios para controle**

Os exercícios de controle requerem muito cuidado por parte de quem coordena um grupo, uma vez que a partir da inclusão, muitos participantes estabelecem preferências em relação às pessoas que podem ser reais ou apenas estereótipos, mas que têm nessa etapa a mesma importância. Assim, uma simples brincadeira de rótulos do tipo "**como é a pessoa x?**" ou ainda "**que música cantaríamos para o participante y?**" só devem ser oferecidas se a pessoa manifestar expressamente para o grupo o desejo de recebê-lo.

Exercícios mais fortes como "**berlinda**", isto é, alguém colocar-se ao centro e ficar exposto às manifestações dos demais participantes, só devem ser realizados para grupos em fim de fase de controle e após alguma base teórica que esclareça a finalidade do "**feedback**" nos movimentos de grupo, garantindo assim, a preservação de princípios éticos e morais.

Sob esse aspecto, VÁSQUEZ (1983, p. 256), referindo-se a uma ética psiquiátrica e psicológica freudiana, lembra que *“se o ato propriamente moral é aquele no qual o indivíduo age conscientemente e livremente, os atos praticados por uma motivação inconsciente devem ser excluídos do campo moral”*. Afirma assim que a ética deve *“mostrar que é imoral julgar como moral o ato que obedece a forças inconscientes irresistíveis”*, e este princípio é válido também para *“aquelas normas que são impostas ao sujeito de maneira autoritária”*.

Observadas as condições morais e éticas em movimentos de grupo, o papel do facilitador consiste, antes de tudo, num *“dar-se conta”* e num *“propiciar a explicitação”* do que está ocorrendo, para, à medida que o grupo vai amadurecendo na fase de controle, propor exercícios onde sub-grupos possam se reunir para trocar informações sobre si mesmos, uns com os outros e mais adiante, com todo o grupo.

### **2.6.3 - Exercícios para abertura**

Considerando-se que para a maioria dos componentes do grupo os "espaços" reservados a cada um já foram, em princípio, estabelecidos na fase de controle, é na abertura que os exercícios propostos visam permitir a aproximação entre as pessoas. Basicamente, nesta fase, os trabalhos são de conteúdo participativo, isto é, colocam-se desafios onde o trabalho de equipe se faz necessário.

Os quebra-cabeças com cartolinas, as apresentações teatrais ao grupo, os jogos de empresa e as obras de arte realizadas de modo compartilhado são bons exemplos de exercícios para o início da fase de abertura.

Conforme a maturidade do grupo, pode-se iniciar trabalhos com maior aproximação, tais como toques, rodas de afetividade e grupos compactos.

É importante ressaltar que as fases de inclusão, controle e abertura não ocorrem de forma dependente, isto é, uma pode ocorrer enquanto as outras estão se manifestando, uma vez que nem todos os aspectos relativos ao conteúdo de desenvolvimento está presente no mesmo nível do “continuum” de evolução. Além disso, o próprio movimento do grupo estabelece situações novas a serem incluídas, novos limites a serem estabelecidos e novas condições para manifestação de abertura entre os participantes.

Esta visão panorâmica das questões básicas relacionadas com dinâmica de grupo visa acrescer um componente que julgamos importante para o desenvolvimento simultâneo de questões tecnológicas e de motivação em organizações que visam integração,

mudança de valores e sucesso no empreendimento. Ressalta-se, entretanto, que há muito a ser feito para que essa simultaneidade seja levada a efeito. Recomenda-se que em paralelo com a formação de grupos espontâneos, independente de hierarquia, hajam programas institucionais oferecidos no sentido do topo para a base da organização, de modo a envolver desde a alta direção até o líder de nível hierárquico menor.

Cabe reafirmar, então, que a simultaneidade na aplicação das propostas tecnológicas e comportamentais pressupõe a observância do momento das pessoas e da organização como um todo, isto é, há que se estar atento para palavras chave nestas questões, como por exemplo, *prontidão, perseverança, simplicidade e progressividade*.

### 3. METODOLOGIA PROPOSTA

#### 3.1 - OS ELEMENTOS DO MODELO

A partir da classificação das abordagens em características de direção, ação e sentido, sugerimos que as mesmas sejam unidas visando compor um modelo integrado e dinâmico que permita operacionalizar a gestão estratégica para a Qualidade Total de acordo com as características peculiares das pessoas em cada contexto considerado, quer seja um grupo, organização ou sociedade.

O primeiro passo consiste em avaliar a situação de cada contexto mediante critérios que indiquem resultados convergentes para diferentes itens ou temas a serem observados. Exemplo:

- para os **Característicos de Direção:**

- A - sensibilização/missão empresarial;
- B - ameaças e oportunidades;
- C - pontos fortes e fracos;
- D - políticas e estratégias;
- E - gerenciamento por diretrizes;
- F - integração entre funções;
- G - desenvolvimento gerencial.

- para os **Característicos de Ação:**

- A - fatores chaves de sucesso;
- B - clientes, produtos e características;
- C - indicadores de desempenho de produto;
- D - visão de processo;
- E - controle de qualidade e procedimentos de inspeção;
- F - certificação e garantia de qualidade;
- G - critérios para avaliação de processos..

- para os **Característicos de Sentido**:

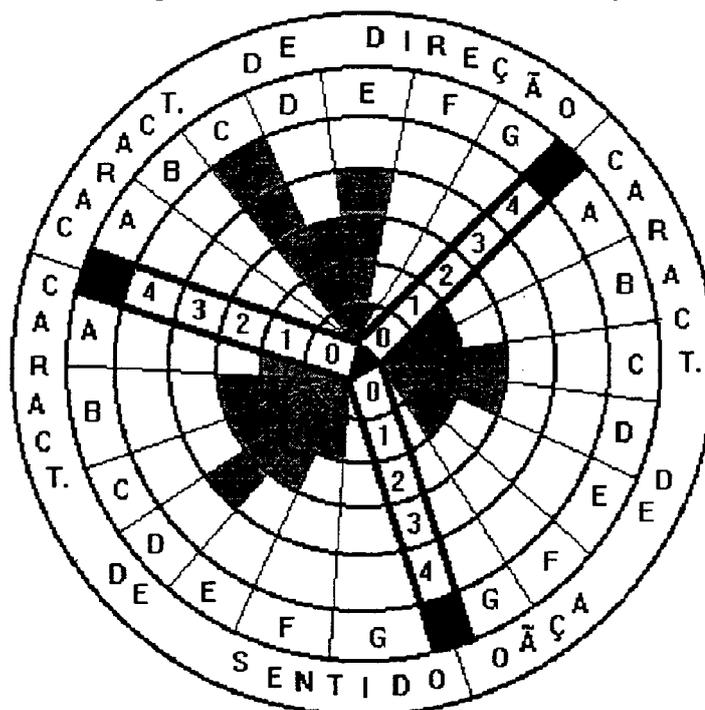
- A - motivador predominante;
- B - motivadores individuais;
- C - programas educacionais;
- D - grupos de participação espontânea;
- E - caixas de sugestões;
- F - exercícios de grupo;
- G - avaliação e retroalimentação.

Cada critério será, ainda, avaliado pelo grau de comprometimento sobre o tema, ou seja:

<b>G R A U S</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
0	<b>SEM QUALQUER CONSCIÊNCIA PARA O TEMA</b>
1	<b>COM ALGUMA CONSCIÊNCIA PARA O TEMA</b>
2	<b>COM CONSCIÊNCIA PARA O TEMA E ALGUMA VIVÊNCIA</b>
3	<b>COM CONSCIÊNCIA PARA O TEMA, VIVENCIANDO-O INTEGRALMENTE .</b>
4	<b>COM CONSCIÊNCIA PARA O TEMA, VIVENCIANDO-O INTEGRALMENTE E PESQUISANDO ESPONTANEAMENTE NOVAS FORMAS DE CONHECIMENTO.</b>

Como exemplo, podemos ter uma representação das três abordagens citadas conforme a figura 4.

**Figura 4 - Representação Esquemática dos Critérios de Avaliação**



Para esse exemplo, quanto aos Característicos de Direção, observa-se oportunidades mais acentuadas de melhoria na caracterização da missão, nas ameaças e oportunidades, na integração entre funções e no desenvolvimento gerencial.

A otimização plena seria dada pela expansão de todos os aspectos em direção ao grau de comprometimento 4 em todos os temas considerados e a partir dessa avaliação, poderão ser desenvolvidos planos para permitir que o contexto seja desenvolvido segundo critérios voltados para a Qualidade Total.

Esses planos consistem em atuar simultaneamente nos três aspectos considerados de acordo com o grau de comprometimento em que cada um se encontra. Essa atuação se dá segundo princípios recomendados que podem ser uma síntese das diferentes metodologias disponíveis para cada aspecto/tema.

Assim, para **Característicos de Direção**, podemos ter:

- conscientizar para uma visão global das organizações;
- identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos;
- estabelecer e esclarecer políticas, metas e planos para a Organização;
- esclarecer políticas da alta administração;
- designar responsabilidades e especificar autoridades;
- elaborar normas e procedimentos.

Quanto aos **Característicos de Ação**, a seqüência recomendada pode ser:

- encorajar a conscientização para a necessidade de gerência e controle da qualidade;
- estabelecer fatores chaves de sucesso;
- identificar clientes, produtos, características e indicadores de desempenho de produto;
- caracterizar a visão de processo na organização;
- implementar o controle de qualidade e os procedimentos de inspeção da qualidade;
- criar um plano para Controle de Qualidade e especificar os itens de controle;
- sistematizar a garantia de qualidade;
- padronizar processos;
- estabelecer critérios para avaliação de processos.

Para os **Característicos de Sentido**, as recomendações poderiam ser:

- facilitar a manifestação de motivadores individuais;
- identificar motivador predominante;
- estabelecer ligação entre motivador predominante e motivadores individuais;
- estabelecer programas educacionais e operacionalizá-los com trabalhos de grupo;
- promover a participação de todos;
- avaliar permanentemente o nível de satisfação interna e atuar com base em seus resultados;

### 3.2 - INTEGRAÇÃO E DINÂMICA DO MODELO PROPOSTO

Este trabalho não objetiva estudar os níveis de “continuum”, mas sim, as fases e um possível conteúdo verificáveis em um único ciclo, uma vez que é na integração desse conteúdo que se pretende a abordagem simultânea dos aspectos tecnológicos e motivacionais.

Por esse motivo, nos detivemos no que pode acontecer com os característicos de direção, ação e sentido, respectivamente como essencialidade, estabilidade e evolução do conteúdo como um todo durante o tempo em que essa fase estiver se processando, ou seja:

- para os característicos de direção, partem de uma visão global da **organização** (essencialidade), visando compreender a fase como um todo e aos poucos vão particularizando

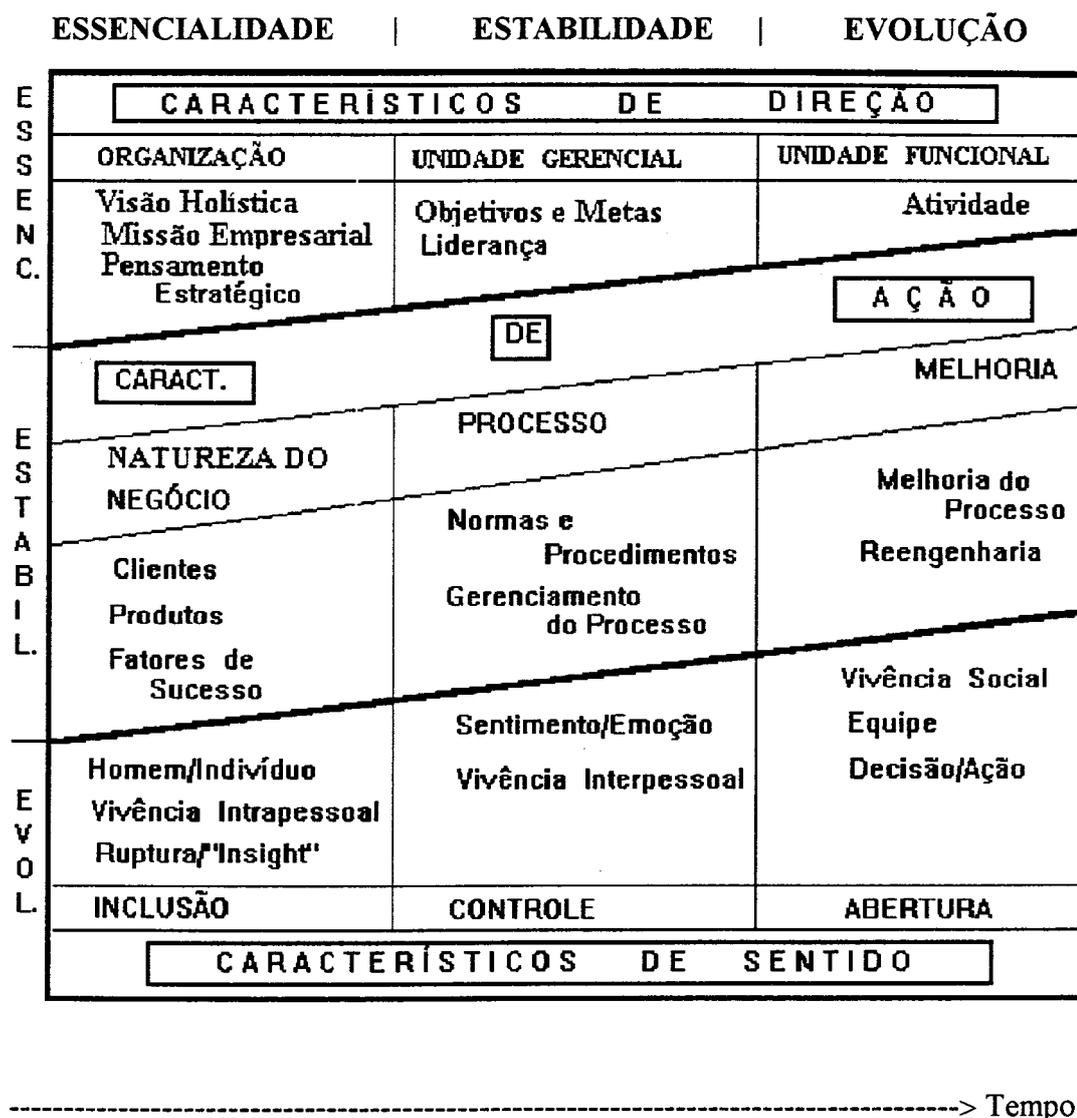
suas ações em direção a objetivos, metas e conceitos de liderança, característicos da **unidade gerencial** (estabilidade) até chegar à menor unidade de planejamento, a **unidade funcional** (evolução), onde se processa a atividade em si.

- para os característicos de ação, o conteúdo parte de uma compreensão da **natureza do negócio** (essencialidade) ao identificar clientes, produtos e fatores chaves de sucesso, vai para o estabelecimento das normas e procedimentos necessários ao gerenciamento do **processo** (estabilidade) e atinge a maturidade detectando necessidades de **melhoria** e até de eventuais transformações drásticas (evolução).

- quanto aos característicos de sentido, a integração dos objetivos do indivíduo com os da organização ocorre na medida em que o mesmo entra em contato com sua individualidade e percebe uma nova ordem, permitindo-se avaliar o grau de comprometimento ou de **inclusão** (essencialidade), estabelece os limites através dos quais manterá o **controle** das situações que lhe dizem respeito (estabilidade), para então aceitar o conceito de time e compartilhar de um clima de **abertura** em direção a um novo paradigma (evolução).

Podemos então resumir os aspectos citados de acordo com a seguinte seqüência(Figura 5):

**Figura 5 - Representação Esquemática da Metodologia Proposta**



Na prática, a aplicação do modelo consiste em preparar o plano, conscientizar e desenvolver as pessoas, gerenciar a rotina e as diretrizes, promovendo seminários para treinamento teórico/prático/vivencial com as pessoas envolvidas.

A simultaneidade de atuação ocorre tanto no sentido horizontal como vertical da figura 5, isto é, enquanto se identificam clientes e fatores de sucesso, caracterizam-se missão e estratégias, facilitando a percepção das pessoas envolvidas no processo quanto à forma como vivenciam sua realidade interior, ao mesmo tempo em que se respeita a progressividade dos grupos.

O trabalho deve ser desenvolvido simultaneamente no sentido do topo para a base da organização ("top-down") e da base para o topo ("bottom-up"). Conforme já citado, o desenvolvimento da base para o topo deverá ser espontâneo, enquanto que, do topo para a base, o programa pode ser institucional.

Em ambos os casos, a seqüência citada na figura 5 é imprescindível. A diferença está no conteúdo que reflete não só o nível de "continuum" em que a organização se encontra nos diversos aspectos/tema, como quanto ao perfil intelectual/psicológico dos participantes e a fase de ciclo no nível considerado.

Os trabalhos propiciarão a expressão da criatividade, facilitarão o contato de cada pessoa com sua realidade, com a realidade do grupo e com a do todo, bem como proporão tarefas específicas onde o fundamento teórico é apresentado de forma participativa e a prática exercitada mediante resolução de casos reais trazidos pelo próprio grupo.

O modelo mostrado na figura 5, se repete, portanto, para cada nível de "continuum".

Para uma aplicação prática, deverá ser desenvolvida metodologia para diagnóstico que permita conhecer o conteúdo do nível de "continuum" e a fase de ciclo em que tal nível se encontra a organização. Os programas de treinamento, os planos elaborados e os desafios oferecidos serão melhor sucedidos quanto mais refletirem essa realidade.

## **4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA PESQUISADA**

### **4.1 - O CONTEXTO ESTUDADO**

Em uma empresa de grande porte do ramo de energia elétrica, está sendo adotada a Gestão pela Qualidade Total. O programa foi inicialmente desenvolvido de acordo com as etapas recomendadas pela bibliografia convencional, preconizada, inclusive, no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

Com a contratação de uma equipe pertencente a uma empresa congênere, foi adotada uma metodologia para treinamento onde se empregava, além das técnicas específicas voltadas para a organização de um sistema de qualidade, atividades típicas de dinâmica de grupo. Esse treinamento era denominado Gestão Estratégica para a Qualidade (GEQ).

À medida que foram sendo submetidas a esse treinamento, as pessoas começaram a divulgar seu conteúdo às demais e observava-se uma mudança crescente em uma "massa crítica" cada vez maior. Para alguns, a divulgação causava desconfianças devido a uma fase de reestruturação administrativa pela qual a Empresa foi submetida em paralelo ao programa da qualidade, porém, para a maioria, o efeito era de alguma apreensão e muita expectativa.

Os resultados desse primeiro programa não foram devidamente avaliados, principalmente pela falta de efetividade na caracterização do sistema da qualidade, isto é, na implantação de rotinas por meio das quais as mudanças pudessem acontecer em todos os níveis da organização, permitindo conhecer o grau de participação das pessoas envolvidas no processo.

Foi empregado nesse treinamento um recurso da ordem de R\$ 150.000,00, mesmo em treinamento predominantemente interno, com a maioria dos facilitadores lotados na própria empresa. Devido ao citado desconhecimento de resultados e à falta de recursos para prosseguir com a referida metodologia, a mesma foi desativada. Posteriormente, foi contratada outra empresa para prestar consultoria ao programa, a qual recomendou treinamentos essencialmente técnicos visando o desenvolvimento do sistema da qualidade.

Apesar do intenso treinamento, e de ter sido o referido conteúdo técnico bem mais enfatizado que anteriormente, o cumprimento das tarefas solicitadas se revela, às vezes, como um "peso" para algumas pessoas e muitas destas, embora entendam a importância da metodologia, não parecem crer que a mesma possa dar certo na empresa.

Considerando os aspectos citados e algumas constatações de que a respeito de programas de qualidade no ocidente *"apenas 1% deles dá certo, deixando em seu rastro frustração, desalento e muito dinheiro perdido pelas empresas"* (CROSBY, 1993), foram realizados dois trabalhos na Empresa pesquisada:

- um levantamento sobre horas médias mensais de afastamento por doença entre pessoas treinadas através do GEQ e pessoas não treinadas.

- uma pesquisa objetivando conhecer a opinião das pessoas quanto à prioridade que estabelecem para valores individuais e em que fase de ciclo se encontra a organização.

Como hipótese geral para a pesquisa, foi proposto que **os treinamentos visando transformações globais nas organizações apresentam melhores resultados quando conduzidos mediante o emprego de exercícios para desenvolvimento de grupo, simultaneamente às questões específicas relativas ao conteúdo tecnológico pretendido, e como hipóteses de trabalho:**

- os empregados da empresa pesquisada que receberam treinamento onde houve abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e comportamentais apresentam características diferenciadas.

- entre as características diferenciadas dos citados empregados estão um índice de absenteísmo mais baixo, uma flexibilidade maior de comportamento e uma maior disposição para a abertura.

#### **4.2 - OS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS SOBRE ABSENTEÍSMO**

A análise relativa ao absenteísmo refere-se somente ao tempo médio mensal em horas por empregado referente a afastamento por doença com atestado médico.

O período de análise ficou entre abr/92 e set/94, cujos dados constam na Tabela 1 e sua representação gráfica na Figura 6.

Os dados da coluna NG (Não Gequianos) são relativos às pessoas não treináveis através do treinamento Gestão Estratégica para a Qualidade (GEQ). As colunas GA (Gequianos Antes) e GD (Gequianos Depois) se referem às pessoas treináveis através do GEQ, respectivamente antes e depois do treinamento.

**Tabela 1 - Tempo médio em horas por empregado relativo a afastamento por doença com atestado médico.**

Meses	NG	GA	GD
jan/92		4,86	
fev/92		1,5	
mar/92		3,07	
abr/92	3,68	3,58	
mai/92	3,62	3	
jun/92	2,87	2,46	
jul/92	4,42	4,78	3
ago/92	4,26	3,52	1
set/92	4,69	5,25	0
out/92	3,29	3,17	0
nov/92	3,85	6,64	2,75
dez/92	3,11	4,38	2,33
jan/93	6,78	3,36	2,75
fev/93	3,42	1,8	1
mar/93	4,02	4,32	4,7
abr/93	3,68	3,7	2,09
mai/93	3,21	5,25	4,41
jun/93	3,36	2,5	2
jul/93	3,24	1,33	1,5
ago/93	4,43	3	2,65
set/93	2,92	1,67	2,63
out/93	4,34	3	2,65
nov/93	3,66		3,48
dez/93	4,6		4,4
jan/94	5,19		4,24
fev/94	4,61		4,86
mar/94	4,65		3,36
abr/94	3,65		4,69
mai/94	3,05		3,08
jun/94	3,36		3,64
jul/94	4,38		3,19
ago/94	4,34		4,12
set/94	3,93		2,07

Com os referidos dados, foram realizadas análises de carácter geral (ver Tabela 2) onde se verificam características diferenciadas pela média, mediana, moda, mínimos e máximos.

**Tabela 2 - Análise descritiva das séries referentes ao tempo médio em horas por empregado relativo a afastamento por doença com atestado médico**

	<i>NG</i>	<i>NG</i>	<i>GA</i>	<i>GD</i>
<b>Média</b>		<b>3,95</b>	<b>3,48</b>	<b>2,82</b>
Erro padrão		0,15	0,29	0,26
<b>Mediana</b>		<b>3,77</b>	<b>3,35</b>	<b>2,75</b>
<b>Modo</b>		<b>3,68</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>
Desvio padrão		0,81	1,36	1,36
Variância da amostra		0,66	1,85	1,86
Curtosis		3,69	-0,05	-0,36
Assimetria		1,43	0,39	-0,41
Intervalo		3,91	5,31	4,86
<b>Mínimo</b>		<b>2,87</b>	<b>1,33</b>	<b>0,00</b>
<b>Máximo</b>		<b>6,78</b>	<b>6,64</b>	<b>4,86</b>
Soma		118,61	76,47	76,14
Contagem		30,00	22,00	27,00
Nível de confiança(95.000%)		0,29	0,57	0,51

A seguir, foi realizada análise de variância (ANOVA) com fator único, conforme HENDRICK (1989, p. 142) e através do EXCEL 5.0, visando comparar:

- as três séries completas (NG, GA e GD), verificando-se que há diferença entre elas (Tabela 3), uma vez que o **fator F** deverá ser igual ou superior ao **F crítico** para que a diferença seja considerada significativa, considerando-se um intervalo de confiança de 95 %.

- a série relativa aos "não gequianos" (NG) com a dos "gequianos antes" (GA) mostrando que não há diferença significativa entre os dados (Tabela 4)

- a série dos "gequianos antes" (GA) com a dos "gequianos depois" (GD), indicando que também não há diferença significativa entre as mesmas (Tabela 5).

- a série "não gequianos" (NG) com a série "gequianos depois" (GD) indicando sensível diferença entre os dados (Tabela 6).

**Tabela 3 - Análise geral de variância das séries relativas ao tempo médio em horas por empregado relativo a afastamento por doença com atestado médico.**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
NG	30	118,61	3,9536667	0,6596447
GA	22	76,47	3,4759091	1,8488158
GD	27	76,14	2,82	1,8576692

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	18,31908	2	9,1595402	6,5515045	0,0023714	3,1169805
Dentro dos grupos	106,25423	76	1,398082			
Total	124,57331	78				

**Tabela 4 - Análise geral de variância para comparação entre os não treináveis e os treináveis antes do treinamento**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
NG	30	118,61	3,9536667	0,6596447
GA	22	76,47	3,4759091	1,8488158

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	2,8970484	1	2,8970484	2,4994021	0,1201955	4,0343195
Dentro dos grupos	57,954828	50	1,1590966			
Total	60,851877	51				

**Tabela 5 - Análise geral de variância dos treináveis antes e depois do treinamento**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
GA	22	76,47	3,4759091	1,8488158
GD	27	76,14	2,82	1,8576692

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	5,2152804	1	5,2152804	2,8134232	0,100118	4,0471093
Dentro dos grupos	87,124532	47	1,8537134			
Total	92,339812	48				

**Tabela 6 - Análise geral de variância dos treináveis depois de treinados com os não treináveis**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
NG	30	118,61	3,9536667	0,6596447
GD	27	76,14	2,82	1,8576692

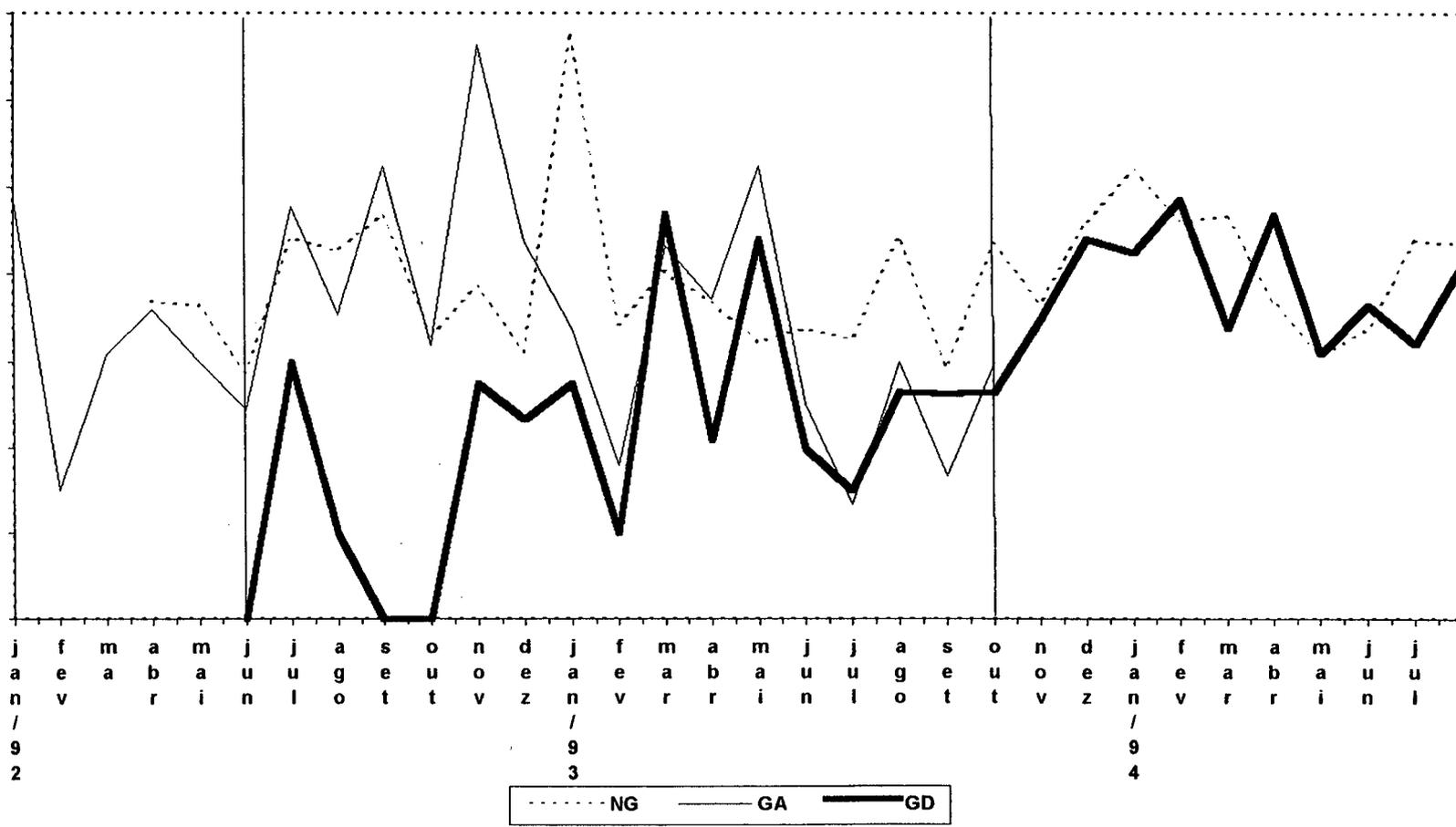
ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	18,26337	1	18,26337	14,896912	0,0003007	4,0161865
Dentro dos grupos	67,429097	55	1,2259836			
Total	85,692467	56				

A análise de variância realizada para as séries completas, sugeriu não haver diferença significativa entre os treináveis pela metodologia antes e depois do treinamento. Estes resultados poderiam ter levado à conclusão de que, ou a metodologia em análise não ofereceu os resultados esperados ou os “gequianos” já possuíam características especiais antes de serem treinados. Entretanto, considerando-se que “*uma mudança para um nível mais alto do desempenho do grupo é freqüentemente de pequena atuação, depois de um ‘estimulante’, a vida do grupo logo volta ao nível anterior*” (LEWIN, 1965, p. 257), foi realizado, a partir da visualização do gráfico referente à figura 6, uma nova análise de variância, desta vez referente aos dados ocorridos durante o treinamento (período entre jul/92 e out/93), permitindo **confirmar todas as hipóteses**, isto é:

- continuou havendo diferença significativa entre as séries NG, GA e GD (Tabela 7).
- continuou não havendo diferença significativa entre NG e GA (Tabela 8)
- passou a haver diferença significativa entre GA e GD (Tabela 9)
- continuou havendo diferença significativa entre NG e GD (Tabela 10).

6 - Gráfico Geral relativo ao tempo médio em horas por empregado quanto a afastamento por doença com atestado



**Tabela 7 - Análise de variância no período de treinamento para as três séries**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
NG	16	63,02	3,93875	0,8816383
GA	16	58	3,625	2,0810267
GD	16	35,01	2,188125	1,7255496

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	27,881263	2	13,940631	8,9206441	0,0005455	3,2043204
Dentro dos grupos	70,323219	45	1,5627382			
Total	98,204481	47				

**Tabela 8 - Análise de variância no período de treinamento para comparar os não treináveis com os treináveis antes de serem treinados**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
NG	16	63,02	3,93875	0,8816383
GA	16	58	3,625	2,0810267

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,7875125	1	0,7875125	0,5316244	0,4715792	4,1708859
Dentro dos grupos	44,439975	30	1,4813325			
Total	45,227488	31				

**Tabela 9 - Análise de variância no período de treinamento para comparar os treináveis antes e depois do treinamento**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
GA	16	58	3,625	2,0810267
GD	16	35,01	2,188125	1,7255496

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	16,516878	1	16,516878	8,6780755	0,0061734	4,1708859
Dentro dos grupos	57,098644	30	1,9032881			
Total	73,615522	31				

**Tabela 10 - Análise de variância no período de treinamento para comparar os treináveis após terem sido treinados com os não treináveis.**

Anova: fator único

RESUMO

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
NG	16	63,02	3,93875	0,8816383
GD	16	35,01	2,188125	1,7255496

ANOVA

<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	24,517503	1	24,517503	18,807623	0,0001502	4,1708859
Dentro dos grupos	39,107819	30	1,303594			
Total	63,625322	31				

A análise apresentada, sugere que:

- o treinamento realizado, no qual foram apresentados tanto o conteúdo tecnológico como os exercícios de dinâmica de grupo desencadeou sensível mudança de comportamento nos participantes.

- a falta de envolvimento da empresa como um todo, principalmente a partir das pessoas que ocupavam posições de liderança, ao não promoverem a operacionalização do programa proposto parece ter contribuído para que os fenômenos retornassem à sua situação inicial.

- possivelmente, o programa teria sido bem sucedido se simultaneamente ao treinamento Gestão Estratégica para a Qualidade tivesse sido desenvolvido um Sistema para a Qualidade, pelo menos explicitando clientes, produtos, características, processos, avaliadores de performance e aplicando metodologias para solução de problemas. Como afirma SENGE (op. cit., p. 21), *"a visão de um objetivo sem o raciocínio sistêmico acaba criando lindas imagens do futuro sem que se saiba exatamente o que deve ser feito para que elas se tornem realidade"*.

#### 4.3 - OS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE VALORES INDIVIDUAIS E FASE DE CICLO

Um questionário experimental para avaliação de valores prioritários a partir do modelo teórico de Rolando Toro (biodança) e das fases de ciclo segundo a concepção de William Schutz (dinâmica de grupo) foi aplicado na mesma empresa do exemplo anterior. As duas questões mais importantes desse questionário, eram:

I - Numere, em ordem de prioridade as causas capazes de motivá-lo (atribuir o n.º 1 à mais prioritária):

- A.( ) Executar atividades relacionadas com movimentos. Praticar esportes.
- B.( ) Expressar sensualidade. Fazer contatos de sedução. Trocar carícias.
- C.( ) Estabelecer novas e variadas relações com o meio ambiente. Expressar-se.
- D.( ) Nutrir-se de amor e segurança. Encontrar solidariedade.
- E.( ) Estar em harmonia com o ciclo cósmico.

II - Numere, da mesma forma que no item anterior, as situações que representam, na Empresa em que você trabalha, o que as pessoas mais estão buscando:

- a.( ) Serem reconhecidas como participantes de uma organização.
- b.( ) Terem controle sobre as decisões que lhes dizem respeito.
- c.( ) Serem abertas, relacionando-se mais profundamente umas com as outras e com o meio.

No item I, os sub-itens A, B, C, D e E, referem-se, respectivamente às linhas de vivência do modelo teórico da biodança, quais sejam: **vitalidade, sexualidade, criatividade, afetividade e transcendência**. Para o item II, os sub-itens a, b e c são relativos, respectivamente às fases de desenvolvimento do grupo estabelecidas por Schutz, quais sejam: **inclusão, controle e abertura**.

A condição era de que cada ordem de prioridade poderia se referir a apenas um sub-item em cada uma das duas questões, isto é, apenas uma linha de vivência e uma fase de ciclo poderiam ser escolhidas como prioridade 1, apenas uma como prioridade 2 e assim por diante.

Foram analisados separadamente os dados desse questionário relativos a Não Gequianos e Gequianos antes do treinamento e comparados com dados de questionários preenchidos por Gequianos depois do treinamento (**Tabelas 11 e 12 a seguir**).

1 - Pesquisa sobre valores individuais e fase de ciclo junto a empregados não gequianos e Gequianos antes do treinamento - valores em %

IA				IB				IC				ID				IE	
IIa	IIb	IIc		IIa	IIb												
5	5	1		1	1	1		5	5	6		12	11	8		15	19
5	5	1		1	1	1		8	5	3		11	12	8		16	17
1	1	9		1	1	1		3	6	7		8	8	15		8	3
			11				3				16				31		
5	7	3		5	2	1		5	8	3		11	13	10		8	11
1	5	9		2	5	1		10	5	1		18	15	1		16	8
8	3	3		1	1	6		1	3	12		5	6	23		3	8
			15				8				16				34		
3	16	3		10	9	3		13	11	6		5	10	3		5	1
14	5	3		11	5	6		11	16	3		7	5	6		2	5
5	1	16		1	8	13		6	3	21		6	3	9		1	2
			22				22				30				18		
13	5	3		11	5	11		6	16	8		5	8	1		1	5
7	13	1		11	13	3		16	8	6		6	3	5		6	1
1	3	17		5	9	13		8	6	16		3	3	8		1	2
			21				27				30				14		
8	12	11		11	22	7		5	1	2		1	1	1		7	6
20	8	3		22	12	6		2	5	1		1	1	1		5	7
3	11	17		7	6	27		1	2	5		1	1	1		6	5
			31				40				8				3		

**Legenda:**

IA = Vitalidade;  
IE = Transcendência;

IB = Sexualidade;  
IIa = Inclusão;

IC = Criatividade;  
IIb = Controle;

ID = Afetividade;  
IIc = Abertura;

Pesquisa sobre valores individuais e fase de ciclo junto a empregados Gequianos após o treinamento - valores em %

IA				IB				IC				ID				IE	
IIa	IIb	IIc		IIa	IIb												
1	19	5		1	4	1		1	6	5		1	19	24		1	7
6	5	14		1	1	4		6	5	1		19	12	13		7	5
18	1	6		4	1	1		5	1	6		24	13	7		5	1
			25				6				12				44		
1	4	1		1	1	4		1	11	1		6	13	12		1	19
1	1	4		1	4	1		6	1	6		19	11	1		19	12
4	1	1		4	1	1		6	1	6		6	7	18		24	13
			6				6				13				31		
1	18	12		6	6	7		1	18	12		1	1	4		1	5
18	1	12		7	6	6		13	12	6		1	4	1		2	6
12	12	7		6	7	6		17	1	13		4	1	1		10	2
			31				19				31				6		
6	6	13		1	12	12		1	5	19		1	11	1		1	10
6	18	1		13	7	5		14	6	5		1	1	11		10	1
13	1	11		11	6	8		10	14	1		11	1	1		1	1
			25				25				25				13		
1	1	11		1	24	19		6	6	7		1	4	1		1	11
6	6	1		19	14	11		7	6	6		1	1	4		1	6
6	6	1		24	6	14		6	7	6		4	1	1		16	1
			13				44				19				6		

idade;  
condência; IB = Sexualidade;  
IIa = Inclusão;

IC = Criatividade;  
IIb = Controle;

ID= Afetividade;  
IIc = Abertura.

A avaliação foi feita somente para os dados relativos à prioridade 1 em cada linha de vivência (Toro) e combinados com a prioridade atribuída às afirmações que caracterizam a percepção quanto às fases de desenvolvimento de grupo (Schutz).

A análise dos dados (Tabela 13), conduz aos seguintes resultados:

- **Vitalidade:** aumento de 11% antes para 25% depois com movimento de inclusão e controle para grande concentração em controle.

- **Sexualidade:** Aumento de 3% antes para 6% depois, partindo de uma situação indefinida entre inclusão, controle e abertura para uma definição pelo controle.

- **Criatividade:** apesar da redução de 16% antes para 12% depois, percebe-se sensível esvaziamento das pessoas em fase de inclusão.

- **Afetividade:** ocorreu o grande salto de 31% antes para 44% depois e com total inversão no movimento de fase de ciclo, isto é, de 12%, 11% e 8%, para 1%, 19% e 24% respectivamente em relação a inclusão, controle e abertura.

- **Transcendência:** além da sensível redução de 39% para 13%, tal como na criatividade, o esvaziamento da inclusão revela um movimento em direção a término de ciclo.

Tabela 13 - Análise dos dados referentes à Prioridade 1 por Linha de Vivência - Valores em %

Quest. I	Linhas de vivência seq. Rolando Toro	Grupo Pesquisado	PRIORIDADE					Quest. II	Fase de Grupo seq. W. Schutz	PRIORIDADE		
			1	2	3	4	5			1	2	3
A	VITALIDADE	Não Gequi- anos/Gequi- anos antes	11	15	22	21	31	a	Inclusão	5	5	1
		Gequi- anos Depois	25	6	31	25	13	b	Controle	5	5	1
								c	Abertura	1	1	9
								a	Inclusão	1	6	18
								b	Controle	19	5	1
								c	Abertura	5	14	6
B	SEXUALIDADE	Não Gequi- anos/Gequi- anos antes	3	8	22	27	40	a	Inclusão	1	1	1
		Gequi- anos Depois	6	6	19	25	44	b	Controle	1	1	1
								c	Abertura	1	1	1
								a	Inclusão	1	1	4
								b	Controle	4	1	1
								c	Abertura	1	4	1
C	CRIATIVIDADE	Não Gequi- anos/Gequi- anos antes	16	16	30	30	8	a	Inclusão	5	8	3
		Gequi- anos Depois	12	13	31	25	19	b	Controle	5	5	6
								c	Abertura	6	3	7
								a	Inclusão	1	6	5
								b	Controle	6	5	1
								c	Abertura	5	1	6
D	AFETIVIDADE	Não Gequi- anos/Gequi- anos antes	31	34	18	14	3	a	Inclusão	12	11	8
		Gequi- anos Depois	44	31	6	13	6	b	Controle	11	12	8
								c	Abertura	8	8	15
								a	Inclusão	1	19	24
								b	Controle	19	12	13
								c	Abertura	24	13	7
E	TRANSCENDENCIA	Não Gequi- anos/Gequi- anos antes	39	27	8	8	18	a	Inclusão	15	16	8
		Gequi- anos Depois	13	44	13	12	18	b	Controle	19	17	3
								c	Abertura	5	6	28
								a	Inclusão	1	7	5
								b	Controle	7	5	1
								c	Abertura	5	1	7

Parece ter havido, portanto, em todas as circunstâncias um movimento em direção ao abandono de ciclo (**Tabela 14**), isto é, perspectiva de descoberta quanto a novos valores provenientes de novo nível de “continuum”. É sensível um “deslocamento” no sentido de esvaziar a inclusão. A percentagem de pessoas em inclusão baixou de 38% para 5% (**Tabela 15**), a de pessoas em controle aumentou de 41% para 55% e em abertura aumentou de 21% para 40%, demonstrando que, na empresa pesquisada, **há uma sensível concentração de pessoas em fase de controle.**

Cabe ressaltar, também, que as pessoas em controle e abertura passaram de 62% para 95%

**Tabela 14 - Resumo por Linha de Vivência - valores em %**

R. Toro	W. Schutz	antes	depois
<b>VITALIDADE</b>	Inclusão	5	1
	Controle	5	19
	Abertura	1	5
	total	11	25
<b>SEXUALIDADE</b>	Inclusão	1	1
	Controle	1	4
	Abertura	1	1
	total	3	6
<b>CRIATIVIDADE</b>	Inclusão	5	1
	Controle	5	6
	Abertura	6	5
	total	16	12
<b>AFETIVIDADE</b>	Inclusão	12	1
	Controle	11	19
	Abertura	8	24
	total	31	44
<b>TRANSCENDÊNCIA</b>	Inclusão	15	1
	Controle	19	7
	Abertura	5	5
	total	39	13

**Tabela 15 - Resumo Geral**

%	Antes	Depois
<b>Inclusão</b>	<b>38</b>	<b>5</b>
<b>Controle</b>	<b>41</b>	<b>55</b>
<b>Abertura</b>	<b>21</b>	<b>40</b>

## 5 - CONCLUSÕES

A oportunidade para aperfeiçoamento das atividades humanas, organizacionais e sociais teve início já no aparecimento da civilização e, portanto, sempre fez parte do contexto em estudo.

Se há algum fato a ser acrescido nesse particular, refere-se à participação sempre crescente das pessoas nas mudanças significativas tais como as idéias de globalização, isto é, de abordagens do todo, implicando em enfoques multidisciplinares tais como tecnologia, desenvolvimento organizacional, modelos de políticas públicas e aspectos comportamentais.

Pelo exposto neste trabalho, podemos concluir que, em relação aos aspectos comportamentais, a aplicação de exercícios de grupo em organizações pode ser vantajoso do ponto de vista da facilidade em obter a auto-realização das pessoas.

Esta metodologia atuará mais eficazmente quando compartilhada com todos os participantes do processo segundo a contribuição que cada um quer e pode dar a partir da percepção da sua identidade, da identidade do contexto em evidência e da identidade do todo.

Os dados constantes nos estudos de caso apresentados indicam ser razoável a hipótese de que a abordagem simultânea de temas relativos a aspectos tecnológicos e de motivação produzem resultados mais significativos do que aplicação isolada de um ou de outro. Assim, é bastante provável que se, na empresa pesquisada, os trabalhos baseados em dinâmica de grupo tivessem prosseguido, a média mensal de horas de afastamento por doença teria diminuído, ou pelo menos, teria sido mantida no mesmo nível apresentado durante o período de treinamento.

Cabe ressaltar ainda que o movimento verificado no grupo, da inclusão para o controle e daí para a abertura, passando esta última de 21% para 40%, indica que duplicou-se a disposição para cooperar com os programas de desenvolvimento, desde que os mesmos apresentem propostas de ação integrada.

Também pelo levantamento bibliográfico apresentado, parece viável a idéia de que indivíduos, grupos, organizações e sociedades tem comportamento semelhante sob muitos aspectos. Sendo o indivíduo a unidade fundamental do contexto, a otimização dos processos, quer biológicos ou organizacionais guardam relações estreitas na integração entre dicotomias convencionais como planejamento-execução, ambiente interno-externo, expressão de necessidades-atendimento, córtex-hipotálamo(razão-emoção) e outras. Deste modo, a flexibilidade nas organizações parece significar a rapidez com que a direção e o sentido se

ajustam conforme a necessidade do meio, isto é, **quanto mais** forem desenvolvidos programas de ação integrados, **mais** possibilidade de sucesso terá o empreendimento.

## 6 - COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma trilogia caracterizada por um “continuum” (direção), um ciclo (sentido) e um conteúdo (ação), os quais podem ser observados em qualquer empreendimento. Se a direção se refere a um “continuum”, isto significa que poderão existir passos ou estágios a serem seguidos no tempo, cuja quantidade e características não foram aqui estudadas. Dessa forma, o texto consistiu em identificar o que pode ocorrer em um ciclo, mesmo não se conhecendo o estágio ao qual pertence. Outros estudos deverão ser desenvolvidos, visando:

- identificar, quantificar e caracterizar os estágios ou níveis do “continuum”;
- efetuar novas aplicações da trilogia apresentada, visando testar sua validade e consolidar a presença das fases de ciclo;
- buscar referências em outros ramos do conhecimento para equacionar diferentes conteúdos de ação, uma vez que no terceiro milênio a transdisciplinaridade se apresenta como um componente de expressão;
- aprofundar pesquisas visando consolidar metodologia para atuação simultânea de acordo com os característicos de direção, ação e sentido.
- desenvolver metodologia para diagnosticar a situação dos diferentes níveis, ciclos e conteúdos;
- testar a validade da metodologia como um todo.

Quanto à análise de variância apresentada no quarto capítulo, uma vez que a hipótese geral pressupõe melhores resultados em programas de conteúdo misto (comportamental e tecnológico) em relação a programas de conteúdo puramente tecnológico, será necessário realizar análise semelhante com dados relativos a empregados que só tenham recebido treinamento de conteúdo tecnológico com o objetivo de verificar se os resultados obtidos são menos significativos que os aqui apresentados.

Cabe ressaltar ainda que o tempo médio em horas de afastamento por doença é apenas um dos aspectos relativos a absenteísmo e que, além deste, outros fatores deverão ser considerados na análise das diferenças entre treinamentos de conteúdo tecnológico e treinamentos de conteúdo tecnológico e vivencial. Os efeitos causados no tempo médio em horas de afastamento por doença podem, ainda, não ser devidos unicamente ao programa de Gestão pela Qualidade Total.

Considerando-se que o absentéismo é um aspecto predominantemente relacionado com moral de equipe, falta considerar dimensões relativas, pelo menos, à qualidade intrínseca, custo e atendimento da qualidade dos serviços prestados pela Empresa pesquisada.

Pelo espaço abrangido pela Empresa analisada no que se refere ao seu ramo de atividade e pela área geográfica onde atua, teve de ser estabelecido um período muito curto para obtenção dos dados referentes a valores individuais e fase de ciclo, uma vez que o programa para a Qualidade Total estava em andamento. Se tivesse a continuidade esperada, o comportamento das pessoas teria uma nova "performance" predominante, quando então não mais seria viável a obtenção de informações para a pesquisa pretendida. Se, por outro lado, a continuidade não fosse a esperada, os resultados provavelmente não seriam de cooperação, mas até de amargas seqüelas, alterando, da mesma forma, as conclusões do trabalho.

Novas aplicações requerem também a utilização de questionários melhor elaborados, uma vez que as questões formuladas não permitiram detectar cotradições ou interpretações dúbias por parte das pessoas pesquisadas.

É importante considerar ainda que os casos práticos apresentados não refletem toda a realidade abordada, face inclusive, à multiplicidade de teorias disponíveis sobre organizações, sistemas e comportamento.

Partindo dessa premissa, podemos considerar que, **quanto mais** houver atuação de forma eclética junto aos indivíduos, grupos, organizações e sociedade em geral, **mais** possibilidades teremos de alcançar objetivos que facilitem a humanidade a atingir um grau de satisfação compatível com uma visão voltada para o todo.

É possível, portanto, vislumbrar grandes oportunidades para líderes, professores, gerentes, coordenadores de grupo e formadores de opinião, uma vez que somos *"sementes como a própria semente. Buscamos estímulos, nutrição e proteção. Aos jardineiros cabe apenas cuidar com amor das sementes, atendendo-as nos caminhos que elas mesmas estão fazendo em busca de crescimento, em direção a algum lugar do infinito"*(GÓIS, 1995).

O desenvolvimento de programas sugeridos neste trabalho, requer equipes multidisciplinares, nem sempre disponíveis nas organizações, porém, considerando a relevância do tema, parece igualmente razoável a sugestão para uma união **concreta e definitiva** entre as áreas responsáveis por funções técnicas e as que se ocupam dos aspectos comportamentais.

Para além do produto visível, concreto, o papel do administrador é cada vez mais de "intérprete" que permite a manifestação das diferentes essências de vida instantâneas

dos participantes da organização, pois, estes últimos são consequência da resultante de todos os eventos considerados no contexto. É importante, então, buscar ao mesmo tempo:

- 1) uma amplitude e uma direção consideradas no contexto - **essencialidade**.
- 2) uma coordenação aglutinadora em torno de um conteúdo, de uma expressão resultante desse contexto - **estabilidade**.
- 3) uma identidade percebida momentânea, instintiva e conscientemente como sendo o sentido do todo - **evolução**.

## 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000-1 - Normas de gestão da qualidade - Parte 1 - Diretrizes para seleção de uso. Dez 1994.
- ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- BARROW, John D. A Origem do universo. Rio de Janeiro, Editora Rocco Ltda, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, vol. 30(2), Abr/Jun, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: administração do sentido. São Paulo, Editora Atlas S.A. 1994.
- BERNE, Eric. Os jogos da vida - a psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas. Rio de Janeiro, Editora Artenova S.A. 1977.
- BERTONI, Bartira. Reengenharia humana: preparando o indivíduo para mudança. Salvador, Casa da Qualidade, 1994.
- BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. O novo grid gerencial. 3ª Ed., São Paulo, Enio Matheus Guazzelli & Cia. Ltda., 1986.
- BOHM, David. A totalidade e a ordem implicada - uma nova percepção da realidade. São Paulo, Editora Cultrix Ltda, 1992.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.
- CHARDIN, Teilhard de. O fenômeno humano, São Paulo, Editora Cultrix, 1988.
- COATE, L. Edwin. Implementing Total Quality Management in a university setting. Oregon State University, Oregon, July 1990.
- COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1994.
- CREMA, Roberto. Análise transacional centrada na pessoa ... e mais além. São Paulo, Editora Agora Ltda, 1985.
- CROSBY, Philip B. Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada. Rio de Janeiro, José Olímpio, 1992.
- CROSBY, Philip. A qualidade precisa ser bem medida. Revista Exame, São Paulo, 09/06/93, p. 89/91.
- CSILLAG, João Mário. Análise do valor. São Paulo, Ed. Atlas, 1985.

- DALLARI, Dalmo de Abreu. Elementos de Teoria Geral do Estado. São Paulo, Ed. Saraiva, 1987.
- DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.
- FEIGENBAUN, Armand V. Controle da qualidade total. São Paulo, Makron Books, 1994, v. I.
- FRANKL, Viktor E. Em busca do sentido. 4ª Ed. Rio Grande do Sul/Rio de Janeiro, Editora Sinodal/Vozes, 1994.
- GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1992.
- GLEICK, James. Caos - a criação de uma nova ciência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1990.
- GUYTON, Arthur C. Fisiologia humana. 6.ª Ed., Rio de Janeiro, Editora Guanabara Koogan S.A., 1988.
- GITLOW, Howard S. Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- GÓIS, Cesar Wagner de Lima, Escuela de formación de biodanza, Módulo I, 1995.
- HANDY, Charles. A Era do paradoxo - dando um sentido para o futuro. São Paulo, Makron Books, 1995.
- HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo, Makron Books, 1993.
- HART, Christopher W. L. e BOGAN, Christopher E. Baldrige: o que é Premio Baldrige e o que representa para as empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HAWKING, Stephen William. Buracos negros, universos bebês e outros ensaios. Rio de Janeiro, Editora Rocco Ltda. 1995.
- HENDRICK, Hal W. e VERCRUYSSSEN, Max. Behavioral research on analysis. USA., Ergosyst Associates, Inc. Lawrence, 1989.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- HERZBERG, F. W. Novamente: Como se faz para motivar empregados?. Rio de Janeiro, Harvard Busines Review, jan-fev 1968.
- ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total à maneira japonesa. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2.ª Ed., 1993.

- JURAN, J. M. e GRYNA, Frank M. Controle da qualidade: handbook. São Paulo, McGraw-Hill, 1991, v. I.
- JURAN, J.M. Juran na liderança pela qualidade. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990.
- JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.
- LAND, George e JARMAN, Beth. Ponto de ruptura e transformação - como entender e moldar as forças da mutação. São Paulo, Editora Cultrix Ltda, 1991.
- LEWIN, Kurt. Teoria de campo em ciência social. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1965.
- LOWEN, Alexander. Prazer: uma abordagem criativa da vida. São Paulo, Summus Editorial, 1984.
- MARINO Jr., Raul. Fisiologia das emoções - introdução à neurologia do comportamento, anatomia e funções do sistema límbico. São Paulo, Sarver., 1975.
- McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- MENDES RIBEIRO, Carlos Reinaldo. A empresa holística. São Paulo/Rio Grande do Sul, Editare/Vozes, 1989.
- MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. California Management Review, Winter, 1973, Vol XVI. Nº2.
- MINTZBERG, Henry. A Queda e a ascensão do planejamento estratégico. Revista Exame, São Paulo, 14/09/94.
- MORA, José Ferrater, Dicionário de filosofia. Tomo 1, Madrid. Alianza Editorial S.A., 1984.
- MORGAN, Gareth. Images of organization. 12ª Edição, London, Sage Publications, 1990.
- NUCCI, Alexandro Pacheco e Silva. Terapia comportamental: conceitos e definições. São Paulo, E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1979.
- MOSCOVICI, Fela. Equipes dão certo, 2ª Edição, Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1995.
- OLIVEIRA, Marco Antônio G. Análise transacional na empresa., São Paulo, Ed. Atlas S.A., 2.ª Edição, 1980.
- PETERS, Tom. Tempos loucos exigem organizações malucas. São Paulo, Biblioteca Unibanco Corporate de Consultoria, Editora HARBRA, 1995.
- PINTO, Eder Paschoal. Multianálise do desempenho e do potencial. São Paulo, Editora STS, 1995.

- PRIGOGINE, Ilya & STENGERS, Isabelle. Entre o tempo e a eternidade. São Paulo, Companhia das Letras, 1992.
- RIBEIRO, Jorge Ponciano. Gestalt - refazendo um caminho. São Paulo, Summus Editorial., 2ª Edição, 1985.
- SCHOLTES, Peter R. Times da qualidade. como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1992.
- SCHUTZ, William C. Psicoterapia pelo encontro - um guia para a conscientização humana. Rio de Janeiro, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1978.
- SCHUTZ, William C. Seminário internacional "TEAM BUILDING". São Paulo, 23/09/94.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.
- SPRITZER, Nelson. O novo cérebro: como criar resultados inteligentes. 2ª Ed., Porto Alegre, L&PM Editores, 1995.
- TANGARI, Célia Maria. Caos, biodança e transformação organizacional - Monografia para Titulação em Biodança. Associação Latino-americana de Biodança - ALAB, São Paulo, 1995.
- TEBOUL, James. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.
- TORO, Rolando. Escuela de formación de biodanza ® , 1995.
- VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. Ética. 6ª Ed. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira S.A., 1983.
- WOOD Jr., Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo - os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Set-Out 1992, p. 6.
- WOOD Jr., Thomaz. Teoria sistêmica e a terceira onda da qualidade. Salvador, Anais 17.º ENANPAD, São Paulo, Setembro de 1993, p. 138-148.
- WOODSMALL, Marilyn e Wyatt. Valores - apostila traduzida do original Our Vanishing Values The Culture Crisis-What Can We Do About It?, Seminário sobre Qualidade e Produtividade, Florianópolis, 1994.
- XAVIER, Ernani Pereira e KREUZ, Mauro. Impacto do raciocínio estratégico nos resultados da empresa. Revista Planejamento e Gestão, Porto Alegre, abr/89, v. I, n.º 1.

## 8 - BIBLIOGRAFIA

- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Minas Gerais, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAPRA, Fritjof. O Ponto de mutação, São Paulo, Editora Cultrix, São Paulo, 1982.
- CARLZON, Jan. A Hora da verdade. São Paulo, Cop Editora., 1995.
- CASTILHO, Áurea. Dinâmica de grupo e psicoterapia de grupo - visão organizacional e clínica, Pernambuco, Editora Fasa, 1982.
- CASTILHO, Áurea. A Dinâmica do trabalho de grupo, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira. A eterna busca de deus - de quarks a psi. Sobradinho, Editora Cultural Espírita EDICEL Ltda, DF, 1993.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James. Reengenharia. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal, 3ª Edição, São Paulo, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985.
- MOSCOVICI, Fela. Renascença organizacional, 3ª Edição, Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. Controle da qualidade - uma abordagem abrangente, São Paulo, Ed. Atlas, 1989.
- PATRÍCIO, Zuleica Maria. A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável individual e coletivo: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica. CCS-UFSC. Tese de Doutorado no Curso de Pós-Graduação em Enfermagem. Santa Catarina, 1995.
- PETERS, Tom. Por quem os sinos dobram, Revista Exame, São Paulo, 18/08/93, p. 75/79.
- PIETRONI, Patrick. Viver holístico, São Paulo, Summus Editorial, 1988.
- PIRSIG, Robert M. Zen e a arte da manutenção de motocicletas - uma investigação sobre valores. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra S/A, 7ª Edição, 1987.
- QUEIROZ, Simone H. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. EPS-UFSC. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade. Santa Catarina, 1996.
- ROGERS, Carl. Grupos de encontro, 5ª Edição, São Paulo, Editora Martins Fontes, 1986.

- ROHLEDER, Edison. Gestão da qualidade em universidades: avaliação dos sistemas. EPS-UFSC. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade. Santa Catarina, 1995.
- SCHULTZ, Duane P. e ELLEN, Sydney. História da psicologia moderna. Editora Cultrix, São Paulo, 1994.
- STEINER, Claude. Os Papéis que vivemos na vida. Rio de Janeiro, Artenova, 1976.
- STEVENS, John O. Tornar-se presente. experimentos de crescimento em gestalt-terapia. São Paulo. Summus Editorial, 1977.
- TORO, Rolando. Projeto minotauro - biodança, S. Paulo, Ed. Vozes., 1978.
- WEIL, Pierre. Organizações e tecnologias para o terceiro milênio - a nova cultura organizacional holística, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, 1992.
- WEBER, Renée. Diálogos com cientistas e sábios - a busca da unidade, São Paulo, Editora Cultrix, 1986.