

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - FAE

O MODELO DE GESTÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE
"O CASO INEPAR"

GILMAR SILVA DE ANDRADE

FLORIANÓPOLIS - SC

2000

Gilmar Silva de Andrade

**O MODELO DE GESTÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE
"O CASO INEPAR"**

**Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da Universi-
dade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. João Rogério Sanson, Dr.

Florianópolis, julho 2000

**O MODELO DE GESTÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE
"O CASO INEPAR"**

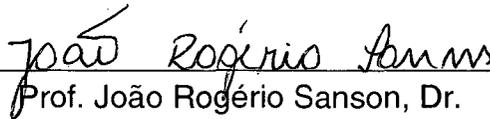
Gilmar Silva de Andrade

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. João Rogério Sanson, Dr.
Orientador



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro



Prof.^a Eloíse H. Dellagnelo, Dr.^a
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, presença constante de quem eu recebi o dom mais precioso do universo – a vida.

Ao professor Luiz Hamilton Berton, na ocasião Coordenador Executivo da FAE/CDE, pelo seu empenho para a realização do Curso.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, por seus ensinamentos e incentivo constante.

Aos funcionários do CPGA/UFSC, pela atenção e simpatia.

Aos professores do CPGA/UFSC, pela presteza de conhecimentos e pelo convívio.

Ao professor Dr. João Rogério Sanson, meu orientador, pela atenção e orientação.

À professora Dra. Eloíse Dellagnelo, pela sua Co-orientação, pelo apoio e sugestões no fechamento deste estudo.

Ao professor Dr. Pedro Carlos Schenini, pela sua Co-orientação, pelo apoio, incentivo, atenção e sobretudo pela dedicação.

À Fundação Inepar e seus funcionários, em especial ao seu Presidente Dr. Renato Requião Munhoz da Rocha Neto, pela oportunidade e confiança que me permitiram a concretização deste objetivo.

De coração, a duas pessoas que integram a minha pequena equipe, minha filha Gisele Alves de Andrade e minha esposa Cristina Maria Bandeira, que não mediram esforços de estarem sempre presentes com um sorriso amigo, amor constante, estímulo e carinho, os quais foram baluartes desta vitória.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e Problema	3
1.2 Objetivos do Estudo	5
1.3 Justificativa e Delimitação do Estudo	6
1.4 Estruturação do Estudo	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Modelos de Gestão	10
2.2 Origem da Qualidade	13
2.2.1 Era da Inspeção	13
2.2.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade.....	14
2.2.3 Era da Garantia da Qualidade	15
2.2.4 Era da Gestão da Qualidade Total (TQM).....	19
2.3 Evolução da Qualidade no Japão	20
2.4 Evolução do Conceito de Qualidade	24
2.5 Modelos Teóricos da Qualidade	28
2.5.1 William Edwards Deming	28
2.5.2 Philip Crosby.....	31
2.5.3 Armand Feigenbaum	32
2.5.4 Joseph Juran	33
2.5.5 Kaoru Ishikawa	34
2.5 O Ser Humano no Processo de Qualidade Total	36
2.6.1 Qualidade de Vida.....	40
2.6.2 Importância da Qualidade Pessoal.....	44
2.7 A Concepção de Recursos Humanos.....	46
2.8 Teorias da Motivação.....	53
2.8.1 Teoria das Necessidades	53
2.8.2 Teoria dos dois Fatores da Motivação	57
2.8.3 Dinamismo, Teoria do Equilíbrio e Necessidade.....	58

2.8.4 Teoria X e Teoria Y	64
3 METODOLOGIA	68
3.1 Tipo de Pesquisa	68
3.2 Coleta de Dados	70
3.3 Definição de Termos de Análise	72
3.4 Limitações da Pesquisa	74
4 DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO	76
4.1 Caracterização da Empresa	76
4.1.1 Filosofia do grupo Inepar	78
4.1.2 Princípios da Filosofia do Grupo	78
4.2 Descrição das Práticas Gerenciais	81
4.2.1 Programa Quero-Quero	81
4.2.2 Café com o Presidente	81
4.2.3 Visita das Famílias	82
4.2.4 Palavra do Presidente	82
4.2.5 Eliminação do Relógio e Cartão Ponto	83
4.2.6 Informativo nos Banheiros	83
4.2.7 Identificação Legível	83
4.2.8 Teatro	84
4.2.9 Cartazes Estratégicos	84
4.2.10 Videojornal	85
4.2.11 Jornal 'O Bacamarte'	85
4.2.12 Revista O Condutor	86
4.2.13 Rádio Peão	86
4.2.14 Encontro Ouvir	86
4.2.15 Integração	87
4.2.16 Praça de Leitura	87
4.2.17 Apresentações Culturais	87
4.2.18 Treinar para ser Treinado	88
4.2.19 Bolsa de Estudos	88
4.2.20 Bolsa de Estudos Inepar (Probein)	88
4.2.21 Participação nos Resultados	89
4.2.22 Apresentação Pessoal	89
4.2.23 Limpeza, Organização e Estética	90
4.2.24 ParticipAÇÃO	91

4.3 Considerações Finais sobre a Avaliação do Modelo de Gestão	95
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	104
5.1 Conclusões	104
5.2 Recomendações	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXO 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	111

LISTA DE QUADROS

1	O QUE É GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	12
2	SÍNTESE DAS QUATRO ERAS DA QUALIDADE	21
3	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE	28
4	PONTOS COMUNS DOS MODELOS TEÓRICOS	36
5	CORRELAÇÃO ENTRE A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E A QUALIDADE	56
6	COMPARAÇÃO ENTRE OS MODOS DE OPERAÇÃO EM QUALIDADE SEGUNDO AS TEORIAS X E Y	66
7	OBJETIVOS DA EMPRESA E DO EMPREGADO	81
8	COMPARATIVO ENTRE 5 S JAPONÊS E 5 A INEPAR	90
9	COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA E SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS	92

LISTA DE FIGURAS

1	INTER-RELAÇÃO DAS QUATRO ERAS	20
2	EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DA QUALIDADE	24
3	CONCEITO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO BASEADO NO CICLO DO PDCA	27
4	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	40
5	MAIOR PATRIMÔNIO DA ORGANIZAÇÃO	45
6	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	50
7	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	56

RESUMO

O Modelo de Gestão como Estratégia para a Qualidade – "O caso Inepar", objeto desta dissertação, identifica, descreve e avalia, na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo, os efeitos para a motivação dos empregados da empresa, da utilização desse conjunto de práticas gerenciais na Inepar Indústria e Construções S.A. O grupo paranaense Inepar é formado por 18 empresas que fabricam de turbinas a medidores de luz, operam usinas hidroelétricas, TV a cabo e "pagers". A empresa concebeu e implantou um modelo de gestão, constituído por um conjunto de práticas gerenciais, cujo objetivo era motivar os empregados para a Qualidade. O modelo compreende práticas na área de comunicação, cultura e comprometimento. Entre outras estão o programa Quero-Quero, Café com o Presidente, Visita das Famílias a Empresa, Eliminação do Cartão e Relógio Ponto, Praça da Leitura, Limpeza, Organização e Estética e ParticipAÇÃO. O modelo de gestão adotado pela empresa, teve como pilares de sustentação: o atendimento às expectativas das pessoas que trabalham na empresa, os clientes internos; o atendimento às expectativas e sobretudo o encantamento dos clientes externos e a remuneração do capital dos acionistas. Optou-se por um estudo do tipo descritivo exploratório, o qual permite uma melhor compreensão do comportamento dos diversos fatores que influenciaram o fenômeno e uma visão geral e não enviesada do problema a partir da imersão do pesquisador na realidade. Se constitui de uma abordagem predominantemente qualitativa por não utilizar dados estatísticos como centro do processo de análise e utilizou dentro da possibilidade de pesquisa o estudo de caso. Constatou-se, que de um modo geral, na percepção das pessoas entrevistadas, as práticas gerenciais que integram o modelo de gestão da Inepar, têm contribuído muito na motivação dos empregados para trabalharem com Qualidade.

ABSTRACT

The management model as strategy for the Quality – "Inepar Case", object of this Dissertation, identifies, describes and evaluates, into the perspectiva of the people who conceived and implanted the model, the effects for the motivation of the enterprise's employees, the operationability of this set of entrepreneurial practices at Inepar Indústria e Construções S.A. The Paranaense group "Inepar" is formed by 18 enterprises which manufacture from turbines to light measurer and operate hydroelectric plants, cable TV and pagers. The enterprise has developed and implanted a management model, constituted of a set of entrepreneurial practices whose objective is to motivate the employees for the Quality. The model includes practices into the area of Communication, Culture and Compromise. Among others, the program includes "I want-want coffee with the president", "Visit to the enterprise by the families", "Elimination of the Time Clock", "Reading Square", "Cleaning", "Organization, Esthetics and ParticipACTION". The management model adopted by the enterprise had as its sustaining pillars the fact that it attended to the necessities of the people who work at the enterprise; to the people's expectations and above all, to the enchantment from the clients and the capital payment to the stockholders. It was decided to opt for an Exploratory Descriptive kind of study, which permits a better comprehension of the behavior of the several factors that influenced the phenomenon and a general and unbiased view of the problem starting from the moment of immersion of the researcher into the reality. It's constituted of a qualitative approach as it does not make use of statistics data as the center of the process of analysis and it does make use of "the study of case" inside the possibilities of research. It was noticed that, in a general way, in the interviewed people's perception, the entrepreneurial practices which support the management model of Inepar have contributed a lot to stimulate the motivation of employees to work with Quality.

1 INTRODUÇÃO

Se fizermos uma retrospectiva do que aconteceu na evolução histórica da administração, podemos dividi-la em três "eras". A era Empresarial, que caracteriza-se pelas grandes invenções que aportam no processo produtivo e ao mercado de massa. É nesta era que o trabalho começa a ser mais organizado e aparece Taylor, Fayol e Ford com as primeiras abordagens técnicas e práticas sobre organização.

Os produtos são padronizados e o trabalhador é encarado como uma extensão das máquinas, ou até uma engrenagem das próprias máquinas, como nos mostra o filme "Tempos Modernos" de Charles Chaplin.

A administração das empresas segue o modelo tradicional onde prevalece a divisão de tarefas, especialização do trabalho, controle rígido de sistemas de produção e salário baseado na produção por peças.

A Segunda era é da Eficiência, na qual as empresas voltam-se para o seu interior e privilegiam o controle de sua produção interna, não se importando com a clientela. Daí decorre a necessidade de revisar as estruturas organizacionais e criar "staffs" internos especializados, em áreas como produção, finanças, recursos humanos e materiais.

A partir de 1970 surge a terceira era, a da Qualidade, onde o mercado ocidental pressionado pelas empresas japonesas começa a observar as novas práticas administrativas, diferentes de tudo o que se conhecia em termos de administração. As práticas de gestão das empresas japonesas passaram a influenciar a filosofia americana que até então não absorvera o conjunto de idéias de Edward Deming sobre Qualidade Total nas empresas, algo sobre o que ele falava desde os anos 30, mas que os empresários preocupados com a produção em massa e posteriormente com a busca constante pela eficiência não praticavam, embora muitos também não tivessem entendido.

Começa a partir de então o rompimento com o modelo tradicional de gestão, e as organizações passam a introduzir em suas administrações o conceito de Qualidade Total, visando a satisfação do cliente, tanto interno quanto externo e propondo um estilo de gestão altamente participativo.

Entretanto, a pergunta que se fez e ainda se faz para dirigentes de organizações que na época implantaram o modelo de gestão pela Qualidade Total é porque as organizações desconhecem ou não possuem padrão de Qualidade? Qual é a responsabilidade da empresa no que se refere à Qualidade? E qual deve ser a contribuição que as pessoas podem dar em prol do incremento da Qualidade?

Para melhorar a qualidade do produto ou serviço, o primeiro passo é ter consciência de que a empresa é um todo, não existe a empresa de um lado e as pessoas de outro.

Qualidade exige que estejamos sempre de prontidão com vontade de atender. É preciso que haja por parte das pessoas uma grande parcela de esforço e sacrifício no sentido de executar as tarefas com mais afinco. A dedicação e o zelo pelo trabalho abrem caminho à qualidade. O esforço mencionado anteriormente só tem valor em termos de eficácia, se por outro lado, a empresa cumprir o seu papel. É exatamente aí que reside o âmago da questão.

A empresa, evidentemente, tem uma função primordial no desenvolvimento e manutenção da qualidade dos produtos e serviços que comercializa. Ela deve fornecer o instrumental necessário ao desenvolvimento de atitudes que reflitam qualidade e eficácia. Não basta somente treinar o pessoal para que a qualidade apareça; pois é função do processo educacional que se instala na cabeça e no coração das pessoas.

As organizações hoje, discutem e falam tanto de qualidade, mas porque não conseguem implementá-las na prática? Faltam a elas padrões de conformidade ocasionando produtos e serviços de pouca credibilidade. Nesse caso onde reside o entrave? A literatura é farta nessa área; o Japão aí está servindo de modelo. Não há patrimônio de qualidade, ou seja, o povo desconhece o que seja viver e trabalhar com qualidade que nesse caso é sinônimo de dignidade e respeito.

Onde estão errando as empresas? A grande maioria das corporações, até hoje, pelo menos no Brasil, negligenciam um dos fatores condicionadores e perpetuadores da qualidade – o Ser Humano. Esse foi o grande erro de foco que os dirigentes cometeram. Focalizaram seus negócios somente nos lucros e mais recentemente nas necessidades dos clientes externos.

1.1 Tema e Problema

A globalização e a competitividade tem levado as organizações a repensar as suas práticas de gestão. Um modelo de gestão voltado para a Qualidade, tem que permitir e estimular o envolvimento e o comprometimento primeiramente dos clientes internos, ou seja as pessoas que trabalham nas organizações.

Entretanto, por envolver a empresa como um todo e principalmente, as pessoas que nelas trabalham, sua execução requer uma forma planejada e cuidadosa, levando-se em conta alguns fatores básicos, já que significa mudança no nível de conhecimento e na postura das pessoas e na própria estrutura organizacional. As pessoas não se envolvem, não se comprometem e até nem querem trabalhar se não fazem aquilo que gostam ou se o ambiente é inadequado, carregado pela pressão, mau humor, medo ou insegurança.

A forma de conduzir as pessoas nas organizações, compatibilizando-as aos processos é condição indispensável para atender a demanda do mercado, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam plenamente as exigências do cliente. Essa compatibilização passa a ser um dos grandes desafios dos processos e da gerência na atualidade.

O grande desafio do gerente hoje, em primeiro lugar é a motivação das pessoas. As pessoas estão motivadas para o trabalho? Plenamente motivadas? Essa é uma das maiores queixas dos gerentes: a motivação dos seus pares, subordinados e contemporâneos, seja qual for o nome. E essa motivação que é tão difícil, tão fluida; é a principal responsável pela participação. Fala-se tanto em gerência participativa, liderança participativa, mas como se obtém a participação? Através da motivação deve-se estar motivado a querer participar, a querer colaborar, a querer ouvir o outro, a querer discutir as idéias. Em outras palavras, sem trabalhar a motivação a participação fica prejudicada. Motivação e participação estão inteiramente interligadas.

A Inepar vem registrando há aproximadamente cinco anos uma experiência empresarial que continua tão sólida quanto quando começou. A experiência empresarial

apresentada decorre basicamente da forma como a empresa estimula as pessoas a trabalhar com motivação, compatibilizando-as aos processos, alinhado aos objetivos da organização e sobretudo buscando o envolvimento e o comprometimento com as práticas gerenciais adotadas pela empresa.

As práticas gerenciais que foram adotadas na Inepar nos últimos 6 anos, segundo as pessoas que conceberam e implantaram é do conhecimento de todos os gerentes. A diferença talvez esteja no fato de que, afirma um dos entrevistados, "a Inepar ousou em acreditar nas pessoas e apostar nas coisas simples que fazem os Seres Humanos felizes".

Com base neste pressuposto e no exame da literatura que trata da teoria de modelos de gestão, origem da qualidade, modelos teóricos da qualidade, e teorias da motivação, procura-se a resposta no presente trabalho para o seguinte problema de pesquisa:

Na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo de gestão da empresa, constituído por um conjunto de práticas gerenciais, quais os efeitos para estimular a motivação dos empregados da Inepar?

A Inepar, na prática começou a rever o seu modelo de gestão quando em 1977, implantou o seu sistema de garantia da qualidade. Para poder fornecer equipamentos elétricos para as usinas nucleares de Angra, a NUCLEN exigia que as empresas tivessem implantado um sistema da qualidade baseado em normas do setor de energia nuclear.

Em 1983 este sistema foi certificado pela NUCLEN e em 1984 pelo INMETRO. No ano de 1987 foram publicadas as normas ISO da série 9000. A partir desta publicação a Inepar adequou o sistema aos novos requisitos e em 1994 foi certificada pela ABS (American Bureau of Chipping), uma empresa de certificação internacional. Atualmente a Inepar tem a maioria das unidades de negócios com seus sistemas de qualidade certificados.

A empresa percebeu que a implantação de um sistema de garantia da qualidade, em que pese estar certificada pelas Normas ISO 9000 não era suficiente para competir num mercado cada vez mais globalizado. A empresa precisaria de uma proposta de mudança organizacional que não introduzisse apenas mais uma função para a organização, mas que na prática reformulasse as funções convencionais da gerência.

Daí a concepção e implantação de novas práticas gerenciais que reunidas desenhou o novo Modelo de Gestão da empresa. Com uma abrangência maior, o novo modelo continuou focalizando o cliente externo, procurando garantir a qualidade dos produtos e serviços, mas o seu objetivo foi garantir satisfação dos clientes internos da empresa, e através das próprias práticas estimular a motivação dos empregados como estratégia para melhorar cada vez mais a qualidade dos produtos e serviços que a Inepar oferece.

1.2 Objetivos do Estudo

Este estudo tem por objetivo geral investigar, na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo de gestão da empresa, quais os efeitos para estimular a motivação dos empregados da Inepar.

Assim, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar quais as práticas gerenciais concebidas, adotadas e implantadas pela empresa nos últimos quatro anos.
- b) Descrever a concepção, adaptação e operacionalização das práticas gerenciais.
- c) Avaliar os efeitos das práticas gerenciais para estimular a motivação dos empregados da Inepar, na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo.

1.3 Justificativa e Delimitação do Estudo

No início, a grande maioria das empresas tinham sua administração centrada em ações mecanicistas, passando posteriormente pelo movimento das relações humanas, e a Inepar não fugia disso.

Vive-se, ainda um grande atraso na pesquisa e sua valorização na organização. As organizações querem implantar seus programas de mudanças organizacionais, seus programas de qualidade, precisam crescer e perpetuarem-se, através da comercialização de seus produtos e serviços, sonham em ser competitivas; porém no momento de decidir sobre a implementação dessa ou daquela prática de gestão não há uma expressiva participação das pessoas que posteriormente operacionalizarão as práticas.

O que se busca hoje em termos organizacionais é estimular as pessoas para que se motivem a participar e contribuir com o delineamento das ações da empresa. Uma vez participantes das ações se envolvam e se comprometam com os resultados.

Dessa forma, um estudo, cujo objetivo geral é investigar quais os efeitos para estimular a motivação dos empregados da Inepar, mesmo sendo na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo de gestão, tem sua relevância, pois mostrará, na avaliação dessas pessoas que ao longo do tempo desenvolveram, adaptaram, testaram e implantaram as práticas gerenciais, se o propósito de estimular a motivação para que as pessoas trabalhem com envolvimento, comprometimento e sobretudo com qualidade, foi alcançado.

Do ponto de vista prático, espera-se que com os resultados obtidos com o estudo, levantem-se as questões pertinentes aos efeitos dos programas de desenvolvimento organizacional, programas de qualidade, modelos de gestão e outros programas que se proponham a estimular a motivação das pessoas. O propósito básico do estudo foi avaliar qualitativamente, na percepção das pessoas responsáveis pela concepção e implantação das práticas gerenciais os efeitos sobre a motivação dos empregados da Inepar e assim orientar os seus dirigentes quanto a manutenção, revisão, atualização e/ou extinção de práticas que não estejam atingindo o seu propósito inicial.

Considero relevante também para a comunidade acadêmica e empresarial, onde poderão respectivamente utilizar este estudo como base para pesquisas posteriores e respeitadas as características de cada empresa, utilizar como referencial para a concepção de outras práticas que tenha como foco estratégico provocar um estímulo a motivação das pessoas.

Além do exposto, este estudo também se justifica por estar contribuindo com o desenvolvimento científico, pois a comparação da teoria com a realidade das organizações, tem conduzido a resultados significativos.

No que se refere a delimitação, o estudo limita-se a investigar os efeitos para estimular a motivação dos empregados da Inepar Indústria e Construções S.A., na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo de gestão, através da identificação, descrição e avaliação qualitativa de um conjunto de práticas gerenciais que sustentam o modelo de gestão da empresa.

1.4 Estruturação do Estudo

Este estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos incluindo este, o qual faz uma retrospectiva da administração subdividindo-a em eras, situando a Qualidade como um novo modelo de Gestão e apresentando o principal desafio do gerente hoje. Aborda também o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a delimitação do estudo.

O capítulo 2, compreende o referencial teórico que dá sustentação ao estudo, de modelos de gestão até a teorias da motivação, passando pela origem e evolução da qualidade, o ser humano no processo da qualidade total e a concepção de recursos humanos dentro das novas perspectivas de gestão.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo, desde uma breve introdução onde se procura caracterizar os fatores que motivaram o estudo até as limitações da pesquisa, passando por coleta de dados e definição dos termos de análise.

O capítulo 4 refere-se à identificação, descrição e avaliação das práticas gerenciais concebidas, implantadas e operacionalizadas pela Inepar. Este capítulo quando descreve as práticas gerenciais, transcreve os relatos individuais dos informantes-chave e conclui com considerações finais sobre a avaliação do modelo.

Finalmente no capítulo 5, são apresentadas as conclusões decorrentes do estudo e recomendações para outros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Que o mundo está mudando, todos nós percebemos. O que nem todos se deram conta ainda é da crescente velocidade com que essas mudanças se processam e, principalmente, em torno do que essas mudanças se dão.

Kirby (1995) comenta que atualmente as mudanças oriundas de várias direções fazem parte do cotidiano das pessoas, mas que para percebê-las é preciso estar muito atento, olhando o ambiente numa perspectiva muito ampla.

As empresas, mais do que perceber o ambiente, mais do que acompanhar a transformação da sociedade, serão, elas mesmas, fatores de transformação. Nos países de economia mais competitiva, esse processo, que esteve presente tanto no setor privado quanto no governamental, deu-se no sentido de desenvolver e aceitar inovações que se processaram nos campos social, econômico e tecnológico.

É justamente essa tendência para aceitar inovações e adotar idéias e práticas modernas que constitui o fenômeno da modernização e que vem caracterizando a economia dos países mais bem sucedidos em escala mundial.

Nesse contexto, as empresas, o governo e as organizações de um modo geral são compostas entre outros fatores por pessoas, que devem estar preparadas para perceber, decidir e influenciar o ambiente em que atuam.

Entretanto, diz Kirby (1995, p.76), "as pessoas combatem as mudanças sem considerar se serão ou não benéficas". Segundo o mesmo autor, mudar não é agradável, pois rompe a "zona de conforto".

O processo de mudanças nas organizações, tem questionado muito as práticas convencionais de gestão baseadas em modelos mecanicistas e orgânicos, e se esses modelos conseguirão dar respostas a dinâmica competitiva que o mercado exige.

2.1 Modelos de Gestão

Os modelos de gestão constituídos por um conjunto de práticas gerenciais que oferecem respostas mais rápidas ao mercado, tem influenciado a busca pela modernização e encontra na prática um novo modelo de gestão – Gestão pela Qualidade Total – modelo este que apresenta também um conjunto de práticas gerenciais, mas que no entanto privilegia alguns fatores, até então não privilegiados pelas práticas convencionais, tais como mudança no nível de conhecimento, nas atitudes e comportamento dos empregados em todos níveis e na estrutura organizacional.

Entretanto, o envolvimento e, principalmente, o comprometimento dos dirigentes neste modelo tornam-se imprescindíveis. A liderança, em todos os níveis, é fator fundamental na condução de qualquer mudança, porque as resistências, abertas ou veladas, de boa ou má-fé, serão muito fortes.

Para Kotter e Schlesinger (1986, p.15), "é importante avaliar qual das muitas possibilidades pode se aplicar àqueles que serão afetados pela mudança". Isso, dizem os autores, será de grande valor para que a empresa estabeleça as estratégias adequadas para fazer com que os envolvidos aceitem as mudanças necessárias.

Segundo Kotter e Schlesinger (1986, p.18), a resistência à mudança é característica humana da mesma forma que muitos ainda entendem que, por princípio, as pessoas não gostam de trabalhar.

A resistência à mudança, segundo o mesmo autor é resultado da acomodação gerencial, da falta de perspectiva na mudança ou da insegurança provocada pela ausência de treinamento e educação voltados às novas práticas.

As ações de mudanças que são bem sucedidas, segundo Kotter e Schiesinger (1986, p.23), "são aquelas em que as escolhas estratégicas dos gerentes são consistentes internamente e ajustam-se a algumas variáveis situacionais chaves". As perspectivas de êxito, afirmam os autores, poderão em muito ser melhoradas pelas ações da empresa. Assim, num ambiente cada vez mais dinâmico, a boa escolha estratégica será aceitar o processo de mudança.

A gestão pela qualidade implica numa série de ações de mudança, começando pela administração participativa, peça fundamental na visão moderna da Qualidade, leva às idéias de grupos autônomos, círculos ou times de controle da qualidade e preconiza a quebra de barreiras rígidas entre os vários níveis da administração. Com isso melhora substancialmente, a qualidade de vida no trabalho. As pessoas se envolvem mais, pois se sentem participante do esforço.

Para Robbins (2000, p.12) gestão da qualidade total, ou *TQM (total quality management)* é "uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor".

A expressão Qualidade Total ou Gestão pela Qualidade Total (CGT) ou *Total Quality Management (TQM)*, passou então a significar o uso dos conceitos de qualidade em todas as áreas das empresas, partindo do princípio que todas elas têm responsabilidade, não só na liberação de produtos de qualidade, mas, também, na perenização desse processo com a sobrevivência da empresa.

Handy (1978), afirma que atualmente, fala-se em gestão pela qualidade para designar uma filosofia gerencial em que a qualidade é uma preocupação de toda a organização, e esta por sua vez trata de conduzir suas ações balizadas na filosofia, através de práticas gerenciais específicas que sustentam o modelo de gestão organizacional.

A Ford, segundo Robbins (2000, p.12) costuma dizer que "na Ford, a qualidade é o trabalho número 1".

O quadro 1 apresenta cinco aspectos que caracterizam uma empresa voltada para Gestão pela Qualidade.

QUADRO 1 - O QUE É GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

1 Foco intenso no cliente	O cliente não só incluem os de fora, que compram os produtos ou serviços da organização, como também os clientes internos, que atendem e interagem com outros na organização.
2 Preocupação pelo aprimoramento constante	O TQM é um compromisso em nunca estar satisfeito. "Muito bom" não é bom o bastante. A qualidade sempre pode ser melhorada. O TQM cria uma corrida sem linha de chegada.
3 Aprimoramento na qualidade de tudo o que a organização faz.	O TQM usa uma definição muito ampla de qualidade. Ela não se refere apenas ao produto final, mas também ao modo como a organização trata as entregas, como responde rapidamente às reclamações, a polidez com que os telefonemas são atendidos, e assim por diante.
4 Mensuração precisa	O TQM utiliza técnicas estatísticas para medir toda variável crítica nas operações da organização. Essas operações são medidas comparadas com padrões ou marcos de referência (<i>benchmarks</i>) para identificar problemas, localizar suas raízes e eliminar suas causas.
5 Participação ativa dos Funcionários	O TQM envolve o pessoal de linha no processo de aprimoramento. Nos programas de TQM, equipes são amplamente empregadas como veículos de participação ativa na detecção e na solução de problemas.

FONTE: Robbins (2000)

Muitas vezes, os conceitos podem parecer etéreos, quando, na realidade, têm a ver com a conscientização de todos – empregados e executivos – de que a única maneira de garantir o sucesso de uma organização, hoje, é fazê-la atender ao seu mercado com produtos e serviços cada vez melhores e mais baratos.

Uma idéia antiga também associa qualidade com custos altos. Qualidade era segundo Scholtes, (1992) *Rolls Royce, Hasselblad, Patek Philip ou Ferrari*. Essas marcas estão hoje, mais associadas ao luxo, já que, principalmente os japoneses, trouxeram a qualidade também aos produtos baratos e com isso dominaram grande parte do mercado internacional. A qualidade, hoje, pode ser encontrada em produtos e serviços de qualquer preço, quebrando a-idéia- de que praticar qualidade aumenta os custos da empresa.

2.2 Origem da Qualidade

Desde a pré-história o homem tinha noções de qualidade, embora remotas, serviam-no perfeitamente sendo o resultado de sua eficácia. Da qualidade da caça que ele buscava para matar a fome à qualidade do couro de que ele necessitava se proteger do frio, os meios de fazer, criar e elaborar possuíam qualidades que satisfaziam os seus objetivos.

Tanto a qualidade quanto a forma como ela é conseguida, vem evoluindo constantemente ao longo dos tempos.

Voltando no tempo, segundo Crosby (1999), a partir da revolução industrial, com o desenvolvimento das ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medidas, tanto na Inglaterra quanto nos Estados Unidos, a Qualidade evoluiu até nossos dias essencialmente através de quatro Eras, dentro das quais a arte de obter Qualidade assumiu formas distintas. Esta evolução pode ser classificada em:

2.2.1 Era da Inspeção

No final do século XVIII e no início do século XIX, a Qualidade era obtida de uma forma bem diferente da obtida hoje em dia. A atividade produtiva era artesanal e em pequena escala. Os artesãos e artífices eram os responsáveis pela construção de qualquer produto e por sua Qualidade Final.

Comenta Campos (1992) com o desenvolvimento da industrialização e o advento da produção em massa, tornou-se necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar a sua Qualidade.

No início do século XX, afirma Miyauchi (1997), Taylor, Frederick W., com os fundamentos da Administração Científica, e G.S. Radford, com a publicação do seu livro *The Control of Quality in Manufacturing*, legitimaram a função do inspetor, conferindo a ele a responsabilidade pela Qualidade dos produtos. O objetivo principal era obter Qualidade igual e uniforme em todos os produtos. Ênfase à conformidade.

Essa abordagem prevaleceu por muitos anos, durante os quais a Qualidade era obtida através de inspeção, controle e separação dos "bons" e dos "maus" produtos. Aos inspetores cabia a tarefa de identificação e quantificação das peças defeituosas; estas eram removidas e trocadas sem que se fizesse uma avaliação das causas reais do problema para prevenir sua repetição.

2.2.2 Era do Controle Estatístico da Qualidade

Na década de 1930, segundo Miyauchi (1997), alguns desenvolvimentos significativos começaram a ocorrer, entre eles o trabalho de pesquisadores para resolver problemas referentes à Qualidade dos produtos da Bell Telephone, nos EUA. Este grupo, composto por nomes como W. A. Shewart, Harold Dodge, Harry Romig, G. D. Edwards e, posteriormente, Joseph Juran, dedicou boa parte de seus esforços em pesquisas que levaram ao surgimento do Controle Estatístico de Processos.

Shewart apud Hatakeyama (1995), foi o primeiro a reconhecer a variabilidade como inerente aos processos industriais e a utilizar técnicas estatísticas para o controle de processos. Uma poderosa ferramenta desenvolvida por ele foi o Gráfico de Controle de Processo, até hoje largamente utilizado.

O advento da Segunda Guerra Mundial exigiu que outras técnicas também fossem desenvolvidas para combater a ineficiência e impraticabilidade apresentadas pela Inspeção 100% na produção em massa de armamentos e munições. Nesse sentido, Dodge e H. Roming (Garvin, 1992) desenvolveram técnicas de amostragem, nos EUA, que tiveram grande aceitação. Programas de capacitação começaram a ser oferecidos em larga escala nos EUA e Europa Ocidental, tanto referente ao controle de processo quanto às técnicas de amostragem.

Nesta época, várias associações em prol da Qualidade começaram a ser formadas e, em julho de 1944, era lançado o primeiro jornal especializado na área da Qualidade, *Industrial Quality Control*, que deu origem mais tarde à revista hoje mundialmente conhecida, *Quality Progress*, editada pela *American Society for Quality Control* (ASQC). A ASQC foi fundada em 1946, segundo Garvin (1992) a partir da

formação, em outubro de 1945, da *Society for Quality Engineers*, tornando-se a 'locomotiva' da disseminação dos conceitos e técnicas da Qualidade no Ocidente de então até os dias de hoje.

2.2.3 Era da Garantia da Qualidade

Entre 1950 e 1960, afirma Garvin (1992), vários trabalhos foram publicados ampliando o campo de abrangência da Qualidade. Prevenção passou a ser enfatizada e as técnicas empregadas foram além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais.

Os quatro principais movimentos que compõem esta era são:

a) **A quantificação dos custos da Qualidade**

De acordo com Maia (1990), os custos da Qualidade foram abordados pela primeira vez por Juran na primeira edição do livro *Quality Control Handbook*, em 1951, que buscava sinalizar aos gerentes o impacto das ações de Qualidade sobre os custos das empresas, especialmente os incorridos devido às falhas internas e externas nos produtos. Desde então, cresceu o interesse dos escalões superiores das empresas, na medida em que Juran demonstrou, baseado em fatos e dados, que ações de Qualidade voltadas para a prevenção provocariam a redução dos custos totais, sendo, portanto, uma mina de ouro.

Os Custos Totais de uma Empresa compreendem todos os esforços e recursos que são investidos para o fornecimento de produtos e serviços aos clientes.

Os Custos de Produção compreendem os gastos com materiais diretamente consumidos, com mão-de-obra direta, com equipamentos utilizados e tecnologia empregada.

Os custos de fabricação são a soma dos custos de produção com os custos indiretos de produção, tais como gastos com engenharia, projeto, pesquisa e desenvolvimento, controle de produção, manutenção, além dos insumos utilizados, salários e gastos administrativos associados a estas atividades de apoio à produção.

$$\text{Custos de Fabricação} = \text{Custos de Produção} + \text{Custos Indiretos}$$

Os custos de Comercialização são compostos pelos custos de marketing, de vendas e de distribuição dos produtos e serviços.

Os custos totais da Empresa englobam os custos de fabricação e os custos de comercialização, além de outros gastos indiretos como impostos, aluguéis e energia.

$$\text{Custos Totais} = \text{Custos de Fabricação} + \text{Custos de Comercialização} + \text{Outros}$$

Dentro dos Custos Totais da Empresa figuram os Custos Totais da Qualidade, que podem ser contabilizados explicitamente numa organização. Estes custos estão associados à produção, identificação, prevenção ou correção de produtos e serviços que não atendam requisitos, sendo classificados em quatro categorias:

- **Custos de Prevenção:** são todos aqueles incorridos no esforço de fazer certo na primeira vez, ou seja, evitar a ocorrência de defeitos. Inclui atividades de planejamento, engenharia da Qualidade, desenvolvimento de novos produtos e serviços, projeto dos produtos ou serviços, planejamento de fabricação, controle de processo, treinamento, aquisição e análise de dados da Qualidade, projeto e desenvolvimento de equipamentos de controle da Qualidade, calibração e manutenção de equipamentos, seleção e desenvolvimento de fornecedores, manutenção preventiva dos equipamentos de produção.
- **Custos de Avaliação:** associados às atividades de medir e avaliar as características da Qualidade dos produtos ou serviços, os componentes ou os materiais utilizados para assegurar conformidade com especificações. Esta categoria cobre principalmente os custos de mão-de-obra e equipamentos de teste necessários para a realização de inspeção e ensaios de matérias-primas, produtos em processamento e produto final.

- **Custos das Falhas Internas:** surgem quando produtos, componentes, materiais ou serviços não atendem aos requisitos da Qualidade e as falhas são descobertas antes da entrega do produto ou prestação do serviço ao cliente. Incluem perda de mão-de-obra e materiais devido a produtos refugados, custo de recuperações e retrabalhos, análise das falhas, atraso na linha de produção, reensaio e rebaixamento de preço. Aqui também devem ser considerados o excesso de produção, máquinas e materiais alocados previamente para compensar a perda interna futuramente esperada.
- **Custos das Falhas Externas:** ocorrem quando o produto entregue ou o serviço prestado ao cliente não apresenta Qualidade esperada. Incluem custos de devolução e substituição dos lotes de produtos vendidos, custos de administração de reclamações, assistência técnica e garantia, e processos de responsabilidade civil. Outros custos também são considerados indiretos, tais como perda de reputação no mercado, perda de vendas futuras e perda de participação no mercado.

b) O Controle Total da Qualidade (TQC)

Feigenbaum (1956), apud Campos (1992), formulou e sistematizou os princípios que denominou *Total Quality Control* (TQC), cujo objetivo básico era o de prover um controle preventivo, desde o início do projeto dos produtos até seu fornecimento aos clientes, com base num trabalho multifuncional. Definiu sua filosofia básica da seguinte forma "a alta qualidade dos produtos é difícil de ser alcançada se o trabalho for feito de maneira isolada".

Desta forma, para prevenir a ocorrência de falhas futuras, era necessário o envolvimento de mais de uma área da empresa, desde o projeto do produto. Seu trabalho foi nucleador das normas de sistemas de Garantia da Qualidade em vários países, que, mais tarde, já na década de 1980, deram origem às normas internacionais ISO 9000 (Campos, 1992).

c) **Técnicas de Confiabilidade**

No desenvolvimento das técnicas de confiabilidade, onde as teorias de probabilidade e estatística foram estudadas mais profundamente, o objetivo foi o de evitar falhas do produto ao longo do seu uso. As indústrias aeroespacial, eletrônica e militar foram as propulsoras dessas técnicas.

As técnicas desenvolvidas, com impacto direto nos projetos dos produtos incluem:

- Análise de efeito e modo de falha (FMEA): revisão sistemática dos modos pelos quais um componente de um sistema pode falhar.
- Análise individual de cada componente: verificação da probabilidade de falhas dos componentes-chave de um sistema.
- Redundância: utilização de componentes em paralelo no sistema, a fim de garantir seu funcionamento mesmo que um deles falhe.

d) **O Programa Zero Defeitos**

O programa Zero Defeitos afirma Hatakeyama (1995), originou-se no ano 1961 na construção dos mísseis Pershing no EUA, inspirado fundamentalmente nos trabalhos de Crosby. Sua filosofia básica consistiu em fazer certo o trabalho na primeira vez. Neste sentido, foi dada ênfase a aspectos motivacionais e à iniciativa dos funcionários através de treinamento, estabelecimento de objetivos e divulgação dos resultados da qualidade e reconhecimento por sua obtenção.

Em suma, a Era da Garantia da Qualidade caracterizou-se pela valorização do planejamento para a obtenção da Qualidade, da coordenação das atividades entre os diversos departamentos, do estabelecimento de padrões da Qualidade, além das já conhecidas técnicas estatísticas. Tanto Feigenbaum apud Campos (1992), quanto Juran apud Maia (1990), observaram a necessidade de as empresas desenvolverem um novo tipo de especialista, não só com conhecimentos estatísticos, mas também com habilidades gerenciais: o engenheiro da Qualidade.

2.2.4 Era da Gestão da Qualidade Total (TQM)

Esta era iniciou-se no Ocidente, a partir dos esforços de recuperação de mercado enviados por grandes empresas americanas, em meio à invasão de produtos japoneses de alta Qualidade no final da década de 1970.

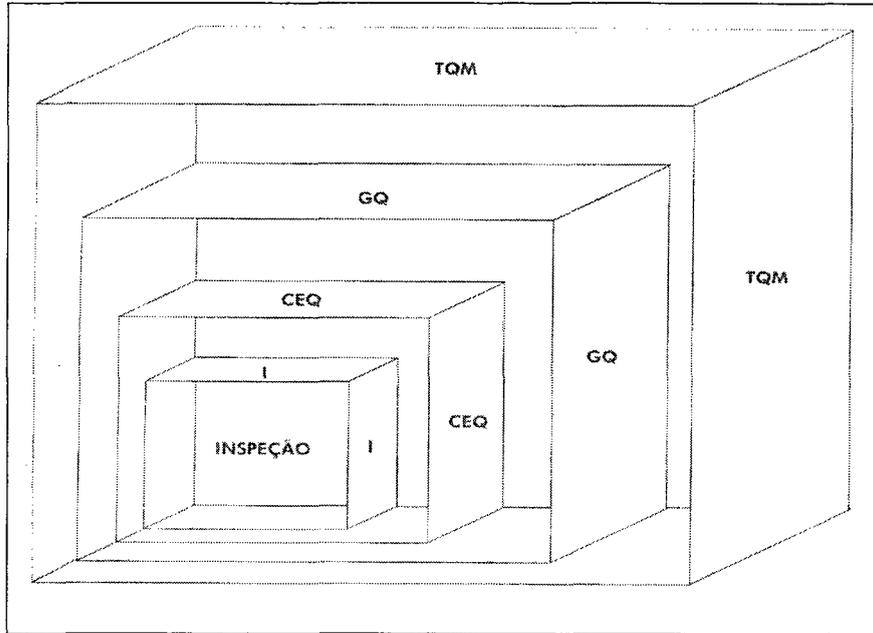
A era da Gestão da Qualidade Total é uma evolução natural das três eras que a precederam e está em curso até hoje. Ela engloba as eras da Garantia da Qualidade, do Controle Estatístico da Qualidade e da Inspeção, porém seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado (Campos, 1992).

A Gestão da Qualidade Total envolve a aplicação progressiva da Qualidade em todos os aspectos do negócio. Nesse sentido, a gestão da Qualidade é aplicada em tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades não ligadas a produção propriamente dita.

Nesta era, a alta administração reconhece o impacto da Qualidade no sucesso competitivo da empresa, passando a merecer a sua atenção rotineira e integrando-se na gestão estratégica do negócio.

Na página seguinte (figura 1) apresento a inter-relação das quatro eras, a partir da era da inspeção, até a era da Gestão pela Qualidade Total, passando pelo Controle Estatístico da Qualidade e Era da Garantia da Qualidade.

FIGURA 1 - INTER-RELAÇÃO DAS QUATRO ERAS



FONTE: Maia (1991)

Legenda:

I Era da Inspeção

CEQ Era do Controle Estatístico da Qualidade

GQ Era da Garantia da Qualidade

TQM Era da Gestão da Qualidade Total

2.3 Evolução da Qualidade no Japão

De acordo com Barçante (1994), tudo começou com as missões de dois grandes mestres norte-americanos da qualidade, os quais visitaram o Japão após a 2ª grande guerra, Deming (1950) e Juran (1954).

Deming se deparou com um quadro estarrecedor: a destruição, a fome e a miséria causadas pela guerra. Trazia consigo a frustração de já ter se dirigido, sem sucesso, aos industriais de seu país.

Para facilitar o entendimento da origem, evolução e desenvolvimento da Qualidade, o quadro 2 apresenta uma síntese das quatro eras, correlacionando com as características básicas que cada uma apresenta.

QUADRO 2 - SÍNTESE DAS QUATRO ERAS DA QUALIDADE

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	AS 4 ERAS			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Interesse Principal	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente	As necessidades de mercado e do cliente
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de Qualidade	As necessidades de mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da Qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas
Quem é o responsável pela Qualidade	O departamento de Inspeção	Os departamentos de Fabricação e Engenharia (o controle de Qualidade)	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente com o planejamento e execução das diretrizes da Qualidade	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e Enfoque	Inspeccionar a Qualidade	Controlar a Qualidade	Construir a Qualidade	Gerenciar a Qualidade

FONTE: Adaptação Garvin (1992)

Nos Estados Unidos do pós-guerra a qualidade havia ficado em segundo plano. Como tudo que se produzia se vendia, como praticamente não havia concorrência em escala mundial, o negócio era produzir e produzir cada vez mais. as atenções se concentravam nos números e a qualidade "engatinhava" na era da garantia.

Enquanto isso o Japão tinha como marca registrada internacional, o de ser um fornecedor de produtos baratos e de má qualidade.

Em 1950, a JUSE (Union of Japanese Science and Engeneering) convidou Deming para ministrar cursos sobre suas idéias de administração voltadas principalmente para a qualidade e para o consumidor a 21 dos principais executivos do país. Outros encontros foram realizados em 1951 e 1952.

Deming, segundo Campos (1992, p.32), se dirigiu assim aos presidentes das 21 maiores empresas japonesas: "vocês podem conseguir qualidade. precisam fazer pesquisas de consumo, olhar para o futuro e produzir bens que continuarão muitos anos para dar prosseguimento aos negócios. vocês tem que fazer isto para comer... reformulem e controlem o processo de novo... com uma qualidade cada vez melhor."

A reputação dos produtos japoneses, assim como da sua prestação de serviços, tem sido alvo de atenção dos mais variados países. seja onde for, o que o cliente deseja é um produto de qualidade, a preços acessíveis, porém com elevado desempenho, durabilidade e adequação ao uso.

Para atender estes requisitos os japoneses conseguiram, nestas últimas décadas, desenvolver as próprias técnicas de gerenciamento adaptadas à sua realidade, além de conciliar às demais técnicas existentes. É evidente que um sistema de gerenciamento traz dentro de si as suas próprias raízes culturais e sociais.

Desta forma, em uma primeira análise, tem-se a impressão que o modelo gerencial japonês será bem sucedido somente no Japão, onde podemos dizer que o povo é monoracial, monocultural, com pequena estratificação por classes sociais (distribuição equilibrada da renda) e elevada escolaridade.

Hoje em dia, este enfoque está gradativamente sendo revisto, pois os aspectos comportamentais no ocidente estão em fase de mudanças devido às necessidades, assim como muitos parâmetros que constituem a base do modelo nipônico como treinamento intensivo, mudanças comportamentais, administração integrada, são plenamente realizáveis no ocidente (Miyauchi, 1992).

Tomam forma até os dias de hoje, quando na virada deste século já surgem novas idéias de qualidade, produtividade e de mercado.

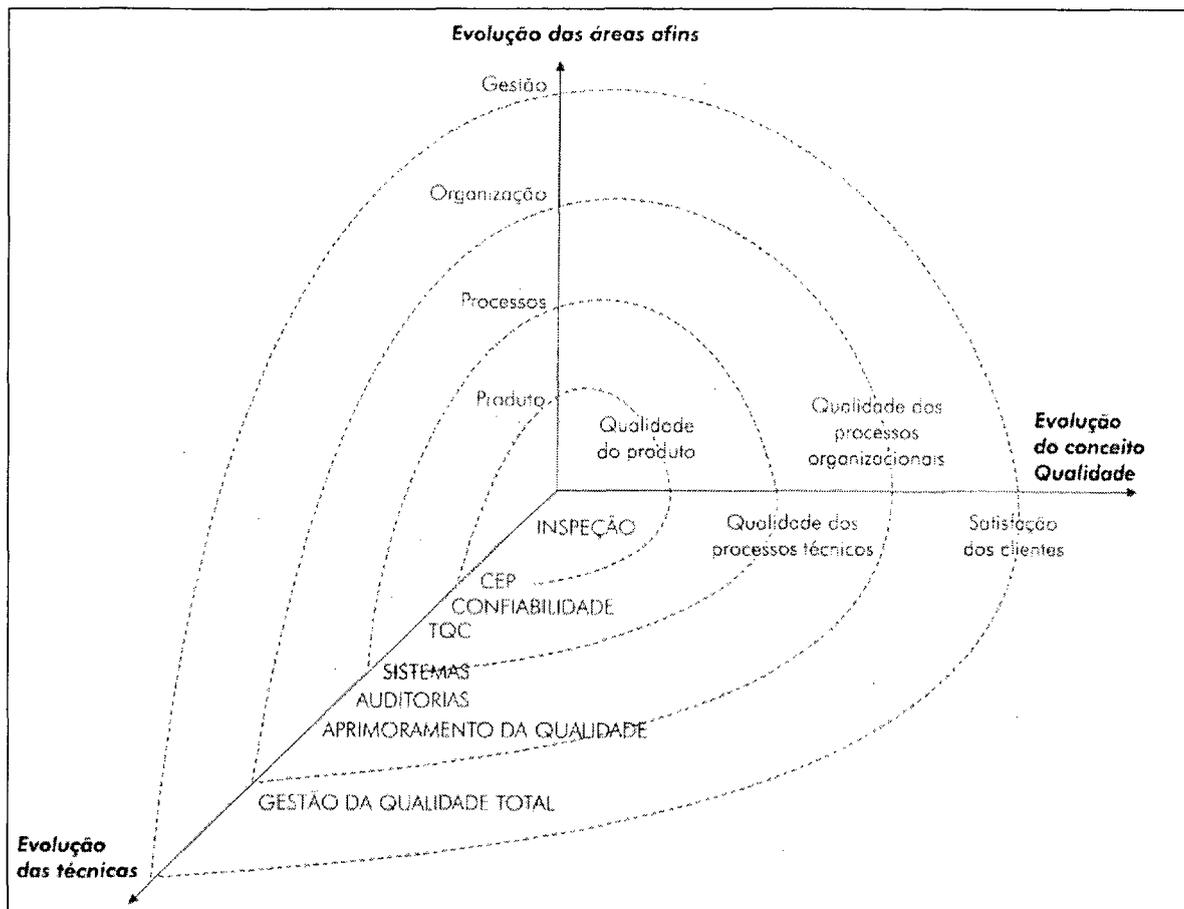
Atualmente, a busca pela qualidade alcança uma conscientização mundial quanto a sua importância na vida de uma empresa, e esta conscientização faz com que as civilizações se modernizem, melhorem a qualidade de seus produtos, concorram em preços, aprimorem os processos industriais baseados em normas técnicas nacionais e/ou internacionais e busquem a satisfação de seus clientes, havendo assim uma confiança mútua entre cliente e fornecedor (Whiteley, 1992).

As novas leis de mercado, o crescimento do volume e aumento de variedades de produtos, a concorrência, as leis de segurança de produtos de consumo, o desenvolvimento tecnológico e social, fazem com que países mais próximos entre si e com afinidades ideológicas e políticas, formem comunidades comerciais cujas civilizações se beneficiam e progridam caracterizando uma nova modalidade comercial para o século XXI.

A qualidade e a produtividade são elos que determinam o crescimento das empresas, assim como, o progresso profissional e social de seus funcionários e, conseqüentemente, o crescimento tecnológico. Assim, as empresas buscam da melhor maneira uma mudança nos métodos de trabalho, na motivação de seus funcionários e de produção (Scherkenbach, 1990).

A figura 2 mostra a evolução cronológica da qualidade permitindo uma visualização da evolução da Qualidade no mundo, tanto no ocidente quanto no japão e sua integração internacional.

FIGURA 2 - EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DA QUALIDADE



FONTE: Maia (1991)

2.4 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

O mundo está vivendo, hoje, uma verdadeira revolução, nos campos da administração e da produção. Dentro deste processo de revolução, especificamente no Brasil, a Qualidade aparece como uma das alternativas de sobrevivência das empresas.

Nos países desenvolvidos isso já não constitui nenhuma novidade: Seus frutos são tão evidentes que não deixam dúvidas: a qualidade como novo padrão de referência. As nações que ainda não adotaram esse novo princípio não têm mais tempo a perder. O desafio é de enorme complexidade e custa tempo, persistência e dinheiro, mas é uma das saídas para não ficar à margem do mundo.

Afirma Garvin (1992, p. 56) "os modelos de Taylor e Ford já cumpriram o seu papel. Os tempos são outros. Não há mais lugar para improvisações e

remendos. A satisfação do cliente, agora, é o começo e o fim de tudo. E, cada vez mais, ele vai saber o que quer".

As primeiras definições de qualidade estavam de fato associadas ao controle da qualidade na produção e ao uso da inspeção de produtos acabados para separar a parte que deveria ir ao mercado da parte que deveria ser rejeitada.

O conceito de controle evoluiu para o de garantia da qualidade quando se entendeu que era fundamental a qualidade, desde a fase de projeto de um produto. Logo unificou-se que, no lugar de controlar apenas a saída da produção, era mais barato controlar todas as etapas da produção incluindo a qualidade dos fornecedores, da matéria-prima, dos encarregados e do fluxo produtivo e evitar que os erros chegassem ao final da produção.

Mais adiante percebeu-se que um projeto malfeito implicava custos maiores de retrabalho e na baixa qualidade do produto. O conceito de qualidade foi então se tornando cada vez mais abrangente, recuando até a fase do projeto.

Afirma Albrecht (1992) de nada adiante um produto bem-feito se não houver um consumidor disposto a comprá-lo e que, ao fazê-lo se sinta atendido nas suas expectativas.

Compreendeu-se, assim, que a verdadeira causa da sobrevivência de uma empresa não estava apenas no produto e no serviço que ela oferece, ou mesmo no lucro que ela venha a ter. A empresa forte e competitiva é aquela que tem um mercado que acredita que seus produtos e serviços atendem à sua necessidade de uso e são melhores, mais baratos e com atendimento superior ao dos concorrentes. Isso é Qualidade. O lucro é decorrência.

O conceito de qualidade percebida pelo consumidor ou usuário, associado ao sistema de gestão que integre a empresa como um todo, representa uma combinação de fatores que, identificam as empresas de alta produtividade e competitividade. É o conceito verdadeiramente atual da Qualidade Total.

Devido a essa abrangência, que segundo Scholtes (1992), "deixamos de usar a expressão Gestão da Qualidade Total", pois subentende o conceito da

Qualidade como apenas mais uma função da organização e "adotamos a expressão Gestão pela Qualidade Total".

Nesta mudança aparentemente simples, é fato que a Qualidade Total deixa de ser apenas mais uma função da organização para ocupar uma posição de gestão, nas organizações.

Se o conceito de qualidade é difícil de se definir o de gestão pela qualidade tem sido mais fácil, até porque o termo passa a ser tão abrangente que engloba outras funções organizacionais, tais como marketing, planejamento estratégico, engenharia da produção, liderança, produtividade, administração participativa e recursos humanos.

A Gestão pela Qualidade Total significa o empenho de toda a empresa na obtenção de produtos e serviços cada vez melhores e mais baratos, visando a satisfação total do cliente.

É preciso atender o consumidor tendo em mente que qualidade é o que ele vê e sente.

Portanto, esse objetivo somente será atingido com o envolvimento de toda a empresa, que deverá despertar nos seus funcionários o desejo de cooperar ao máximo para que os resultados da produção alcancem os melhores níveis. A qualidade deve ser compreendida como uma nova maneira de administrar, na qual a participação dos empregados é fundamental.

Por outro lado, é importante entender o conceito na sua amplitude porque são incompatíveis, por exemplo, programas de qualidade convivendo com lideranças autoritárias, cortes de despesas começando pelo treinamento e demissões sumárias em massa, descaso com clientes e administrações descomprometidas com o futuro da organização, como acontece em algumas empresas e freqüentemente na área pública.

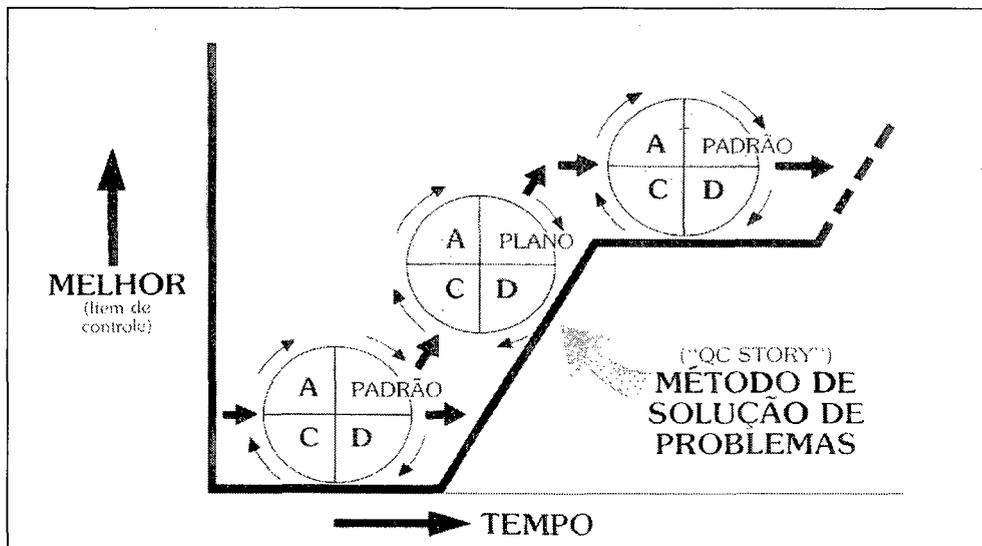
É preciso entender os motivos porque os conceitos associados à gestão pela qualidade total adquiriram uma aceitação tão ampla e com critérios tão convergentes em todos os modelos que já podemos pensar no surgimento de uma nova escola de administração (Paladini, 1997).

Da administração científica vêm o rigor do controle estatístico de processos, a definição de indicadores de qualidade e produtividade, a disciplina do

ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para uma filosofia de melhoria contínua, a não aceitação de erros e a busca da perfeição, da necessidade de segurança dos setores militares, aeroespacial, nuclear e de navegação vem a prática da garantia da qualidade; da escola de relações humanas vêm a gestão participativa, a ênfase no treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, o compartilhamento de informações por todos na organização, a eliminação do medo na organização, a preocupação com o orgulho dos trabalhadores, o *empowerment* e a ênfase na liderança e motivação; das propostas de Peter Drucker apud Scholtes (1992) da APO (Administração por Objetivos) vêm a visão estratégica, sustentadas em processo de planejamento que garanta uma constância de propósitos para a organização e relacionamento fornecedor-cliente (sem ter como único parâmetro o preço); e, finalmente, da escola de marketing vem hoje a ênfase principal da qualidade total na satisfação dos clientes, também abrangendo a relação de clientes e fornecedores dentro das organizações.

O método gerencial de controle de processo, também conhecido por PDCA, pode ser visualizado na figura 3, o qual é utilizado para a manutenção do nível de controle ou cumprimento das "diretrizes de controle". A figura também ilustra o giro do PDCA, visando obter melhorias contínuas nos processos.

FIGURA 3 - CONCEITO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO BASEADO NO CICLO DO PDCA



FONTE: Campos (1994)

O quadro abaixo busca sintetizar a evolução do conceito da qualidade, desde a administração científica até os nossos dias.

QUADRO 3 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE

Da administração científica vêm...	<p>O rigor do controle estatístico de processos.</p> <p>A definição de indicadores de qualidade e produtividade.</p> <p>A disciplina do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) para uma filosofia de melhoria contínua.</p> <p>A não aceitação de erros e a busca da perfeição</p>
Da Segurança militar vêm...	A garantia da qualidade.
Da escola de relações humanas vem...	<p>A gestão participativa.</p> <p>A ênfase no treinamento e no desenvolvimento de recursos humanos.</p> <p>O compartilhamento de informações por todos na organização.</p> <p>A eliminação do medo na organização.</p> <p>A preocupação com o orgulho dos trabalhadores.</p> <p>O empowerment.</p> <p>A ênfase na liderança e motivação.</p>
Da APO (Administração por Objetivos) vêm...	<p>A visão estratégica, sustentada em um processo de planejamento que garanta uma constância de propósitos para a organização.</p> <p>O relacionamento fornecedor-cliente sem ter o preço como único parâmetro.</p>
Do Marketing vêm...	<p>A ênfase principal da Qualidade na total satisfação dos clientes.</p> <p>A relação cliente-fornecedor dentro das organizações.</p>

FONTE: Adaptado de Kock et al. (1999)

2.5 Modelos Teóricos da Qualidade

2.5.1 William Edwards Deming

Deming tinha uma visão muito ampla da qualidade e, portanto, suas idéias são muito abrangentes.

No entanto, existem alguns pontos que se sobressaem, quais sejam:

- A oposição a avaliações individuais de desempenho e ao sistema de recompensas e punições baseado no cumprimento de metas definidas para cada trabalhador.
- A oposição aos métodos gerenciais usados pelos americanos (que ele conhece bem, pois é um consultor de empresas conceituado nos EUA): tais métodos estimulam o individualismo em detrimento do trabalho em grupo.
- A oposição a programas de melhorias da qualidade com início, meio e fim. Tais programas devem a seu ver ser adotados de forma permanente.
- Uma conceituação mais abrangente de "qualidade e de "cliente".

A avaliação individual feita por meio do estabelecimento de cotas a serem atingidas gera muitos problemas, desde a tomada de uma postura desonesta de adulteração (pois uma pessoa, por melhor que seja tentará atingir as cotas "a qualquer custo", se disso depender o seu futuro ou seu emprego), até a institucionalização de uma estrutura democrática extra no departamento de recursos humanos.

Entretanto o maior problema criado é o fomento à competição individual (ou entre áreas, dirigidas por executivos competitivos), que nubla os objetivos gerais da empresa.

A cooperação entre áreas e sua integração por meio de projetos interdepartamentais devem ser estimulada.

Devem ser removidas as barreiras ao orgulho individual para que se estimule o que se chama de *intrapreneuring*, ou seja, fomento da capacidade empreendedora do funcionário dentro da própria empresa.

Os lucros advindos da solução de problemas pelos funcionários devem ser distribuídos e as idéias exaltadas como sendo parte de um trabalho coletivo.

Deve-se estimular o mutirão e o sentimento do funcionário de que a empresa é dele, por meio da delegação de responsabilidade e da administração participativa e democrática.

Os programas de qualidade, segundo Deming apud Ssholtes (1992), independentemente de sua abrangência, "devem ter hora para começar, mas não para terminar".

O conceito restrito de que a qualidade é algo de competência dos inspetores de fim de linha de produção está totalmente errado. A qualidade é de competências de todos os envolvidos no processo de produção, do início ao fim. A inspeção em massa, ao invés de manter taxa de defeitos em patamares baixos, estimula ocorrência dos mesmos, pois "as peças defeituosas serão reparadas". Isso livra o funcionário, da responsabilidade pela qualidade do produto. É um estímulo a negligência.

Os clientes não são apenas os consumidores do produto final. O responsável pelo departamento de compras é cliente do engenheiro que lhe fornece uma

especificação técnica. Existem clientes internos (de dentro da empresa) e externos. A preocupação com a qualidade deve endereçar esses dois tipos de clientes.

Em seus livros e artigos pregou durante décadas a "cruzada da qualidade". Os japoneses descobriram-no em 1950, quando lá esteve.

Um ano mais tarde, o Japão realizou um concurso nacional de melhoria de qualidade. O vencedor receberia o que hoje é chamado de Prêmio Deming.

Deming determinou 14 pontos para altos administradores que desejem promover qualidade:

1. Planejar a longo prazo, não para o próximo mês ou próximo ano.
2. Nunca ser complacente quanto à realidade de seu produto.
3. Estabelecer um controle estatístico sobre seus processos de produção e exigir que os seus fornecedores façam o mesmo.
4. Negociar com o menor número possível de fornecedores – os melhores, é claro.
5. Descobrir se seus problemas se confinam a partes específicas do processo de produção, ou se derivam do processo total.
6. Treinar os empregados para o trabalho que você pede que realizem.
7. Elevar a qualidade de seus supervisores de linha.
8. Eliminar o medo.
9. Encorajar os departamentos a trabalharem juntos, aos invés de se concentrarem na diferenciação entre os departamentos ou divisões.
10. Não adotar objetivos estritamente numéricos, nem mesmo a fórmula popular de "zero defeitos".
11. Exigir que seus funcionários façam um trabalho de qualidade, e não apenas fiquem nos seus postos de trabalho.
12. Treinar seus empregados para que compreendam métodos estatísticos.
13. Treinar seus empregados em novas habilidades, à proporção que surja a necessidade.
14. Tornar os altos administradores responsáveis pela implementação desses princípios.

O novo movimento das relações humanas, é uma abordagem integradora, que combina uma visão positiva da natureza humana com o estudo científico das organizações para prescrever como os administradores eficazes deveriam agir na maioria das circunstâncias. Esse movimento começou na década de 1950 e ganhou força na década de 1960 (Campos, 1992).

2.5.2 Philip Crosby

A filosofia de Crosby é calcada, segundo Campos (1992), de maneira semelhante à filosofia de Deming, em 14 etapas que podem ser resumidas da seguinte maneira:

1. Os gerentes devem estar comprometidos, de tal forma a admitir que os aprimoramento da Qualidade é a única via que incrementa os lucros.
2. Devem ser criadas equipes para o aprimoramento da Qualidade. Os chefes dos departamentos lideram as equipes, orientando-as sobre seu propósito e metas.
3. Avaliação dos resultados para averiguar como o processo está se comportando.
4. Avaliação dos custos da Qualidade: os gerentes devem estar conscientes em relação a eles.
5. Garantia da Qualidade: comunicar e divulgar as notícias referentes aos custos da Qualidade entre supervisores e empregados.
6. Ação corretiva: promover reuniões de forma a encontrar e solucionar todos os tipos de problemas.
7. Estabelecer comitês *ad hoc* para atingir Zero Defeito. Formar equipes para investigar o conceito zero defeito e modos de implementá-lo. Zero Defeito geralmente leva de um a um ano e meio para ser implementado.
8. Treinamento dos supervisores: ter certeza de que todos os gerentes entendam cada etapa do programa a ponto de explicá-lo a outros.

9. Implementar o dia Zero Defeito, no qual todos os empregados irão fazer um compromisso para aprimorar a Qualidade.
10. Estabelecer metas que devem ser cumpridas.
11. Os empregados devem ser consultados acerca das causas reais dos problemas para então serem solucionados.
12. Reconhecimento: recompensar aqueles que atingiram as metas propostas.
13. Comitê da Qualidade deve ser formado por profissionais de diferentes áreas.
14. Etapa final: fazer tudo isto novamente.

Da mesma forma proposta por Deming, as 14 etapas não precisam ser trabalhadas ao mesmo tempo, nem ser seguidas na ordem acima, mas todas elas devem ser cumpridas antes de começar de novo.

2.5.3 Armand Feigenbaum

Feigenbaum criador do TQC apud Scholtes (1992), afirma que

"um sistema eficiente para integrar o desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da Qualidade através de esforços dos vários grupos que formam uma organização tais como marketing, engenharia, produção e serviços a fim de atingir e satisfazer as necessidades do consumidor, da maneira mais econômica possível".

O conceito de controle do autor, segundo Scholtes (1992) envolve 4 etapas:

1. Estabelecer um padrão de Qualidade.
2. Avaliar conformidade com o padrão estabelecido.
3. Agir corretivamente quando o padrão não for atingido.
4. Planejar, a fim de aprimorar o padrão.

Assim, de acordo com os autores, o cliente externo ou o consumidor que tem a palavra final, e os fatores que afetam podem estar divididos em duas categorias distintas:

- Tecnológicas: máquinas, materiais, insumos e processos.
- Humanos: tempo e pessoal (considerados por Feigenbaum como os mais importantes).

Pode-se resumir sua filosofia em três níveis:

- A gerência deve perseguir Qualidade como objetivo número um. Essa prioridade ou objetivo deve se entendida por todos os empregados na organização.
- As ações necessárias para atingir os objetivos devem ser implementadas por toda a empresa.
- Motivação, avaliação dos resultados e comprometimento com a Qualidade devem ser mantidos num alto nível todo o tempo na empresa.

2.5.4 Joseph Juran

Juran acredita apud Scholtes (1992), que o conceito da Qualidade tem mudado, e que o mundo ocidental precisa aprender a adotar os princípios da Qualidade adotada pelos japoneses. Para que isto ocorra, são necessários:

1. Um programa anual, bem-estruturado, visando ao aprimoramento da Qualidade dos produtos: pode permitir rápidos resultados. Inclui o desenvolvimento de um senso de responsabilidade para participação ativa, desenvolvimento de habilidades específicas para esse aprimoramento e criar o hábito do aprimoramento anual.
2. Um sólido programa de treinamento para a Qualidade. A ciência da Qualidade inclui os métodos, ferramentas e técnicas usados para manter a função Qualidade.
3. Alto nível de motivação, medição e avaliação dos resultados e compromisso com a Qualidade durante todo o tempo na empresa.

Ressalta Juran apud Scholtes (1992) "a alta administração da empresa deve levar a sério esse compromisso. Programas do tipo Zero Defeito devem ser evitados e deve ser gasto um tempo suficiente para que todos entendam o compromisso com a Qualidade em todos os níveis da organização.

O seu embasamento teórico é conhecido por *Trilogia de Juran* e é composto por:

- Controle da Qualidade.
- Aprimoramento da Qualidade.
- Planejamento da Qualidade.

2.5.5 Kaoru Ishikawa

Ishikawa (1949), apud Campos (1992) "É melhor que cada pessoa seja responsável pela Qualidade do seu próprio trabalho, do que uma pessoa ser responsável pelo trabalho de todos".

Fundador do TQC ou CQT (Controle da Qualidade Total), no Japão. Utiliza a tese de que o CQ tem melhores resultados quando existe um senso de confiança mútua e de que o homem, principalmente o oriental – e aí entra a sua contraversão, é bom por natureza e com isso a confiança pode ser sempre cultivada. Há inclusive, especulação de que o CQ não se efetivou/não deu melhores resultados no ocidente em função do Cristianismo que, segundo ele, sempre apoiou a teoria do homem como sendo mau por natureza.

Ele também tentou encontrar como explicação do pequeno êxito do CQ nos EUA em razão da influência, inclusive, do sistema de escrita japonês que utiliza o aprendizado *Kanji*, baseado em caracteres chineses, e no qual, por motivos de sua dificuldade de aprendizado, o povo japonês desenvolveu o hábito de trabalho mais rápido, zeloso e ativo. Posteriormente segundo Campos (1992), veio a comentar: "Se as atividades do círculo de CQ forem consistentes com a natureza humana, serão aplicáveis em qualquer lugar do mundo, porque pessoas são pessoas e há um vínculo comum de humanidade."

Há diversas maneiras e formas de se ver os milagres ocorridos no Japão do pós-guerra sendo o que mais certamente influenciou foram os fatores humanos, visto em primeiro plano pois através da utilização da energia do seu povo a

administração japonesa soube, melhor do que qualquer outra, utilizá-la mais eficazmente. a maneira utilizada foi através do controle de qualidade e da utilização dos círculos de qualidade (onde há uma maior troca de informações com objetivo da busca de soluções aos problemas levantados).

Ishikawa apud Campos (1992) ressaltou "através do controle de qualidade total, com a participação de todos os empregados, incluindo o presidente, qualquer empresa pode oferecer produtos e serviços melhores a um custo mais baixo, aumentar as vendas, melhorar os lucros e transformar a empresa em uma organização melhor". Esta é a mensagem dada pelo Dr. Ishikawa e que os executivos japoneses levaram muito a sério, demonstrando inclusive através do aumento de seus lucros e melhoramento das relações e atitudes dentro das empresas.

Apesar de ter sido inventado nos EUA, o controle de qualidade teve um desempenho mais significativo no Japão do pós-guerra em virtude da insistência da participação efetiva de todos, do operário à alta diretoria (inclusive o presidente), coisa que não ocorreu no seu país de origem, pois isto era delegado à especialistas em CQ. Além disto, no Japão, a sistemática adotada foi a da continuidade e do comprometimento total e para sempre, enquanto existir a empresa.

O Dr. Ishikawa passa, a partir de 1949, a entrar em contato com Métodos Estatísticos através da influência do Sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses que, na época, detinha esse material, porém só o disponibilizaria se ele participasse/tornasse um de seus instrutores, na área de CQ. Foi deste período em diante que ele passou a ter um envolvimento com o Controle de Qualidade, também chamado de "Gerenciamento por fatos e dados".

Segundo Ishikawa apud Campos (1992),

"... que as atividades do CQ espalhem-se por toda a parte no mundo, que a qualidade em todo mundo seja melhorada, que o custo seja reduzido, que a produtividade seja aumentada, que as matérias-primas e a energia sejam poupadas, que os povos de todo o mundo sejam felizes e que o mundo prospere e seja pacífico".

Entre os seus conceitos principais, estão:

1. Envolvimento de todos os departamentos nas atividades da Qualidade como fabricação, marketing, P&D, assistência-técnica, compras e engenharia.
2. A meta principal é o aprimoramento contínuo.
3. Participação de todos os empregados em todos os níveis.
4. Atenção especial às definições de Qualidade do cliente.

No quadro 4 os pontos comuns dos modelos teóricos aparecem agrupados para facilitar o entendimento e suas interações que sustentam as práticas gerenciais hoje adotadas pelas empresas.

QUADRO 4 - PONTOS COMUNS DOS MODELOS TEÓRICOS

- Comunicação interáreas na fase do projeto dos produtos, serviços e processos.
- Qualidade é algo dinâmico, portanto envolve aprimoramento contínuo.
- É vital o envolvimento de fornecedores nos esforços em prol da Qualidade.
- A maioria dos problemas relacionados à Qualidade é de responsabilidade gerencial.
- Os gerentes devem ser os agentes de mudança.
- Educação e treinamento devem ser um processo contínuo em todos os níveis da empresa, liderado pela alta administração.

2.5 O Ser Humano no Processo de Qualidade Total

O ritmo crescente das alterações no perfil e na qualidade das organizações e os sutis contornos de um terceiro milênio que já está batendo em nossa porta fazem cada vez mais verdadeira a frase de Lang (1993) apud Patrão (1994), *"Vivemos um momento da história em que a mudança é tão veloz, que só começamos a ver o presente quando ele está quase desaparecendo."*

Com um misto de surpresa, de apreensão, assistimos a chegada do futuro através das maravilhas tecnológicas, do avanço da informática, da cibernética, das comunicações em tempo real, das espantosas demonstrações da realidade virtual.

O mundo não é mais como antigamente e o que vem provocando este sentimento e todo este misto de ansiedade e curiosidade se chama Globalização. É um processo de aceleração capitalista, num ritmo jamais visto, em que o produtor vai

comprar matéria-prima em qualquer lugar do mundo onde ela seja mais barata e melhor. Instala a fábrica nos países onde a mão-de-obra fique mais em conta. Vende o produto ao mundo inteiro.

Com essa abertura da economia à competição internacional, deste início de década, os empresários brasileiros, acostumados com reservas de mercado e com altas taxas de inflação, sentem-se ameaçados às novas posturas, conhecimentos e formas de agir.

Os desafios e as ameaças nunca mexeram tanto com as organizações brasileiras. Levaram muitas delas a sucumbir ou a procurar alianças com organizações mais aptas para sobreviver.

As mudanças que no princípio requeriam apenas a adaptação à inédita concorrência dos produtos estrangeiros ampliaram-se, passando a exigir, também, saber conviver e negociar com fornecedores, consumidores e parceiros sediados em diferentes regiões, que falam outros idiomas, têm valores e culturas desconhecidos e praticam mecanismos de negócios nunca vistos por aqui. Jamais os pontos fortes e fracos das empresas brasileiras ficaram tão à mostra e foram postos tão à prova como agora. E, até hoje, não apareceu ninguém que aponte a tendência para a reversão deste quadro. Ao contrário, os especialistas acreditam que a atual situação só tende a se tornar ainda mais incerta e desafiadora.

Não há um só segmento de atividade econômica que não se sinta afetado pelos efeitos da Globalização, que em nosso país associam-se às tendências de estabilização e crescimento econômico auto-sustentado.

Nesse contexto, o ambiente que envolve as empresas se torna extremamente dinâmico e dramaticamente influenciado. Os desafios de Reengenharia, Normas ISO, a busca contínua da Qualidade Total e da competição tecnológica concorrem com o desabamento das fronteiras comerciais, com os processos de fusão, cisão, privatização e com a instalação de novas e competitivas empresas no país.

Boog (1991), focaliza que os últimos anos caracterizaram-se por profundas transformações mundiais, que influíram excessivamente nos rumos do desenvolvimento

das organizações. Após o "milagre", o Brasil recebeu os impactos do primeiro choque do petróleo em 1973/74, mas durante alguns anos o clima "Brasil Potência" continuou, com projetos de desenvolvimento extremamente ambiciosos.

Com o segundo choque do petróleo em 1979, e o acirramento dos problemas da balança comercial, o país mergulhou, a partir de 1981, em profunda recessão. Houve anos de crescimento, mas a palavra que sintetiza o que ocorreu na década de 80 é estagnação econômica.

Os reflexos dessa onda de modernidade atingem diretamente o mercado de trabalho, redesenhando arquiteturas organizacionais das empresas e determinando a adoção de perfis multifuncionais e generalistas de atuação profissional.

As empresas necessitam de homens com iniciativa, dinamismo, idéias e posturas.

Se no início do século as grandes organizações se destacavam pela eficácia da relação capital x trabalho, agora se destacam pela relação capital x trabalho x seres humanos.

Tendo como marco principal o fim da Segunda Grande Guerra, na década de 50 iniciou-se um processo de preocupação com a qualidade, principalmente na qualidade física dos produtos (bens). Inúmeras técnicas foram implementadas nessa época, as quais são utilizadas até hoje: estatísticas da qualidade, ferramentas para o controle da qualidade e controle do processo.

Durante mais de 30 anos procurou-se aplicar esses conhecimentos. As empresas cresceram, houve melhoria na qualidade dos produtos. Estabeleceu-se a regra de que o cliente é quem deve determinar a qualidade do produto. Isso também foi um avanço pois tirou a visão empresarial de dentro de quatro paredes, para o universo mercadológico.

Muitas mudanças ocorreram. Abertura de fronteiras, globalização da economia, oportunidades idênticas para as empresas. Isso gerou maior competitividade e busca de melhores resultados.

Na década de 80 um novo tipo de produto começou a ascender-se: os serviços. E foi introduzido um novo conceito de qualidade: Qualidade em Serviços.

Começou-se a perceber que as pessoas têm um papel muito importante no processo de qualidade do que apenas "fazer com qualidade". As pessoas devem ser colocadas em primeiro lugar, tanto externamente como, internamente. Já não se imagina consciência da qualidade, onde busca-se os resultados nas pessoas, não somente nos produtos (bens e serviços).

Essa nova consciência vem para completar os antigos conceitos da qualidade, que não devem ser abandonados, especialmente no que se refere às técnicas de melhorar o relacionamento entre pessoas, fortalecer o processo de comunicação, gerar espírito de equipe, rever valores morais e éticos, fortalecendo a coerência.

Sendo assim, hoje, mais do que nunca, o ser humano é o foco principal no processo da qualidade. É o ser humano que faz a diferença. Sem pessoas de qualidade, não se terá produtos de qualidade.

Os anos 90 conclamam a uma revolução administrativo gerencial, por ser considerada a década dos serviços e da competência. Estamos na guerra comercial. O mundo está se unindo e os tempos atuais exigem flexibilidade, agilidade, inovações, mobilização de todas as pessoas frente a uma situação competitiva e a cada dia mais acirrada mundialmente, e diante de muitas situações confusas e até mesmo caóticas. A proposta é aceitar estas mudanças rápidas e aceleradas como um fato, e aprender a prosperar vantagens no mercado.

Para ter competência de ponta é preciso aprender, buscando e conseguindo informações e recursos para lidar com situações e solucionar os problemas com e através das experiências de pessoas e de organizações de sucesso; em outras palavras, realizando o *benchmark*. Ter visão holística, compartilhando seus propósitos, crenças e valores para mudar sua cultura, liberando a criatividade e mobilizando as pessoas em geral.

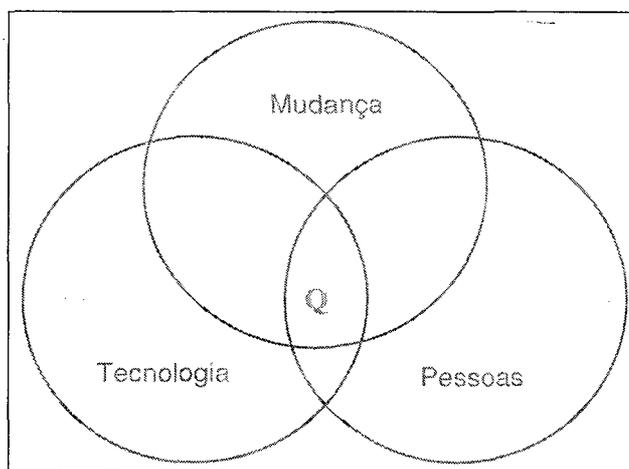
Segundo Gomes (1994), "diferentes são as alavancas que impulsionam a mudança de cenário nas organizações brasileiras" O mercado, tem cobrado das empresas a certificação e uma melhoria constante dos processos

Decorrente disso as empresas brasileiras por "modismo, epidemia e por concorrência ou por consciência profissional" tem procurado adotar uma filosofia de atuação, até porque precisa garantir a sobrevivência da organização no mercado.

O sistema da qualidade, tem sido o modelo mais utilizado pelas organizações, haja vista que na sua concepção estabelece um conjunto de práticas gerenciais norteadas por uma filosofia na qual o fracasso é inaceitável.

Gomes (1994) propõe os aspectos tecnologia, empresa e pessoas interseccionadas para fazer qualidade ou não em um ambiente organizacional.

FIGURA 4 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL



FONTE: Gomes (1994, p. 1)

2.6.1 Qualidade de Vida

Segundo Fernandes (1996), o novo modelo das empresas neste final de século, numa economia globalizada, está sendo o de indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, respeitando e contribuindo para uma comunidade e meio-ambiente mais harmônicos. Empresas saudáveis entendem a ligação entre sua cultura, seus valores, suas práticas gerenciais, a saúde e produtividade de seus colaboradores.

O conceito "saudável" é definido como um equilíbrio entre saúde física, emocional, social, intelectual, ocupacional e espiritual. Seres humanos em equilíbrio são mais criativos, capazes e motivados.

A empresa moderna que deseja sobreviver e perpetuar-se deve investir nas pessoas, valorizar o ser humano, fornecer possibilidades de crescimento, autonomia de decisão e flexibilidade de funções. O desenvolvimento de ações que melhorem o nível de Qualidade de Vida dos indivíduos, representará maior satisfação interna, maior produtividade, menos custos de assistência médica, melhor imagem externa e maiores lucros (Gomes, 1994).

É necessário, portanto, que a idéia de cultura saudável venha a tornar-se familiar no dia-a-dia da empresa e que seus colaboradores sintam-se motivados pelo fato de saberem que a empresa se preocupa com eles, oferecendo além dos benefícios garantidos por lei e dos estímulos financeiros, respostas às motivações internas e necessidades de seus colaboradores, visando seu bem-estar.

De acordo com Fernandes (1996), benefícios não podem ser vistos como elementos compensatórios, mas sim como fatores de alavancagem de Qualidade de Vida e Produtividade. Orientações sobre saúde em seus diferentes aspectos, sobre segurança ou qualquer outro item colocado como benefício devem, na verdade, compor um sistema de Qualidade de Vida. Esta é uma visão holística que valoriza o todo, pois cada componente tem forte compromisso com a efetividade. É uma cadeia onde todos os elos têm importância igual.

Fernandes (1996), salienta que Qualidade de Vida em uma empresa é algo que envolve uma multiplicidade de fatores como oportunidade de ascensão, treinamento contínuo e salários competitivos, mas também a atenção às questões de nutrição saudável, de atividade física, de educação, de cultura, de lazer, entre outras. As empresas brasileiras estão descobrindo que investir na melhoria de qualidade em serviços e/ou produtos é aumento de produtividade.

A fórmula é Trabalhar Feliz. A oferta de um lugar onde seja excelente trabalhar, que valorize os indivíduos como seres humanos, não só atrai talentos como também os mantém.

A preocupação com o bem-estar e satisfação dos colaboradores não é uma questão de filantropia das empresas e, sim sua garantia de sobrevivência.

As empresas americanas e canadenses começaram a se preocupar com o bem-estar do ser humano nos anos 70, devido ao elevado custo com a saúde, promovendo e implantando ações preventivas.

Na década de 80, incluíram aspectos sociais, mentais e espirituais. O estilo de vida tornou-se um conceito central.

Na década de 90, a preocupação com a Qualidade de Vida passou a fazer parte das estratégias das organizações para o futuro. Isso é válido para 80% das empresas americanas, 70% das alemãs e para quase a totalidade das canadenses.

O objetivo que estas empresas vêm buscando desde os anos 70, é obter uma "Empresa Saudável". Utilizam vários métodos e forma estudados, vários modelos. E a razão, é a necessidade de se elevar a produtividade, de reter empregados, de atrair novos talentos, enfim, de poder competir na economia mundial.

Essas empresas consideram fundamental que:

- Qualidade de Vida deve fazer parte da estratégia da empresa;
- Deve-se diagnosticar necessidades e priorizar metas e indicadores para o desenvolvimento do programa;
- Deve haver um sério comprometimento das lideranças;
- programa deve ser estendido à família dos colaboradores;
- Se dê ênfase na educação e conscientização;
- Haja entusiasmo e autenticidade na comunicação;
- trabalho seja de forma integrada;
- Seja investido nos aspectos curativo e de prevenção.

De acordo com Gomes (1994), as empresas brasileiras têm se defrontado, nos últimos anos, com profundas e rápidas mudanças a nível mundial, nos aspectos da economia, das relações sociais e políticas, da tecnologia, da organização do trabalho, da produção, e principalmente, da gestão de recursos humanos. E, em consonância com o que vem ocorrendo nos países desenvolvidos, estão se preocupando com o resgate do ser humano, entendendo que é a peça fundamental

do processo de qualidade e que sem ele, não adquire ou mantém a qualidade e o reconhecimento mundial.

No Brasil, Qualidade Total aliada à Qualidade de Vida deixa de ser uma novidade. No entanto, os investimentos nesse segmento ainda estão restritos a um pequeno número de empresas. Embora muitas afirmem possuir programas de Qualidade de Vida, na verdade, estão apenas oferecendo benefícios como vale-refeição, assistência médica e descontos em mensalidades escolares. Ressalta-se que isso é importante e facilita a vida das pessoas, mas não constitui propriamente um Programa de Qualidade de Vida ou uma ação que vise educar e conscientizar os colaboradores nos diferentes aspectos de sua vida.

A Qualidade Total, ou por toda a organização, se faz com a participação de todos. É um modelo de gestão participativa em que todos pensam e onde todos participam. É preciso atentar que qualidade se inicia com educação e treinamento para todos, desde o presidente ou diretor da organização até o mais simples dos funcionários.

A Qualidade é para todos. O enfoque na satisfação das pessoas e o embasamento em fatos e dados são os fundamentos. É preciso saber onde estamos, onde queremos chegar e como chegarmos lá.

Diz Campos (1992), para se alcançar melhores resultados, é importante a gestão pelo PDCA, isto é, Planejar tendo objetivos, metas e meios claros; Desempenhando atividades de educação e Agindo, atuando para eliminar as causas dos problemas, com ações preventivas e manter e melhorar os padrões e rotinas; para se alcançar novos patamares da escala da qualidade, introduzindo-se, também, as inovações tecnológicas que se fizerem necessárias.

Assim, a qualidade é gerenciada pelo ciclo PDCA e com fatos e dados, buscando-se a solução dos problemas com a participação e compromisso de todos. Neste processo de melhoria, é necessário que todos tenham em mente a necessidade de serem os autores das mudanças, os que fazem as coisas acontecerem. Para isto, é preciso aprender a criar, estimulando as idéias e sugestões de todos.

Para se alcançar os resultados da qualidade é preciso mobilizar, acordar as pessoas, despertar potencialidades para que todos possam utilizar o seu potencial e colocar suas idéias em ação.

Neste processo, a definição da política da qualidade, da missão da empresa, da finalidade de seus produtos e serviços, saber o que o cliente quer e quais são as suas expectativas, o conhecimento melhor dos desejos e necessidades do cliente, é importante ser do conhecimento de todos quantos fazem parte da organização.

2.6.2 Importância da Qualidade Pessoal

Möller (1994) afirma que o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade.

A qualidade pessoal inicia uma relação em cadeia de melhoramentos na qualidade, ou seja, um processo de desenvolvimento da qualidade. A qualidade em todas as áreas conduz a uma "cultura de qualidade", a qual influencia toda a empresa.

Em estudo realizado nos Estados Unidos em 1983, Möller (1994), apresenta, os seguintes resultados:

- Menos de 25% dos funcionários responderam "sim" à pergunta: Você sempre faz o melhor possível?
- Metade dos entrevistados disseram que não dedicavam ao trabalho mais esforço que aquele necessário para manterem seus empregos;
- 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento.

Os funcionários disseram que a razão para o seu desempenho insatisfatório era que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capazes de fazer.

O autor coloca que o caso dos Estados Unidos não é especial pois estas constatações valem para a maior parte dos países industrializados do mundo.

A tarefa mais importante da gerência é motivar pessoas que são os recursos mais valiosos da organização, para que façam o melhor possível. É função da gerência inspirar cada um e todos os funcionários, para que tenham um alto padrão de qualidade pessoal. É importante para todos reconhecerem que não é apenas a organização que se beneficia com a melhoria da qualidade pessoal. Esta melhoria beneficia não só o indivíduo, mas também sua família, seus amigos.

Möller (1994), reafirma que "o senso de comprometimento de um indivíduo, ou a falta dele, determina o grau de sua qualidade pessoal." Para estar atento à satisfação das exigências e expectativas dos outros é preciso estar determinado a ser qualidade.

Para obter qualidade pessoal é preciso:

- Eliminar a dicotomia entre aquilo que se é capaz de fazer e aquilo que realmente se faz;
- Ter flexibilidade de desempenho em diferentes situações;
- Desenvolver o dom da percepção através de exercícios;
- Ter constância de propósito para alcançar sonhos e missões;
- Aprender em todas as oportunidades.

Não pode haver medo de melhorar. Orgulho, determinação e coragem são dons importantes para quem busca a linguagem do sucesso, como mostra a figura 5.

FIGURA 5 - MAIOR PATRIMÔNIO DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Gomes (1994)

2.7 A Concepção de Recursos Humanos

Fala-se muito em recursos humanos sem, no entanto, compreender-se o real significado que o conceito encerra e suas repercussões sobre a própria atividade do desenvolvimento do homem e das organizações sociais.

O conceito fundamentou-se em princípios e práticas da chamada Administração Científica, que veio dar suporte ao esforço de racionalização de operações e procedimentos com vista no aumento de produtividade e redução de custos empresariais, objetivos perseguidos no meio industrial.

Entretanto, suas raízes são mais antigas e profundas, transcendendo a conotação eminentemente técnica que vem sendo dada por inúmeros estudiosos da administração, desde Max Weber, passando por Taylor e Fayol até os dias de hoje.

A concepção do ser humano como recurso e sua utilização como instrumento de trabalho têm origem em motivações não somente econômicas, mas fundamentalmente políticas, sendo, assim, produto das relações de poder estabelecidas entre indivíduos e as classes sociais. Não seria possível o conceito de homem-recurso sem a instituição do controle do corpo e das ações do indivíduo, isto é, da disciplina (Bom Sucesso, 1997).

A chamada revolução industrial não teria condições de acontecer sem a instituição do controle do comportamento humano, da disciplina como técnica de gestão dos homens e da categoria humana surgida com essa prática, a do homem-recurso, homem-instrumento, homem-ferramenta de trabalho de outros homens, sejam estes detentores do poder econômico ou do poder burocrático.

A atividade de Recursos Humanos foi concebida a partir de valores, premissas e necessidades oriundas da Revolução Industrial guardando, portanto, identidade de propósito com ela. Desse modo, por sua origem e pelo modo como vem sendo conduzida tradicionalmente, tem constituído mais um instrumento de consolidação da ideologia e prática de utilização do homem como instrumento, ao invés de um meio que contribua para o seu desenvolvimento como profissional e como pessoa (Carvalho, 1998).

É natural, portanto, que ao conceber-se a organização como sistema de relações de trabalho, torne-se contraditório o próprio conceito de "recursos humanos". Recursos de quem, administrados por quem? Pela organização? E quem será a organização? Será somente a alta-administração, a cúpula? E quem serão os recursos humanos? Os outros? A alta gerência estará acima dos recursos humanos?

Boog (1991) propõe um repensar no nome "Recursos Humanos" que é utilizado nas organizações. O autor coloca que é preciso que as "empresas tratem as pessoas como pessoas, e não mais como recursos, tal qual equipamentos, prédios, mesas e cadeiras." Por serem considerados recursos especiais, precisam de cuidados especiais para que produzam conforme o esperado. Mas nunca deixam de ser recursos. E, sendo recursos, só ocasionalmente serão pessoas.

Segundo o autor a crescente complexidade das operações nas empresas foi gradativamente transformando Relações Industriais em Recursos Humanos. A área galgou posições de direção e passou a ter voz ativa na estratégia das empresas. Novas funções foram incorporadas: relações com o sindicato, planejamento de carreira, banco de dados, avaliação de desempenho, desenvolvimento gerencial e organizacional. A área de Recursos Humanos passou a ser vista como elemento básico para os resultados e a produtividade da organização.

Contudo, a prática é diferente da teoria: as pessoas têm muitas ressalvas ao trabalho dentro das organizações. Não é raro se ver gente desanimada, desmotivada e apenas suportando o seu trabalho.

Boog (1991), acredita que no Brasil, a "hora é de atingir resultados com pessoas e num clima de inovação e flexibilidade." Diversas empresas já iniciaram um profundo processo para essa transformação: eliminaram níveis hierárquicos, implantaram programas de qualidade de vida no trabalho, estabeleceram um processo de "arejamento" e descentralização na autoridade, desenvolveram seus gerentes em habilidades humanas, sociais e políticas e, revendo conceitos de organização, abriram canais novos de comunicação e implantaram formas de gerenciar mais participativas e inovadoras. Enfim, investindo na maturidade das pessoas, estão colhendo resultados.

Se as empresas quiserem adquirir competência em nível nacional e internacional, precisam de resultados, de produtividade. E quem faz isso são as pessoas, e não os recursos humanos.

Toledo (1986), a função de Recursos Humanos tem passado por profundas alterações no sistema empresarial, em especial nas organizações mais industrializadas. De uma atuação meramente burocrática e disciplinadora, como é caracterizada desde o começo do século, a área de RH caminha rapidamente para posições de direção, falando igualmente de condições com outras áreas funcionais, participando na formulação estratégica da empresa e balanceando as diferentes forças sociais emergentes. Afirma Boog (1991) "essa é uma caminhada inexorável, ditada por um momento na qual as relações trabalhistas são totalmente diferentes das de outrora." Não há como fugir dessa trajetória: nem a empresa nem o profissional de Recursos Humanos podem escapar, sob o risco de logo se tornarem obsoletos.

Nos últimos anos, RH teve uma contribuição marcante burocrática e disciplinadora. Dependendo do grau de evolução da empresa, houve atuação significativa na área de formação de pessoal, na melhoria do clima entre funcionários e empresa e no estabelecimento de boas relações de trabalho. Há um razoável consenso de postura disciplinadora de RH, limitando-se somente a esse papel, até há bem pouco tempo.

Para os próximos anos, a expectativa de contribuição varia muito. Mas há um ponto em comum: o aperfeiçoamento das relações empresa-empregado. Como aspecto dessa relação com a comunidade, condições físicas de trabalho e atendimento das necessidades de crescimento dos funcionários, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento.

Boog (1991) enumera as seguintes diretrizes para Recursos Humanos, para os próximos anos:

- Manter a atual linha de atuação básica de RH (tarefas técnico-operacionais), com aperfeiçoamento na eficiência dos sistemas internos;
- Melhoria na atuação de RH, por intermédio da entrada em novas áreas de atuação, tais como: elevar o nível hierárquico de RH; implantar avaliação de desempenho ao nível estratégico e não limitada a métodos e procedimentos burocráticos; reformulação e enriquecimento dos programas de treinamento técnico e gerencial; melhorar o diálogo e a convivência entre empresas e trabalhadores; plano de sugestões, como uma das fontes de alimentação da política de Recursos Humanos.

O recursos humanos sábio, com nova filosofia e estrutura, baseia-se nos modernos paradigmas organizacionais. seu grande desafio é deixar de ser imprescindível, descentralizando as atividades de desenvolvimento organizacional e humano.

Em algumas empresas, essa transformação já começou, de forma planejada e gradual; em outras, as alterações são rápidas e radicais; em outros casos ainda, o que ocorre é um renascer das cinzas de uma área anteriormente demolida pelas circunstâncias econômicas e empresariais.

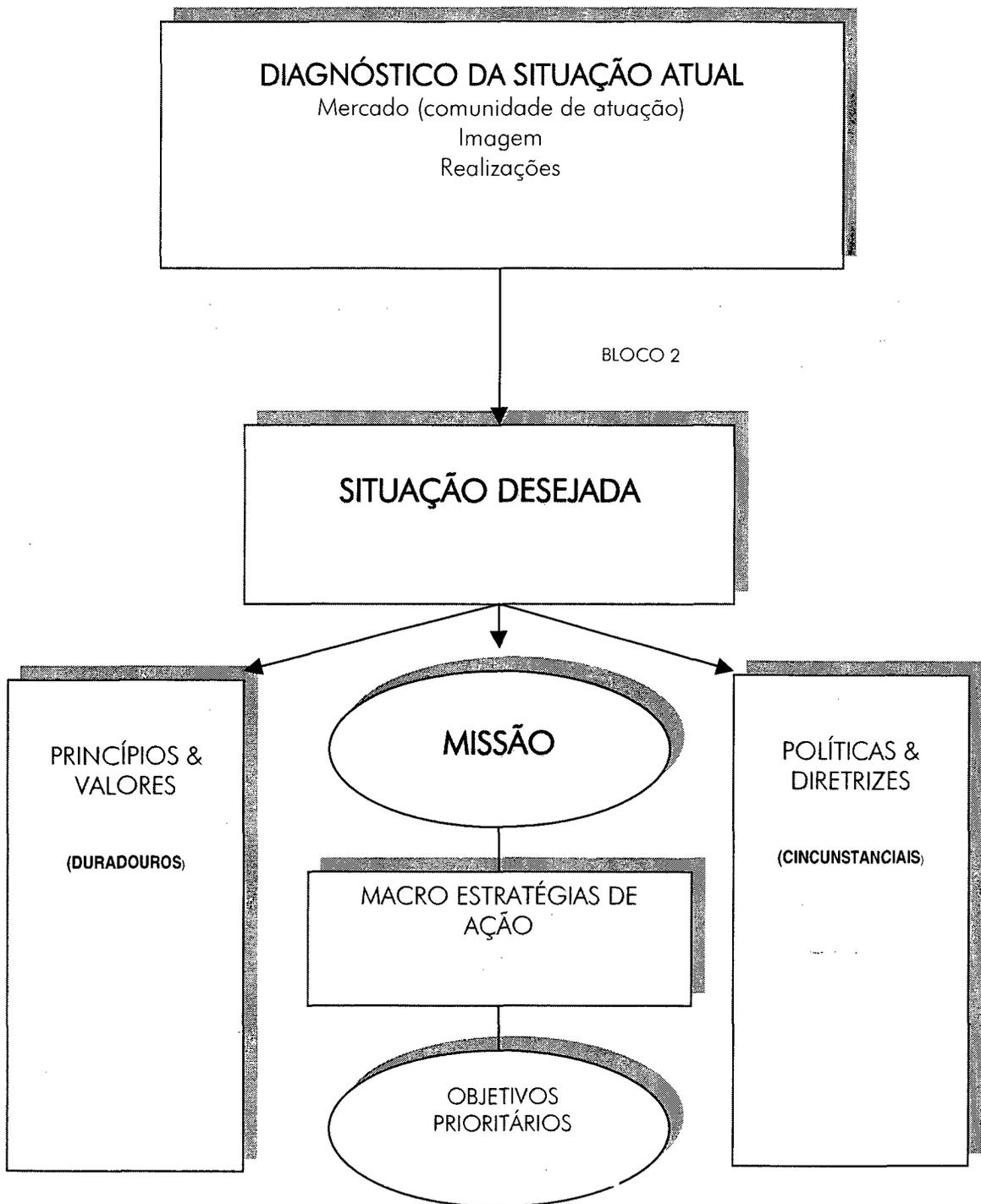
Recursos Humanos se torna o centro de apoio e de serviços, não mais de forma paternalista, mas engajada no espírito de autonomia, emancipação e descentralização. Deve sair dos limites usuais do departamento e interagir "*in loco*" com todas as demais áreas da empresa, enfatizando o trabalho de campo.

Na verdade, trata-se de promover uma reengenharia de Recursos Humanos. Ou seja, começar a transformação de forma intrínseca, ao mesmo tempo em que as novas atribuições práticas de RH ganham um contorno mais nítido na organização. É bom lembrar que, como em todo movimento consiste de mudança, trata-se de um processo e não de um agrupamento de eventos dispersos e isolados.

Esquemáticamente esse processo acontece em dois blocos, como mostra a figura 6:

Ao buscar a reengenharia, a área de RH deve construir um enunciado de valores que passará a pautar a definição dos caminhos estratégicos e dos programas prioritários de ação. Para nortear toda a dimensão de trabalho do setor, algumas políticas e diretrizes devem ficar claramente definidas, muito mais como guia de orientação operacional aos próprios colaboradores da área do que um "manual burocrático" sobre o assunto.

FIGURA 6 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL



FONTE: Adaptação Boog, 1991

Como resultado natural de todo esse exercício de reposicionamento da área, RH terá nitidamente configurada sua missão institucional. A missão confere identidade organizacional, foco, definição de negócio ou razão de ser da área.

Independentemente do produto final, o papel de Recursos Humanos como agenciador da qualidade nas organizações é cada vez mais freqüente. A razão é muito simples: as empresas estão percebendo que um processo de Qualidade Total pode e deve nuclear os esforços de todas as áreas em torno de objetivos comuns de produtividade, competitividade e competência gerencial.

Para assumir responsabilidades integrativas num processo de Qualidade Total, a área de RH, dando continuidade à sua reengenharia, deverá estabelecer, com maior clareza, seus propósitos indicadores de qualidade.

Afirma Boog (1991), "para isso, vale a pena voltar à matriz de análise de valores/missão e conciliar as diretrizes de trabalho de RH, agora sob o enfoque da Qualidade."

O autor cita alguns exemplos:

- "Os profissionais da área deverão dominar o conceito e a prática de trabalho em grupos matriciais, *team-works* e *task-force*, já que esta premissa de qualidade para as novas estruturas empresariais são flexíveis e multicompetentes.
- As antigas e clássicas análises de cargos deverão dar lugar ao "enriquecimento de funções" ou "cargos ampliados", na perspectiva de sintonizar as ocupações profissionais com os novos desafios do trabalho.
- RH deve evoluir do campo meramente operacional/administrativo, para o papel de consultoria organizacional interna, onde o foco central é o resultado da empresa como um todo e não o humanismo isolado que representa o paradigma tradicional da área.
- RH deve amadurecer sua análise crítica do contexto empresarial, sinalizando aos dirigentes os eventuais desvios de rota com relação à Qualidade Total e os recuos que possam acontecer nesse caminho.
- Os profissionais de RH devem fortalecer o espírito de pesquisa e investigação da realidade, favorecendo a sintonia da organização com o macro-ambiente em que atua.

- A ação de treinamento deve evoluir para uma efetiva contribuição na geração de competências e habilidades profissionais, capazes de interferir positivamente, e com agilidade, nos resultados do negócio.
- RH pode atuar como orientador e apoiador para que cada departamento ou área da organização faça também a sua reengenharia, antes que a empresa como um todo tome iniciativas desastradas em nome desse ainda pouco conhecido conceito.
- desenvolvimento das pessoas, do conhecimento e das competências profissionais (na perspectiva de educação permanente) deve ser a grande bandeira de RH.
- RH pode 'abrir as janelas' das organizações para intercâmbio com outras instituições, empresas e comunidades, "arejando" o modo de pensar dos dirigentes e executivos."

Em resumo, segundo Boog (1991), o novo papel do RH nas empresas e organizações inteligentes é estimular a quebra de paradigmas e de modelos mentais arcaicos que, se não forem revistos, acabam por restringir ou mesmo inviabilizar uma ação efetiva de engajamento das pessoas num novo tempo de participação, compromisso e contribuição.

Os novos tempos exigem idéias inovadoras e eficazes, no entanto, a maioria dos dirigentes continua a repetir o mesmo padrão, pensando que seus êxitos passados vão criar o futuro. Não que os gerentes não enxerguem a necessidade de mudar: muitas vezes eles não entendem que os mecanismos que estão utilizando para mudar não promovem a mudança necessária.

As novas estratégias de gestão propõem a criação do futuro da empresa, com base no raciocínio de que uma empresa só pode controlar seu destino se compreender como controlar o destino de sua indústria.

Na sociedade do conhecimento, os administradores devem se preparar para abandonar tudo o que sabem. As organizações necessitam estar preparadas para abandonar tudo ou grande parte do que fazem e, devem se dedicar a inovação. Em síntese as organizações precisam recorrer a três atividades básicas: o aperfeiçoamento

contínuo, em japonês "*Kaizen*", a exploração do seu conhecimento e o aprendizado de como inovar. No entanto, as empresas passaram muito tempo se acostumando a olhar mais para dentro de seus próprios limites que para fora e para frente.

2.8 Teorias da Motivação

Com a evolução da teoria organizacional tornou indispensável o enfoque sobre as pessoas que são a razão de existir da organização. Este enfoque humanista fez surgir o estudo do comportamento humano nas organizações. Em que pese ser um tema muito discutido e estudado, não se trata de um assunto esgotado, pois entender o complexo comportamento do ser humano deve ser uma tarefa contínua e permanente de qualquer administrador ou profissional de recursos humanos.

Dentro deste enfoque humanista do trabalho, um dos desafios do gerente é buscar a melhor maneira de estimular a motivação das pessoas para o trabalho e sobretudo para o trabalho com qualidade.

A motivação humana é um tema que vem merecendo incessantes esforços no sentido de alcançar a satisfação pessoal e organizacional.

Os estudos já realizados a partir da evolução das Teorias Administrativas envolvem estudiosos de diversas áreas e se traduzem em importantes subsídios aos administradores. O conhecimento produzido a cerca da motivação embora importante, não se mostra suficiente conforme ressaltam Davis e Newstrom (1992) "não existe uma solução perfeita aos problemas organizacionais. Tudo o que pode ser feito é aumentar o nosso conhecimento e habilidades de tal forma que os relacionamentos no trabalho possam ser melhor avaliados" (p. 4).

2.8.1 Teoria das Necessidades

O estudo de Maslow sobre as necessidades do homem foi uma grande contribuição para o entendimento da motivação no trabalho.

Maslow apud Stoner e Freeman (1985), considera que as pessoas são dominadas por suas necessidades insatisfeitas e que a ordem de satisfação das necessidades segue uma hierarquia mais ou menos fixa.

A teoria da motivação, não é sinônimo de teoria do comportamento. De fato, as motivações constituem somente uma das classes determinantes do comportamento humano, ao lado das determinantes biológicas, culturais e ambientais (Stoner e Freeman, 1985).

a) **Necessidades Fisiológicas**

O homem é considerado por Maslow, apud Robbins (2000), como um ser que se esforça para alcançar as necessidades superiores, uma vez que tenha conseguido realizar as necessidades inferiores. As necessidades humanas básicas chamam-se necessidades fisiológicas. Entre todas as necessidades, elas são as mais prementes. Isto significa que o indivíduo carente de tudo é provavelmente motivado pelas necessidades fisiológicas, como, por exemplo, alimento, calor, abrigo e sexo.

Poucas coisas podem motivar uma pessoa que não tenha conseguido satisfazer de modo razoável suas necessidades básicas. Segundo Maslow apud Maximiano (2000) "o homem que sente um fome extrema e perigosa só se interessa por comida. Sonha com comida, emociona-se apenas com o tema da comida". Se todas as necessidades estiverem insatisfeitas, o organismo, muito provavelmente, será dominado pelas necessidades fisiológicas e canalizará todas as energias para saciá-las; quaisquer outras necessidades podem tornar-se, neste caso, inexistentes ou latentes.

Após a satisfação das necessidades fisiológicas, o organismo é dominado por outras.

Maslow define este esquema com o nome de hierarquia de premências relativa das necessidades fundamentais (Stoner e Freeman, 1985).

O indivíduo satisfeito da fome, por exemplo passa a preocupar-se com a segurança.

Ressalta Maslow apud Robbins (2000), conceito de satisfação é tão importante quanto o conceito de insatisfação. Somente uma vez satisfeito em suas necessidades mais básicas, manifestam-se no indivíduo as necessidades superiores.

b) Necessidade de Segurança

A hierarquia concebida por Maslow situa a segurança no segundo plano das necessidades humanas. A necessidade de segurança é decisiva e profunda, manifesta-se em todos os indivíduos. Uma vez que ele garantiu no presente a satisfação com alimentos, vestuários, onde abrigar-se, procura também garantir esta satisfação para um futuro próximo. Podemos, por exemplo, notar a preferência para empregos estáveis, desejo de ter algum dinheiro de reserva na poupança, possuir determinados tipos de seguros (médico, acidentes), possuir a própria residência (Robbins, 2000).

Em nossa sociedade, o homem, normalmente não tem que enfrentar muitos perigos que ameaçam a sua segurança pessoal. Todavia, há perigos mais sutis e refinados, como a ameaça de guerra e doenças, que preocupam todos os indivíduos.

c) Necessidades Sociais

Satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surge necessidades de afeição, participação, aceitação e respeito pelos outros, amizade e associação. O indivíduo passa a sentir de forma mais premente a falta de amigos e a convivência com grupos sociais. É sob este impulso que são formados os principais grupos sociais, desde a família até o Estado. Na organização, tal necessidade pode manifestar-se na coesão do grupo de trabalho, na formação de grupos informais e associações (Robbins, 2000).

d) Necessidades de Estima (do ego)

Afirma Maslow apud Maximiano (2000), normalmente, todo indivíduo sente de forma mais ou menos estável o desejo de auto estima e do respeito das outras pessoas. São duas as categorias de necessidades de estima:

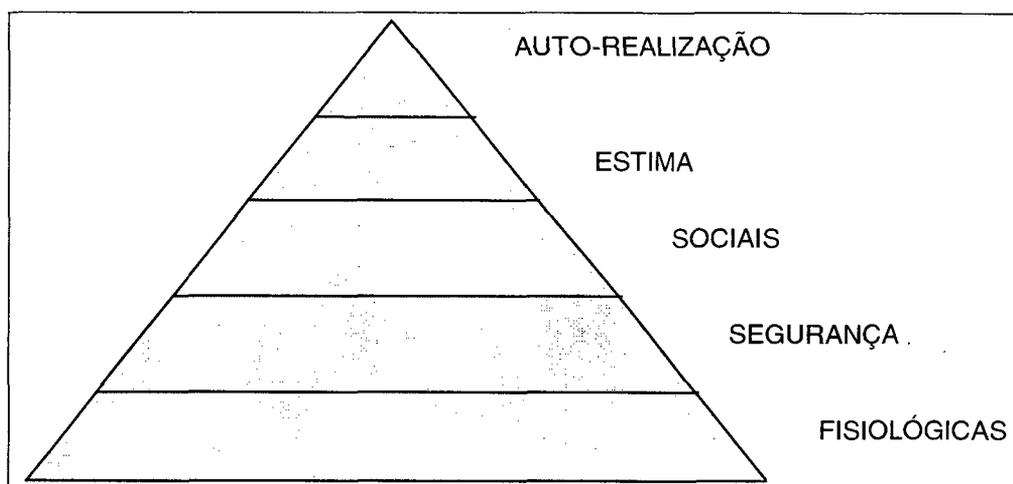
- "as necessidades que se relacionam com amor-próprio (auto- confiança, independência, liberdade e realização)";

- "necessidades que se relacionam com a própria reputação (status, respeito e reconhecimento)".

e) Necessidades de Auto - Realização

O último grau na hierarquia das necessidades é a auto-realização são as necessidades que o indivíduo sente de realizar seu próprio potencial humano; de estar em contínuo crescimento no próprio desenvolvimento.

FIGURA 7 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES



FONTE: Adaptação Robbins, 2000

QUADRO 5 - CORRELAÇÃO ENTRE A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E A QUALIDADE

MANIFESTAÇÃO	NECESSIDADES DE	ADEQUAÇÃO À QUALIDADE
Êxito, inovação, criação, autodesenvolvimento, trabalho interessante.	Auto-realização	Oportunidade de propor idéias criativas ou participar da elaboração dos planos.
Ser útil, importante, autoridade, independência, identidade (status) competência, reconhecimento, confiança.	Estima	Publicar num quadro mural os êxitos obtidos com a Qualidade e promover cerimônias públicas de reconhecimento.
Relacionamento com subordinados, necessidade de aceitação, assistência, orientação, comunicação, trato, ética.	Sociais	Solicitar aos funcionários que mantenham o espírito de grupo e trabalhem pelo aprimoramento da Qualidade.
Oportunidade, futuro, segurança no trabalho, política, normas, organização, condição de trabalho.	Segurança	A Qualidade diminui os erros e perdas, aumenta as vendas; as vendas garantem o emprego.
Prêmios, benefícios, exigências no trabalho e salário.	Fisiológicas	Oportunidade de aumentar a remuneração através de um trabalho com Qualidade.

FONTE: Barçante (1994)

2.8.2 Teoria dos dois Fatores da Motivação

"O que as pessoas desejam dos seus cargos?" Essa foi a pergunta formulada pelo Psicólogo Frederick Herzberg, o qual conduziu uma das teorias mais freqüentemente citadas (Robbins, 2000).

Herzberg apud Robbins (2000), pedia às pessoas para descrever, em detalhes, situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal com relação aos seus cargos. As respostas eram tabuladas e classificadas. Suas constatações, fundamentam o que ele chamou de teoria da motivação-higiene, a qual segundo Robbins (2000) é "o modelo pelo qual fatores intrínsecos estão relacionados à satisfação no trabalho, enquanto os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação".

Herzberg apud Robbins (2000), observou que as pessoas quando se sentiam bem em relação ao seu trabalho, davam respostas significativamente diferentes daquelas quando se sentiam mal. Esta constatação levou a conclusão de que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados a insatisfação.

Afirma Robbins (1999) que os resultados mostram que ao falar sobre condições que as fazem sentir-se bem ou satisfeitas, as pessoas mencionavam fatores intrínsecos ao trabalho em si. Esses fatores incluíam: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento. Herzberg deu o nome de motivadores às fontes de satisfação, já que lhes pareceram necessárias para que houvesse aprimoramentos substanciais no desempenho do trabalho. Herzberg também notou que, ao falar sobre condições que as deixavam insatisfeitas com o trabalho, as pessoas mencionavam fatores externos ao cargo, mas a ele relacionados - fatores tais como administração e política da companhia, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, "*status*" e segurança. Herzberg chamou essas fontes de insatisfação de fatores de higiene ou manutenção, porque formam o ambiente de trabalho, e mantê-lo em boa ordem ou estado pareceu-lhe necessário para evitar descontentamentos, que poderiam fazer o desempenho cair abaixo do nível aceitável.

2.8.3 Dinamismo, Teoria do Equilíbrio e Necessidade

O dinamismo da vida do homem é freqüentemente considerado como uma tendência ao equilíbrio e ao repouso.

Wagner e Hollenbeck (1999), afirma que a ruptura do equilíbrio (surgimento da necessidade) provoca no indivíduo a tensão e a canalização de energia com a finalidade de restabelecer o equilíbrio (satisfação). Em outras palavras, a guerra do equilíbrio provoca uma situação de desconforto e o organismo desencadeia atitudes para restabelecer o equilíbrio e fazer cessar o estado de tensão.

Esse dinamismo não consiste somente em reduzir a tensão criada pela ruptura do equilíbrio orgânico. O traço mais marcante é que há, no homem, um impulso construtivo que tende a novas realizações e rompe, assim, o estado de equilíbrio a repouso quando ele é atingido.

O importante é determinar quanta energia, esforço o indivíduo realmente se propõe investir para satisfazer uma necessidade.

Outro fator a ser considerado são os comportamentos que não atingem objetivos pretendidos. Normalmente, quando o indivíduo não consegue atingir os resultados que satisfazem suas necessidades, ele pode tornar-se frustrado. Os psicólogos têm realizado muitos estudos sobre formas de comportamento manifestadas por indivíduos na situação de frustração. Comportamentos que podem ir desde a apatia até a agressão; redobrar esforços para conseguir os resultados ou reestudar metas e racionalização (Robbins, 1999).

a) **Lei do Efeito**

Os dados que temos a respeito do comportamento humano nos mostram que seu dinamismo evolui sempre na direção do sucesso. Isto é, a maneira de agir, que leva a resultado satisfatório, é mantida pelo organismo, e as formas de comportamento que levam a resultado insatisfatório são progressivamente eliminadas da conduta. Esta é a forma geral da chamada lei do efeito.

O dinamismo de uma necessidade encontra-se no ponto de partida de qualquer modo de agir. As formas de comportamento, consideradas como causadores de resultado insuficiente, são aquelas por meio das quais não se alcança satisfação, assim, o fim não é atingido. Neste caso, o dinamismo continua a desencadear outras formas de conduta (Wagner e Hollenbeck, 1999 p. 97).

b) que Produz Satisfação no Trabalho

As relações mais difíceis são as da pessoa com a empresa e da sociedade, entretanto, elas são as rochas que servem de alicerce à satisfação no trabalho. Uma análise dos fatores que os empregados consideram importantes para trabalharem satisfeitos revela que a maioria dos problemas não têm origem nas relações entre as pessoas, mas no relacionamento com a empresa e com a sociedade. Para exemplificar, é dada a seguir uma lista resumida dos fatores que contribuem para haver satisfação no trabalho, classificados por empregados em dezesseis estudos separados (Hersey e Blanchard, 1986):

- Segurança;
- Interesse (aspectos intrínsecos do cargo);
- Possibilidade de progresso pessoal;
- Reconhecimento (pelo superior);
- Empresa e administração;
- Salário;
- Supervisão;
- Aspecto sociais de cargo;
- Condições de trabalho (excluindo o horário);
- Comunicação;
- Horário de trabalho;
- Tranqüilidade;
- Benefícios.

O Esforço para verificar as características dos fatores acima com base nas relações de um empregado com outro, do empregado com a empresa e do empregado com a sociedade, produziu os seguintes resultados:

- Segurança. A segurança neste caso é naturalmente a econômica. Atualmente as relações entre pessoas influem muito menos para assegurar a permanência no emprego do que a política e a solidez da empresa, sendo que esta última depende, na maioria das vezes, da saúde econômica da sociedade.
- Interesse (aspectos intrínsecos do cargo). A este respeito a empresa desempenha papel predominante, devido à maneira com ela determina as atividades do empregado na sua descrição de cargo, no treinamento que lhe dá, na propensão em que, pela divisão de trabalho, torna remota para o empregado a possibilidade de sentir-se realizado.
- Possibilidades de progresso pessoal. Os principais fatores são a política e as práticas da empresa. Ela facilita a promoção de pessoal da casa preparando os empregos para que prosperidade? Ela tem os recursos que permitem os empregados "subirem" como esperam? As respostas a estas perguntas dependem da existência de condições sociais e a capacidade administrativa que tornem possível o crescimento da empresa e a criação de novas oportunidades de melhoria de salários e de promoção. Isso pode envolver também as relações de uma pessoa com outra, pois a seleção dos empregados que podem ser promovidos ou receber aumentos por mérito depende muito dos seus superiores imediatos.
- Reconhecimento (pelo superior). Para isso, o fator é o reconhecimento pessoal, enquanto que a política da empresa tem influência secundárias. Se a empresa cria um ambiente favorável à existência de boas relações humanas, o contramestre ou supervisor é escolhido pela sua habilidade em demonstrar apreço e a fazê-lo toda vez que alguém merece.
- Empresa e administração. Por definição, isto envolve as relações da pessoa com a empresa.

- Salários. Os fatores predominantes são a política da empresa e as condições sócio-econômicas existentes.
- Supervisão. Como acontece com o reconhecimento pelo supervisor, as relações entre pessoas têm grande influências. Mas também neste caso, a empresa é que é responsável pela espécie de supervisão que utiliza.
- Aspectos sociais do cargo. Este fator diz respeito ao grau de confraternização que os empregados podem estabelecer, e isso é resultado das relações existentes entre as pessoas. Tudo depende muito da maneira como a empresa organiza o trabalho e estimula, tolera ou condena tal confraternização.
- Condições de trabalho (excluindo o horário). Evidentemente elas são resultantes de decisões da empresa, baseados nos padrões do ramo e em critérios gerais estabelecidos pela sociedade.
- Comunicação. As relações entre pessoas podem influir no método de comunicação, porém o seu conteúdo é determinado pelas políticas da empresa.
- Horário de trabalho. Também a este respeito as principais decisões são da empresa e não de cada supervisor – tomadas levando em conta a legislação trabalhista, o contrato de trabalho e as condições sócio-econômicas existentes.
- Tranquilidade. O equipamento e os padrões de desempenho utilizados no trabalho influem no grau de satisfação com que o empregado executa seu serviço, embora as relações pessoais com superiores e com os colegas tenham alguma influência.
- Benefícios. Independentemente de qualquer exigência legal, as políticas da empresa são o fator principal – levando também em conta as condições sócio-econômicas existentes.

De acordo com esta análise, é evidente que a satisfação desejada pelos empregados no trabalho depende mais da empresa e da sociedade do que das

relações pessoais mantidas por eles na fábrica ou no escritório. Todavia, o esforço da administração para criar atitudes corretas no trabalho em geral não vai além de algumas providências tomadas no sentido de personalizar a organização por meio de sistemas de relações humanas baseadas na "atenção à pessoa". Os meios mais valiosos para que haja satisfação no trabalho – ou seja, a compreensão da empresa e da sociedade e das relações do indivíduo com elas – são consideradas secundárias (Hersey e Blanchard, 1986).

Entretanto, o próprio indivíduo sabe que os fatores favoráveis à obtenção de satisfação no trabalho – segurança, interesse intrínseco pelo trabalho, possibilidades de progresso pessoal etc. – não dependem do seu superior imediato. Eles sabem que a empresa é impessoal e, por isso, muitas vezes refere-se a ela por meio de um indefinido "eles". Além disso, até quando xinga a empresa eles sabem que ela não é entidade inteiramente autônoma, embora raramente reconheça este fato de maneira franca. O próprio fato dos sindicatos imporem suas exigências a todas as empresas do mesmo ramo ao mesmo tempo levou a classe trabalhadora a deixar de acreditar na onipotência da empresa. Também pode ser citado que um dos efeitos da redução do analfabetismo entre os trabalhadores, bem como da elevação do seu nível de instrução, e eles saberem que forças econômicas abstratas restringem a liberdade da empresa para tomar decisões. Finalmente, os empregados notaram a mão forte do governo intervindo em atividades empresariais privadas. A esta altura do desenvolvimento do nosso país, o indivíduo compreende que as políticas da empresa, moldadas por forças que operam na sociedade, influem decisivamente no seu futuro pessoal.

a) **Novos Incentivos**

Devido a tudo isso, com respeito às atitudes dos empregados, o fator cultivado não é determinado pelas relações de uma pessoa com outra, mas, simples relacionamentos da pessoa com a empresa e com sociedade. Para haver harmonia em tais relações, além dos estímulos decorrentes do interesse pessoal, são necessários

também outros incentivos resultantes da compreensão das relações existentes entre o indivíduo e a empresa e entre esta e a sociedade. Se este último relacionamento for ignorado – isto é, se o indivíduo for incapaz de perceber a função da empresa no contexto social mais amplo que se insere, a consequência inaceitável é ele manter-se em guerra com sua empregadora, que considera um empreendimento apenas interessado em obter lucros destinados a locupletar seus proprietários.

A idéia de que a maior amplitude dos problemas sociais influem na satisfação com que o indivíduo trabalha é também criada pelos sindicatos, que contribuíram muito mais do que os gerentes para que fosse atribuída maior importância às relações do indivíduo com os objetivos gerais da sociedade. Por exemplo, nas suas lutas contra as empresas mineradoras de carvão, John L. Lewis sempre obtinha o apoio de seus seguidores, lembrando-lhes que eram eles que aqueciam os lares americanos e faziam andar as rodas das indústrias do país. Lewis sabia que os trabalhadores podiam ser motivados não apenas pelos interesses pessoais, mas também pela idéia de que seu trabalho tinha grande valor social (Robbins, 1999).

A avaliação individual feita por meio do estabelecimento de cotas a serem atingidas gera muitos problemas, desde a tomada de uma postura desonesta de adulteração (pois uma pessoa, por melhor que seja tentará atingir as cotas "a qualquer custo", se disso depender o seu futuro ou seu emprego), até a institucionalização de uma estrutura democrática extra no departamento de recursos humanos.

Entretanto o maior problema criado é o fomento à competição individual (ou entre áreas, dirigidas por executivos competitivos), que nubla os objetivos gerais da empresa.

A cooperação entre áreas e sua integração por meio de projetos interdepartamentais devem ser estimulada.

Devem ser removidas as barreiras ao orgulho individual para que se estimule o que se chama de *intrapreneuring*, ou seja, fomento da capacidade empreendedora do funcionário dentro da própria empresa.

Os lucros advindos da solução de problemas pelos funcionários devem ser distribuídos e as idéias exaltadas como sendo parte de um trabalho coletivo.

Deve-se estimular o mutirão e o sentimento do funcionário de que a empresa é dele, por meio da delegação de responsabilidade e da administração participativa e democrática.

Os programas de qualidade, independentemente de sua abrangência, "devem ter hora para começar, mas não para terminar".

O conceito restrito de que a qualidade é algo de competência dos inspetores de fim de linha de produção está totalmente errado. A qualidade é de competências de todos os envolvidos no processo de produção, do início ao fim. A inspeção em massa, ao invés de manter taxa de defeitos em patamares baixos, estimula ocorrência dos mesmos, pois "as peças defeituosas serão reparadas". Isso livra o funcionário, da responsabilidade pela qualidade do produto. É um estímulo a negligência.

Os clientes não são apenas os consumidores do produto final. O responsável pelo departamento de compras é cliente do engenheiro que lhe fornece uma especificação técnica. Existem clientes internos (de dentro da empresa) e externos. A preocupação com a qualidade deve endereçar esses dois tipos de clientes.

2.8.4 Teoria X e Teoria Y

McGregor, um dos mais famosos autores behavioristas da Administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, a que deu o nome de Teoria X, e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano a que denominou Teoria Y (Robbins, 1999).

a) **Teoria X**

Robbins (2000 p.349), afirma que a Teoria X é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, como, por exemplo:

- "Os funcionários essencialmente detestam o trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.
- Uma vez que os funcionários detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição, para que atinjam as metas.
- Os funcionários evitarão as responsabilidades e, sempre que possível, procurarão as ordens formais.
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os demais fatores associados ao trabalho e demonstram pouca ambição".

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados e organizados, tendo em vista exclusivamente os objetivos da organização. As pessoas são vistas como meros recursos ou meios de produção.

b) Teoria Y

Robbins (2000 p. 349), complementa afirmando que segundo os pressupostos de McGregor a Teoria Y é a moderna concepção de administração, baseada na Teoria Comportamental. A Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

- "Os funcionários podem encarar o trabalho como sendo tão natural quanto o descanso ou o lazer.
- As pessoas adotarão o autocomando e o autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- A pessoa mediana pode aprender a aceitar e até a buscar a responsabilidade.
- A capacidade para tomar decisões inovadoras é amplamente disseminada entre a população e não é necessariamente esfera única dos que se encontram em posições gerenciais."

Dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

É importante salientar que as teorias motivacionais partem do mesmo ponto: o ser humano, e são dirigidas para ele. Logo, os esquemas teóricos da motivação são úteis à medida que se conheçam, previamente, as raízes da comunidade e seus aspectos antropológicos, sociológicos e culturais. Em outras palavras, o estudo das diferentes teorias motivacionais tem que levar em conta o meio cultural no qual foram desenvolvidas e, quando aplicadas em outra cultura, devem ser feitas as adaptações necessárias.

QUADRO 6 - COMPARAÇÃO ENTRE OS MODOS DE OPERAÇÃO EM QUALIDADE SEGUNDO AS TEORIAS X E Y

PLANO DE ATUAÇÃO BASEADO NA TEORIA X	PLANO DE ATUAÇÃO BASEADO NA TEORIA Y
Importância à cláusula de multas ou a medidas disciplinares para punir uma atuação medíocre em Qualidade.	Importância ao Por que e Como melhorar uma atuação medíocre em Qualidade.
Confiança no pessoal de inspeção para controlar a Qualidade do produto final.	Confiança no pessoal de produção para controlar a Qualidade do produto final.
Confiança nos inspetores para checar se o preparo das máquinas está correto.	Confiança nos operadores e preparadores de máquinas para checar se o preparo das máquinas está correto.
Confiança nos inspetores para interromper o trabalho de uma máquina que esteja produzindo itens não conformes.	Confiança nos operadores para parar o trabalho de uma máquina que esteja produzindo itens não conformes.
Aprovação prévia da inspeção para toda matéria-prima, insumos, movimento de material etc.	Aprovação prévia da inspeção só para alguns casos especiais.
Debates na fábrica sobre autoridade para parar máquinas e sobre os motivos para fazê-lo.	Debates na fábrica sobre interpretação de especificações e resultados de medidas.
Relacionamento entre operários e inspetores é tenso, com freqüência hostil e áspero.	Relacionamento entre operários e inspetores é cordial, com freqüência amigável.
Censura da alta administração por elevadas perdas em sucata, dirigida tanto aos inspetores como à produção.	Censura da alta administração por elevadas perdas em sucata, dirigida somente à produção.
Os operários não demonstram interesse em fazer um trabalho de Qualidade.	Os operários demonstram interesse em fazer um trabalho de Qualidade.
Os operários são totalmente ignorados como fonte de idéias para aprimorar a Qualidade.	Os operários são consultados freqüentemente sobre idéias para aprimorar a Qualidade.

As teorias da motivação aplicadas à Qualidade do produto ou serviço não se limitam unicamente a reduzir os erros voluntários gerenciais: multiplicidade de objetivos e normas que devem ser cumpridas ao mesmo tempo, relacionadas com custos, Qualidade, entregas, pessoal, clientes, competência, segurança, interpretação de especificações, garantias, responsabilidade civil; tampouco a reduzir os erros voluntários dos empregados: a informação passada ao empregado é mais informal do que formal; crença de que o nível da Qualidade não é importante; problemas de relacionamento com a chefia podem levar o empregado a danificar o produto propositadamente. Tais teorias têm um caráter mais abrangente em relação à Qualidade, significando que os empregados devem colaborar em:

- Seguir os planos de controle estabelecidos.
- Proporcionar critérios no controle.
- Acatar os programas de treinamento para os procedimentos e métodos de trabalho.
- Adotar novas tecnologias.
- Retroalimentar a administração nos problemas encontrados.
- Ajudar no asseguramento da Qualidade.
- Participar dos planos de melhoria da Qualidade.

Os planos, portanto, devem objetivar uma atitude positiva do empregado em relação à empresa e à Qualidade dos produtos e serviços por ela desenvolvidos.

3 METODOLOGIA

O estímulo para pesquisar os efeitos das práticas gerenciais desenvolvidas e adotadas, na satisfação dos empregados da Inepar, foi desencadeado em 1997, quando o presidente da Fundação Inepar, Renato Requião M. da Rocha Neto, no Congresso Paranaense de Recursos Humanos, numa palestra mostrou o significativo crescimento da empresa num período de seis anos, e atribuiu ao modelo de gestão da Inepar, a responsabilidade pelo crescimento.

No mesmo congresso outros palestrantes apresentaram inúmeros casos de empresas que embora tenham adotado ou desenvolvido práticas gerenciais iguais e semelhantes, não teriam tido resultados significativos.

Comparando o modelo de gestão da Inepar, com as demais experiências apresentadas no congresso formulou-se o problema de pesquisa que passou a orientar esta metodologia.

3.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um estudo descritivo o qual procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social.

"O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação" (Santos; Filho, 1998).

Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

É o tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.

Com relação ao método ou abordagem qualitativa, que é o caso desta pesquisa, esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

GOODE; HATT apud OLIVEIRA (1997), afirmam que a pesquisa moderna não deve aceitar a divisão entre estudos qualitativos e quantitativos, estatísticos e não estatísticos, haja vista que não é importante a precisão das medidas, uma vez que o que é medido continua a ser uma qualidade.

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação formação de opiniões de determinados grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A abordagem qualitativa, apresenta três diferentes possibilidades de se realizar uma pesquisa: a etnografia, a documental e o estudo de caso (Godoy, 1995).

Segundo Franco (1986, p. 37),

"o estudo de caso pretende retratar uma configuração, que embora particular, funciona apenas como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo. Tem como base o desenvolvimento de um conhecimento que se inicia pela compreensão dos eventos particulares (casos)".

SANTOS; FILHO (1998) afirmam que o estudo de caso consiste em uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Godoy (1995, p.26) ressalta que "o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida, quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre eventos estudados, e quando o foco de interesse recai sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real".

Portanto, como se pretende avaliar o efeito das práticas gerenciais na motivação dos empregados da Inepar, discutindo de que forma estas práticas impactaram nas atitudes individuais e nos comportamentos de grupo, a pesquisa caracteriza-se como do tipo "estudo de caso".

Caracteriza-se também, como do tipo descritivo/exploratório. É descritivo, uma vez que pretende conhecer e descrever com exatidão as características específicas do assunto em questão, os fatos e fenômenos que marcaram a realidade. É exploratório, porque busca "proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação dos informantes e outras fontes de dados" (Alves, 1991, p. 58).

3.2 Coleta de Dados

Os dados coletados para este estudo foram de dois tipos: primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas baseadas num instrumento semi-estruturado, denominado de Roteiro de Entrevista aplicado aos empregados detentores de cargo de liderança nos níveis diretivo e de assessoramento. No nível operacional as entrevistas, baseadas no mesmo instrumento, foram realizadas com supervisores e montadores, da unidade Inepar Indústria e Construções, cujo propósito foi obter uniformidade e neutralidade nas entrevistas.

As entrevistas procuraram identificar na percepção dos informante-chave, os efeitos das práticas gerenciais na motivação dos empregados da Inepar.

Da fase de concepção até a fase de implantação do modelo foram envolvidas 17 pessoas, as quais foram entrevistadas. O Presidente do Conselho de Desenvolvimento Estratégico (informante chave 01) 1 assessor do Centro de Inteligência (informante chave 02), o Presidente da Inepar Indústria e Construções (informantes chave 03), 3 Diretores que atuam no nível operacional (Equipamentos Elétricos – informante chave 04, Estruturas Metálicas - informante chave 05, Construção, Montagem & Serviços – informante chave 06) segundo a estrutura orgânica (anexo 1), 4 supervisores (informantes chave 07, 08, 09 e 10) e 6 montadores (informantes chave 11, 12, 13, 14, 15 e 16), das divisões de Equipamentos Elétricos e Construção, Montagem & Serviços, e o Presidente da Fundação Inepar, responsável pela coordenação do projeto (informante chave 17).

Os dados secundários foram obtidos através de fonte secundária, em livros, manuais, relatórios e informativos disponibilizados pela empresa.

Os dados secundários foram selecionados com base na praticidade, objetividade, consistência e atualidade. Dos dados secundários selecionados a concentração se deu sobre a pesquisa bibliográfica que tratava do tema, tais como modelos de gestão, origem e evolução da qualidade, modelos teóricos da qualidade, nova concepção de recursos humanos e teorias motivacionais.

- a) Foram coletados e analisados os documentos, publicados em 1991, 1996, 1998 e no último semestre de 1999, que traziam informações relativas as práticas gerenciais concebidas e adotadas pela empresa, além de manuais e filmes institucionais.
- b) As práticas gerenciais que constituem o modelo de gestão da Inepar foram obtidas dos Relatórios "Resultados Práticos em Qualidade e Produtividade", editados em 1991, 1996, 1998 e 1999, sob a Organização e Coordenação do Presidente da Fundação Inepar, Renato Requião.

3.3 Definição de Termos de Análise

"Considerando-se que um mesmo termo pode ter significados diferentes para diferentes pessoas e contextos, o autor do projeto deve alertar o leitor para como determinado termo deve ser entendido em seu texto" (Vergara, 1998, p. 32).

Esta pesquisa a partir da formulação do problema, utilizou-se das seguintes definições dos principais termos do estudo em nível teórico, bem como os aspectos operacionais relativos a modalidade de investigação:

- a) **Modelo de Gestão** compreende o conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do "foco do negócio da organização" o qual determina sua missão, seus valores e sobretudo a sua filosofia de atuação.
- b) **Práticas gerenciais** são procedimentos concebidos e/ou adaptados à necessidade da organização, alinhados aos objetivos organizacionais e operacionalizados pelas pessoas que atuam nas diversas unidades da empresa ou nas diversas etapas de um processo, sob a orientação e supervisão de um nível gerencial.
- c) **Processo** é a maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; métodos e técnicas previamente estabelecidas.
- d) **Gestão pela Qualidade Total** significa o empenho de toda uma empresa na obtenção de produtos e serviços cada vez melhores e mais baratos, visando a satisfação total dos clientes internos, os empregados e os clientes externos, os consumidores.
- e) **Nível diretivo Estratégico** compreende as pessoas que manipulam informações estratégicas, decidem e assessoram a definição de políticas e diretrizes a partir da missão da empresa e da visão orientada para o mercado.

- f) **Nível Operacional** compreende as pessoas que executam as políticas e diretrizes definidas pelo nível diretivo estratégico, através de ações que resultam em produtos e serviços a serem oferecidos ao mercado.
- g) **Motivação** segundo Bergamini (1997, p.11) refere-se ao processo motivacional afirmando que este "reside numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de levar cada um a se envolver em processos de escolha e decisões de ação, não servindo apenas de reações psicodinâmicas aparentes e atuais".
- h) **Necessidade** ressalta Chiavenatto (1997) o estado de desequilíbrio que uma necessidade provoca no indivíduo. O autor define necessidade como sendo:

"Uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio (p. 84).

- i) **Fatores Motivacionais** são decorrentes dos estudos realizados por McClelland que os dividiu em três categorias: as necessidades de realização, de poder e afiliação.

Estes fatores exercem grande influência sobre o comportamento humano na organização. Afirma Chiavenato (1997, p.90) os fatores motivacionais "referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais".

Aguiar (1998, p. 179) destaca a relação e dependência existentes entre produtividade e motivação para o trabalho, destacando que "os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação".

- j) **Expectativas individuais** são os impulsos, motivos, necessidades, desejos e objetivos que motivam o indivíduo para o trabalho. O modelo de expectância desenvolvido por Vroom serve para explicar estes fatores motivacionais que elevam a motivação para o trabalho e que são assim descritos por Davis e Newstrom (1992, p.72): "... a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará num recebimento da recompensa (instrumentalidade)".

3.4 Limitações da Pesquisa

As abordagens metodológicas devem estar intimamente vinculadas aos objetos das respectivas ciências, sendo que a natureza de tais objetos condiciona o respectivo enfoque metodológico. Em particular, na Ciência Administrativa, a compreensão dos fenômenos organizacionais são dificultados por razões de toda sorte. Decorrem das técnicas utilizadas ou da própria natureza humana tanto do pesquisador, quanto dos sujeitos pesquisados.

O estudo das organizações a partir da percepção de seus membros, facilita o entendimento do que realmente ocorre em termos de interação entre seus membros, no entanto, é certo que os métodos de pesquisa têm suas limitações. Nesse aspecto, a compreensão da realidade das organizações é limitada e algumas restrições de natureza metodológica e teórica precisam ser levantadas. Nessa pesquisa o método utilizado apresenta as seguintes limitações:

- a) método reserva-se à avaliação da empresa estudada. Não há portanto a condição de generalização das conclusões encontradas, para aplicá-las em outras empresas do mesmo setor, uma vez que generalizações

para outras empresas, mesmo que semelhantes, exigiria um amostra representativa das mesmas. Entretanto, os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados como referencial para novas pesquisas que tenham como objeto investigar variáveis que estimulam a motivação das pessoas.

- b) Como se trata de uma avaliação baseada na percepção de 17 informantes-chave, os quais participaram tanto da concepção quanto da implantação das práticas gerenciais de uma unidade empresarial, Inepar Indústria e Construções S.A., as percepções sobre os efeitos podem estar distorcidas, em virtude da tendência favorável de avaliação da pessoas que participaram do processo.

4 DESCRIÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Modelo de gestão pode ser entendido como sendo conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do "foco do negócio da organização", o qual determina sua missão, seus valores e sobretudo a sua filosofia de atuação.

A partir da Missão da empresa e da visão orientada para o mercado, para o ambiente em que ela se situa, ela vai delinear o conjunto de políticas e diretrizes e sua estrutura organizacional, visando definir como irá sobreviver em um ambiente competitivo de negócios.

Missão:

"Garantir e disseminar a crença e o pleno exercício da Visão e dos Valores do Grupo Inepar, voltados prioritariamente à perpetuidade do empreendimento, consolidando a sua imagem e solidez, na busca constante do desenvolvimento, do respeito ao próximo e ao meio ambiente.

A sinergia entre as várias atividades deverá ser a base da competitividade e da rentabilidade de multi-serviços e soluções integradas" (Requião, 1999).

Visão:

"Ser uma empresa preparada em recursos humanos e tecnológicos, capaz de oferecer soluções inteligentes em produtos e serviços para infra-estrutura, e excelência na atuação como concessionária em serviços na área de energia e telecomunicações.

Assegurar através da qualidade e da credibilidade de nossa marca, a satisfação de clientes e agregação de valor aos acionistas" (Requião, 1999).

Valores:

"Competência, sinergia, inovação, respeito e paixão" (Requião, 1999).

4.1 Caracterização da Empresa

Diferentes são as alavancas que impulsionam a mudança de cenário nas organizações brasileiras: as exigências do mercado, no que se refere as certificações normativas, que as preocupações com o aprimoramento contínuo dos processos da empresa.

Por modismo, por epidemia, por concorrência consciência profissional, seja lá qual for a razão, adotar uma filosofia de vida é hoje uma questão de sobrevivência para a organização.

O sistema de qualidade, a princípio utilizado como método, mas amadurecido para uma filosofia de vida, é no momento a opção de inúmeras empresas.

A história da Inepar começa, em 1953, com a fundação da Enco Engenharia e Comércio pelo Sócios Ophin Ruy Woitowicz, Heinz Lippel e Luiz Carlos de Araújo. A empresa prestava serviços de engenharia elétrica, elaborava e realizava projetos de instalações elétrica e hidráulica e construía redes de distribuição e linhas de transmissão.

A Enco teve seu momento áureo até o ano de 1960, com o processo de eletrificação do Estado do Paraná, época em que executou diversos projetos pioneiros.

Em 1968, um dos sócios da Enco, Oplin Ruy Woitowicz, uniu-se a quatro empreendedores e criou a Inelco Indústrias Elétricas e Comercio Ltda, cujo objetivo era a fabricação de painéis cubículos de comando de seccionamento e proteção que em 1971 passou se chamar Inepar Indústrias Eletrônicas do Paraná Ltda. Um dos sócios de Woitowicz na Inelco, depois Inepar, era Atilano de Oms Sobrinho, o homem que hoje preside um grupo que reúne mais de trinta empresas do setor e energia e de telecomunicações.

Em 1990, a Inepar separou as fábricas de produtos seriados e semi-seriados da de produtos sob encomenda. Um ano antes a empresa havia adquirido as instalações industriais da Sony na cidade Industrial, em Curitiba.

Foi para lá que foi levado os produtos mais estratégicos em termos de tecnologia e lucratividade. Na época, seis diretores e o presidente do grupo resolveram abraçar o desafio de multiplicar por dez um faturamento de oito milhões de dólares nos cinco anos seguintes.

4.1.1 Filosofia do grupo Inepar

Em 1976, quando a empresa não ultrapassava o porte de faturamento de dois milhões de dólares anuais redigiu-se a Filosofia do grupo Inepar, que à aproximadamente 24 anos é distribuída entre os funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, a qual passou a orientar todas as ações da empresa, cuja íntegra transcrevo abaixo.

"Com a máxima energia de vontade, despreendimento, entusiasmo e anos de trabalho e com a mais firme honestidade de propósitos conseguiremos:

- Que a nossa organização seja uma verdadeira comunidade, fraterna e solidária, coesa nos seus propósitos, unida na sua resolução construtiva, pulsando como um só coração, pulsando harmonicamente, identificada na mais bela unidade de espírito que é aquela que só a comunhão de trabalho sabe criar.
- Que a nossa organização seja uma grande família, em que o senso de hierarquia não tornará vulnerável a solidariedade que cada um de nós sentirá de dever ao outro; em que o sentimento de disciplina não se exprimirá em termos coercitivos, porque emanará da consciência do dever que todos nos, iluminará; em que o sentido da exaçoção no cumprimento das tarefas não reclamará imposições, porque inompurá espontâneo, da clara noção de responsabilidade que sempre orientará nossas condutas;
- Que a nossa organização seja uma unidade e que dentro dos princípios da moral, decência e respeito, façamos de nossa luta no trabalho a perseguição contínua aos objetivos traçados e aos princípios básicos para as quais a humanidade foi criada" (Requião, 1991).

4.1.2 Princípios da Filosofia do Grupo

Estabeleceu-se 18 princípios que passaram a nortear toda a filosofia do grupo Inepar, desde a comprometimento com a ética, até a busca por resultados incomuns por pessoas comuns, passando pela autonomia gerencial, procura constante do desenvolvimento a qualidade dos produtos e serviços, apoiada em três âncoras básicas: Comunicação, Educação e Motivação. Os princípios são:

- "A boa ética profissional e empresarial será constante em todos os procedimentos da empresa.
- Toda e qualquer decisão deverá fundamentar-se no objetivo visado.
- Dar-se-á ênfase à descoberta e desenvolvimento dos potenciais humanos existentes dentro do Grupo, delegando liberdade e responsabilidade.

- Descobrimiento da empresa e o desenvolvimento profissional de seus gerentes caminharão paralelamente e constituirão juntamente com a perpetuidade, os objetivos principais da organização.
- Dentro do princípio da procura constante do desenvolvimento e longevidade da organização, procurar-se-á sempre promover a participação na sociedade dos elementos de níveis gerenciais.
- A responsabilidade pública e social do Grupo será demonstrada, não só pelos seus dirigentes, mas também pela conduta interna e externa de seus colaboradores.
- A responsabilidade pela retribuição será considerada igualmente relevante à responsabilidade pela contribuição.
- Procurar-se-á sempre alcançar resultados incomuns através de pessoas comuns.
- Dar-se-á ênfase aos resultados e as contribuições, muito mais que os movimentos e ao trabalho em si mesmo, e o pessoal será julgado pela sua atuação com a máxima abstração possível das características que não interferem diretamente nessa atuação.
- As pessoas aqui serão julgadas pelos resultados obtidos, e não pela capacidade pessoal.
- Buscar-se-á desenvolver ao máximo a prática da autonomia e da otimização tática no nível gerencial e das chefias, dando-se total importância às inovações através da análise dos seus benefícios.
- Diante de qualquer decisão altamente significativa, o critério prioritário é o de custo benefício.
- Entende-se sempre como competência nas empresas o conglomerado profissional, contribuições apresentadas, relacionamento humano, atributos morais e motivação do desenvolvimento.
- A qualidade do produto e a satisfação de utilização por parte do cliente serão sempre fatores impulsionadores de nossa cada vez maior participação no mercado.
- Planejamento é considerado de alta relevância e, entende-se por flexibilidade não o descumprimento do planejado e sim o constante replanejamento e correspondente cumprimento dos resultados assim previstos.
- Emprego constante da engenharia econômica aliada à simplicidade com Qualidade serão as tônicas da preocupação no desenvolvimento, ou criação do produto, com vista sempre à adequação do idealizado à realidade almejada pelo mercado consumidor.
- A estrutura interna da empresa deverá evoluir a partir dos objetivos claramente definidos, e a ênfase estará na exploração dos pontos fortes, a para do cuidado normal no tratamento ou extinção dos pontos fracos.
- Procurar-se-á sempre manter a organização como genuinamente nacional e como retrato fidedigno de engrandecimento de nosso país (Requião, 1991).

A Inepar não se limitou a copiar idéias e projetos de outras organizações.

Alguns projetos foram desenvolvidos internamente, a partir das necessidades sentidas pelos próprios funcionários, outros foram baseados nos de diferentes empresas, mas sempre adaptados a realidade e cultura da Inepar.

Dizia Bento Munhoz da Rocha Neto, ex-governador do Paraná, apud Requião (1998, p.15) dizia que "garfo e a faca foram inventados ao mesmo tempo em várias partes do mundo, pois são necessidade dos povos". Acredita-se muitas vezes que uma prática que desenvolvida em função de uma necessidade é nova, entretanto já foram desenvolvidas por outros.

A literatura que trata de modelos de gestão, afirma Requião, (1998) "tais como Reengenharia, Qualidade e Produtividade, Comportamento Gerencial e Desenvolvimento Organizacional, abrange temas relacionados a seres humanos sem levar em consideração o país onde vivem, a empresa na qual trabalham nem a cultura da comunidade em que estão inseridos".

"A Inepar tem procurado desenvolver projetos internamente com gente bem brasileira, levando em conta a cultura da empresa que pode ser sintetizada no tripé simplicidade, criatividade e ousadia". (informante chave 17).

A simplicidade, é um hábito que não é muito comum no meio empresarial, mas que na Inepar foi sendo administrada, buscando a aceitação e a implementação de algumas medidas óbvias.

"A criatividade é uma característica comum nos brasileiros, porém adormecida sob o efeito do receio ou do medo. Daí o que se vê é a importação de modelos de gestão que embora tenham dado certo em outros países, não podem simplesmente serem trazidos para as empresas brasileiras e implantados". (informante chave 03).

Na Inepar, as inovações trazidas de fora foram avaliadas e adaptadas a cultura inepariana para posteriormente serem implantadas; a ousadia, decorrente normalmente da criatividade, é segundo Requião (1998, p.18), "o despertador que faz externar idéias, sugestões e melhorias."

O que se pode observar na empresa é que a ousadia foi, é e continua sendo um dos pilares que sustenta a ações de reinvenção na empresa. A mudança das divisões de eletrônica, eletromecânica e de semicondutores, ou seja, a Inepar Eletroeletrônica, para a Cidade Industrial de Curitiba, permitiu a empresa implantar um conjunto de práticas gerenciais, subdivididas em três áreas: comunicação, cultura e comprometimento:

4.2 Descrição das Práticas Gerenciais

4.2.1 Programa Quero-Quero

"O nome do Programa Quero-Quero foi inspirado num pássaro brasileiro chamado quero-quero, também conhecido por tēju-tēju, tetēju, espanta-boiada ou chiqueira. De coloração cinzento-clara, com detalhes pretos na cabeça, no peito, nas asas e na cauda, essa ave se caracteriza principalmente pelo esporão vermelho no encontro das asas e pelas penas longas das região posterior da cabeça ". (Requião, 1998).

"Daí o conjunto de ações que representaria com fidelidade um programa de gestão como foi imaginado pela empresa, estabelecendo uma nova relação entre o capital e o trabalho, por dispor lado a lado o quero do empregado com o quero do empregador, mostrando que os desejos tanto do empregado, quanto do empregador se convergem na busca dos mesmos resultados o sucesso pessoal, profissional e empresarial". (Informante chave 02).

QUADRO 7 - OBJETIVOS DA EMPRESA E DO EMPREGADO

O QUERO DA EMPRESA	O QUERO DO EMPREGADO
Comunicação, transparência e confiança	Comunicação, transparência e confiança
Produtividade Crescente	Perspectiva Crescente
Qualidade Total	Qualidade de Vida
Faturamento Crescente	Remuneração Crescente
Novos Produtos	Novos Desafios
Soluções para Clientes	Soluções para sua Vida
Crescimento com Empresa	Crescimento com Ser Humano
Ser Centro de Excelência	Ser o Melhor Profissional
Desenvolvimento Contínuo	Melhora Contínua
Economia Crescente	Evitar Retrabalho e Desperdício
Satisfação da Equipe	Benefícios Intergentes
Comprometimento da Equipe	Comprometimento da Empresa
Limpeza e Organização	Limpeza e Organização
Participação de Todos	Participação da Direção
Preservar o Meio Ambiente	Preservar o Meio Ambiente
Satisfação do Cliente Externo	Satisfação do Cliente Interno
Ambiente Familiar	Ser Integrante dessa Família
Motivação Crescente na Equipe	Sucesso Crescente do Empreendimento
Sentir orgulho de seu time	Ser orgulho da Inepar
A EMPRESA QUER	O EMPREGADO QUER
SAÚDE	SAÚDE
SUCESSO	SUCESSO
FELICIDADE	FELICIDADE

FONTE: Requião, 1996

4.2.2 Café com o Presidente

A Inepar servia, e continua servindo, café da manhã diariamente a todos os funcionários. O presidente sempre foi um dos primeiros a chegar à empresa. Daí, juntou-se as duas realidades e criou-se o "Café da Manhã com o Presidente".

Comenta Requião (1999) "A diretoria inicialmente não acreditava na iniciativa, entretanto a experiência demonstrou o contrário. No início o presidente se reunia com um grupo de aproximadamente 20 trabalhadores de uma área previamente definida, acompanhados do Diretor".

"Toda semana era escolhida uma área diferente. O primeiro café da manhã realizado, foi o mais econômico, nenhum trabalhador comeu absolutamente nada e apenas o presidente falou. Após algum tempo o receio, e a insegurança demonstrada no início foi desaparecendo e o projeto passou a ser uma rica atividade de interação". (informante chave 04).

"A interação mantida entre trabalhadores e o presidente durante o café da manhã, mostrou a importância de se aproximar a direção superior da empresa, com os demais níveis, com o objetivo de descortinar mitos e paradigmas, combater carências afetivas e proporcionar a oportunidade de um relacionamento mais transparente".(informante chave 01).

Os encontros refletiram de imediato na qualidade e produtividade da Inepar, pois as pessoas passam a conhecer os negócios e compreender o porquê de determinadas ações da empresa, passando a colaborar com medidas que visem manter a sobrevivência da organização (Requião, 1996).

4.2.3 Visita das Famílias

A Inepar acredita ser de extrema importância para os colaboradores o conhecimento que a família tem sobre o seu trabalho. Não importa se quem está na empresa é o pai, a mãe ou filhos. "A partir do momento em que os familiares o vêem trabalhando e entendem o que ele faz, há uma mudança no relacionamento. Os parentes passam a compreendê-lo melhor e apoiá-lo quando necessário" (Requião, 1996).

"Às sextas-feiras, as famílias sorteadas são apanhadas em casa, de taxi, para visitar a empresa. Um diretor lhes dá as boas-vindas e explica o objetivo da visita. Depois, iniciam-se algumas atividades, como apresentação de um filme sobre os benefícios conquistados pelos funcionários, almoço no restaurante da empresa e visita a toda a fábrica, inclusive ao local de trabalho do familiar". (informante chave 10).

4.2.4 Palavra do Presidente

Pensando em aproximar cada vez mais a alta direção da Inepar e a poderosa força dos trabalhadores, foi instituído a "Palavra do Presidente". A cada três meses o presidente apresenta de maneira simples e objetiva a situação da empresa, mostrando as receitas, despesas e esclarecendo os pontos mais significativos.

"Os fatos, os números e as informações divulgados diretamente pelo dirigente máximo da organização têm um valor todo especial para os colaboradores, pois se trata da comunicação mais confiável possível, que dispensa qualquer tipo de explicação intermediária". (informante chave 12).

4.2.5 Eliminação do Relógio e Cartão Ponto

A Inepar foi a segunda empresa no Brasil a eliminar o relógio de ponto, preferindo delegar esta atribuição as chefias, deixando a eles o controle quanto à frequência ao trabalho. "Cada responsável por área específica controla a sua equipe, É mais fácil acompanhar a minoria que falta do que a maioria que comparece". (Requião, 1996).

"Esse projeto forçou um processo de comunicação, chefia – funcionário, fazendo com que cada chefia conversasse com seus subordinados, procurando conhecer seus problemas, ajudando-os e orientando-os a administrar seus horários". (informante chave 11).

4.2.6 Informativo nos Banheiros

"Uma pequena caixa de acrílico fixada atrás da porta dos boxes dos vasos sanitários, propicia a colocação de um informativo com as últimas notícias e novidades da Inepar: associações e tecnologias, ações específicas de qualidade, produtividade e mudanças administrativas". (Requião, 1996).

4.2.7 Identificação Legível

Na Inepar o funcionário é chamado pelo nome ou apelido que escolher. Esse é objetivo da identificação no crachá. "O colaborador é portador de um cartão de identificação que mostra em letras bem grandes seu 'nome de guerra' que o próprio usuário escolhe. Isso evita apelidos ou provocações desnecessárias que despersonalizam e agridem qualquer ser humano". (Requião, 1996).

"Esse projeto provocou um novo comportamento à equipe, mais importante que olhar a fotografia nos crachás tradicionais e tentar adivinhar o nome que normalmente aparece em letras pequenas é olhar a pessoa que o está carregando sobretudo chamá-la pelo nome que ela mesma escolheu para ser chamada". (informante chave 13).

4.2.8 Teatro

Na Inepar existe um grupo – o Energia Pura – formado para criar, ensaiar e apresentar peças de teatro. "O objetivo é mais do que divertir e, mesmo que fosse apenas esse, já seria um bom motivo". (Requião, 1999).

As peças abordam temas como trabalho em equipe, a empresa, o mercado comprador e a realidade do país e do mundo em que vivemos.

Em dois anos, o Energia Pura apresentou peças sobre limpeza e organização, segurança e higiene no trabalho, qualidade e produtividade e trabalho em equipe e desafio.

"Todo o trabalho de produção, montagem e escolha de tema foi realizado pelo pessoal da empresa, com grande repercussão. O sucesso trouxe conseqüências positivas não só para quem participou da peça mas também para quem assistiu" (Requião, 1999).

"Verificou-se que uma encenação dessa natureza, quando realizada por 'gente da casa', transmite mensagens com maior clareza, pois os recursos são conhecidos de ambas as partes, quem está no palco e quem está na platéia. Personagens e público identificam-se na mesma linguagem, com todas as sutilezas e a sua cultura peculiar". (informante chave 02).

4.2.9 Cartazes Estratégicos

Mesmo sabendo do efeito pouco positivo que os editais provocam nas pessoas, foi adotada essa estratégia para atacar alguns problemas, nos lugares de origem, por meio de comunicados diretos e explícitos.

"Um bom exemplo ocorreu logo que a Inepar Eletroeletrônica começou a funcionar. Diariamente a administração enfrentava problemas de entupimento nos vasos sanitários do banheiro masculino na área de produção. E o responsável pela manutenção se queixava de obstruções causadas por plásticos, estopas, copinhos, panos e outros objetos. O caso era delicado, pois envolvia incutir em adultos o que a educação básica deixara de ensinar. A Administração por seletivo, que da próxima vez que o pessoal de manutenção tivesse de desentupir vasos o fato fosse comunicado". (Requião, 1996).

"Certa manhã, a administração foi chamada a acompanhar o trabalho de remoção de objetos jogados dentro dos vasos sanitários. O que foi visto era trágico, além, óbvio, de nojento: um copo plástico, um cartucho plástico, estopa e fezes, tudo misturado a água e

urina. A arte merecia uma exposição. Por isso, a administração resolveu instalar sobre um pedestal, no corredor em frente dos sanitários, que por uma infeliz (ou feliz?) coincidência conduz ao restaurante, aquele amontoado de lixo malcheiroso. Pregado na parede, um cartaz denunciava:

"Vejam a sujeira que estão fazendo com nossos colegas da manutenção e da limpeza. Ele também merecem nosso respeito".

"Aquele foi a última vez que se desentupiu banheiros por um problema dessa natureza. Certamente o causador do estrago pensava que, entupindo vasos sanitários, estaria apenas causando prejuízos à empresa, ou quando muito a seu chefe, nunca aos abnegados colegas da limpeza e da manutenção". (informante chave 16).

4.2.10 Videojornal

O videojornal vai ao ar com informações técnicas e institucionais. Como a Inepar é uma empresa em franco processo de crescimento, tudo acontece muito rapidamente. Há mudança atrás de mudança. Assim é na empresa, na sociedade e no mundo. Por isso a empresa produziu um vídeo, cujo principal objetivo é manter os funcionários atualizados. (Requião, 1998).

"Trata-se de uma oportunidade singular de conhecer melhor a empresa, seus produtos, as soluções inovadoras que vem apresentando ao mercado e os serviços que estão sendo prestados. O vídeo ainda permite aos colegas se conhecer, já que contém entrevistas com vários deles.

Exibido nos restaurantes e nos ônibus, o filme também pode ser levado para casa, para ser visto por toda a família". (informante chave 06).

4.2.11 Jornal 'O Bacamarte'

"De tiragem mensal, o jornal O Bacamarte é um veículo de comunicação interna mantido pela contribuição espontânea de colaboradores interessados em apresentar suas idéias". (Requião, 1999).

4.2.12 Revista O Condutor

"Também faz parte do leque de veículos de comunicação da Inepar a revista O Condutor, publicação trimestral de circulação interna e externa que atende, portanto, a públicos distintos: acionistas, clientes, fornecedores e colaboradores" (Requião, 1996).

O Condutor é o órgão oficial de comunicação. É na revista que são apresentadas as novidades tecnológicas, as parcerias estratégicas, as novas joint ventures e os resultados conseguidos.

4.2.13 Rádio Peão

"Outro importante meio de comunicação utilizado na Inepar é o rádio. Depois de três anos de trabalho intenso no projeto, inaugurou-se a Inepar Rádio Ação - Irradiação. Sabe-se que a comunicação boca a boca dentro da empresa, também chamada de Rádio Peão ou Rádio Candango, é mais eficiente forma de transmitir informações: rápida, direta, objetiva, dinâmica e capaz de chegar a qualquer lugar. Aproveitou-se a idéia e resolveu-se passar as notícias diretamente ao ouvido do trabalhador". (Requião, 1996).

"O nome foi votado e escolhido pela maioria dos funcionários. Através de alto-falantes espalhados pela fábrica, as principais notícias chegam a todo colaborador, onde quer que esteja trabalhando. A irradiação funciona principalmente na troca de turno, às 15 horas. É o meio que foi encontrado de divulgar assuntos de interesse em tempo real. Como numa rádio comercial, nossos locutores estão disponíveis a qualquer momento. São funcionários que deixam o trabalho por alguns minutos para transmitir o último furo noticioso". (informante chave 07).

4.2.14 Encontro Ouvir

"Uma vez por semana, num encontro de quarenta e cinco minutos, cada colaborador conta a seus colegas o que faz, quais são suas idéias e o que pode ser modificado em seu trabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida na empresa e, conseqüentemente, aumentar a produtividade". (Requião, 1999).

"O gerente ou o líder que se dedica a essa atividade pela primeira vez deve tomar cuidado para não ser flagrado de boca aberta, pois é algo impressionante o valor das informações repassadas e o grau de desinformação que têm dentro das organizações. As pessoas não conhecem o que o colega do lado faz. O Projeto "Ouvir" é uma oportunidade valiosa de aprendizado a respeito do trabalho de cada indivíduo e da interdependência das atividades nos processos". (informante chave 03).

4.2.15 Integração

"Para que a filosofia, a missão e a visão da Inepar sejam igualmente disseminadas entre todos os trabalhadores do grupo, realizam-se visitas de colaboradores às várias unidades do grupo". (Requião, 1999).

"Essa integração é feita pelos funcionários novos, que, ao ingressar na empresa, tomam conhecimento de seus direitos e deveres, dentro de uma sistemática organizada e predeterminada. Todos devem compreender claramente que a visão, a missão e a cultura da empresa vão evoluindo com o tempo, porém os valores permanecem. Só podem trabalhar em organizações cujos valores coincidam com seus valores pessoais". (informante chave 02).

4.2.16 Praça de Leitura

"Atilano de Oms Sobrinho, presidente da Inepar trouxe da Alemanha a idéia de tornar disponível para todo o pessoal a literatura técnica que chegava dirigida à diretoria. Todos os jornais e revistas enviados a executivos e técnicos eram liberados para leitura aos trabalhadores de todas as áreas. Pensando em fazer o mesmo, a empresa foi um pouco além. A Inepar construiu a Praça de Leitura, na qual uma banca para revistas e jornais ocupa o espaço central. Há total liberdade para manuseio das publicações, o que propicia a trabalhadores de menor poder aquisitivo a oportunidade de desfrutar literatura de boa qualidade. Com aparência agradável, o local também é utilizado para eventos culturais" (Requião, 1996).

"Não foi contratada nenhuma só pessoa de fora da empresa para fazer a praça. Ela foi construída por todos aqueles que se dispuseram a colaborar com a idéia e pôr a mão na massa, ou melhor, na cola, na tinta, no serrote. Diretores, gerentes, secretárias, pessoal de fábrica e escritório, numa demonstração de comprometimento com os objetivos da empresa de promover a educação, dedicaram tempo e suor ao projeto". (informante chave 02).

4.2.17 Apresentações Culturais

"Na última Sexta-feira de cada mês, promove-se um evento cultural com a duração de sessenta minutos. Esta hora em que o pessoal para de trabalhar para participar do evento não é dada pela empresa, mas sim dividida entre ela e os colaboradores. Eles param trinta minutos antes do horário normal do expediente; em contrapartida, ficam trinta minutos a mais" (Requião, 1996).

"A parceria tem funcionado. Vários grupos artísticos apresentam-se no espaço cultural da empresa: a Orquestra de Harmônicas do Paraná, a Camerata Antíqua de Curitiba, a Banda da Polícia Militar, o Grupo Lanteri de teatro, a Banda da Sanepar e o Circo Queirolo". (informante chave 02).

"Além dos visitantes, os próprios colaboradores montam seu espetáculo. O grupo Energia Pura apresenta peças teatrais, e uma equipe organizou uma exposição de arte com quadros de pintores paranaenses. Além disso, um grupo MPB, grupos folclóricos italiano e polonês, além do interessante ônibus-museu da Prefeitura Municipal de Curitiba". (informante chave 12).

4.2.18 Treinar para ser Treinado

O potencial de talentos humanos que as empresas possuem é incomensurável. Quantas vezes contrata-se gente de fora para dar determinado treinamento quando temos na própria empresa os melhores instrutores no assunto?

Foi com essa proposta que a Fundação Inepar criou o Desenvolvimento de Talentos (DTI). "Por meio desse projeto, estimulou-se internamente a transferência de conhecimentos e experiências. Como para transmitir conhecimentos é preciso estar bem 'abastecido', o Projeto 'treinar para ser treinado' propicia a todos os que colaboram diretamente com a capacitação dos colegas o direito de reivindicar um treinamento externo, não disponível na empresa". (Requião, 1999).

4.2.19 Bolsa de Estudos

Bolsa de Estudos da Inepar procura atender às necessidades educacionais dos colaboradores.

"O benefício é concedido àqueles que têm um ou mais anos de casa na razão de 50%, quando o curso está relacionado ao trabalho que o funcionário executa na empresa, é de 30%, quando não há relação. Apesar de reconhecer que o benefício pode representar um estímulo para o funcionário sair da empresa em busca de outras oportunidades, considera-se um dever social e uma missão, no sentido de melhorar a vida da população de nosso país". (Requião, 1996).

"Mesmo levando em conta que a melhora da própria da capacitação profissional é dever de cada um, a empresa crê que a iniciativa privada pode e deve participar dessa missão". (informante chave 02).

4.2.20 Bolsa de Estudos Inepar (Probein)

Este é um projeto que beneficia os dependentes dos funcionários, por meio de concessão de bolsa de estudos para estudantes desde a pré-escola até o nível superior.

"Como todos os projetos do Programa Quero-Quero, este também foi proposto por um trabalhador. Durante um "Café da Manhã com o Presidente" Edson Nogoszeki sugeriu a Atilano de Oms Sobrinho, Presidente da Inepar, a criação de um projeto voltado para a educação. O presidente não pediu muitos detalhes. Se era para incentivar a educação, ele topava. Apenas solicitou que a idéia fosse colocada no papel, com todos os pormenores do que se pretendia, no prazo máximo de trinta dias". (informante chave 03).

"Um grupo de cinco funcionários trabalhou na proposta, posteriormente aprovada, segundo a qual a empresa concede determinada verba destinada à cobertura de despesas com estudo de dependentes (que não precisam ser obrigatoriamente filhos) dos trabalhadores. O benefício é distribuído de forma escalonada, de acordo com o tempo de casa, maior a bolsa. Quanto maior o salário, menor a bolsa. A manutenção do benefício prevê duas condições: a não-reprovação do estudante e a assiduidade do responsável no trabalho. Dessa forma, há empenho de ambas as partes: responsáveis e dependentes. Assim, os primeiros encorajam os segundos a continuar estudando, e estes estimulam os responsáveis a ser assíduos e pontuais. Há muito filho que não deixa o pai tomar cerveja demais no final de semana só para não faltar ao serviço na Segunda-feira!

Mas não foi só esse o efeito positivo do Probein. O projeto também aumentou a qualidade de vida da equipe, já que oferece aporte financeiro extra para custeio de estudos, diminuiu o nível de desistência nas escolas e está colaborando com o preparo de futuros profissionais.

No final de cada ano, os estudantes donos das três melhores médias em cada série são homenageados em uma festa, com direito a presente, apresentados a toda a empresa e agraciados com uma caderneta de poupança, que simboliza o reconhecimento pelo exemplo que dão à sociedade" (informante chave 02).

4.2.21 Participação nos Resultados

"As empresas chegaram à conclusão de que quanto mais dividem mais multiplicam. Na Inepar, muito antes dessa iniciativa ter se tornado lei, o lucro já era dividido no final do ano. Há muito tempo percebeu-se que os trabalhadores se envolviam muito mais com a relação receita-despesa quando sabiam que, se economizassem, sobraria mais para eles". (Requião, 1998).

4.2.22 Apresentação Pessoal

Os empregados da Inepar usam aventais brancos. "É bonito ver a equipe assim vestida. Nossos visitantes fazem ótimos comentários. O efeito é bom também no astral das pessoas, que se sentem valorizadas e, por isso, mais produtivas". Requião (1996).

"O uniforme branco é considerado pelos funcionários como um símbolo de uma filosofia limpa e transparente. O responsável pela área de usinagem da fábrica de Araraquara, João dos Santos Caxias, relatou que 'não imaginava que um simples uniforme branco o fizesse sentir-se tão mais valorizado!'. (informante 02).

4.2.23 Limpeza, Organização e Estética

"Os japoneses foram os primeiros a dizer que a base de qualquer sistema produtivo é a limpeza e a organização. Não é difícil aceitar essa afirmativa, pois podemos comprová-la até mesmo em nossa casa", comenta Requião (1999).

"Quando a Inepar, traçou como meta fazer de uma de suas unidades a fábrica mais limpa do mundo, pensou-se que seria um desafio sobre-humano. A surpresa foi quando no dia-a-dia percebeu-se que não era tão difícil e promoveu-se entre os colaboradores a cultura da limpeza como condição de trabalho eficiente, e o retorno foi claro". (Requião, 1999).

Explica Requião (1999), "em primeiro lugar, providenciou-se o material necessário à limpeza: lixeiras, vassouras, panos baldes etc. Depois, incutiu-se nas pessoas a idéia de que é mais fácil não sujar do que limpar. Elas entenderam, que se cada uma mantiver limpo seu próprio espaço de trabalho, o todo permanecerá limpo".

Conclui Requião (1999),

"os 5 S dos japoneses constituem uma regra intuitiva e lógica, que não demanda treinamentos complicados e vazios. Por isso adotou-se uma estratégia bem brasileira, inspirada nos 5 S, a qual chamou-se de 5 A – Inepar. O projeto mostrou a todos que um local de trabalho limpo e organizado resulta em alta produtividade, qualidade e moral, propicia diminuição de custos e assegura as entregas conforme a data prometida.

A limpeza e a arrumação criaram, e criam, no pessoal um nível de exigência extra de beleza e estética, pois tudo pode estar limpo e organizado, porém feio.

Na Inepar os detalhes que visam proporcionar prazer em nossas casas, são observados rigorosamente para que possam proporcionar prazer também no ambiente de trabalho na empresa, onde se passa a maior parte do tempo.

QUADRO 8 - QUADRO COMPARATIVO ENTRE 5 S JAPONÊS E 5 A INEPAR

5S	5A - INEPAR
SEIRI	Apartar material desnecessário e livrar-se dele.
SEITON	Arrumar material necessário, para obter fácil acesso a ele (um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar).
SEISO	Asseio total do local de trabalho e dos banheiros.
SEIKETSU	Alto padrão de arrumação e organização mantido todo o tempo.
SHITSUKE	Adestrar toda a equipe para manter e melhorar a ordem por livre iniciativa.

FONTE: Requião, 1998

4.2.24 Participação

"A idéia era antiga, surgiu com o presidente da Enco Ltda. Engenharia e Comércio (empresa que deu origem à Inepar), senhor Ophir Ruy Woitowicz, que tinha como objetivo premiar os profissionais mais destacados. Com o Projeto Participação, o atual presidente do grupo, Atilano de Oms Sobrinho, ampliou o benefício para todos os funcionários". (Requião, 1998).

"Concebido e desenvolvido, internamente, o projeto prevê a distribuição de ações preferenciais em quantidades que variam de acordo com o tempo de casa e a avaliação do desempenho de cada trabalhador. O projeto foi lançado em novembro de 1997, tornando-se um marco histórico para a empresa. Por meio da Participação, pode-se ampliar a motivação profissional, retribuir o esforço e a dedicação dos colaboradores, estimular a filosofia da poupança em ações e consolidar a política de valorização dos talentos humanos da Inepar". (informante-chave 03).

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA E SITUAÇÃO ATUAL EM
 RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

continua

SITUAÇÃO ANTERIOR AO MODELO DE GESTÃO	PRÁTICAS GERENCIAIS IMPLANTADAS	OBJETIVO DAS PRÁTICAS	EFEITO PARA OS EMPREGADOS
1 Relação Capital x trabalho conflitante.	Programa Quero-Quero.	Estabelecer uma nova relação capital x trabalho.	Os empregados percebem que os objetivos tanto deles como da empresa se convergem para os mesmos resultados.
2 A Interação entre a alta administração ou o nível diretivo estratégico e os demais níveis é inexistente.	Café com o Presidente.	Aproximar a alta administração da empresa com os demais níveis.	Os empregados começam a descortinar mitos e paradigmas e passam a conversar com quem tem o poder de decisão. Começam a influenciar o processo decisório através da participação.
3 Os familiares do empregado não conhecem o trabalho dele ou dela na empresa e portanto é mais difícil a compreensão.	Visita das Famílias.	Fazer com que os familiares se aproximem do trabalho do pai, mãe ou filho, conheçam a empresa e o trabalho que ele ou ela faz.	Os empregados além de mostrar aos familiares "in loco" o que fazem, obtêm a partir de então compreensão e apoio quando necessário.
4 Os empregados não tinham informações sobre a situação da empresa.	Palavra do Presidente.	Aproximar a alta administração da empresa com os demais níveis, através da informação	Os empregados passam a ouvir diretamente do Presidente a situação da empresa. É o presidente prestando contas, tornando a administração mais transparente.
SITUAÇÃO ANTERIOR AO MODELO DE GESTÃO	PRÁTICAS GERENCIAIS IMPLANTADAS	OBJETIVO DAS PRÁTICAS	EFEITO PARA OS EMPREGADOS
5 Controle rígido da frequência através de relógio e cartão ponto.	Eliminação do Relógio e cartão Ponto.	Delegar a cada responsável por área o controle da sua equipe, forçando-os a uma interação maior na relação chefia-subordinado.	Os empregados deixaram de ser controlados mecanicamente e passaram a ser ouvidos quando não podiam comparecer ao trabalho.
6 Dificuldade em fazer com que os empregados leiam informações afixadas em editais.	Informativo nos Banheiros.	Fazer com que os empregados leiam as informações consideradas importantes pela empresa.	Os empregados que não encontravam outro tempo para ler teriam pelo menos o tempo em que permanecessem no banheiro.
7 Dificuldade em identificar o empregado para ele fosse chamado pelo nome.	Identificação Legível.	Identificar de forma visível o empregado para que ele seja tratado pelo nome.	Os empregados escolheram o nome ou "nome de guerra" pelo qual gostariam de ser tratados.

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA E SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

continua

SITUAÇÃO ANTERIOR AO MODELO DE GESTÃO	PRÁTICAS GERENCIAIS IMPLANTADAS	OBJETIVO DAS PRÁTICAS	EFEITO PARA OS EMPREGADOS
8 Os empregados Introversos, principalmente aqueles que trabalhavam no chão de fábrica.	Teatro.	Desinibir, divertir, provocar momentos de lazer e aprender algumas lições para a empresa e para a vida.	Os empregados na condição de atores, nas encenações passaram a transmitir mensagens com maior clareza e os empregados na condição de público a interpretá-las na mesma linguagem.
9 Dificuldade em comunicar através de editais e cartazes.	Cartazes Estratégicos.	Atacar problemas nos lugares de origem por meio de comunicados diretos e explícitos.	Os empregados perceberam que os prejuízos não eram causados apenas para empresa, mas também para seus colegas.
10 Dificuldade em manter os empregados atualizados sobre informações técnicas e institucionais.	Vídeo-jornal.	Manter os empregados atualizados sobre informações técnicas e institucionais.	Os empregados tem a oportunidade de estarem sempre atualizados em relação as inovações pela quais a empresa passa.
11 Falta de um instrumento de comunicação interna para disseminação de idéias entre os níveis hierárquicos	Jornal "O Bacamarte".	Criar um instrumento de comunicação interna para a disseminação de idéias entre os níveis hierárquicos.	Os empregados escrevem suas percepções e disseminam suas idéias sobre diferentes temas.
12 Dificuldade de divulgar as novidades tecnológicas e parcerias para públicos distintos.	Revista "O Condutor".	Criar um instrumento de circulação interna e externa para divulgar novidades tecnológicas e parcerias estratégicas para público distinto.	Os empregados são mantidos atualizados sobre as novidades tecnológicas, as parcerias estratégicas e joint ventures, bem como os resultados alcançados.
13 Dificuldade em transmitir notícias entre empregados.	Rádio Peão.	Facilitar a comunicação "boca a boca" entre os empregados na fábrica.	Os empregados se transformam em locutores, e através de alto-falantes transmitem a notícia a qualquer momento.
14 Os empregados não conhecem o que outro que trabalha ao seu lado faz.	Encontro Ouvir.	Permitir que cada empregado conte ao seus colegas o que faz, suas idéias e que pode ser modificado em seu trabalho.	Os empregados ouvem os seus colegas, ouvem o que o outro tem a dizer. É uma oportunidade valiosa de aprendizado.
15 Não havia integração com outras unidades fabris do grupo para os novos empregados.	Integração.	Permitir a integração dos novos empregados com os demais, entre as unidades fabris do grupo.	Os empregados novos passam por uma ambientação funcional, na qual eles conhecem a missão, visão, direitos e deveres em todas as unidades do grupo.

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO ENTRE A SITUAÇÃO ANTERIOR DA EMPRESA E SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO A IMPLANTAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

SITUAÇÃO ANTERIOR AO MODELO DE GESTÃO	PRÁTICAS GERENCIAIS IMPLANTADAS	OBJETIVO DAS PRÁTICAS	EFEITO PARA OS EMPREGADOS
16 Dificuldade de disponibilização e tramitação de leitura geral e técnica entre empregados.	Praça de Leitura.	Facilitar a leitura a todos, seja técnica ou não, principalmente para os empregados de menor poder aquisitivo.	Os empregados tem a liberdade de escolher o material, seja técnico ou não, emprestar e devolver após a leitura.
17 Os empregados não tinham oportunidade e nem predisposição para assistir e participar de eventos culturais.	Apresentações Culturais.	Criar nos empregados a predisposição para assistir e participar de eventos culturais.	Os empregados começam a assistir os eventos culturais e também participar de peças teatrais da própria empresa.
18 Contratação de Instrutores externos para treinamento interno.	Treinar para ser treinado.	Incentivar os empregados a atuarem com instrutores internamente.	O empregado além de mostrar o que sabe na condição de instrutor ele adquire o direito de reivindicar um treinamento externo.
19 Os empregados alegavam que não estudavam porque a renda não permitia.	Bolsa de Estudos.	Incentivar a educação dos empregados com mais de 1 ano de empresa.	Quando o curso está relacionado ao trabalho o benefício é de 50% do valor, quando não é de 30%.
20 Não conhecida.	Bolsa de Estudos Inepar.	Estimular a educação dos dependentes dos empregados.	O benefício é escalonado, quanto maior o salário, menor a bolsa. O benefício é mantido mediante a não reprovação do estudante e a assiduidade do responsável ao trabalho na empresa.
21 Os empregados não participavam dos resultados financeiros da empresa.	Participação nos Resultados.	Dividir com os empregados os resultados financeiros da empresa.	Os empregados se envolvem e se comprometem com os resultados quando eles sabem que serão também beneficiados.
22 Os empregados usavam uniformes na cor azul.	Apresentação Pessoal.	Melhorar o ambiente físico de trabalho.	Os empregados passaram a usar uniformes na cor branca, simbolizando uma filosofia limpa e transparente.
23 A fábrica não era mantida organizada e limpa quanto poderia ser.	Limpeza, Organização e Estética.	Fazer de uma das suas unidades a fábrica mais limpa do mundo.	Os empregados entenderam que a limpeza além de melhorar sua qualidade de vida no posto de trabalho, resulta em alta produtividade e qualidade de trabalho.
24 Não havia premiação aos funcionários que mais se destacavam.	Participação.	Premiar os empregados que mais se destacavam na empresa.	Os empregados recebem ações preferenciais que variam de acordo com o tempo de casa e avaliação de desempenho individual.

conclusão

4.3 Considerações Finais sobre a Avaliação do Modelo de Gestão

Em 1977 a Inepar começou a implantar seu sistema de garantia da qualidade. Para poder fornecer equipamentos elétricos para as usinas nucleares de Angra, a NUCLEN exigia que as empresas tivessem implantado um sistema da qualidade baseado em normas do setor de energia nuclear. A Inepar foi devidamente qualificada e assinou contratos de fornecimento para as de Angra II e III.

Em 1983 este sistema foi certificado pela NUCLEN e em 1984 pelo INMETRO. No ano de 1987 foram publicadas as normas ISO da série 9000. A partir desta publicação a Inepar adequou o sistema aos novos requisitos e em 1994 foi certificada pela ABS (American Bureau of Shipping), uma empresa de certificação internacional. Atualmente a Inepar tem a maioria das unidades de negócios com seus sistemas de qualidade certificados.

O sistema da qualidade vem expandindo gradativamente sua abrangência dentro da organização, não restringindo-se exclusivamente aos requisitos das normas ISO, mas também a outros "elementos" de gestão comportamental, administrativa e em todas as áreas de processo indireto, tais como, área financeira, administração de contratos, pós-venda, projetos de melhoria de qualidade de vida e produtividade, todos visando a busca da qualidade total.

As unidades de negócios que possuem sistema da qualidade implementado são auditadas periodicamente através de três modalidades de auditoria:

- Auditorias Internas: são realizadas por funcionários da unidade de negócio conforme programação anual estabelecida pela Assessoria de Garantia da Qualidade.
- Auditorias de Segunda parte(clientes): são realizadas por clientes que aceitam a certificação por empresas certificadoras e preferem eles próprios avaliar o sistema da qualidade da unidade de negócio.
- Auditorias de terceira parte(empresas certificadoras): são realizadas por uma empresa certificadora independente que é contratada pela unidade de negócio com o objetivo de avaliar o sistema da qualidade e certifi-cá-lo.

Estas auditorias avaliam se o sistema da qualidade das unidades de negócio atende aos requisitos estabelecidos na norma ISO 9000.

Qualidade é um programa de mudanças comportamentais que exigem alto esforço, dedicação e perseverança, e isto tem que vir do topo da organização. Stanley e Lawrence (1977) apud Tolovi (1994), nos mostram níveis de dificuldades crescentes ao se tentar transformar uma organização para incorporar ações "matriciais" tão características dos programas de qualidade. Estas dificuldades estão na seguinte ordem: estrutura, sistemas, comportamento e cultura. Ao se falar em qualidade, estamos abordando os níveis mais complexos e, portanto, mais difíceis de serem manipulados, de comportamento e cultura.

Na Inepar a Alta Administração, incorporou a filosofia da Qualidade, como a única saída para enfrentar os desafios da competitividade, traduzindo em ações operacionais em nível de projetos que vão desde a revisão da estrutura organizacional até a tentativa de modificação da cultura organizacional, passando pela introdução de novos sistemas e métodos de trabalho, revisão de sistemas já existentes e sobretudo atuando no comportamento das pessoas.

O diferencial da Inepar em relação a outras empresas, onde os programas de qualidade não deram certo ou que não deram tão certo, é que nessas empresas, segundo pesquisas realizadas pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e RAE os seus executivos ou seus donos, na verdade estavam mais interessados com o modismo do que com as verdadeiras implicações e conseqüências de um programa de qualidade.

Comprometer-se com a qualidade não é simplesmente "pagar a conta", é querer que algo diferente ocorra em sua empresa, é gastar tempo conversando com colaboradores, mostrando-lhes que qualidade é para todos, para os clientes, para a empresa, para os colaboradores e para a sociedade.

A Inepar estabeleceu como símbolo a figura de uma luneta, focando a visão de futuro e sustentada por um tripé constituído pelos Clientes, Acionistas e Colaboradores, os quais compreende empregados, terceirizados e fornecedores.

O cliente é na prática a razão de ser da empresa, todas as ações da Inepar estão voltadas para satisfazê-lo. O acionista é o investidor que apostou o seu capital na empresa e daí é natural que ele queira o retorno. Os colaboradores, empregados, fornecedores, prestadores de serviços, terceirizados e parceiros, são eles que operacionalizam as ações da empresa tanto para atender o cliente, quanto para rentabilizar o investimento dos acionistas. A luneta focaliza a missão e a visão da empresa, mas baseada na cultura que representa os valores que permeiam a organização Inepar.

Outra barreira vencida pela Inepar é a ansiedade por resultados. A empresa compreendeu que programas que tratam do comportamento das pessoas levam tempo. Um programa de qualidade, cujo requisito básico consiste na mudança de atitude individual, que levará à uma mudança de comportamento individual e posteriormente grupal, não acontece de um dia para o outro. No Japão, comenta Tolovi (1994) é comum ouvir-se frases do tipo "Nosso programa de qualidade está muito no início; só iniciamos há seis anos!" É bem verdade que estamos no Ocidente e nossa cultura(ou paciência) é um pouco diferente, mas temos que ter consciência de que os primeiros resultados demoram a surgir.

Na Inepar os primeiros resultados começaram a aparecer a partir do primeiro ano de implantação, quando os empregados começaram a participar do processo decisório da empresa, e ainda muito modestos, mas que a espera valeu a pena e que a soma de pequenos resultados trouxe a empresa grandes benefícios.

O processo de implantação da qualidade é gradual e crescente.

A qualidade não acontece por conta própria. É um contínuo envolvimento de pessoas que, no início parece inócuo, mas no decorrer do tempo, e se o processo for continuamente estimulado, apresenta resultados crescentes e cada vez mais surpreendentes.

"A grande popularidade dos programas de qualidade tem impedido que o nível gerencial das organizações entenda profundamente sua ideologia e conseqüências", afirma Grant; Shani apud Tolovi (1995). Esta frase oferece, talvez,

uma indicação do que pode ocorrer com o nível gerencial das empresas. Não se questiona a qualidade, mas muitas vezes, também não se entra no íntimo da questão. Se o envolvimento da alta administração é básico para o sucesso, o do nível gerencial é crucial para sua sustentação.

Afirma Paladini (1997) não basta a vontade do presidente, é preciso que ele tenha suporte de todas as camadas organizacionais pois, mais uma vez programas de qualidade são programas de envolvimento e comprometimento de pessoas. O nível gerencial tende a achar que qualidade é algo óbvio e que, portanto, não necessita de grande energia e dedicação. Sem dúvida, este é o caminho certo para grandes dificuldades na implantação.

Na Inepar, como é natural e inerente ao ser humano, a resistência do nível gerencial a mudança foi imediata. Entretanto, a empresa conseguiu superar em grande parte a fase inercial inicial, restando apenas alguns ajustes que com o aparecimento dos primeiros resultados as discussões tomaram outra forma, bem mais saudável.

A implantação da qualidade é normalmente um projeto de longo prazo, e requer um bom planejamento. Mais uma vez, como o conceito de qualidade parece óbvio é evidente para todos, muitas empresas partem diretamente para a execução, sem se preocuparem muito com planejamento. De qualquer modo, ainda é melhor esta atitude de sair executando do que não fazer nada. Contudo, à medida que o tempo passa, e as exigências por níveis superiores de qualidade aparecem, a falta de um planejamento adequado pode levar a situações indesejáveis, à insegurança e ao insucesso de um caminho que vinha sendo trilhado.

Discutir neste momento, sobre os benefícios do planejamento é inútil. Vale ressaltar que a implantação da qualidade é um processo bastante complexo com muitas incertezas e ambigüidades. Isto poderia sugerir que nestas condições não há o que planejar. Afirimo que se trata justamente do contrário. Um bom planejamento poderá nos dar as bases de comparação para saber se estamos ou não indo no rumo certo e se devemos corrigir nossa rota de tempos em tempos. O exercício do

planejamento para programas de qualidade deve incluir metas, treinamento, metodologia a ser aplicada, velocidade de implantação, áreas a serem abordadas e pessoas envolvidas. Essa abrangência, por si só, mostra os riscos que podemos correr se não dermos a devida importância ao planejamento.

Outro componente importante para que um programa de qualidade tenha êxito é Treinamento e Desenvolvimento. É fundamental o estabelecimento de ações de T&D voltados para solução de problemas, treinamento em ferramentas estatísticas, visita a outras empresas e estímulo ao autodesenvolvimento. É também importante que o treinamento tenha caráter contínuo o que hoje é muito conhecido como " Programas de Educação Continuada ou Corporativas", e que os vários níveis organizacionais estejam envolvidos. Estes vários níveis exigem tipos e programas de treinamento diferenciados e específicos.

A Inepar além dos projeto "treinar para ser treinado", sempre investiu em programas de treinamento externo, entretanto procura observar a real necessidade de mandar pessoas da empresa para serem treinadas fora, principalmente em outros países, haja vista a dificuldade de aplicação posterior nos processos organizacionais da empresa, exceto quando se trata de inovação tecnológica.

Como qualidade parece ser um conceito intuitivo, descuida-se com freqüência de seus aspectos mais muito e também aceleram o processo de implantação da qualidade. A não aplicação dessas metodologias pode facilmente levar ao descrédito de um programa bem-intencionado.

É preciso lembrar também que o conceito fundamental da qualidade está associado ao de melhorias contínuas ou, em japonês Kaizen. Melhorias contínuas significam o constante questionar e analisar problemas, e isto é uma questão que exige técnicas e métodos. Já acompanhei casos em que as pessoas envolvidas com implantação da qualidade se sentiam frustradas e mesmo incapacitadas de seguir em frente sem entender bem o que estava ocorrendo. Este é quase sempre um indicio da falta de apoio técnico, isto é, aquelas pessoas que já superaram seus limites de conhecimento e que carecem de técnicas que as auxiliem a sair da situação. Não estou

dizendo que o apoio técnico deva ser externo à organização. Frequentemente este é o caminho mais curto, mas muitas empresas tem desenvolvido seus próprios técnicos com excelentes resultados e este foi o caso da Inepar.

O sistema de remuneração da empresa é uma questão extremamente polêmica, principalmente numa economia onde existem tantas diferenças salariais. Acredita-se ou pelo menos espera-se que as pessoas acreditem que a remuneração não é um fator de motivação, mas de higiene, (Tolovi, 1995). No entanto, é preciso estar atento para as incoerências que podem se formar ao se estimular pessoas a trabalharem com qualidade.

Na Inepar foi desenvolvido uma cultura de qualidade, que levou a empresa a um diferencial notável, representando ganhos de qualidade e produtividade e por consequência ganhos financeiros e de competitividade. Em contrapartida a empresa embora não tenha a prática de oferecer altos salários, mas a média salarial da empresa é de dois mil reais, valor este superior ao praticado pelas empresas instaladas na grande Curitiba. Além desta média salarial aliado aos demais benefícios oferecidos a empresa vem mantendo a motivação das pessoas para continuar trabalhando com qualidade, atendendo o que as teorias de Maslow e Herzberg prescreveram.

Portanto, não se pode esperar que as pessoas continuem contribuindo com suas idéias se não forem de alguma forma recompensadas por isso. Deixar de lado o aspecto motivacional em programas de qualidade é totalmente incoerente. Cada um precisa sentir que também será beneficiado pela qualidade. Podemos fazer isto de várias formas, desde a mais simples que é mostrar claramente os benefícios para as pessoas, até as mais sofisticadas que envolvem prêmios e recompensas, até financeiras.

O reconhecimento do resultado obtido ainda continua sendo a forma mais eficaz de se motivar pessoas. A desconsideração por esta simples regra é um dos caminhos mais rápidos para o fracasso de programas de qualidade.

As pessoas percebem se os níveis superiores estão motivados ou não, e isto pode ser um elemento altamente positivo ou altamente negativo. Não estou falando só em discurso, mas nas atitudes perante a qualidade, nas demonstrações contínuas, por todos os níveis de gestão, de seu interesse pelos resultados do programa.

Foi baseado nesta filosofia que a Inepar desde 1997, passou a distribuir lotes de ações aos seus funcionários. Hoje todo colaborador é um acionista comprometido com os resultados da empresa. Quanto mais ele contribuir para o lucro da empresa, mais ele sairá ganhando.

A Inepar mais recentemente buscou a reinvenção do ensino dentro da empresa, criando a Universidade Livre Inepar, a qual tem por objetivo introduzir uma nova forma de aprender. Consiste num processo de aprendizagem contínua, onde todo dia cada um dos funcionários busca o conhecimento, aliando a prática a teoria. O papel da Universidade é facilitar essa busca, produzindo cursos que tragam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e, ao mesmo tempo, sejam estratégicos para o Grupo Inepar.

Diferente de uma universidade tradicional, a Universidade Livre Inepar atualizará e adaptará o ensino acadêmico às necessidades de desenvolvimento das pessoas na empresa.

A Inepar também passa por um processo de reestruturação para tornar-se mais competitiva e preparar a sucessão dos sócios fundadores.

As principais mudanças são a concentração de todas as atividades operacionais de indústria de equipamentos, montagem e construções na Inepar S. A. Indústria e Construções, e a segregação das atividades de holding em três grandes unidades de negócio.

Todas as empresas e atividades de Indústria e Construções, (Inepar-FEM Equipamentos e Montagens S. A., Sade Vigesa Industrial e Serviços Ltda., Nordon Indústrias Metalúrgicas S. A. e as unidades de negócio de construções, subestações, distribuição e controle de energia, compensação reativa, eficiência energética e produtos eletromecânicos seriados) agora estão concentradas em uma única unidade de negócios: a nova Inepar S. A. Indústria e Construções.

Assim, passam a existir somente três unidades de negócio independentes, focadas nos seguintes segmentos de mercado:

- Equipamentos, construções e serviços para Infra-estrutura (a nova Inepar S. A. Indústria e Construções).
- Operações em Energia (a Inepar Energia S. A..
- Operações em Telecomunicações (a Inepar Telecom – em fase de estruturação).

O processo de reestruturação também contempla a sucessão do comando da empresa. Atilano de Oms Sobrinho deixa a presidência da Inepar S. A. Indústria e Construções e passa a ocupar a Presidência do Conselho de Desenvolvimento Estratégico e Conselho de Administração, delegando suas funções operacionais ao novo corpo diretivo.

A reestruturação operacional tem como objetivo maior, adequar o Grupo Inepar à nova realidade de mercado, que exige empresas enxutas e com áreas de atuação bem definidas.

Portanto, a Inepar ao longo da sua história, é a responsável pela disseminação dos valores da empresa, entre eles – respeito a si mesmo, ao próximo e ao meio ambiente – por meio da administração dos benefícios conquistados pelos funcionários e pela gestão de programas que visam engrandecê-lo como ser humano.

São iniciativas como estas que garantiram á Inepar a inclusão, por dois anos consecutivos (1998 e 1999), na lista das 50 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, editada pela Revista Exame. A empresa também se tornou referência ao ser uma das primeiras a publicar anualmente seu balanço social, sendo uma das primeiras a receber o Selo Social do Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, uma organização não-governamental fundada por Herbert de Souza (Betinho).

A fábrica de Araraquara (SP), por sua vez, recebeu a condecoração de Empresa Amiga da Criança, da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, em reconhecimento ao apoio dado a programas de capacitação profissional promovidos pela comunidade.

A Inepar reconhece que valeu a pena investir num modelo de gestão sustentado pela participação das pessoas e sobretudo baseado no respeito ao outro. A empresa passou de um faturamento de dois milhões de dólares anuais em 1976 para um negócio de um bilhão de dólares em 2000. Reconhece ainda que aquele conjunto de diretrizes, políticas, princípios redigidos em 1976, são referências fundamentais para seus quase 4800 funcionários.

A consciência de se produzir qualidade por todos os funcionários da empresa, enxergando sempre o cliente e buscando a sua satisfação emerge com naturalidade nas pessoas entrevistadas, em todos os níveis a "Qualidade aparece como um estado de espírito."

As práticas simples, óbvias e de fácil manutenção foram e estão sendo implementadas, até porque ações que permeiam qualidade tem dia e hora para começar mas nunca para terminar. Por isso a empresa continua implementando ações que o momento as impõe, mas a maioria com sucesso e resultados surpreendentes.

Cada uma das pessoas procura ser o melhor em sua área de atuação e há uma busca constante da excelência que se traduz facilmente em Qualidade, desde o funcionário mais operacional que existe até o nível mais alto da empresa.

Em que pese esta avaliação não tenha o objetivo predominante de avaliar os resultados quantitativos da Inepar com a implantação deste modelo de gestão, alguns indicadores poderíamos citar como exemplo. A empresa há 10 anos aproximadamente não contabiliza reclamações trabalhistas, o que poderia acontecer, considerando que a empresa suprimiu o controle de ponto. O turnover nos últimos 5 anos não existem, assim como os acidentes de trabalho também no mesmo período deixaram de existir.

Baseado no estudo desenvolvido sobre a experiência da Inepar, pode-se dizer que as práticas gerenciais, voltadas para a Qualidade feitas de maneira simples, transparente e totalmente inserida na cultura organizacional, utilizando inclusive idéias e modelos importados contribuíram significativamente para estimular a motivação dos empregados para a Qualidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo pretende-se apresentar as conclusões do estudo, tendo como referência o seu objetivo geral e específicos definidos no capítulo um. Apresentam-se também recomendações para outros estudos.

5.1 Conclusões

Como já vimos anteriormente, as empresas vivem num cenário de grandes desafios. A competitividade, tanto em nível nacional quanto internacional, está cada vez mais acirrada. Nesse cenário, as empresas disputam a preferência de clientes cada vez mais exigentes e que esperam sempre mais dos produtos e serviços.

Por outro lado, os recursos financeiros nunca estiveram tão escassos, trazendo dificuldades para acompanhar a constante evolução tecnológica dos vários setores e segmentos que formam a economia global, a qual exige investimentos em pequena e larga escala.

Nesse contexto, dois fatores se tornam críticos para o sucesso: satisfação total dos clientes e baixo custo operacional.

Visando enfrentar essa nova situação, as empresas vêm procurando desenvolver novos modelos de gestão que dinamizem os processos de resposta ao mercado, que contribua para a satisfação das pessoas na condição de clientes externos ou consumidores, satisfazendo-os e sobretudo encantando-os com seus produtos e serviços. Os clientes internos ou empregados, procurando pagar um salário de mercado, respeitando-o como ser humano e dando-lhe a oportunidade de crescer como pessoa no seu trabalho e o acionista, tornando a empresa lucrativa de tal forma a poder pagar dividendos que propiciarão a oportunidade de expansão e a geração de novos empregos. E finalmente os vizinhos da empresa, os quais devem ser respeitados através do controle ambiental, evitando a poluição do meio ambiente em que atua.

Relembrado que este estudo tem por objetivo investigar na perspectiva das pessoas que conceberam e implantaram o modelo de gestão da empresa, quais os efeitos para estimular a motivação dos empregados da Inepar.

Dessa forma, considerando a avaliação realizada, baseado na descrição das práticas gerenciais e do relato dos informantes-chave, constantes no capítulo 4, deste estudo, à luz do objetivo geral e específicos e da metodologia empregada, conclui-se que o modelo de gestão da forma descrita inicialmente não foi concebido com o propósito de um modelo de gestão pela qualidade.

Entretanto, a concepção e implantação das práticas gerenciais, foram acontecendo na medida em que as pessoas que conduziam a empresa, o presidente, assessores, diretores e gerentes sentiam a necessidade de dinamizar os processos para que a empresa pudesse efetivamente contribuir com a satisfação de quatro grupos de pessoas: os consumidores, os empregados, os acionistas e a sociedade onde ela atua.

A necessidade da empresa de reinventar os seus processos para gradativamente tornar-se mais competitiva e para tanto oferecer produtos e serviços com qualidade superior aos seus concorrentes e a preços compatíveis, foi determinante para a reformulação das suas práticas convencionais de gerência.

A partir daí, vinte quatro práticas gerenciais principais foram concebidas e implantadas. Desse conjunto de práticas, todas foram concebidas e implantadas com o propósito de melhorar a interação entre níveis hierárquicos, melhorar a comunicação, incentivar a educação do empregado e dos seus dependentes, incentivar a cultura dos empregados, desafiá-los para um ambiente de trabalho mais confortável e higiênico, enfim proporcionar a todos os empregados da empresa uma melhor qualidade de vida, para que e em contrapartida os empregados fossem motivados a trabalhar com mais qualidade.

Portanto, o diferencial da Inepar que motivou este estudo está focado exatamente na relação entre empresa e empregados, um dos grandes destaques da empresa. A cargo da Fundação Inepar está a coordenação dos programas de promoção da qualidade de vida, dentro e fora do ambiente de trabalho, que

sobrepõe a visão filantrópica considerada tradicional de "dar o peixe" ou "ensinar pescar" mas de internalizar o conceito de que é preciso "aprender a pescar juntos". Isto significa que para "todas as práticas vale um princípio de mão-dupla, trazendo simultaneamente benefício tanto para os empregados como para a empresa" (Requião, 1998).

Quanto ao objetivo do estudo, conclui-se finalmente que o modelo de gestão da empresa constituído por vinte quatro práticas gerenciais principais, na percepção das pessoas que conceberam e implantaram as práticas, estão provocando efeitos significativos na motivação dos empregados da Inepar e conduzindo a empresa a melhoria constante da qualidade dos seus produtos e serviços.

5.2 Recomendações

Baseado nas conclusões deste estudo, embora sejam limitadas ao caso estudado, mas com o propósito de ampliar o desenvolvimento da área e do tema desta dissertação, recomenda-se a realização de outros estudos privilegiando aspectos não abordados neste, tais como:

- a) Desenvolver-se outro estudo sobre modelos de gestão em outras organizações, para posterior comparação dos resultados.
- b) Para desenvolver-se outro estudo sobre modelo de gestão, separar a amostra em empregados que conceberam e implantaram o modelo, dos empregados usuários que se envolveram e se comprometeram com a operacionalização das práticas no dia-a-dia da empresa.
- c) Estudar a congruência entre os efeitos percebidos pelos empregados que conceberam e implantaram o modelo e os efeitos percebidos pelos empregados que operacionalizaram as práticas gerenciais.
- d) Desenvolver-se um estudo sobre modelos de gestão, mas com abordagem quali-quantitativa, no sentido de avaliar além dos efeitos qualitativos na motivação dos empregados, os impactos destes efeitos em termos quantitativos para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo : Atlas, 1998.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo : Makron Books, 1992.
- ALVES, Alda Judith. **O Planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo : n.77, maio, 1991.
- BARÇANTE, L.C. & Oliveira, S. T. O Impacto da qualidade e da produtividade no desenvolvimento das nações. **Anais do IV Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Belo Horizonte : UBQ, 1994.
- BARKER, J. **O Poder da visão./discovering the future series**. São Paulo : Siamar, 1991.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1997.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro : Qualitymark/Dunya Ed., 1997.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo : Best Seller, 1991.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte : Bloch Editores, 1992.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- CROSBY, Philip; FRANCKEL, D. Roger (Trad.). **Princípios absolutos de liderança**. São Paulo : Makron Books, 1999.
- DAVIS, Keith & NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. Salvador : Casa da Qualidade, 1996.
- FRANCO, Maira Laura P. Barbosa. O que é análise de conteúdo. **EDUC**, São Paulo, n.7, agosto 1986.
- GARVIN, D.; SOUZA, João Ferreira Bezerra de (Trad.). **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitividade**. 1.ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, março/abril 1995.

- GOMES, Débora Dias. **Fator K: conscientização & comprometimento**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HATAKEYAMA, Yoshio; FUJIKAWA, Zelinda Tomie (Trad.). **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo : EPU, 1986.
- JURAN, J. M. **Juran on leadership for quality**. Nova York : Prentice-Hall, 1977.
- KIRBY, T. **O gerente que faz acontecer**. São Paulo : Maltese, 1995.
- KOCK, Ned; TOMELIN, CLEOMAR A.; Asper, Guillermo. **PMQP : qualidade total na prática**. Rio de Janeiro : Infobook, 1999.
- KOTTER, J.P. e SCHLENSINGER, L. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986, p.7-28.
- MAIA, W.R. & BARÇANTE, L.C. Correlações da qualidade com o custo, a produtividade e a lucratividade da empresa. **Anais do Congresso Internacional de Normalização, Metrologia e Qualidade**. São Paulo : ABNT, 1990.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. (ver. e ampl.) São Paulo : Atlas, 2000.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2.ed. São Paulo : Martins Fontes, 1992.
- MIYAUCHI, I. Postura de um coordenador de TQC. **Seminário Internacional de TQC**. São Paulo : FCO, 1997.
- MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** : projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo : Pioneira, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- PATRÃO, George V. Costa. **Liderança para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- REQUIÃO, Renato Munhoz da Rocha. **Resultados práticos em qualidade e produtividade**. Curitiba : Inepar, 1991, 1996, 1998 e 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul; Cid Knipel Moreira (Trad.). **Administração** : mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2000.
- SANTOS, João Almeida & Filho, DOMINGOS Parra. **Metodologia científica**. São Paulo : Futura, 1998.
- SCHERKENBACH, William W.; KNEESE, Maria Clara Forbes (Trad.). **O caminho de Deming para a qualidade e produtividade: rotas e mapas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1990.

SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edmund. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos Humanos, crise e mudanças**. São Paulo : Atlas, 1986.

TOLOVI, José Jr. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo : EAESP/FGV, 1995.

VERGARA, Sylvia C. e PINTO, Mario C. S. Cultura e Mudança Organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 63-84, maio/ago. 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.; (Trad.) MOREIRA, Cid Knipel **Comportamento organizacional**. São Paulo : Saraiva, 1999.

WHITELEY, Richard C.; KORYTOWSKI, Ivo (Trad.). **A empresa voltada totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

FONTES CONSULTADAS

BASTOS, Lilia da Rocha; PAIXÃO, Lyra; FERNANDES, Lucia Monteiro et al. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. Rio de Janeiro : LTC, 1996.

HAMPTON, David R.; BLANDY, Lauro Santos; MAXIMIANO, Antonio C. Amaru (Trad.). **Administração contemporânea** : teoria, prática e casos. 2.ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1983, 1992.

KATZ, Daniel; KAHN, R. L.; SIMÕES, Auriphebo (Trad.). **Psicologia das organizações**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1987.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica** : teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis, RJ : Vozes, 1997.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo : Atlas, 1990.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**. 10.ed. Rio de Janeiro : Petrópolis, 1996.

NASCIMENTO, Antonio Walter de A. **Gerência para uma crise(?) permanente : um enfoque para os nossos tempos.** São Paulo: Sumus, 1989.

OLIVEIRA, Evaldo Macedo de. **Gestão organizacional estratégica.** Outubro de 1992 (mimeo).

SCHONBERGER, Richard. **Técnicas Industriais Japonesas.** São Paulo : Pioneira, 1995.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo. Estudo dos processos decisório nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro : FGV, 1979.

TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução da administração científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ANEXO 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

EMPRESA: Inepar Indústria e Construções S.A.

ENTREVISTADO: _____ CARGO: _____

1. O que levou a empresa a adotar este modelo de gestão, quando e como aconteceu?

2. Como os empregados/colaboradores, ao seu ver perceberam e vem percebendo esta mudança?

3. Quais as práticas gerenciais, adotadas e/ou desenvolvidas pela empresa?

7. Como aconteceu o comprometimento das pessoas com a implementação das novas práticas gerenciais?

8. Como os funcionários tem aplicado suas habilidades para melhorar o ambiente de trabalho, processos e qualidade do serviço?

9. Todos conhecem os benefícios que as práticas gerenciais construídas sobre o conceito de Gestão pela Qualidade Total, trouxeram e continuarão trazendo ao longo de sua implementação?
