

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Marcos Bueno

**PROGRAMAS DE QUALIDADE NO SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO:
O CASO DA GRANJA PLANALTO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Marcos Bueno

PROGRAMAS DE QUALIDADE NO SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO:
O CASO DA GRANJA PLANALTO

Dissertação apresentada ao programa de Pós
- Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do grau de
mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Bueno, Marcos.

Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da Granja Planalto. / Marcos Bueno. -- Florianópolis, 2002.
196f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

The Quality Program in the Brazilian aviculture sector: Granja Planalto's case.

1. Pessoas. 2. Comprometimento. 3. Qualidade.

Marcos Bueno

PROGRAMAS DE QUALIDADE NO SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO:
O CASO DA GRANJA PLANALTO

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

Florianópolis, 29 de agosto de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do PPGE

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Maria Ester Menegasso, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

DEDICATÓRIA

A Deus que dá motivos para minha existência.

A minha esposa Celina e aos meus filhos Marcos Luiz e Matheus pelo tempo cedido de nosso convívio familiar para que eu realizasse um sonho.

A meus pais Luiz Gonzaga e Alcina que através de seu amor incondicional me ensinaram a construir meu caminho.

A meus queridos irmãos João e Edson cuja companhia tem sido um aprendizado do coração e da razão.

Aos amigos Fuad Abdala, Adelelmo Ponchiroli Neto e Clóvis J. de M. Totó, representando toda equipe da Casa Transitória de São Paulo, onde pude, através do estágio, aprender a importância do fator humano como condição existencial.

Aos amigos do Núcleo de *Gestalt* Terapia de Uberlândia Silvério L. Karwowski, Kátia M. S. Nachimanovicz e M. Aparecida Carrijo que compartilharam comigo a arte do contato gestáltico no resgate de uma fala autêntica.

Aos amigos de Mestrado, turma única e mágica no aprender, no saber e no conviver, em especial as amigas Águida Garreth e Juliana Reis pelo companheirismo, solidariedade e inteligência brilhante.

Ao amigo eng. Leonides Bardal (*in memoriam*) que deixou um legado rico durante sua convivência conosco nas aulas do Mestrado como aluno e colega exemplar.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e entidades contribuíram ao propósito dessa pós-graduação como um sonho a ser alcançado.

À Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC e à equipe do LED que proporcionaram a todos nós alunos uma oportunidade única em nossas vidas.

A UNIMINAS, pela iniciativa pioneira de fazer o convênio com a UFSC.

Ao prof. Dr. Renan Billa, meu professor na UFU, coordenador local, incentivador e um dos responsáveis pelo curso de Mestrado em Uberlândia.

Meus agradecimentos aos professores do PPGE/UFSC e, especialmente, ao meu orientador, prof. Dr. Antônio Alves Filho que me auxiliou a perceber a arte de transformar palavras em idéias, num experimento único e mágico no dizer gestáltico.

A CTBC que participou fornecendo os recursos de videoconferência e sua estrutura de apoio logístico.

A todos os colaboradores da Granja Planalto representada por: André Tito, Fábio de Lucia, Efrain Gonzaga, Edir Regina, Cleide A. Silva, Domingos Machado, Gleiber Moreira, Luciana Teodoro, Anderson Penha, ao Joaquim F. Martins e equipe da TI e aos meus amigos gerentes que me deram o apoio necessário para trabalhar na dissertação sem comprometer o dia-a-dia do trabalho.

À prof^a. Dr.^a Kênia Maria de Almeida Pereira que me auxiliou como co-orientadora nos momentos iniciais e difíceis.

Aos meus clientes e alunos que me propiciaram condições singulares de troca de conhecimentos e aprendizado.

As universidades UFG e UFU e a Faculdade ESCCAI de Ituiutaba onde pude lecionar, aprender e conviver.

Especialmente ao CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão que me propicia uma oportunidade singular de exercitar a arte da docência.

Aos Diretores da Granja Planalto eng. Mauro de Freitas Pereira e eng. José Flávio Mohallem, por darem condições necessárias a realização do estudo de caso.

À União Brasileira de Avicultura - UBA pela gentileza nas informações sobre o mercado avícola.

A Avemig - Associação Avícola de Minas Gerais, pela presteza nas informações.

Ao prof. Oldair Amadeo pelos ensinamentos na arte do Aikidô e do Tai Chi Chuan.

Ao prof. Dr. Egladson João Campos um dos pioneiros da avicultura nacional.

Ao prof. Dr. Vicente Falconi Campos/FDG-UFMG, um educador autêntico pelas lições inesquecíveis sobre qualidade e principalmente por seguir o exemplo do prof. Deming na educação e nas empresas.

À prof^a. Ivone de Assis pela valiosa contribuição na revisão de textos e formatação para as normas da Abnt.

“Feliz aquele que transfere o que sabe a aprende o que ensina.”

Cora Coralina

*"Eu faço minhas coisas, você faz as suas
não estou neste mundo para viver de acordo com suas expectativas
e você não está neste mundo para viver de acordo com as minhas.*

Você é você, e eu sou eu.

*E se por acaso nos encontramos, é lindo
se não, nada há a fazer."*

(Fritz Perls - criador da Gestalt Terapia)

RESUMO

BUENO, Marcos. “**Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da Granja Planalto**”. Florianópolis, 2002. 196p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

O presente trabalho é fruto de pesquisa focada na implantação e desenvolvimento do Programa de Qualidade com ênfase nos fatores motivacionais e comprometimento na Granja Planalto sediada em Uberlândia/MG. A empresa tem uma expressiva representatividade no setor avícola brasileiro e é uma das mais antigas e tradicionais. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso com apoio de pesquisa documental. O século XXI começa com novos modelos de gestão de pessoas que passam a ser considerados como o ativo de maior valor na sociedade humana. Na virada da década de 1990, o foco nas organizações passou a ser o homem integral. A evolução do modelo de homem econômico, social, administrativo, complexo e ecológico apresenta um novo ser humano que deixa de ser figurante nas organizações para ser visto como ator principal movido por sua poderosa energia motivacional e pelo seu nível de comprometimento com ele próprio, com a organização e com a sociedade. Este trabalho se propôs a estudar a implantação e desenvolvimento do Programa de Qualidade no setor avícola focando a importância do fator humano no contexto do trabalho em torno de três eixos: pessoas, comprometimento motivado e qualidade. Nesse momento de acirrada concorrência planetária, a qualidade vem ganhando adeptos que começam a contemplar dois vetores: a qualidade técnica (objetiva) e a qualidade humana (subjetiva), que são o foco deste trabalho e o grande desafio do século XXI. Para sobreviverem, as empresas precisam ser competitivas e, para isso, torna-se necessário mais envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores. Muitas empresas desejam ter qualidade em seus produtos e serviços, mas poucas conseguem fazê-lo, pois exige muita determinação, vontade e competência continuada bem como tratar os colaboradores como o ativo mais importante da organização. O trabalho buscou identificar a percepção dos empregados sobre a importância e o grau de comprometimento com a Qualidade Planalto. O trabalho foi relatado e conduzido segundo a ótica gestáltica, isto é, percebendo a empresa como um todo integrado e único. Procurou-se uma boa configuração entre a trilogia humana: pessoas, comprometimento motivado e qualidade com a trilogia organizacional: colaboradores, sistemas e métodos. Os resultados obtidos na pesquisa comprovaram que a implantação e o desenvolvimento do Programa da Qualidade Planalto foi consequência de uma série de ações planejadas pela alta direção da empresa e que contou com o comprometimento dos empregados para alcançarem o sucesso da empresa. As conclusões apontam pontos fortes como a liderança, a consciência para a qualidade dos produtos e serviços, o relacionamento e alguns pontos que precisam ser trabalhados como comunicação, gestão e metas. No aspecto geral segundo os dados apurados e as opiniões de consultores a empresa representa um *benchmarking* para o setor pela sua busca continua nas melhorias dos seus processos e da qualidade de seus produtos.

Palavras-chave: Pessoas, comprometimento, qualidade.

ABSTRACT

BUENO, Marcos. "The Quality Program in the Brazilian aviculture sector: Granja Planalto's case". Florianópolis, 2002. 196p. Essay (Masters in Production Engineering) - Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC, 2002.

This present work is fruit of a focused research on the implementation and development of the Quality Program, with emphasis on motivational and commitment factors, in Granja Planalto, located in Uberlândia/MG. The company has an outstanding image in the Brazilian aviculture sector and it is one of the oldest and more traditional as well. The methodology used was a qualitative research, type case study with documental research support. The XXI century starts with new models of people management in which the people are now considered as the most valuable asset in the human society. On the turning point of the 1990s, the focus in the companies began to be on the whole human being. The evolution of the model of economical, social, administrative, complex, and ecological man shows now a new human being who is no longer a co-star in the organization to be seen as the leading actor moved by its powerful motivational energy and by its level of commitment to himself, to the organization, and to the society. The purpose of this essay is to study the implementation and development of the Quality Program in aviculture area focusing the importance of the human factor in the work context round three hubs: people, motivated commitment, and quality. In this moment of fierce planet competition, quality has gathered supporters who begin to meditate over two vectors: the technical quality (objective) and the human quality (subjective), which are the focus of this work and the great challenge of the XXI century. To survive, the companies need to be competitive and, for that, it becomes necessary more involvement and commitment of all the cooperators. Many companies wish to have quality in their products and services, but a few are able to have it, because that demands a lot of resolution, intention and continuous competence as well as treating the cooperators as the most important asset of the organization. This work searched to identify the employees' perception over the importance and the degree of commitment to Planalto Quality. This work was reported and led by a *gestalt* point of view, that is perceiving the company as a whole, integrated and unique. It was sought a good configuration among the human trilogy: people, motivated commitment, and quality, and the organizational trilogy: cooperators, systems, and methods. The research outcomes proved the implementation and the development of the Planalto Quality Program to be consequence of a series of planned actions by the company top management relied on the employees' commitment towards reaching the company's success. The conclusions point out some strong points such as leadership, awareness towards product and services quality, relationship, and some aspects that need to be worked on such as communication, management and goals. In a general point of view, according to outcome data and consultant's opinion, the company represents a *benchmarking* to the sector for the continuous search of its processes improvements and the quality of its products.

Key words: People, commitment, and quality.

SUMÁRIO

Resumo

Abstract

Sumário

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

CAPÍTULO 1	18
INTRODUÇÃO	18
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	18
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA	24
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	25
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	25
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	25
1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS	25
1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	28
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
1.6.1 <i>Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise</i>	30
1.6.2 <i>Técnicas de coleta e tratamento dos dados</i>	32
1.6.3 <i>A coleta de dados: as etapas da realização da pesquisa</i>	32
1.6.4 <i>A contribuição da abordagem gestáltica</i>	34
1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	35
1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	35
CAPÍTULO 2	37
A GESTÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES	37
2.1 ORGANIZAÇÕES E PESSOAS	37
2.2 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES	41
2.3 A MOTIVAÇÃO COMO BASE PARA O COMPROMETIMENTO HUMANO	44
2.4 COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS	56
2.5 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	62
2.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS.....	83
2.7 QUALIDADE TOTAL COMO ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA COMPETITIVA	85
2.7.1 <i>Origens da administração da qualidade (TQM)</i>	85
2.7.2 <i>Evolução histórica do controle da qualidade</i>	85

2.7.3	<i>A evolução da qualidade no Japão</i>	86
2.7.4	<i>Cronologia do movimento da qualidade no Japão</i>	87
2.7.5	<i>Evolução da qualidade no Brasil</i>	89
2.7.6	<i>A evolução da qualidade no mundo</i>	90
2.8	OS PIONEIROS DA QUALIDADE	92
2.8.1	<i>A contribuição de Armand Fiegenbaum</i>	92
2.8.2	<i>A contribuição de W. Edward Deming</i>	92
2.8.3	<i>A contribuição de J. M. Juran</i>	98
2.8.4	<i>A contribuição de K. Ishikawa</i>	98
2.8.5	<i>A contribuição de G. Taguchi</i>	99
2.8.6	<i>A contribuição de P. B. Crosby</i>	99
2.8.7	<i>A proposta sistêmica-endógena e distintiva japonesa</i>	102
2.9	AS QUATRO ERAS DA QUALIDADE SEGUNDO GARVIN	103
2.9.1	<i>Primeira era: da inspeção</i>	103
2.9.2	<i>Segunda era: do controle estatístico da qualidade</i>	104
2.9.3	<i>Terceira era: da garantia da qualidade</i>	105
2.9.4	<i>Quarta era: da administração da qualidade total da gestão estratégica da qualidade</i>	106
2.10	QUALIDADE, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	107
2.11	DEFINIÇÕES DE QUALIDADE	108
2.12	ENFOQUES ATRIBUÍDOS À QUALIDADE SEGUNDO GARVIN	109
2.13	PONTOS COMUNS DOS ESPECIALISTAS DA QUALIDADE	109
2.14	QUALIDADE TOTAL COMO ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA	110
2.14.1	<i>A contribuição da estratégia para a qualidade total</i>	110
2.14.2	<i>A influência das escolas de estratégia na administração da qualidade</i>	110
2.15	MODELOS DE PREMIAÇÃO DA QUALIDADE	113
2.16	A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NOS PRODUTOS EM SERVIÇOS	119
2.17	O LADO HUMANO DA QUALIDADE – SEGUNDO MOLLER	120
2.18	A ESCOLHA DA MELHOR METODOLOGIA DA QUALIDADE	122
2.19	CONSIDERAÇÕES PARA O SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL	123
CAPÍTULO 3		126
O SETOR AVÍCOLA NO BRASIL		126
3.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA	126
3.2	AVICULTURA DE CORTE	129
3.3	AVICULTURA DE POSTURA OU OVOS COMERCIAIS	130
3.4	EMPRESAS QUE POSSUEM PROGRAMA DE QUALIDADE E ISO 9000 EM MINAS GERAIS	132
3.5	PROJETO QUALIDADE NA AVICULTURA BRASILEIRA	133
3.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE A AVICULTURA BRASILEIRA	134
CAPÍTULO 4		135
A PLANALTO E SEU PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL		135

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO EM ESTUDO.....	135
4.2 PARTICIPAÇÃO DA PLANALTO NO MERCADO AVÍCOLA.....	137
4.3 APLICAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL NA GRANJA PLANALTO.....	139
4.3.1 <i>O experimento piloto utilizando a abordagem gestáltica</i>	147
4.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	149
4.4.1 <i>As pessoas, o comprometimento motivado e a qualidade na Planalto</i>	149
CAPÍTULO 5.....	155
NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS COM O PROGRAMA DE QUALIDADE	
TOTAL.....	155
5.1 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA DE CAMPO.....	155
5.1.1 <i>Instrumento de pesquisa</i>	155
5.1.2 <i>Resultados e análise do instrumento aplicado ao grupo dos facilitadores da qualidade</i> ..	156
5.1.3 <i>Grupo piloto</i>	157
5.1.3 <i>Análise dos dados da pesquisa com o grupo operacional e da liderança</i>	158
5.1.4 <i>O encontro entre a teoria e prática na Planalto</i>	168
CAPÍTULO 6.....	170
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	170
6.1 CONCLUSÕES.....	170
6.1.1 <i>Cumprimento dos objetivos propostos na pesquisa</i>	174
6.2 RECOMENDAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	176
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	178
APÊNDICE - A.....	187
APÊNDICE - B.....	188
APÊNDICE - C.....	189
APÊNDICE - D.....	192
ANEXOS.....	193
ANEXO A.....	194

Lista de Figuras

Figura 1:	Estrutura esquemática do trabalho	36
Figura 2:	O sucesso organizacional. Modelo esquemático das interações gerenciais-organizacionais-societais	41
Figura 3:	Pessoas como pessoas e como recursos.....	42
Figura 4:	A concepção de homem nas diversas teorias organizacionais.....	45
Figura 5:	Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.....	47
Figura 6:	O modelo básico de motivação.....	48
Figura 7:	Correlação entre as necessidades de Maslow e a Qualidade.....	48/49
Figura 8:	Comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e McGregor.....	50
Figura 9:	Hierarquia das necessidades de Maslow.....	51
Figura 10:	Paralelo entre as necessidades humanas e da organização.....	52
Figura 11:	Fatores higiênicos e Motivadores, segundo Herzberg.....	53
Figura 12:	Pressupostos das teorias X e Y de McGregor.....	53
Figura 13:	O modelo motivacional de Vroom.....	54
Figura 14:	Como as pessoas obtêm o comprometimento do funcionário	57
Figura 15:	Pesquisa sobre remuneração e fatores motivacionais....	61
Figura 16:	Resultados das pessoas motivadas e comprometidas....	61
Figura 17:	O Cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão.....	66
Figura 18:	Os cinco estágios da evolução de pessoal segundo Marras.....	67
Figura 19:	A teoria clássica e a teoria das relações humanas.....	67
Figura 20:	Áreas de responsabilidades e da função de pessoal.....	68
Figura 21:	As cinco fases evolutivas do RH segundo Tosem.....	69
Figura 22:	Evolução de recursos humanos.....	70
Figura 23:	Evolução de RH no Brasil.....	71

Figura 24: O modelo Tachizawa, Ferreira e Fortuna de gestão de pessoas.....	72
Figura 25: Atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas.....	73
Figura 26: Múltiplos papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	78
Figura 27: Definição dos papéis de RH.....	78
Figura 28: Constituição de rede de trabalho baseada em equipes	81
Figura 29: Síntese do movimento japonês pela qualidade.....	88
Figura 30: Síntese do movimento brasileiro pela qualidade.....	89/90
Figura 31: Mudança no enfoque relativo à qualidade.....	91
Figura 32: O PDCA de Deming.....	94
Figura 33: O PDCA de Deming adaptado à abordagem gestáltica...	97
Figura 34: Forças e fraquezas de alguns dos gurus da qualidade....	100/101
Figura 35: As nove dimensões da qualidade.....	106
Figura 36: Inter-relação das áreas da qualidade.....	107
Figura 37: Definições de qualidade segundo diversos autores.....	108
Figura 38: Principais prêmios de qualidade no mundo.....	114
Figura 39: Critérios dos prêmios PNQ/Brasil e Malcom Baldrige/EUA.....	118
Figura 40: Empresas ganhadoras do PBQ.....	119
Figura 41: Estratificação da indústria avícola brasileira.....	129
Figura 42: Empresas com programas de Qualidade e ISO 9000 no estado de MG.....	133
Figura 43: Dados sobre a Planalto em 2001.....	137
Figura 44: Diretrizes traçadas e alcançadas no período de 1997 a 2001.....	150
Figura 45: Principais benefícios obtidos com a GQT/ISO 9000 na Planalto.....	151
Figura 46: Horas de treinamento de recursos humanos na Planalto.	153
Figura 47: Grau de escolaridade dos empregados da Planalto.....	154
Figura 48: Facilitadores da qualidade	156

Figura 49: Tabulação do Grupo Piloto.....	157
Figura 50: Tempo de trabalho na Planalto.....	159
Figura 51: Desempenho do turn-over de 1999 a 2002 na Planalto..	159
Figura 52: Clima interno na Planalto.....	160
Figura 53: A motivação dos empregados da Planalto	161
Figura 54: A comunicação entre a Planalto e seus empregados.....	162
Figura 55: As metas da Planalto.....	162
Figura 56: Oportunidades de carreira e crescimento do ser humano	163
Figura 57: Oportunidades para educação e treinamento pela Planalto.....	164
Figura 58: Nível de confiança na gestão da Planalto.....	164
Figura 59: A contribuição da liderança para a qualidade dos produtos da Planalto.....	165
Figura 60: A contribuição da motivação e comprometimento p/ a qualidade Planalto.....	165
Figura 61: A valorização do fator humano pela Planalto.....	166
Figura 62: Liberdade para propor melhorias	166
Figura 63: O nível de relacionamento com os colegas de trabalho.	167
Figura 64: Atribuição de notas para a qualidade técnica e qualidade humana.....	168

Lista de Tabelas

Tabela 1:	As dez linhas de pensamento sobre estratégia – parte 1	115
Tabela 2:	As dez linhas de pensamento sobre estratégia – parte 2	116
Tabela 3:	Produção e consumo de ovos no Brasil e no mundo.....	131
Tabela 4:	Carne de frango - série histórica.....	132
Tabela 5:	Participação da Planalto no mercado avícola nacional- Market Share.....	141
Tabela 6:	Comparativo entre os resultados e mudanças ocorridos na Planalto antes e depois da implantação do Programa de Qualidade Total.....	152
Tabela 7:	Perfil dos participantes em nível de direção.....	155

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

O mundo moderno está vivendo grandes desafios em todos os fazeres humanos, sejam na busca de uma compreensão maior da realidade onde está ocorrendo um movimento mundial, tentando desancorar do fragmentário e do mecânico, sejam no anseio por um viver e um trabalho mais humanizado. Muitos pesquisadores estão em busca de novos níveis de consciência e do extraordinário potencial e do propósito da vida humana.

Para o físico moderno Michio Kaku (2001), os impactos que as três revoluções científicas marcaram o século XX - as revoluções quântica, molecular e informática-já estão transformando nossa maneira de viver no século XXI.

Os novos pilares da ciência moderna: a matéria, a vida e a mente, não estão mais envoltas em mistério, pois as leis básicas da teoria quântica, o DNA e os computadores foram descobertas no século XX. E todas as organizações estão sujeitas à inexorabilidade de certos processos da vida, convivendo lado a lado com infinitas possibilidades e que se encontram à disposição de nossa competência em acessá-las.

No século XXI, o modelo tradicional de gestão herdada da Escola Clássica estará cada vez mais em desuso e já está em movimento uma nova Escola baseada nos ativos intelectuais - as pessoas - que deixarão de ser observadores, para se tornar agentes transformadores da natureza.

O presente trabalho é fruto da inspiração citada acima e de um processo de questionamento das transformações tecnológicas e um novo aprender sobre a contribuição do ser humano nas organizações.

A maneira tradicional em que as organizações estão estruturadas dificulta o desenvolvimento e aplicação dos esforços da gestão humana para atender as exigências do próprio homem. As organizações vivem em função de um

sistema econômico que tem demonstrado ser insustentável e que não tem levado em conta o fator humano, na opinião de Forrester e Schumacher (apud VERGARA E BRANCO, 2001). Essa economia, que vive o surto da ganância de poucos em prejuízo de milhões, tem servido de paradigma para uma ciência que não contempla valores humanos, na opinião de Capra (1982) e Morin (2000), ao se colocarem de forma crítica em direção a uma educação que forma pessoas em todos os ramos do conhecimento, privilegia a massificação do saber e aliena a perspectiva da consciência.

A consequência deste saber massificado e ruborizado provoca efeitos nos modelos de organização. Freire (2000), um dos principais educadores brasileiros de todos os tempos, provocou reflexões despertadas não só na área da educação, mas ultrapassou todos os campos da ciência, inclusive com reconhecimento mundial. Esse autor deixou contribuições reconhecidas mundialmente no campo da andragogia, produziu farto material visando à libertação das consciências através de uma educação como prática real para a liberdade. Para Freire (2000), o homem só se liberta quando toma consciência do ser existencial que é e de sua importância.

Chanlat (1996) aborda a influência do processo da industrialização americana, a terceirização da economia, as mudanças tecnológicas na produção e transmissão de conhecimentos e também a mundialização dos negócios que recebem duas contestações: a exigência de respostas alternativas para estas transformações socioculturais e o questionamento do ensino de administração nos modelos ainda em vigor.

O referido autor aborda, ainda, questões que intitula de dimensões esquecidas tais como a alteridade, a palavra e a linguagem, o espaço e o tempo, a comunicação não-verbal, a cultura e o poder, a afetividade, a vida simbólica, o prazer e o sofrimento no trabalho, o inconsciente e as relações Interculturais fazem parte destas reflexões que norteiam uma crítica desperta e urgente aos modelos de administração obsoleta e limitados, que não permitem a inclusão do potencial humano nas empresas.

Chanlat, Codo, Fleury, Motta, Akhouf e Davel e Vasconcelos (DAVEL e VASCONCELOS, 1996) abordam as *múltiplas dimensões organizacionais*, fruto do Ciclo de debates do “II Seminário olhares sobre o futuro - Recursos humanos e subjetividade”, realizado pela Universidade Federal do Espírito

Santos em 1995, onde a temática central foi a de tentar fugir da visão que reduz o ser humano ao estado de engrenagem ou de recurso descartável, para lançar olhares sobre o ser humano subjetivo e complexo que dinamiza o mundo organizacional.

Davel e Vasconcelos (1996) comentam como um novo olhar multidisciplinar incorpora campos do conhecimento até então considerados marginais na lógica economicista do mundo da administração. Olhares como o da psicanálise, da antropologia, da sociologia, da psicologia gestáltica, da filosofia, dentre outros olhares.

Já Vergara e Branco (2001) buscam um outro olhar sobre as organizações modernas. Eles abordam que o mundo organizacional atual é composto por modelos de economia, de empresas, de gestão e qualidade, visivelmente, esgotados e fragmentados. Senge (1994; 2000) aborda a mesma temática em seus livros “A quinta disciplina” e a “Dança da mudança”, comenta que os novos modelos de gestão precisam incorporar o processo da aprendizagem para auxiliarem as organizações a aprenderem a desaprender para se tornarem competitivas.

As organizações deveriam ser um espaço para que os indivíduos pudessem produzir de forma saudável e estimulante, em função do longo tempo de vida que é dedicado às mesmas, no entanto têm sido palco de uma luta incessante entre o homem e a máquina.

Na primeira metade do século XX, a existência de uma demanda crescente, num mercado pouco competitivo e exigente, teve como resposta o foco na maximização do capital, dos processos produtivos e na manutenção de estruturas e procedimentos que tinham como objetivo o controle, a tecnologia e as estruturas na sua principal razão de ser e existir.

A sociedade em geral tem participado do processo de mudanças e passa a ter um papel importante no mundo organizacional. Nas melhorias das atividades produtivas foi preciso adicionar maior orientação e valor para o mercado, criando o que Porter (1986; 1989) denomina de vantagem competitiva ou tipos de diferenciação. Para Vergara & Branco (2001), o que era uma diferenciação ontem, logo se tornava pré-requisito para a rotina e processos em intervalos de tempo cada vez menores. A diferenciação é função da velocidade de aprendizado e respostas inovadoras.

Gonçalves (2000) destaca que as organizações necessitam repensar e redesenhar seus processos e seus negócios na forma, valor agregado na cadeia, estilo de gestão, elaboração e implementação de estratégias para se tornarem diferenciadas e com vantagem competitiva. Para superar os desafios que se apresentam a cada dia, as empresas, em função do atendimento às demandas de uma sociedade a cada dia mais exigente e mais consciente de seus direitos, estão se desdobrando na busca de fórmulas que dêem resultados efetivos.

As empresas são competentes em responder às ameaças ao seu ambiente operacional (boas práticas), da produção à comercialização de bens e serviços; no entanto as empresas têm-se mostrado deficientes quanto aos fatores humanos que dão sustentação a esse mesmo ambiente.

Para Leal (1998, p. 142), a figura dos empresários e executivos vem mudando na última década e é crescente o número de representantes do meio empresarial que afirmam "que um comportamento socialmente responsável é o fundamento de um sucesso econômico sustentável a longo prazo".

A humanização empresarial começa lentamente a ganhar adeptos em todo o mundo, que buscam potencializar suas ações por meio de instituições como a *Business for Social responsibility*, a *Social Venture Network*, a *World Business Academy*, todas norte-americanas, a europeia *Prince of Wales's Business Leaders Forum*. O recém criado Instituto Ethos no Brasil (apud VERGARA & BRANCO, 2001), a Amana Kay do empresário Oscar Motomura e a Inepar, dirigido por César Romão com o trabalho intitulado *Fábrica de Gente*, são alguns exemplos das estratégias das organizações visando um modelo mais humanizado, os quais dão certo e produzem resultados econômicos e sociais.

O movimento da cidadania, a expansão do conceito ético, o aumento significativo do nível cultural e da própria auto-estima têm forçado a uma nova definição de organização mais nobre, mais humanizada, mais ecologicamente sustentável. A empresa passa a ser um espaço integrado de seres humanos que se juntam num empreendimento, com o objetivo comum de agregar valor à humanidade e ao universo, visando deixar os clientes encantados com os serviços e produtos, desenvolver os colaboradores, atuar de forma positiva na

comunidade e, como conseqüência, remunerar de forma atrativa seus acionistas.

Nas palavras do professor Michael Ray da *Stanford University* (apud VERGARA & BRANCO, 2001), "essa mudança poderia ser entendida como a emergência de um novo paradigma, utilizando o sentido de paradigma de Kuhn (1982)".

O poder vem passando das mãos da organização para as mãos dos clientes, das mãos da tecnologia, do processo e das máquinas para as pessoas, da qualidade técnica para a qualidade humana. Esta é a grande revolução silenciosa que vem acontecendo no mundo dos negócios. Os paradigmas quantitativos que conduziram o progresso tecnológico desse último século estão sendo substituídos rapidamente pelos paradigmas qualitativos e humanos, conforme tem defendido o americano Peter Senge (1990, 1994).

Para Lessa (1995), as organizações terão que passar por profundas transformações no que tange o uso da ciência e da tecnologia e devem submeter-se não mais à tecnologia, mas à ética e aos valores espirituais do homem como alicerces para um novo modelo de organização humanizada. Pode-se ver, então, que as principais barreiras são humanas, não tecnológicas.

O citado autor defende que este é o grande desafio, pois muitas organizações, ao longo de mais de duzentos e cinquenta anos do advento da revolução industrial, permanecem com a gestão condicionada exclusivamente pelos valores do capital, da máquina, da produção mecânica da tecnologia e não percebem a contribuição importante das pessoas para as organizações.

Os principais componentes do fator humano responsável para conduzir uma organização rumo à qualidade e a excelência passam por: educação, formação, informação, comunicação, motivação e comprometimento. Drucker (2001) comenta, em artigo recente que está precisando emergir da sociedade pós-capitalista uma nova pessoa instruída, com foco na educação continuada e não será um generalista, como a pessoa instruída dos últimos 200 ou 300 anos. Esta pessoa será um especialista diferenciado, provavelmente, dando ênfase a sua criatividade. Habilidades interpessoais, autonomia, comunicação,

negociação, visão estratégica são as novas competências essenciais, conforme cita Prahalad e Hamel (1998).

O sucesso de uma organização depende cada vez menos de um estrategista, de um gênio, de uma ilha inteligente isolada e, cada vez mais, do coletivo, do grupo, do time que faz, de pessoas motivadas, interessadas e comprometidas.

A orientação para a qualidade, para o sucesso, exige uma nova postura e compromisso da alta cúpula, acordado em todos os níveis (CHIAVENATO, 1999). Especialistas mundiais em administração de empresas como Caravantes, Chiavenato (1999), Deming (1990), Drucker (1991), Crosby (1990), Senge (1994), entre outros, consideram o homem o centro das atenções, o ponto de partida para a mudança no clima organizacional.

Resende (2000) também enfatiza que as organizações necessitam de renovações contínuas e para isto faz-se necessária, a valorização do homem através de políticas eficazes de recursos humanos que saiam dos discursos e promovam ações efetivas, verdadeiras revoluções administrativas com qualidade. É preciso, de fato, valorizar o fator humano de nossas organizações. Ishikawa (1997) cita que a história das organizações e das sociedades demonstra que a influência cultural e até mesmo religiosa contribuiu para reduzir os valores humanos, procurando mais defeitos e pecados do que virtudes e genialidade e rebaixando sua auto-estima.

Assim, as pessoas são os principais recursos na implantação e manutenção de um Programa de Qualidade Total e exigem das empresas novas e inovadoras formas de gestão dos recursos humanos. As pessoas deixam de ser apenas mais um recurso, para ser um ativo inteligente como diferencial competitivo.

A Engenharia de Produção tem um papel decisivo no estudo que envolve a participação e o comprometimento das pessoas nos programas de qualidade, pois ela busca uma integração entre sistemas produtivos, métodos de trabalho visando à otimização da produtividade e qualidade, respeitando a cultura da empresa e a interação e a importância do elemento humano no contexto do trabalho.

O trabalho aqui apresentado aborda a análise da implantação e desenvolvimento do Programa de Qualidade da Granja Planalto com ênfase

em três eixos centrais: pessoas – comprometimento motivado e a qualidade, visando à qualidade do produto, serviço e principalmente a qualidade humana. A empresa alvo do estudo de caso é uma empresa que têm uma significativa expressão no setor avícola, onde ocupa a presidência da Associação Paulista de Pintos de Corte - APINCO, entidade de representação nacional que congrega os maiores produtores nacionais de pintos de corte que é o carro chefe do mercado de frangos, participa também da União Brasileira de Avicultura-UBA e da Associação avícola de Minas Gerais - Avemig, entre outras associações brasileiras e do exterior.

O trabalho é pioneiro no setor e faz uma leitura crítica das principais etapas na implantação da Qualidade e a importância dos recursos humanos como estratégia competitiva para assegurar o sucesso do programa.

O trabalho foi desenvolvido numa empresa que representa o setor avícola brasileiro que vem há mais de cinquenta anos se estruturando como uma indústria no sentido porteriano e já conquistou seu espaço em um mercado altamente competitivo que é o de alimentação de proteína de carne.

Para Campos (2001), as empresas do setor estão agrupadas em três grupos, o primeiro bastante tecnificado e com domínio na cadeia produtiva e alto faturamento e com sistema de gestão empresarial competitivo. O segundo grupo está num nível intermediário em termos de competitividade, tecnificação e faturamento e o terceiro grupo contém milhares de pequenas e médias empresas com baixa tecnificação e competitividade e onde acontecem as maiores quebras empresariais.

1.2 O problema da pesquisa

Neste trabalho, o problema da pesquisa buscou levantar os elementos que foram responsáveis pela implantação e desenvolvimento com sucesso do Programa de Qualidade Total e contribuíram para uma empresa mais humanizada e competitiva:

Como se caracterizou o processo de implantação e desenvolvimento do Programa da Qualidade da Granja Planalto no período de 1996 a 2001?

Este questionamento implica a análise de algumas dimensões estratégicas referentes à humanização das empresas. Buscou-se identificar o conjunto de

fatores responsáveis pela implantação e desenvolvimento do Programa da Qualidade dando ênfase aos aspectos comportamentais como: liderança, comunicação, motivação, comprometimento entre outros que garantiram o sucesso do programa.

1.3 Objetivos do trabalho

Considerando-se a delimitação do problema da pesquisa, foi estabelecido um objetivo geral que se desdobra em cinco objetivos específicos, conforme segue.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e descrever as principais etapas da implantação e desenvolvimento do Programa de Qualidade Total da Granja Planalto, no período de 1996 a 2001.

1.3.2 Objetivos específicos

Este estudo se propõe a identificar quais foram os fatores responsáveis pelo sucesso na implantação e desenvolvimento do Programas de Qualidade Total em uma empresa avícola, obter com os seguintes objetivos:

- a) Analisar a evolução do setor avícola no Brasil e sua proposta para a qualidade;
- b) Descrever a evolução histórica da empresa no período de 1996 a 2001;
- c) Identificar e caracterizar as principais características do processo de Qualidade da empresa Granja Planalto no período de 1996 a 2001;
- d) Identificar o nível de comprometimento dos empregados com o Programa de Qualidade;

1.4 Definição de termos

Abordagem gestáltica: A palavra alemã *gestalt* não tem uma tradução ideal em outras línguas. Alvim (2001), traz algumas idéias como: o todo; dar forma, dar uma estrutura significativa, figura e fundo, ação prevista, em curso ou

acabada, que implica um processo de dar forma, uma formação, ou uma configuração. Nessa abordagem, as organizações são vistas como organismos vivos que pensam, sentem, agem, têm necessidades e se relacionam com o ambiente, sendo influenciados por ele e o influenciando e têm proximidades com a teoria de sistemas. Utilizada, inicialmente, pela Psicologia da *gestalt*, que deu base teórica para a Abordagem gestáltica, de onde se origina a idéia central que é “o todo é diferente da soma de suas partes”, o que significa perceber um fenômeno de forma de síntese, de globalidade integrada e não analítica, segmentada, dividida. O criador da abordagem gestáltica foi o médico psiquiatra alemão Friederich Salomon Perls que, junto com Laura Perls e Paul Goodman, elaborou uma síntese de correntes filosóficas, metodológicas e terapêuticas européias, americanas e orientais.

- Aspectos comportamentais ou psicológicos: Com base no modelo motivacional de Maslow (hierarquia das necessidades humanas).
- Comportamento: segundo Kértz (1979) “o que se sente, pensa, diz e faz”. O que se sente e pensa é o comportamento subjetivo (interior, privado, “dentro da cabeça”). O que se diz e faz é o comportamento objetivo (exterior, público, observável, registrável, mediante gravações ou filmes). Para Smith (1963): “Respostas de um organismo às mudanças do meio”.
- Comprometimento: Alto nível de responsabilidade do funcionário e da organização com relação a um objetivo esperado.
- Competitividade: capacidade de a organização apresentar-se competitiva. A competitividade garante a sobrevivência da organização. Ser competitivo é ter maior produtividade que os concorrentes (glossário FGD, 1999).
- Crescimento do ser humano: Termo utilizado no TQC (estilo japonês), está intimamente associado às idéias de Maslow, McGregor e Herzberg, a utilização cada vez maior da mente do indivíduo, de sua capacidade inteligente e não apenas de sua força braçal. O crescimento do ser humano apoia-se no conceito de que as pessoas devem ser comprometidas com os serviços de valor agregado cada vez mais alto: ao invés de mover, copiar, obedecer, etc., passa a falar, ordenar, mostrar, escrever, instruir, etc.

- Empresa humanizada: Segundo Vergara & Branco (2000), são empresas que aliam as necessidades humanas com as necessidades econômicas numa parceria que atenda ambas as partes.
- Fatores facilitadores: Indicadores mensuráveis que representam um determinado comportamento desejável, conforme o modelo de aspectos psicológicos de Maslow (2000).
- Gestão de Pessoas: Modelo de gerenciamento cujo foco principal são as pessoas de uma dada organização.
- Gestão da Qualidade Total: Parte da função gerencial global que determina e implementa a política da qualidade. A gestão da qualidade inclui: planejamento estratégico, a locação de recursos e outras atividades sistemáticas para a qualidade, tais como: Planejamento da qualidade, manutenção da qualidade e melhoria da qualidade (Campos, glossário FDG, 1999).
- Política de recursos humanos: Conjunto de procedimentos, normas ou objetivos definidos gerencialmente por uma organização que representa de forma oficial sua conduta com a relação à gestão de pessoas nessa organização.
- ISO 9000: Sigla da Organization International for Standardization. Organização Internacional para a Normalização com sede em Genebra/Suíça cuja finalidade é a instituição de normas de padrão mundial visando à garantia da qualidade de produtos e serviços com foco na satisfação dos clientes.
- Nível de satisfação: Com base no modelo de hierarquia de necessidades humanas de Maslow (necessidades básicas e sociais, de estima e auto-realização, segurança).
- Modelo de gestão: É um conjunto de práticas gerenciais com base num modelo teórico e nos objetivos definidos pela organização.
- *TQC-Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total): Sistema administrativo aperfeiçoado no Japão a partir de idéias americanas, com base em elementos de diversas fontes: aspectos do trabalho de Taylor; o controle estatístico de processos cujos fundamentos foram lançados por Shewhart; conceitos de Maslow acerca do comportamento humano, em

especial sobre a motivação, além de lançar mão do conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e de Juran. O TQC é um modelo administrativo criado pelo grupo de Pesquisa de Controle de Qualidade da JUSE. É um sistema voltado para a sobrevivência da empresa, constituindo uma mudança substancial na prática gerencial. A expressão TQC se deve ao americano Armand V. Fiegenbaum em 1961.

1.5 Relevância da pesquisa

A presente dissertação surgiu do interesse em analisar a implantação e desenvolvimento do Programa de Qualidade em uma empresa avícola brasileira, onde a literatura tem mostrado que as empresas bem sucedidas são conseqüência de suas políticas efetivas de valorização dos recursos humanos integrados aos programas de qualidade total e conectados à estratégia do negócio. Também se justifica por deixar uma contribuição para o conhecimento e práticas relacionados à qualidade de produtos e serviços motivados pelo comprometimento individual e de equipe, pelo fato de que as organizações do século XXI são verdadeiros laboratórios do saber que exigem conhecimentos, habilidades, criatividade e energia motivacional no espaço do trabalho.

A importância desse foco de gerenciamento de recursos humanos estratégicos é encontrada em pesquisas lançadas pela Revista Exame de 1997, na pesquisa da ABRH/MG de 2000 de autoria de Kilimnik e Motta e na pesquisa feita por Santos (2000) sobre recursos humanos: dimensões competitivas, entre outras poucas pesquisas a respeito.

Este trabalho foi desenvolvido visando destacar o Lado Humano da Qualidade sob a perspectiva da psicologia gestáltica, isto é, percebendo o ser humano não de uma forma desintegrada, como é comum nas organizações, mas trazendo à luz que a saúde e a doença das pessoas e organizações são conseqüências da forma como percebemos e nos relacionamos conosco e com o outro.

O motivo de utilizar o olhar *gestáltico* deve-se a uma constatação, já divulgada por autores como Drucker (2000), Caravantes (1997), Senge (1990) entre outros, sobre a fragmentação das organizações. Roberto Crema (2001), vice-reitor da Unipaz, comenta que esta fragmentação é resultado do modelo

de ciência do mundo ocidental, onde se optou por perceber os fenômenos da realidade de forma analítica, isto é, dividindo o fenômeno, o objeto percebido e desta forma o ser humano, ao desenvolver seus modelos científicos no foco cartesiano, newtoniano e reducionista, teve, como consequência uma percepção fragmentada da realidade que também fragmentou o humano.

A organização, no sentido *gestáltico* que aqui está sendo tratado, refere-se àquela que tem uma boa configuração, criativa, integração, união, diversidade e qualidade relacional que é a proposta da *gestalt*. Assim, tanto o comprometimento dos empregados quanto aos ideais da empresa quanto às necessidades dos clientes estão intimamente ligados a uma série de fatores ou aspectos psicológicos e comportamentais, de natureza subjetiva que podem comprometer o sucesso e a perenidade não só do Programa de Qualidade Total como da própria organização e desta forma surge o foco do trabalho, a trilogia: Pessoas, Comprometimento e Qualidade.

Assim, o presente estudo buscou utilizar alguns conceitos e conhecimentos da Psicologia, para definir e identificar quais os fatores responsáveis pelo comprometimento dos empregados nos Programas de Qualidade Total e sua importância para os resultados do negócio da empresa Granja Planalto. O que se propõe é uma outra forma de olhar a dinâmica das relações no set organizacional, frente a um contexto de mudanças e inovações sem paralelo na história.

A pesquisa parte de uma revisão de literatura abordando a organização, as pessoas, a motivação e o comprometimento dando ênfase aos modelos estratégicos, atuais e enfoca a expressiva contribuição da Qualidade Total como estratégia administrativa e competitiva, enquanto um método focado nos resultados de produtos e serviços.

Os beneficiários da pesquisa: em primeiro lugar, será a empresa alvo porque poderá, a partir dos dados levantados, fazer uma análise crítica de todo o processo da qualidade, identificar os pontos positivos e negativos e propor planos de ação para melhoria da gestão de pessoas. Em segundo lugar, as empresas do setor de agronegócios porque poderão utilizar os resultados obtidos na pesquisa para servir de um marco inicial em termos de um trabalho científico que poderá se tornar um *benchmarking* no setor avícola. Em terceiro lugar, os profissionais que atuam no setor e pessoas interessadas

na literatura sobre a importância do comprometimento da Gestão de Pessoas aplicado à Qualidade Total porque se beneficiarão com um material muito escasso no meio acadêmico e nas organizações como referência para estudos futuros.

O benefício da pesquisa é deixar uma contribuição de revisão de literatura e um estudo de caso sobre como a força de trabalho comprometida e motivada poderá trazer uma forte contribuição para a qualidade dos produtos e serviços das organizações. É um tema ainda pouco explorado nos meios acadêmicos e empresariais que poderá dar subsídios significativos para trabalhos acadêmicos futuros e contribuir com os leitores de forma a proporcionar-lhe um rápido entendimento sobre o lado humano na Qualidade Total, sua história, suas metodologias, conceitos e práticas.

1.6 Procedimentos metodológicos

A metodologia ou método científico é fundamental nas pesquisas acadêmicas e profissionais. Sem a metodologia, os resultados das investigações seriam de difícil aceitação. Segundo Richardson (1999), o método científico é a forma encontrada pela sociedade para validar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas condições e tomando cuidados idênticos poderá obter o mesmo resultado.

1.6.1 Caracterização da pesquisa: tipo e perspectiva de análise

O presente trabalho do ponto de vista de seus objetivos, segundo Gil (1991), é uma pesquisa do tipo qualitativa, exploratória e descritiva, devido ao fato de procurar esclarecer e mudar conceitos, buscando abordagens mais adequadas para trabalhos futuros. Descritivo porque o pesquisador busca explorar a realidade vivida como ela se apresenta, sem lhe fazer modificações de sua realidade.

Gil (1991), cita:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com os problemas, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 1991, p. 45).

A estratégia de pesquisa foi o Estudo de Caso, de uma única empresa. De acordo com Yin (2001):

O estudo de caso busca examinar um fenômeno atual dentro de seu contexto, não se separando deste, como é o caso dos delineamentos experimentais, e também se diferencia do método histórico por referir-se ao presente e não ao passado.

A empresa selecionada é representativa do setor avícola, segundo modelo de Yin (2001) e Gil (1991). A representatividade da empresa selecionada se enquadra na classificação do setor avícola que é constituído por três grandes grupos assim distribuídos:

Primeiro Grupo: formado pelas grandes empresas que têm seu negócio verticalizado de ponta a ponta na cadeia alimentar, ou seja: importam material genético, reproduzem na forma de pintos de um dia para corte e postura, criam o frango para corte, abatedouro, frigorífico e distribuição junto ao consumidor final. Exemplos: Sadia, Perdigão, Ceval, etc. Este grupo é bastante tecnificado, expressivo capital investido, com faturamento anual na casa dos bilhões de reais. São empresas tradicionais no mercado e com mais de quarenta anos de vida. Praticamente todas têm um programa de qualidade e são certificadas pela ISO 9000.

Segundo Grupo: formado pelas empresas intermediárias na cadeia alimentar, isto é: são transformadoras de material genético, importam material genético, reproduzem o material genético em forma de pintos de um dia para corte e postura e entregam para os clientes que irão criar o frango para corte ou a poedeira e não atingem o consumidor final. Este grupo é o intermediário em praticamente tudo, são tecnificadas parcialmente, com faturamento entre 30 e 150 milhões de reais/ano. São empresas tradicionais com mais de 30 anos no mercado. A maioria das empresas tem um programa de qualidade e algumas já tem o certificado ISO 9000, como é o caso da Planalto que está nesse grupo.

Terceiro Grupo: é formado por um grande grupo muito heterogêneo, pois é formado desde o pequeno granjeiro, até empresas de porte médio, porém não importam material genético, apenas criam o frango para corte e a poedeira comercial e alguns têm o abatedouro e chegam até o consumidor final. O nível de tecnologia vai do obsoletismo a média tecnificação e a maioria não possuem um programa de qualidade total e nem a certificação ISO 9000.

1.6.2 Técnicas de coleta e tratamento dos dados

Os levantamentos dos dados dentro da empresa Granja Planalto foram tratados como Pesquisa de Campo, que segundo Ruiz (1991, p. 50) “Consiste na observação dos fatos tal como espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”,

A pesquisa é do tipo qualitativa, usou a entrevista como um dos instrumentos de coleta de dados. Ao mesmo tempo em que se executaram as fases: exploratória e coleta de dados, procedeu a uma ampla revisão de literatura, por meio de pesquisa bibliográfica e documental que deu sustentação teórica a este trabalho.

1.6.3 A coleta de dados: as etapas da realização da pesquisa

A seguir estão descritas as etapas realizadas durante a pesquisa para alcançar os objetivos propostos.

Primeira Etapa

A coleta de dados dessa etapa constou da revisão de literatura, através de revisão bibliográfica, pesquisa documental e nas observações diretas e indiretas e o detalhamento da implantação está descrita no capítulo 4.

a) Revisão Bibliográfica

Foram citados e referenciados os principais autores, conceitos, e textos estudados relacionados com o tema do trabalho.

Foi levantada a bibliografia já publicada sobre o tema estudado, em especial as publicações da Fundação Christiano Ottoni/UFMG e da Fundação de Desenvolvimento Gerencial - FDG, provavelmente únicas na área aqui em foco, com relação a casos reais de Gestão de Recursos Humanos na

Qualidade Total de autoria do prof. Vicente Falconi Campos da Universidade Federal de Minas Gerais, considerado o principal nome no Brasil na área da qualidade e que deu sustentação teórica e prática na implantação do Programa de Qualidade da Planalto em 1995.

b) Pesquisa documental

Apesar do estudo de caso se referir ao presente, foi utilizada a documentação indireta que é uma pesquisa documental, incluindo a análise dos documentos internos da empresa como, por exemplo, os manuais de treinamentos do Programa da Qualidade, 5S, cronogramas de implantação do Programa de Qualidade Total, formulários utilizados para o processo de padronização das rotinas críticas, correspondências internas sobre o status do TQC 2000, relatórios anuais, monografias, etc.

c) Observação indireta

Com relação à observação direta intensiva, foi utilizada a observação assistemática, isto é: a utilização dos sentidos, com exame crítico, como forma de obtenção de certos aspectos existentes no cotidiano da empresa, de forma não estruturada dentro do contexto gestáltico de perceber o fenômeno.

Segunda Etapa: Análise das entrevistas e questionários

A pesquisa de campo propriamente dita constituiu-se de três fases: uma pesquisa inicial com um grupo piloto sobre os Fatores Motivacionais de Maslow adaptado à qualidade (Anexo B), a segunda fase foi uma medida de opinião junto a um grupo de lideranças e gerentes (Anexo C) e a terceira fase com o grupo operacional e administrativo (Anexo D). As Entrevistas seguiram o modelo semi-estruturado e foram utilizadas como maneira de conversar visando à obtenção de informações importantes, contudo tendo-se liberdade para desenvolver cada situação na direção que for mais adequada. Essas entrevistas foram conduzidas dentro da abordagem gestáltica, isto é: a partir da percepção dos atores e não dos observadores, junto ao corpo gerencial e aos facilitadores da qualidade das diversas áreas da empresa afetadas pela implantação da qualidade.

Terceira Etapa

Procurou-se expandir a percepção sobre o nível de comprometimento dos empregados com a Qualidade da empresa levantando os relatos de consultores que prestaram serviços envolvidos com o programa da qualidade da empresa.

O objetivo era saber e comparar o que os indivíduos pensam a respeito do nível de comprometimento motivado dos empregados e da empresa com o Programa da Qualidade Total da Granja Planalto. Estas entrevistas deram suporte para o conhecimento histórico-evolutivo do Programa TQC 2000 nos anos anteriores a pesquisa, bem como forneceram subsídios para o entendimento do status atual do Programa da Qualidade Total da empresa e para elaboração de sugestões, devido às diferenças entre o aprendizado teórico e as características inerentes as atividades praticadas no ambiente organizacional.

A empresa alvo deste estudo por aproximadamente durante doze meses, incluindo visitas nas áreas para providenciar as entrevistas, obtenção de informações e dados dos diversos setores e dos relatórios do programa de qualidade, relatórios internos sobre o clima organizacional, aspectos importantes no cotidiano da empresa, entrevistas e aplicação dos questionários e dados obtidos no *site* da empresa sobre os resultados alcançados com a qualidade.

1.6.4 A contribuição da abordagem gestáltica

O pesquisador procurou também conduzir e relatar a pesquisa dentro do olhar gestáltico de perceber os fenômenos tais como se apresentaram evitando as interpretações dos mesmos, isto é, evitando interferir, justificar ou tentar interpretar a realidade percebida por eles. Husserl (2001), quando cita o método fenomenológico diz que se preocupa com a descrição direta da experiência tal como ela é.

O instrumento principal da pesquisa foi composto de encontros com entrevistas, questionário semi-estruturado e observações *in loco*. A análise dos dados do estudo de caso realizado neste trabalho consistiu na tabulação para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais deste estudo.

1.7 Limitações do trabalho

Quanto ao estudo de caso, entre algumas limitações deste trabalho, podemos citar: A metodologia proposta buscou dar início a um processo de identificação dos níveis de comprometimento dos empregados com o programa de Qualidade Total e tem um caráter *contínua*, isto é, de relação no sentido gestáltico. Neste sentido, os resultados não acontecem, eles se apresentam. Desta forma, optou-se por um estudo de caso onde estes fatores pudessem ser apreendidos através de uma descrição compreensiva do próprio processo.

Assim, buscou-se apresentar os fatos e dados levantados ao longo de mais de seis anos do Programa de Qualidade da empresa estudada. Foi identificada a carência de publicações no tema estudado, cuja preocupação ainda é com tecnologia, processos e sistemas, ficando o ser humano em uma posição secundária nas organizações.

O trabalho não pode ser mais abrangente devido à falta de informações do setor avícola que, somente a partir de 2000, começou a se preocupar com a Qualidade. Não foi possível levantar quantas empresas têm um Programa de Qualidade e quantas têm certificado ISO 9000. Foi possível apenas saber que, no estado de Minas Gerais até dezembro/2001, havia três empresas com Programa de Qualidade e duas com certificação ISO 9000, sendo a do estudo de caso pioneira no Brasil.

Ficou evidente que a participação do fator humano nos Programas de Qualidade é o fator que garante o sucesso do mesmo de forma contínua, portanto é relevante a continuidade da pesquisa.

1.8 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos: introdução, a problemática/estado da arte/descrição do problema, o ferramental/metodologia/ pesquisa proposta de resolução do problema, aplicação do modelo, conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

O presente capítulo apresenta as informações preliminares deste trabalho.

O segundo capítulo discorre sobre a revisão de literatura com foco em pessoas, comprometimento e qualidade com base nas contribuições da gestão

de pessoas do operacional ao estratégico, o impacto de tipos de economia nas organizações, apresentado por Crawford (1994), a contribuição da estratégia para a Gestão pela Qualidade Total.

O terceiro capítulo apresenta a evolução histórica da avicultura nacional e a Qualidade Total no setor avícola brasileiro.

No quarto capítulo, descreve-se o processo de implantação e a aplicação do programa da Qualidade Total na Granja Planalto.

No quinto capítulo, avaliam-se e analisam-se os resultados da aplicação e consolida-se a metodologia proposta, enquanto estudo de caso.

O sexto capítulo compõe-se de uma análise geral, na qual se apresentam as considerações finais divididas em conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

Completam o trabalho, as referências bibliográficas, apêndices e anexos. A Figura 1 apresenta, de forma esquemática, como serão percorridos os três eixos centrais da dissertação. A revisão de literatura que dá sustentação teórica sobre o tema desse trabalho será composta de três partes: pessoas, comprometimento motivado e a evolução da Qualidade Total nas empresas avícolas.

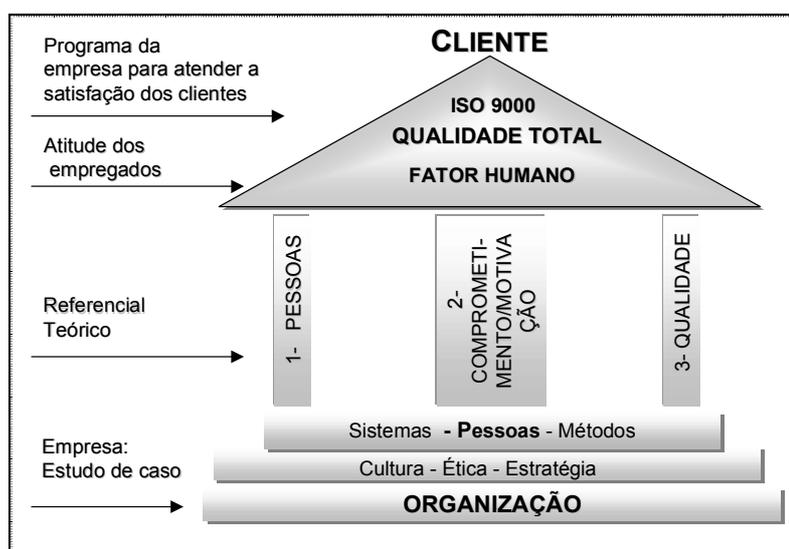


Figura 1: Estrutura esquemática do trabalho.

Fonte: Criação do pesquisador.

CAPÍTULO 2

A GESTÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Organizações e pessoas

A finalidade deste capítulo é apresentar a visão de homem no contexto do trabalho, a partir do referencial teórico com foco em pessoas, comprometimento e qualidade e a importância de analisar o nível do comprometimento dos empregados com a qualidade na organização.

Nessa seção será apresentada a interação entre pessoas e organizações a partir de uma reflexão humanista, pois se as pessoas passam a maior parte de seu tempo trabalhando dentro das organizações, estas passam a criar um forte e duradouro impacto sobre a qualidade de vida e dos produtos dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham, têm expectativas, projetos pessoais e se divertem dentro das organizações.

Esta dissertação procurará utilizar uma linguagem e contribuições da psicologia humanista, um olhar *gestáltico* no decorrer do trabalho. A *gestalt* tem uma perspectiva filosófica do humanismo-existencialista, concebendo o homem como a referência a partir da qual todas as outras coisas do mundo devem ser percebidas e pensadas, como um ser autônomo que tem dentro de si todas as potencialidades para se auto-regular e que tem direito à subjetividade e à diferença.

O tema aborda a importância do comprometimento dos empregados com a qualidade de produtos, processos, serviços e, principalmente, de vida no trabalho. A resposta aparece a partir de uma leitura crítica da evolução histórica da gestão de pessoas e gestão da qualidade total.

A importância, a motivação e o comprometimento das pessoas nas organizações não aconteceram por acaso, foi uma difícil e longa conquista de quase um século de constantes mudanças. As idéias e expectativas, via de regra, sofreram significativas influências das diversas teorias administrativas como: Taylor, Fayol, Weber, Mayo.

Os primeiros eventos que se tem notícia da Administração, que antecederam a Administração Científica de Taylor, começaram com os antigos egípcios em 4000 a.C. com a finalidade do reconhecimento da necessidade de planejar, organizar e controlar.

Em cada momento histórico foi concebida uma Teoria Administrativa (os Movimentos: Racionalização do Trabalho, das Relações Humanas, do Funcionalismo Estrutural, dos Recursos Humanos, da Teoria Sistêmica e da Teoria Contingencial), naturalmente surgiu um modelo de homem: *Homo Economicus*, *Homo Social*, Homem Organizacional, Homem Administrativo, Homem Funcional e o Homem Complexo.

A idéia de empresa, como se tem hoje, criada como um sistema aberto e complexo, para responder a objetivos de produção e serviços e construída em torno de uma estrutura formal, onde existe uma separação entre os trabalhadores e os proprietários, é uma invenção do século XIX. O conceito organizacional mudou e muito. Sofreu uma grande expansão.

Para Chambel e Curral (1995, p. 12) “as organizações constituem o tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea”. É difícil imaginar a nossa vida cotidiana sem contar com a presença de organizações. Contudo a necessidade de definição não é tarefa fácil em função da multiplicidade de modelos teóricos existentes.

Autores, em especial da Psico-sociologia, passam a focar a organização na sua totalidade. Preocupam-se com as características gerais da organização, desde seu formato estrutural até suas relações com o meio externo. A perspectiva clássica do estudo das organizações e a perspectiva sistêmica.

Outro aspecto no estudo das organizações: quando um sociólogo estuda uma organização, preocupa-se com sua estrutura, um psicólogo com o comportamento do indivíduo ou grupos no seu interior, um economista com a distribuição dos recursos e a tomada de decisão e os engenheiros industriais com as dimensões tecnológicas dessas mesmas organizações Porter, Lawer e Hackman (apud, CHAMBEL e CURRAL, 1996). Chambel e Curral (1995) destacam como os principais elementos característicos de uma organização: o Indivíduo que participa na organização; os objetivos da organização; a estrutura; a tecnologia e a permanência mutável.

A organização atual é um sistema aberto e complexo de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas e a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização e das pessoas. Chiavenato (1994), cita que uma organização somente existe quando: “há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com a ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum”.

De um lado, as organizações são constituídas de pessoas, por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos de seus objetivos e realizações pessoais (CHIAVENATO, 1994). Completa o citado autor que no fundo as organizações existem para cumprirem objetivos que os indivíduos isoladamente não conseguem alcançar face as suas limitações individuais e desta forma as organizações são criadas por pessoas para sobreporem suas limitações individuais. Para Chiavenato (1994): “as organizações constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram”.

Dentro da variedade e complexidade organizacional há dois tipos de elementos comuns a toda organização, conforme Hicks (apud, CHIAVENATO, 1994):

a) O elemento básico que são as pessoas, cujas interações compõem a organização formada pelos níveis:

- Interações individuais;
- Interações entre indivíduos e organizações;
- Interações entre a organização e outras organizações;
- Interações entre a organização e seu ambiente total.

b) Os elementos de trabalho de uma organização são os recursos que ela utiliza: recursos humanos, recursos não humanos e conceptuais.

Chiavenato cita que, somente recentemente, alguns teóricos da administração e da organização sugeriram medidas da eficácia administrativa em termos de utilização dos ativos humanos e não mais como recursos. Entre outros, ele cita Argyris (1975), Bennis (1966), Etzione (1960), Likert (1975), Georgopoulos, Mahoney e Jones (1957), McGregor (1971) e Selznick (1948) que apóiam este ponto de vista).

Likert (apud, Chiavenato, 1994), por exemplo, critica as medidas tradicionais da eficácia, pois apenas relatam o passado, o autor considera a eficácia administrativa alguns fatores como:

A qualidade da organização humana, nível de confiança e interesse, motivação, lealdade, desempenho e capacidade de a organização comunicar abertamente, interagindo efetivamente e alcançando decisões adequadas. Essas variáveis refletem o estado interno e a saúde da organização.

Para que uma organização consiga ser competitiva especialmente nos dias atuais ela precisa ter eficácia administrativa conforme propõem Argyris, Likert e Negandhi (apud, CHIAVENATO, 1994) e sugere algumas medidas como:

- capacidade da administração em atrair uma força de trabalho adequada;
- moral dos empregados e satisfação no trabalho em níveis elevados;
- rotação de pessoal e absenteísmo em níveis baixos;
- boas relações interpessoais;
- boas relações departamentais;
- percepção a respeito dos objetivos globais da organização;
- utilização adequada da força de trabalho de alto nível; e
- eficácia organizacional em adaptar-se ao ambiente externo.

A eficácia e o sucesso organizacional constituem um tecido muito complexo em razão de suas múltiplas relações que precisam atuar, dinamicamente, integradas à organização conforme a Figura 2.

O fator humano nas organizações começou a ser valorizado a partir das contribuições importantes como a teoria motivacional de Abraham Maslow que é considerado pioneiro no estudo da auto-realização e da importância humana no trabalho, as contribuições de Herzberg sobre os fatores higiênicos e motivacionais, McGregor que complementou os estudos de Maslow em sua Teoria X e Teoria Y até chegar nos estudos atuais de Moller sobre qualidade humana.



Figura 2: O sucesso organizacional. Modelo esquemático das interações gerenciais-organizacionais-sociais.

Fonte: Pickle, Hal, Fridlander, Frank (apud, CHIAVENATO, 1994, p. 52).

As pessoas e as organizações estão numa relação complexa e contínua e do entendimento, compreensão e ação integrada dessa relação acontece a eficácia organizacional e a satisfação das pessoas. Na realidade, é um desafio que vem ocorrendo desde as primeiras organizações e até hoje são poucas organizações que conseguem o tão sonhado sucesso para as pessoas e para as organizações.

2.2 A importância das pessoas para as organizações

Como já foi abordado, as organizações são compostas de pessoas. Segundo Chiavenato (1994), as pessoas podem ser estudadas no âmbito organizacional sob duas perspectivas:

- pessoas como pessoas, isto é, dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais e;
- pessoas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional.

Maximiano (apud, OLIVEIRA, 2002) também apresenta uma análise sobre a valorização do ser humano no set organizacional, ao comentar que ocorreu um deslocamento das pessoas vistas como recursos, visando alcançar

objetivos organizacionais, para uma visão de pessoas vistas como pessoas, conforme mostra na Figura 3.

Comparação entre a visão pessoas como pessoas e como recursos pessoas		
Como pessoas	Personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais.	Tratamento pessoal e individualizado.
Como recursos	Habilidades, capacidades, experiências, destreza e conhecimentos necessários.	Tratamento pela média, igual e genérico.

Figura 3: Pessoas como pessoas e como recursos.

Fonte: Maximiano (apud, OLIVEIRA, 2002).

A mudança de valorização nas pessoas vem rompendo a visão Taylorista, mecanicista e reducionista do século passado. Ishikawa (1993) diz que muitos dos valores da sociedade ocidental devem às influências religiosas e educacionais que criaram uma visão de homem focada no pecado, na culpa e de pouco valor existencial.

As organizações, ao darem o valor às pessoas como pessoas, automaticamente obtêm o comprometimento e a energia motivacional, não apenas como funcionários, mas como parceiros nos negócios e esta foi a grande descoberta das organizações de sucesso. Neste trabalho foram considerados os dois aspectos, porém dando ênfase a pessoas como pessoas, em função do impacto no comprometimento, motivacional que é o tema em questão.

Moller (1999), autor de “O Lado humano da qualidade”, aliás, única obra traduzida no Brasil sobre tal temática, aborda, de forma consistente, que a consciência mundial não se restringe apenas a produtos, serviços, processos e tecnologia. Agora, ela inclui o aspecto humano: a qualidade e o desempenho das pessoas que criam nossos produtos e serviços. O livro de Moller aborda que a qualidade pessoal é a base para todos os outros tipos de qualidade. Moller cita “A qualidade pessoal é mais importante que os demais tipos de qualidade”.

Vergara e Branco (2001) abordam a humanização nas empresas na atualidade, Santos (1999) aborda a estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas. Maslow, desde a década de trinta, até o final de sua vida em 1970, produziu farto material e pesquisas importantes sobre a

motivação no trabalho, as organizações, o gerenciamento e a evolução social, todos estes temas são tratados no seu famoso clássico “*A Theory of human motivation*” de 1943. O enfoque estratégico de recursos humanos ainda é tema recente não só no Brasil, mas inclusive em nível mundial.

Do ponto de vista estratégico, Santos (1999) desenvolveu, em sua tese de doutorado, o tema estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas, onde aborda as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: constituição de organização baseada em equipes, aprendizagem organizacional e gestão da cultura organizacional, em complementação a abordagens funcionais da administração de recursos humanos.

O homem, um ser de comportamento complexo. Chiavenato (1994) propõe estudar o comportamento complexo do homem no contexto organizacional a partir da teoria de campo de Kurt Lewin (1935 e 1936), onde considera que o comportamento humano depende de duas suposições básicas:

- comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes que o envolvem e;
- esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação dinâmica com as outras. É o chamado campo psicológico, isto é, o espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico. O ambiente psicológico ou comportamental é o que a pessoa percebe e interpreta de seu ambiente externo.

O modelo de comportamento humano, segundo a teoria de campo, pode ser representado pela equação: $C = f(P, M)$, no qual o comportamento (C) é resultado ou função (f) da interação entre a pessoa (P) e seu meio ambiente (M). A pessoa (P), nesta equação, é determinada pelas características genéticas e pelas características adquiridas pela aprendizagem através de seu contato com o meio. É de se ressaltar que Kurt Lewin foi considerado um dos pioneiros da psicologia gestáltica que significa: psicologia da forma, da percepção ou da configuração.

Também foi levada em conta por Chiavenato, a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957), onde o autor propõe que dissonância é o mesmo que conflito ou inconsistência e que o indivíduo está motivado para reduzir o

conflito. E, ao abordar a complexa natureza humana dentro dessas duas teorias citadas, surgem três enfoques do estudo do comportamento das pessoas:

- homem como ser transacional em relação ao seu meio ambiente;
- homem com um comportamento dirigido para um objetivo; e
- homem como um modelo de sistema aberto, onde interage consigo e com a complexidade do mundo ou do outro.

2.3 A motivação como base para o comprometimento humano

A partir do momento na história que o homem começou a se interessar por estudar seu próprio comportamento, diversas teorias surgiram para descrever e compreender o comportamento humano. No conceito geral, a motivação é um processo interno às pessoas que as orienta em direção a realizar uma ação ou objetivo. Desta forma, é conveniente que as empresas implementem programas que direcionem seus objetivos procurando o bem estar de seus colaboradores. Caso contrário, os programas talvez não alcancem o sucesso esperado.

Neste trabalho foi abordada a relação motivação-comprometimento. Partiu-se do princípio que a motivação é a energia mobilizada para um fim e o comprometimento é o alvo, o resultado, a eficácia, é o “para que” na visão do terapeuta da esperança, Viktor Frankl (1990). Todas as teorias motivacionais partem do mesmo ponto: o ser humano. O que muda são as escolas ou abordagens psicológicas, filosóficas, antropológicas ou sociológicas a respeito do humano. É importante observar que cada teoria motivacional se desenvolveu a partir de uma realidade específica, de uma visão de homem, como mostra a Figura 4 e, portanto deve-se fazer as adaptações necessárias.

A motivação tem sido alvo de estudos, pesquisas e experimentos por parte de muitos autores que buscam ansiosamente por respostas que expliquem o comportamento das pessoas.

As diversas visões de homem		
Concepção de homem	Teoria em se apóia	Motivação básica
Homem econômico	Administração científica de Taylor e Fayol	Recompensas salariais e financeiras.
Homem social	Escola das Relações Humanas	Recompensas sociais e simbólicas.
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais.
Homem administrativo	Comportamental	Processo decisório e soluções satisfatórias.
Homem complexo	Contingencial	Microssistemas individual e complexo.

Figura 4: Concepções de homem nas diversas teorias organizacionais.

Fonte: Adaptado de Frota Neto (1983) (apud, OLIVEIRA, 2002).

Bergamini (1989) cita que motivação é intrínseco às pessoas, enquanto que mobilização ou movimento é uma variável do meio externo. Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (HERZBERG, 1968 e BERGAMINI, 1986).

As organizações que têm conseguido compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana têm atingido o sucesso. As organizações japonesas como a Toyota, Honda, Nikon e as americanas Disney World, Wal-mart, 3M, IBM, Aple e Stewsleonards têm mobilizado criativamente a energia motivacional dos funcionários e conseguido um alto nível de comprometimento das pessoas com a qualidade dos produtos e serviços, garantindo os sucessos das organizações. Todas as organizações desejam ter talentos motivados continuamente, porém são duas das mais difíceis necessidades humanas de serem atendidas, pois exige uma profunda reflexão sobre valores.

Os valores individuais e organizacionais são elementos essenciais decorrentes da qualidade da cultura nas empresas, Juran (1990, p. 304) cita:

“A qualidade é produto da cultura de uma organização e por ela deve ser orientada”. O mesmo autor comenta que “os valores vão orientar o comportamento das pessoas que trabalham na organização e que são responsáveis pelo sucesso individual e coletivo”.

O nível de qualidade de uma organização é função do comportamento (Cc) positivo, assertivo e comprometido dos empregados e que faz acontecer no dia-a-dia da organização na mesma direção que os objetivos traçados. $NQ = f(Cc)$.

Um comportamento motivado significa que há energia mobilizada para atingir um determinado fim, ou objetivo, uma vontade, porém é preciso uma direção clara, focada e isto é tratado aqui como comprometimento. O comportamento das pessoas em uma organização é complexo, depende de fatores internos (características de personalidade, aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções e valores, etc) e de fatores externos (características da organização, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, coesão grupal existente, etc).

Para Dubin (apud, OLIVEIRA, 2002) a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações está diretamente dependente dos fatores internos e externos, como mostra a Figura 5. Os fatores do indivíduo que mais influenciam na organização são: emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizado.

O comportamento humano nas empresas ainda é um grande desafio, porque envolve o processo de mudanças de um estado de conforto para um estado desejado ou idealizado. Os processos do aprendizado e da mudança comentados por Senge (1994) envolvem tanto a inteligência racional quanto a emocional e a vontade de fazer, de mudar é o fiel da balança.



Figura 5: Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

Fonte: Dubin (apud, OLIVEIRA, 2002).

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação é provavelmente o mais estudado com relação à atitude e nível de comprometimento. Chiavenato (1994) e Bergamini (1989) comentam que não é possível compreender o comportamento das pessoas sem estudar o conhecimento da motivação de seu comportamento.

De modo geral, motivação é o motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Na Figura 6, é apresentado o modelo básico de motivação, segundo Leavitt (apud, CHIAVENATO, 1994).

Já na *Lucent Technologies*, dependendo do grau de desmotivação que o funcionário se encontra, este é convidado a passar por uma espécie de recuperação. O processo é transparente para o funcionário em questão, mas confidencial para o restante dos empregados. "Procuramos conversar com o indivíduo para saber os motivos e verificarmos se existe uma possibilidade de recuperação", diz Daniele Raugi, gerente de desenvolvimento e RH da empresa.

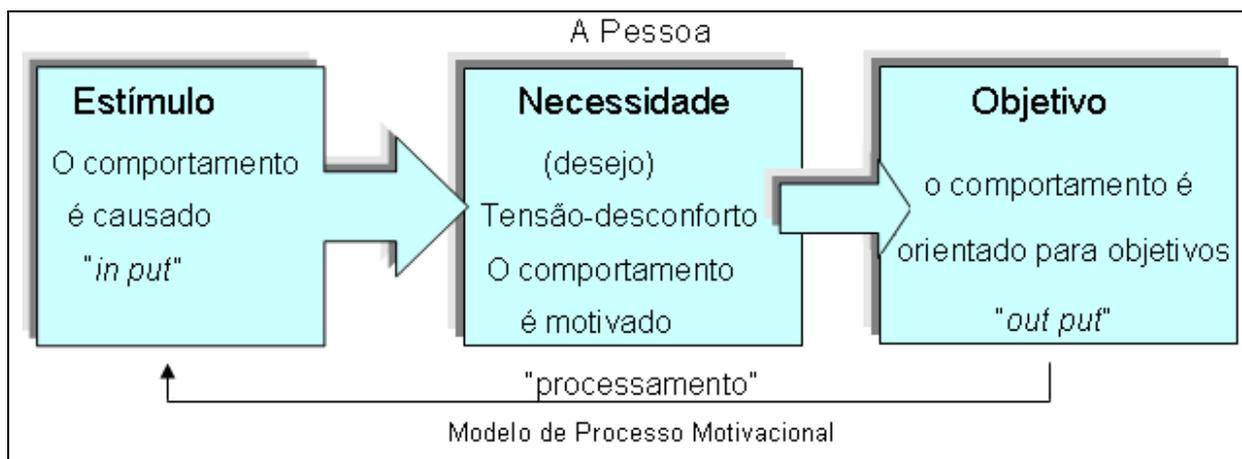


Figura 6: O modelo básico de motivação.

Fonte: Leavitt, Harold (apud, CHIAVENATO, 1994, p. 67).

As teorias da motivação. Barçante (1998) destaca algumas teorias da motivação que amparam os princípios da Qualidade que são: seguir os planos de controle estabelecidos, proporcionar critérios no controle, acatar os programas traçados para treinamento, adotar novas tecnologias, dar feedback dos problemas encontrados e participar dos planos de melhorias.

A primeira e a mais conhecida é a teoria motivacional da hierarquia das necessidades de Maslow, que começou sua pesquisa quando fazia seu mestrado na década de 1930 e cuja teoria focava os níveis de satisfação. Barçante (1998) apresenta na Figura 7 a correlação entre essas necessidades e a Qualidade.

Cor relação entre as necessidades motivacionais de Maslow com a qualidade		
Manifestação	Necessidade de	Adequação à Qualidade
Êxito, inovação, criação, autodesenvolvimento, trabalho interessante.	Auto-realização	Oportunidade de propor idéias criativas ou participar da elaboração dos planos.
Utilidade, importância, autoridade, independência, identidade (status) competência, reconhecimento, confiança.	Estima	Publicar num quadro mural os êxitos obtidos com a Qualidade e promover cerimônias públicas de reconhecimento.

Manifestação	Necessidade de	Adequação à Qualidade
Relacionamento com subordinados, necessidades de aceitação, assistência, orientação, comunicação, trato, ética.	Afeto	Solicitar aos funcionários que mantenham o espírito de grupo e trabalhem pelo aprimoramento da Qualidade.
Oportunidade, futuro, Segurança no trabalho, política, normas, organização, condições de trabalho.	Segurança	A Qualidade diminuiu os erros e perdas, aumenta as vendas; as vendas garantem o emprego.
Prêmios, benefícios, exigências no trabalho, salário.	Fisiológicas	Oportunidade de aumentar a remuneração através de um trabalho com Qualidade.

Figura 7: Correlação entre as Necessidades de Maslow e a Qualidade.

Fonte: Barçante (1998) Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ, 1994.

Enquanto para Maslow o foco motivacional ou os *in puts* estava nas necessidades humanas e seguindo uma hierarquia do básico da sobrevivência até o topo das necessidades que seria a da autorealização, para Herzberg o processo motivacional se fundamentava em dois grupos: higiênicos e motivacionais e naquilo que o autor chamou de fatores de satisfação e insatisfação. Quanto a McGregor, traçou um paralelo de modelo ou visão de homem com base na concepção de homem econômico na teoria X e do homem social-humanizado na teoria Y, como mostra a Figura 8.

A proposta de McGregor acompanha a evolução das teorias organizacionais na medida em que os autores foram atribuindo mais valor ao ser humano, deixando de ser um mero figurante do processo industrial, ocupando o lugar de ator principal em todos os processos. McGregor (1999), desde a década de sessenta, foi pioneiro ao abordar o lado humano da empresa e publicou seu único livro que se tornou uma referência no meio empresarial “O lado humano da empresa”. Ele deixou como legado o confronto entre as famosas Teorias X (concepção tradicional do homem econômico) e a

Teoria Y (concepção do homem social com integração de objetivos individuais e organizacionais).

A motivação passa também pela definição clara e desafiadora de objetivos que alimentam a energia emocional no sentido da busca da satisfação e da auto-realização.



Figura 8: Comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e McGregor.

Fonte: Adaptado de Davis, Keith. Human behavior at work: human relations and organizational behavior. New York: McGraw-Hill (apud, CHIAVENATO, 1994, p. 73).

Oliveira (2002) apresenta um detalhamento das necessidades de Maslow.

É importante destacar que as necessidades humanas seguem padrões culturais. Cada pessoa tem sua própria estrutura de referência e traz consigo os seus padrões de comportamento e seu sistema de valores e crenças. Estes padrões e sistemas mentais são componentes importantes num processo de transformação pessoal e organizacional.

Maslow (1970 e 2000), um dos pioneiros no estudo da motivação humana, aborda a teoria motivacional com foco numa hierarquia das necessidades básicas, trabalhando com o conceito de homeostase para demonstrar que o

indivíduo busca atingir o estado de equilíbrio como se fosse um sistema auto-regulado conforme a Figura 9. Nesta proposta, o indivíduo é organizado sistemicamente e integrado com mecanismos estruturados e definidos com base no modelo de causa-efeito e possui necessidades que são componentes de seu todo como um modelo holístico envolvendo o interno e o externo do humano.



Figura 9: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Magginson, Mosley e Pietri Junior (apud, OLIVEIRA, 2002)

A concepção do homem integral já foi abordada por diversos pesquisadores, como Senge (1994), DeGeus (1999) e Capra (1997), como uma mudança inevitável de modelo de homem que imperou até o século XX.

Cardoso (2002) também demonstra esta mesma preocupação com o que Drucker cita como um novo ser humano que está surgindo em meio às cinzas do fragmentário cartesiano ao citar no seu artigo sobre a concepção holística de homem que:

A apreensão do homem como um organismo unificado, onde mente e corpo, comportamento e emoção são entendidos com aspectos absolutamente interligados do ser humano, vem sendo bastante difundida entre os profissionais de diversas áreas, principalmente da saúde.

Diversos autores, como Likert, Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom, Simon, entre outros, buscaram integrar as necessidades humanas com as necessidades da organização e o modelo da Figura 10 apresenta esta tentativa de retratar a realidade a partir da década de 1980.

Herzberg (apud, HERING, 1996), afirma que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas.

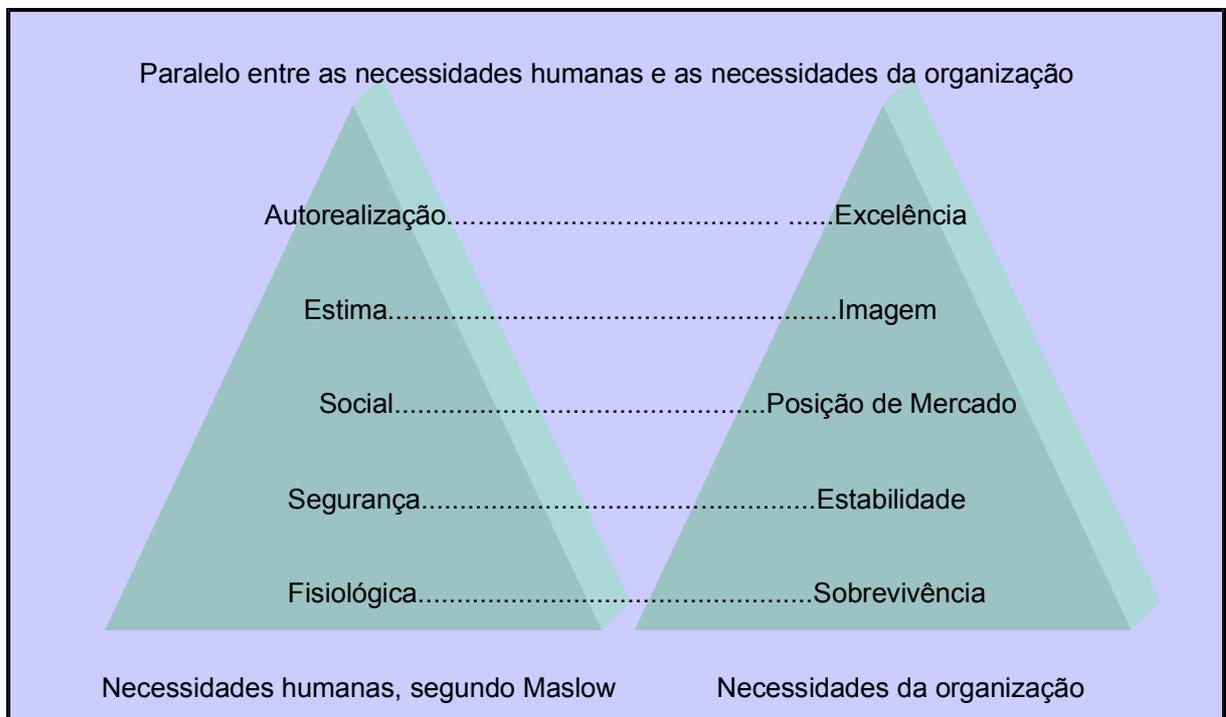


Figura 10: Paralelo entre as necessidades humanas e da organização.

Fonte: Adaptado da Revista Banas, 2000.

Frederick Herzberg psicólogo, consultor e professor universitário americano lecionou no Antioch College e como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais, conforme Figura 11.

A proposta de Herzberg sobre os fatores higiênicos e motivacionais	
Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos) extrínsecos	Fatores que geram satisfação (Motivadores) Intrínsecos
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração da companhia	Desenvolvimento

Figura 11: Fatores higiênicos e motivadores, segundo Herzberg.

Fonte: Adaptado de Barçante, 1998 e Hering, 1996.

No estudo do comportamento humano na empresa, Douglas McGregor foi um pioneiro e desenvolveu suas famosas Teorias X e Y, que estabelecem duas interpretações entre a abordagem da administração científica e das relações humanas, conforme mostra na Figura 12.

A proposta de McGregor das teorias X e teoria Y	
TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas encaram o trabalho como "um mal necessário".	O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto as atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam o desafio.
Os trabalhadores não tomam iniciativas.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que os trabalhadores se engajem no trabalho é preciso utilizar um sistema de controle e punição.	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a se autodirigirem e a se autocontrolarem no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.

Figura 12: Pressupostos das Teorias X e Y de McGregor.

Fonte: Adaptado de Barçante, 1998 e Hering, 1996.

A teoria contingencial é a mais recente teoria da administração, quando o homem complexo passa a ser estudado dentro de um novo paradigma e, onde as propostas de Maslow, Herzberg e McGregor que estavam fundamentadas em uma estrutura uniforme e aparentemente universal e seqüencial de necessidades, não conseguem mais apresentar os resultados esperados. Surge, então, a proposta de Vroom (1997) por uma nova abordagem teórica calcada não mais em idéias predeterminadas, mas aceitando as diferenças individuais e situacionais.

Para Vroom (1967), a motivação é composta de duas partes: a formada pelos desejos individuais e a formada pelas expectativas de alcançá-las. Cita o autor que é uma força, uma energia que mobiliza o indivíduo na direção de um determinado comportamento, é uma função que potencializa a expectativa, dá um caráter de possibilidade subjetiva de que o objetivo ou resultado irá ocorrer, seja pela importância ou valor dado pelo indivíduo àquele objetivo esperado. É o que chama de relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Segundo Vroom (apud, OLIVEIRA, 2002), três fatores motivacionais podem determinar a motivação do indivíduo para produzir em qualquer situação. O modelo de Vroom (1997) trabalha a hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento para alcançar um determinado resultado ou objetivo, como mostra na Figura 13.

Os três fatores motivacionais segundo Vroom

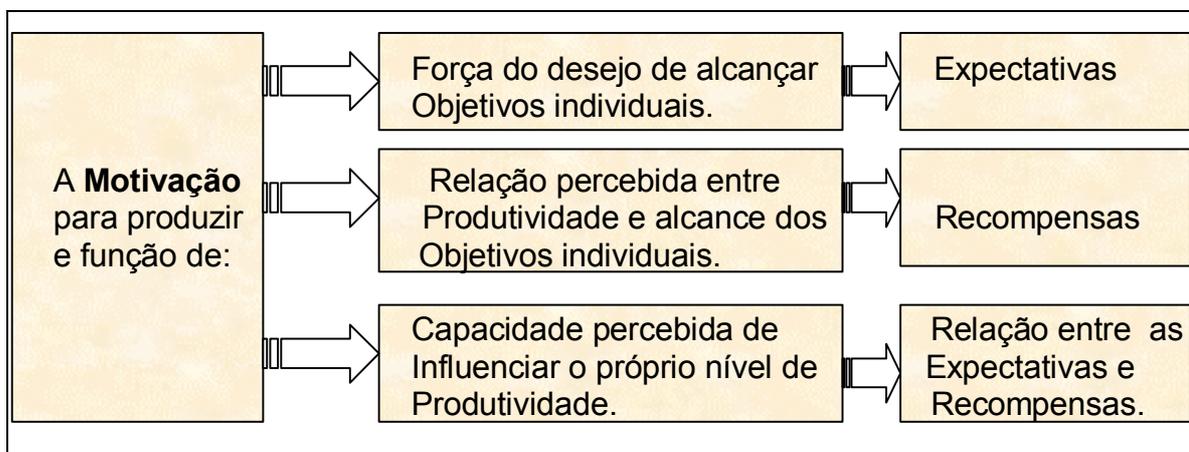


Figura 13: Modelo de Vroom.

Fonte: Adaptado de Vroom (1997).

Ouchi (1986) apresenta um conjunto de idéias, experiências e princípios extraído do estilo japonês de administração. O conteúdo da teoria Z baseia-se no sistema trabalhista do Japão, concentrado em três instituições tradicionais e milenárias, a saber: o emprego vitalício, a remuneração por antigüidade e o sindicato por empresa.

Segundo alguns autores, a Teoria Z proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos. Assim, a teoria de Ouchi requer os seguintes pontos:

- a) Um claro sentido dos propósitos e crenças. Os chefes e líderes da organização devem ter habilidades de bem comunicar, para que todos compreendam seu papel. (Consenso).
- b) Um compromisso geral com a excelência. Que todas as fraquezas sejam examinadas e corrigidas. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados.
- c) Uma clara estratégia de negócios. Proporcionar a racionalidade através da qual ela possa alcançar seus objetivos e sobreviver.
- d) Uma equipe forte voltada para a solução de problemas: Criação de uma mentalidade grupal orientada para a solução de problemas.
- e) Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisada detidamente e questionada.
- f) Um conjunto de recompensas significativas. Combinação de objetivos organizacionais com objetivos individuais. As pessoas necessitam sentir que estão trabalhando forte para atingir objetivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objetivos individuais.

A teoria motivacional de McClelland (apud, Barçante, 1998) identificou três tipos de necessidades básicas, às quais chamou de motivos sociais de poder (*n-pod*) pode manifestar-se nos gerentes com ênfase no poder pessoal e ênfase no poder social, afiliação (*n-AFi*) é observada num gerente através da sua forma; mais amistosa de lidar com as pessoas, procurando dar mais atenção aos sentimentos delas. A necessidade de realização (*n-Rea*) merece atenção especial e tem sido a necessidade secundária mais exaustivamente pesquisada. Há uma forte correlação entre *n-Rea* e um desempenho eficaz.

2.4 Comprometimento das pessoas

A partir do final da década de 1970, com a revolução da qualidade no Japão, mudanças rápidas passaram a acontecer nos modelos de gestão nas empresas em todo o mundo. As organizações deixaram de ser locais ou regionais para se tornarem globais. Tecnologia, novos métodos de gestão, o foco do cliente em primeiro lugar, o lado humano da qualidade e as contribuições de Peter Drucker, Peter Senge, Arie DeGeus, Michael Porter, Prahalad & Hamel, Mintzberg, Tom Peters entre tantos autores.

Edgar Morin (2000) comentou que perdemos o conhecimento em meio a um volume enorme de informações.

O modelo usado em 1960, de empresa com foco na produção, mudou radicalmente, na década de 1980 para foco no cliente-mercado e, neste novo cenário as empresas foram obrigadas a se tornarem mais competitivas. Para atingir o novo modelo de empresas, as pessoas tiveram que mudar sua postura, capacitação e nível de comprometimento (DESSLER, 1997).

Para Dertouzos (apud, OLIVEIRA, 2002), “as empresas mais eficientes já notaram que os aumentos de qualidade e de flexibilidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade e conhecimento que não podem ser obtidos por coação ou aumentos decorativos na política de recursos humanos”. As discussões sobre o que motiva ou apenas garante a higiene voltaram à tona e ficou evidente que somente o dinheiro não era mais suficiente para conseguir o comprometimento dos funcionários.

O comprometimento das pessoas com a organização começa com sua auto-estima, autoconhecimento, reconhecimento, respeito e valorização pela pessoa.

Numa pesquisa com dez empresas norte-americanas, Desller (1997) verificou que o comprometimento dos funcionários foi considerado grande e classificou oito práticas com alto nível de comprometimento que eram comuns nas oito empresas e em todas as empresas pesquisadas a valorização das pessoas aparecia em primeiro lugar. Segundo Desller (1997), o nível de comprometimento das pessoas era um conjunto de práticas compostas de ações administrativas específicas e concretas que foram classificadas,

conforme a Figura 14 e chamadas de chaves para o comprometimento das pessoas (OLIVEIRA, 2002).

Como as empresas obtêm e mantêm o comprometimento do funcionário	
Valores people-first	
Diálogo de mão dupla	Programas de treinamento justo garantido. Programas de diálogo aberto. Programa de pesquisa periódica. Programas de cima para baixo.
Comunhão	Homogeneidade. Compartilhamento comunitário. Trabalho comunitário. Contrato regular de grupo. Ritual.
Mediação transcendental	Ideologia da companhia. Carismas da companhia. Conversão ideológica. Símbolos, histórias e ritos.
Contratação baseada em valor	Esclarecimentos dos valores Rejeição da maioria dos candidatos. Seleção exaustiva. Combinação de valores. Análises realistas de empregos. Auto-seleção e sacrifícios.
Segurança	
Recompensas extrínsecas	Pagamento acima da média. Participação no risco. Graus de pagamento limitado. Salários, não pagamentos (indiretos). Benefícios acima da média.
Realização	Comprometimento de realização. Carregamento pela frente. Política de enriquecimento e de delegação de poder. Programas de promoção interna.

Figura 14: Como as empresas obtêm o comprometimento do funcionário.

Fonte: Desller (apud, OLIVEIRA, 2002)

Através destas ações administrativas chaves que as organizações conseguem o comprometimento dos funcionários para a continuidade da sobrevivência da organização e contribui para o atingimento de seus objetivos.

Oliveira (2002) destaca que funcionários comprometidos auxiliarão a empresa a competir nos períodos favoráveis e nos adversos e a alcançar níveis de produtividade qualidade cada vez maior; é possível que dêem o melhor de si independente de supervisão direta. Bergamini (1986 e 1987) também cita que a pessoa intrinsecamente motivada se auto lidera, sem necessidade de que algo fora dela a dirija.

Outro aspecto que passou a ter muita importância no comportamento das pessoas foi à comunicação. Até a década de 1940, a comunicação tinha muito pouca importância, provavelmente em função do sistema dominador das organizações, conforme comenta Magginson, Mosley e Pietri Junior (apud, OLIVEIRA, 2002). Os autores definem comunicação como: “é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”.

Nas empresas, a comunicação interpessoal é a mais importante, é um processo transacional e interativo, onde as pessoas constroem o significado da relação e segundo Oliveira (2002), possui quatro funções básicas:

- Controle: para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade;
- Informação: é a base para as tomadas de decisões e execução de ordens e instruções;
- Motivação: para influenciar, integrar as pessoas nos objetivos e metas e;
- Emoção: para expressar os sentimentos e emoções.

O que motiva e compromete os empregados.

Resultado de pesquisa feita por Shari Caudon, HSM, Management, 1 março-abril 1997, junto aos maiores gurus americanos da motivação, incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento. A pergunta dirigida a eles era simples e direta: “Como motivar os entediados empregados de hoje?”.

Comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses *experts* foram combinados e disso tudo saiu uma lista de vinte melhores

fatores de motivação. Não existe uma fórmula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e/ou da equipe e do bom senso gerencial.

1. Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
2. Dar feedback regular aos funcionários.
3. Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito.
8. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado elogiando seu desempenho.
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15. Usar o desempenho como base para promoção.
16. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego em longo prazo.
18. Estimular o sentido de comunidade.
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
20. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto significa incluir participação nos lucros.

Outra pesquisa conduzida recentemente feita pela *Towers Perrin*, empresa de consultoria mundial na área de remuneração, aponta alguns resultados interessantes sobre os fatores de atração, de retenção e desligamento de

talentos e identifica-se com os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg e as necessidades humanas de Maslow, como mostra a Figura 15.

PESQUISA TOWERS PERRIN

Recompensas Estratégicas – Fatores Motivacionais x Fatores Higiênicos

1)Fatores de atração	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
Salário base (Fator Higiênico)	 81% FH
Imagem da empresa (Fator Motivacional)	 79% FM
Remuneração variável (Fator Higiênico / Motivacional)	 51% HM
Desafios profissionais (Fator Motivacional)	 50% FM
Ambiente de trabalho (Fator Higiênico / Motivacional)	 46% FH/M
2) Fatores de retenção	
Salário base (Fator Higiênico)	 67% FH
Ambiente de trabalho (Fator Higiênico/Motivacional)	 61% HM
Imagem da empresa	 49%
Remuneração variável (Fator Higiênico/Motivacional)	 49%
Desafios profissionais (Fator Motivacional)	 47%
3) Fatores de desligamento	
Salário base (Fator Higiênico)	 75% FH
Promoções / carreira (Fator Motivacional)	 74% FM
Desafios profissionais (Fator Motivacional)	 48% FM
Relacionamento com a chefia (Fator Motivacional)	 40% FM
Obstáculos ao sucesso de planos de remuneração variável*	
Falhas na definição dos objetivos	 75% FM
Falha na comunicação dos planos	 49% FM
Falha no processo de avaliação	 27%
Níveis de premiação insuficientes	 18%
Falta de suporte dos líderes	 14%
Desacordo com a estratégia e valores da empresa	 6%
Evolução dos modelos de recompensa	

Fator Higiênico: FH Fator Motivacional: FM Higiênico + Motivacional: HM.		
1960- 1980	1980 – 2000	Após 2000 -
Salário Benefícios Fator Higiênico	Salário Benefícios Treinamento/ Desenvolvimento Fator Higiênico Motivacional.	Salário Benefícios Treinamento/ Desenvolvimento Ambiente de Trabalho Fator Higiênico/Motivacionais.

Figura 15: Pesquisa sobre remuneração e fatores motivacionais.

Fonte: Towers Perrin mais de uma resposta permitida, 2000. Valor, 12/06/2001.

Os resultados das pessoas motivadas e comprometidas com a organização podem ser apresentadas de forma gráfica na Figura 16.

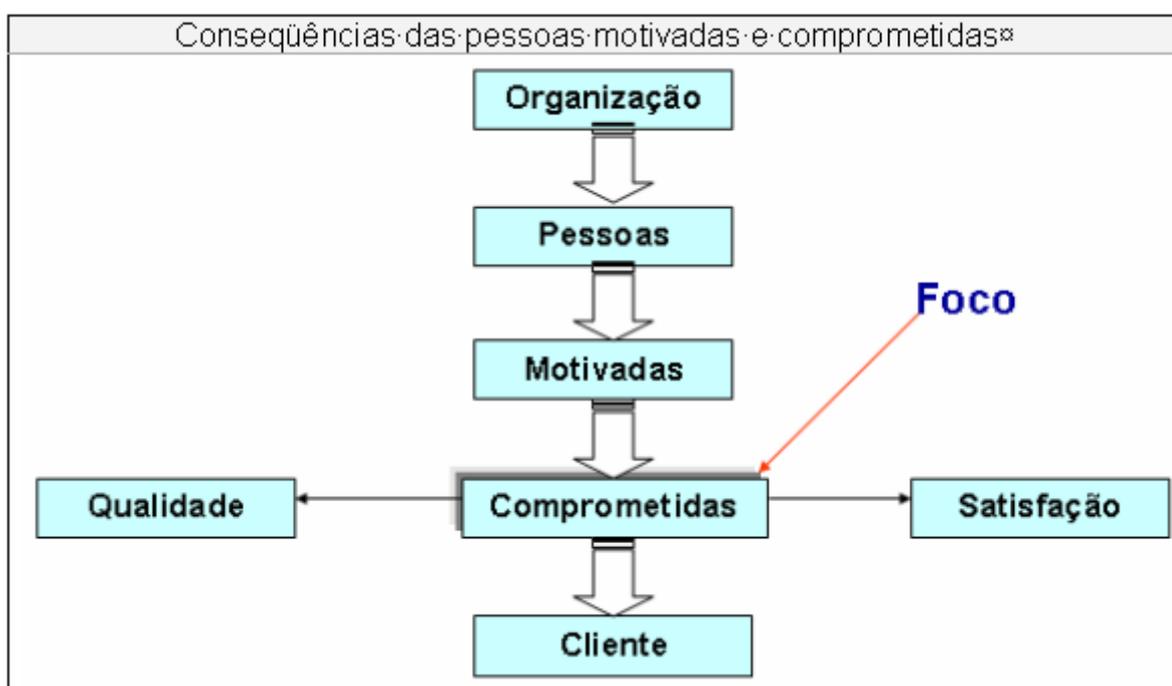


Figura 16: Resultados das pessoas motivadas e comprometidas.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2002.

Oliveira (2002) cita que a conseqüência das pessoas motivadas é o comprometimento com a qualidade, não só de produtos e serviços, mas principalmente, com o clima de trabalho e com a própria qualidade de vida dos funcionários. Motivação é o motivo que leva as pessoas a desejarem fazer algo, a realizar um sonho, um desafio; a vontade de realizar está em função daquilo que Frankl (1990) denomina de sentido existencial, de um para que, de um propósito.

2.5 A evolução da gestão de pessoas

A sociedade deseja e exige empresas com lideranças mais humanizadas, que possam suprir necessidades humanas e não somente tecnológicas como vem acontecendo desde a revolução industrial há a mais de duzentos e cinqüenta anos. O papel dos profissionais de recursos humanos passa a ser um agente facilitador do processo de transformar organizações mecanicistas em organizações orgânicas ou humanizadas.

Autores como Vergara e Branco (2001) publicaram pela RAE - Revista de Administração de Empresas da FGV/SP, artigos sob a ótica das empresas humanizadas, onde analisam o contexto histórico no mundo do trabalho ao longo deste último século e abordam as principais mudanças sócio-econômicas e empresariais que estão contribuindo na construção deste novo modelo de empresa.

A história da administração de recursos humanos ou de pessoas se confunde com a evolução natural das organizações. O processo tem dois elementos centrais que determinam o grau do avanço da flexibilidade da gestão de recursos humanos: cultura e poder. Os países que têm notadamente uma cultura mais politizada e centrada no humanismo delegaram e avançaram mais do que os países com culturas autocráticas e dominadoras com forte poder concentrador.

O novo modelo de organização que as pessoas desejam e exigem precisa ser revolucionário na forma de pensar, ter nova mentalidade gerencial, conforme Maslow (1970) já havia previsto na década de sessenta e de uma nova educação que privilegia o saber reflexivo, questionador, buscador incansável da descoberta, como propõe Edgar Morin (2000).

Também DeGeus (1999) defende o modelo de empresa viva, onde o modelo referencial é o fator humano no mundo organizacional em todos os seus processos, não só para os da qualidade. Para que se obtenha o resultado esperado, é necessário, como pré-requisito básico, o respeito ao ser humano, o aspecto motivacional e a identificação do sentido no fazer as coisas, um "para quê", na visão de Frankl (1990). A seguir será abordado um pouco das raízes da gestão de pessoas.

Tudo começou com a necessidade de "contabilizar" os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para

efeito de pagamento ou descontos aliados à necessidade de controle (MARRAS, 2000).

A administração de recursos humanos teve seu início nos primórdios da administração científica de Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos e Henry Fayol (1841-1925), na França. Também Henry Ford (1863-1947) contribuiu para a primeira escola de recursos humanos com suas idéias para diminuir custos da produção em massa, equipada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários da indústria automobilística americana.

A Gestão de recursos humanos apóia diretamente a cadeia de valor inteira, afeta a vantagem competitiva em organizações, através de seu papel na determinação das qualificações, competências, motivação e treinamento dos funcionários. Porter (1989) cita que em algumas industrias, em especial no segmento de serviços, ela é chave para a alavancagem competitiva. Drucker (2000) cita que após mais de duzentos e cinquenta anos do advento da Revolução Industrial onde até ha poucos anos a economia era centrada na terra, nos produtos e principalmente no capital financeiro, a década de noventa entrou na Era do Capital Humano. O ser humano sendo o capital mais valioso para as nações e para as organizações.

A importância do fator humano nas organizações surgiu com alguns autores, como Crawford (1994) e Stewart (1998), ao valorizar e tratar as pessoas como o mais valioso capital que se tem numa organização – o Capital Humano. Segundo Crawford (1994), os modelos econômicos impactaram fortemente na sociedade, nas organizações e especialmente nas pessoas. No modelo capitalista, a economia tem exercido um poder elevado e as conseqüências nem sempre são percebidas, conforme cita Eugène Enriquez (apud DAVEL & VASCONCELOS, 1996):

Tendo a economia sido posta no posto de comando da sociedade (já que todos deviam trabalhar e contribuir para o aumento das riquezas) era bem mais racionalizável, quantificável, materializável (e sabe-se que a sociedade ocidental, na medida em que ela pensava que, por esse meio, poderia explicar o mundo e sobretudo prever, antecipar os fenômenos e tomar decisões mais pertinentes) que a política ou os processos psíquicos. Em tais condições, os valores de Segunda ordem, e o mercado e o capitalismo instaurar sua supremacia.

A economia do conhecimento (Crawford, 1994, p. 20) difere da economia pré-industrial que é uma economia extrativista e da economia industrial onde as pessoas almejam ser proprietária de uma plantação, ou de uma mina, os serviços são mais

do que a produção de mercadorias. Para Fleury (1997) é uma economia de processamento de informações na qual computadores e telecomunicações são os elementos estratégicos, (pois produzem e difundem os principais recursos de informações e conhecimentos).

Stewart (1998) cita que, numa economia baseada no conhecimento, as pessoas almejam ser proprietárias de uma rede de televisão, de uma estação de rádio, de um Jornal, de uma companhia telefônica ou principalmente de uma empresa virtual na Internet do século XXI.

Pode-se concluir que uma sociedade agrícola é mais rica que uma sociedade primitiva, uma sociedade industrial é mais rica que uma sociedade agrícola e uma sociedade baseada em conhecimentos é a mais rica de todas, até o presente momento.

Para Crawford (1994), conhecimento é “*expertise*”. Segundo o referido autor, conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Crawford (1994) conclui que somente os seres humanos são capazes de aplicar, desta forma, a informação através de seu cérebro ou de suas habilidades pessoais: a) o conhecimento é difundível e se auto-reproduz (autopoiesis no conceito de Maturana, (apud, BAUER, (1999); b) o conhecimento é substituível). Ele pode substituir terra, trabalho, capital e tecnologia; c) o conhecimento é transportável; d) o conhecimento é compartilhável.

A Figura 17 mostra o cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão (Crawford, 1984), onde o autor apresenta a correlação entre as chamadas revoluções agrícolas, industriais e da informação, as eras e os modelos de gestão.

A grande questão que perdura nas organizações é como os administradores ou gestores podem aproveitar o potencial das pessoas. Esta pergunta foi colocada por Peter Drucker em seu livro “Fator humano e desempenho” em 1977.

Mais recentemente, diversos pesquisadores continuaram fazendo-a, como David Ulrich na década de 1990 ao conceituar os recursos humanos como recursos estratégicos e não mais como apenas mais um recurso operacional das organizações, como até então vinha sendo tratado. Santos (1999) também valoriza os recursos humanos como dimensões estratégicas.

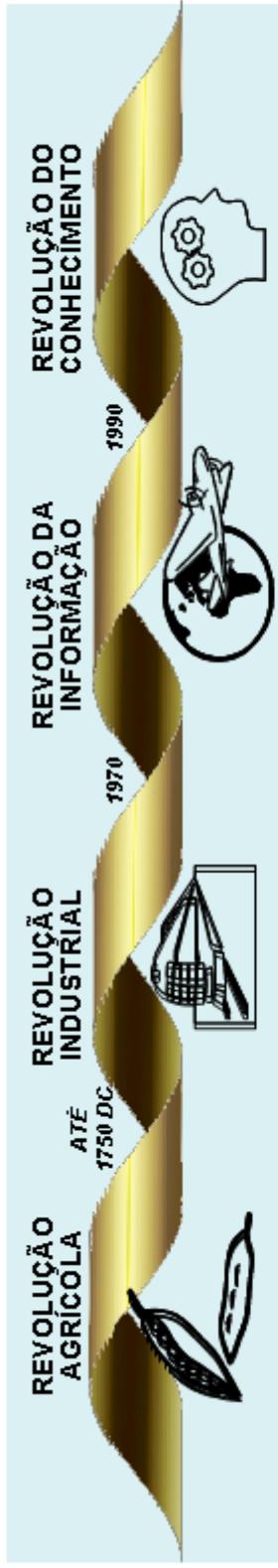
Segundo Drucker (1997), a administração humana no contexto do trabalho é de natureza mecânica e poderia ser despachada pelo correio e os dois conceitos de maior aceitação para administrar o trabalhador são a administração de pessoal, que

se ocupa de contratação de pessoal, pagamento, férias, treinamento, etc, enquanto que o outro conceito o das Relações humanas ocupa-se com a satisfação dos empregados, comunicação e atitudes, entre outras atividades. O autor afirma que o que sabemos hoje sobre administração de pessoal já era sabido no início da década de vinte e tudo o que praticamos já era praticado então. Diz ainda que houve aperfeiçoamentos, é claro; mas pouco mais que isso e que se pode encontrar muito do que se fala hoje nos escritos e artigos de Thomas Spates, um dos fundadores da administração de pessoal, publicados nos início dos anos vinte.

Para Drucker (1997) o que se fez na verdade foi dar uma dose de retórica humanitária ao assunto. Aconteceram grandes evoluções na tecnologia e na ciência em geral, porém na administração humana ainda acontece um vácuo de ações revolucionárias.

Ainda Drucker (1997) comenta que também podem ser encontradas as mesmas dificuldades no campo das relações humanas e diz que elas também são filhas da Primeira Guerra, mas demorou um pouco mais de tempo para amadurecer. Atingiu um ponto culminante com as experiências famosas na fábrica da *Western Electric Company*, subsidiária da *Bell Telephone System* (a mesma onde Walter Shewhart iniciou a qualidade das cartas de controle) e localizada na cidade de Hawthorne, onde Elton Mayo e seus colegas de Harvard demonstraram, nas experiências em 1928, que fatores sociais e psicológicos, quantidade de atenção dada aos trabalhadores podem estar mais ligadas à produtividade que fatores ou condições objetivas de trabalho, como iluminação ou pagamento.

O Cenário Ambiental da Evolução dos Modelos de Gestão



EVOLUÇÃO DAS ERAS



MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO	NOVOS MODELOS DE GESTÃO
Administração Científica	Em prática atualmente
Administração das Relações Humanas	Administração Japonesa
Administração Burocrática	Administração Participativa
Outros modelos tradicionais da administração	Administração Empreendedora
	No futuro
	Administração Holística
	Administração Virtual

Figura 17: O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão (Crawford, 1995)

Fonte: Adaptado de Crawford, 1995.

Marras (2000) apresenta uma outra visão sobre a evolução de recursos humanos em cinco estágios como mostra a Figura 18.

Ano	Estágios ou abordagens
1906	O primeiro estágio do RH formado por duas escolas: a primeira escola nasceu em 1906 com a escola científica de Taylor.
1920	Segunda escola da área de pessoal nasceu do Movimento das Relações Humanas. Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor, Maslow e outros transformaram essa escola de administração no nascimento do <i>Homo Social</i> em substituição ao <i>Homo Economicus</i> da escola científica.
1940	O segundo estágio do RH aconteceu com o <i>Behaviorismo</i> ou o Comportamentalismo.
1945	O Terceiro estágio do RH surgiu com o nascimento da área de pessoal em 1945 à luz do Behaviorismo; surge o primeiro estudo sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana.
	O quarto estágio da área de pessoal apareceu com o “cuidar do pessoal”. A função até então de terceiro escalão na pirâmide do poder organizacional de chefe de pessoal ganha agora, o <i>status</i> de gerência de pessoal.
1950	O quinto estágio da área de pessoal surgiu com a criação da Gerência de Recursos Humanos (1950). Foi somente na década de 50 que apareceu a denominação que ligava essa área às ciências humanas.

Figura 18: Os cinco estágios da evolução de pessoal segundo Marras.

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Chiavenato (1983) apresenta o contraste entre as teorias Clássicas e das Relações humanas que teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Conforme é apresentado na Figura 19.

O contraste entre a Escola Clássica e a Teoria das Relações Humanas	
TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata a organização como uma máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e “staff”	Dinâmica grupal e interpessoal

Figura 19: A Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

Fonte: Adaptado de Charles Perrow, apud Fred Luthans, “The short and Glorious History of Organizational Theory”, in: *Contemporary Readings in Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill. Book Co., 1977 p. 106 (apud, CHIAVENATO, 1983).

Marras (2000) apresenta a evolução da função do responsável pelo pessoal e que hoje é chamado de recursos humanos ou de talentos humanos como mostra a Figura 20.

Evolução da função do responsável pelo pessoal		
Chefe de Pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 - ...
Controles de freqüência	Controles de freqüência	Controles de freqüência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Segurança industrial	Segurança industrial
	Contenciosos trabalhistas	Contenciosos trabalhistas
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida (QVT)
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
		Estrutura organizacional

Figura 20: Áreas de responsabilidades da função de pessoal.

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Marras (2000) também utiliza as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal conforme pesquisa realizada pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Com base em bibliografias acadêmicas e utilizadas em sua dissertação de mestrado, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, conforme Figura 21.

As cinco fases evolutivas da gestão de pessoal					
	Fases Evolutivas do RH	Período histórico	Estágio	Nomenclatura do cargo/órgão	Influências Históricas
1	Contábil	Antes de 1930	1º Estágio	Chefe de Pessoal	Frederick Taylor
2	Legal	1930 a 1950	2º Estágio	Gerente de Pessoal	Henry Fayol
3	Tecnicista	1950 a 1965	3º Estágio	Gerente de RI	Abraham Maslow
4	Administrativa	1965 a 1985	4º Estágio	Gerente de RI/RH	Douglas McGregor
5	Estratégica	1985 a 1995 1995 a ...	5º Estágio	Administração de RH - Gestão de Pessoas	David Ulrich

Figura 21: As cinco fases evolutivas do RH, segundo Tose.

Fonte: Adaptado de Marras (2000).

Já para Resende (1999) em nenhuma fase, a evolução ocorreu pela força da teoria das organizações ou liderança proativa de RH, conforme mostra a Figura 22. A Administração de Pessoal, Relações Industriais, Recursos Humanos e atualmente a Gestão de Pessoas foram introduzidas de forma pouco estruturada a partir de 1950. Nas duas primeiras décadas, a evolução foi mais lenta uma vez que o crescimento empresarial assim também o foi. A evolução caminhou mais rapidamente a partir de 1970 (RESENDE, 1999).

Evolução das atividades de Recursos Humanos		
Atividades	Período	Fatores Determinantes
Administração de Pessoal	1945	Avento da C.L.T.
Recrutamento e Seleção com utilização de técnicas próprias.	1950	1º surto de desenvolvimento empresarial. Por não haver mão-de-obra qualificada, buscavam-se potenciais.
Cargos e Salários	1955	Planos trazidos pelas multinacionais instaladas no Brasil. Necessidade de atrair e fixar pessoal qualificado.
Sistema de Avaliação de Desempenho	1955	Introduzido com forte vínculo aos planos de cargos e salários.
Treinamento & Formação	1970	Necessidade de formação de mão-de-obra, resultante do 2º grande desenvolvimento empresarial e forte demanda de pessoal especializado.
Planos de Benefícios	1970	Necessidade de introduzir salário complementar, como reforço para atrair e fixar mão-de-obra, pela mesma razão acima citada.
Desenvolvimento Gerencial	1972	Necessidade de capacitar grande quantidade de técnicos promovidos a chefe e gerentes com a expansão empresarial.
Relações / Negociações Trabalhistas	1978	Ressurgimento do sindicalismo resultante da redemocratização do país.
Valorização da Medicina Higiene e Segurança no Trabalho	1978	Legislação determinando obrigatoriedade do Engenheiro, Médico, Técnico e Enfermeira do Trabalho.
Informática aplicada a RH	1988	Forte introdução da informática nas organizações.
Mudanças na estrutura, funções e papéis de RH	1992	Reengenharia, <i>downsizing</i> , terceirização.
Remuneração variável – participação dos empregados nos lucros e resultados.	1995	Medida provisória regulamentando dispositivo constitucional. Tendência de crescimento dessa prática em função das mudanças na economia.
Pagamento por competência, gestão de clima organizacional de times, Avaliação 360°.	1990 1995	Globalização da economia, aumento da competitividade nos negócios, valorizando o fator humano nas empresas.
Learning Organization Peter Senge.	1995	Rápida evolução da tecnologia e dos conhecimentos; competitividade.

Figura 22: Evolução de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Resende (1999, p. 18-19).

Resende (1999) propõe uma outra forma de ver a evolução de RH no Brasil, conforme esquematizada na Figura 23.

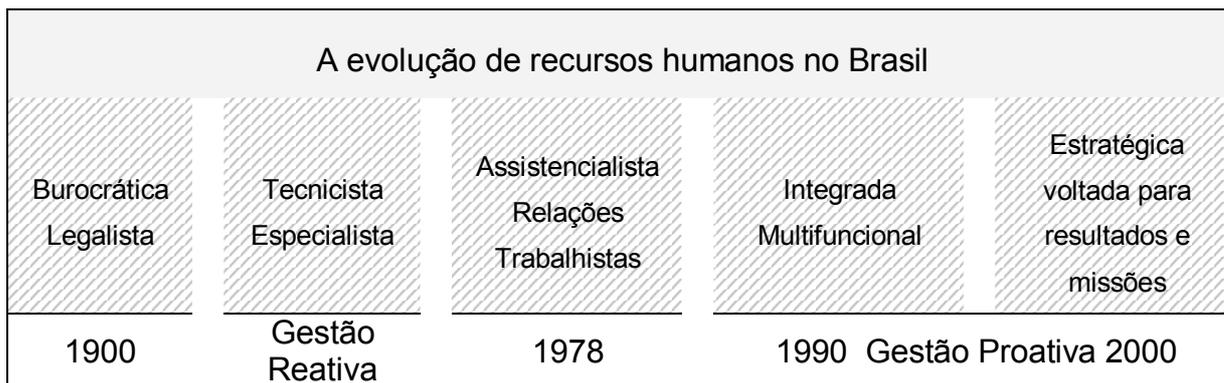


Figura 23: Evolução de RH no Brasil.

Fonte: Adaptado de Resende (1999, p. 20).

Para Resende (1999), a gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização já vem sendo uma realidade nas organizações de sucesso, tanto de serviços quanto de produtos, onde os projetos e ações de RH são interligados às demais ações, necessidades, objetivos, metas e planos da organização.

Rezende (2001) cita que essa é a principal conclusão do Primeiro Estudo de Melhores Práticas e Tendências na Gestão de Pessoas, desenvolvido pela *Price Waterhouse Coopers*, que concluiu haver um padrão no sentido de evolução positiva da função de RH e um amadurecimento do modelo de gestão orientado para o desenvolvimento e valorização do capital humano.

Diniz Costa (2000, p. 26) confirma os resultados da pesquisa de Resende (1999) ao destacar a evolução das pessoas nas organizações, citando uma pesquisa junto a empresários e dirigentes de empresas, onde se observou uma alta expectativa em relação ao profissional de RH, na sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, participando já das decisões estratégicas e agregando valor para as organizações com foco no cliente e resultados.

Está ocorrendo uma importante mudança no pensar o ser humano e as organizações, conforme comenta Diniz Costa (2000, p. 31) “Neste contexto provavelmente a maior conquista esteja na construção coletiva de crenças e valores sobre pessoas e sua contribuição para a excelência das organizações”. A função do RH passou a ser uma função estratégica, uma função de *business* (negócio), conforme Diniz Costa (2000).

Porter (1997) destaca que não há como agregar valor da empresa para o cliente (nem agregar valor do cliente para a empresa) sem o engajamento e a participação do pessoal. Desta forma, pode-se falar que as pessoas são de fato o principal ativo da empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 7), “entendidas desta forma as pessoas constituíram o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados ou recursos contratados.”

O modelo proposto por Tachizawa *et al* (2001) utiliza os conceitos do Planejamento e Administração Estratégica de Ansoff (1983) e de processo. O planejamento estratégico visa o posicionamento da empresa no mercado dentro de determinados cenários, a estratégia de gestão de pessoas visa utilizar as pessoas não como recurso, mas como um diferencial competitivo e para isto é necessário definir perfis, competências essenciais ou dimensões competitivas conforme é tratado por Santos (1999), como mostra a Figura 24.

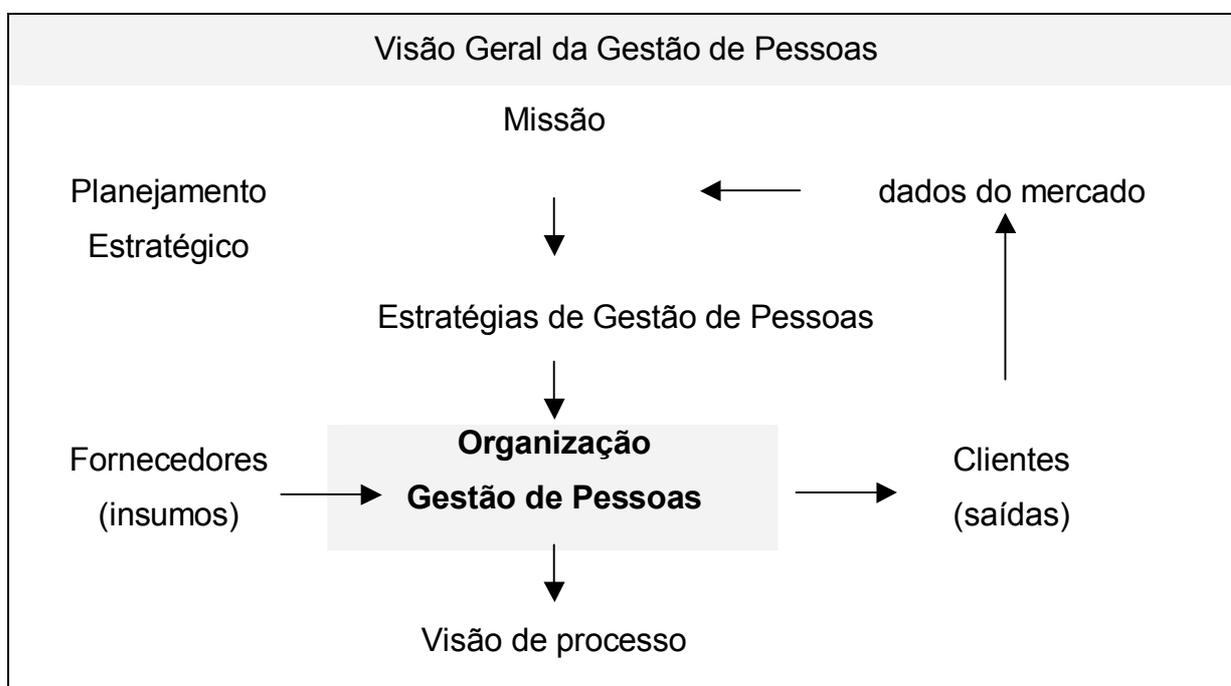


Figura 24: O modelo Tachizawa, Ferreira & Fortuna de Gestão de Pessoas.

Fonte: Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2001).

A gestão de pessoas constitui segundo Gil (2001), uma tendência mais no meio acadêmico do que empresarial. De qualquer maneira, constata-se que a gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas estão tratando seus empregados como parceiros, incentivando suas participações nas decisões, idéias, projetos e negócios como o Japão fez na década de 50 até os dias atuais e, desta forma utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia inteligente para o desenvolvimento. Gil (2001) apresenta a Figura 25 que indica diversas classificações e autores sobre a evolução da Gestão de Pessoas.

Aquino (1979)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chiavenato (1999)	Mikovich e Boudreau (2000)
Procura	Suprimento	Agregação	Recrutamento
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação	Desenvolvimento
Manutenção	Compensação	Recompensa	Remuneração
Pesquisa	Controle	Desenvolvimento	Relação com empregados
		Monitoração	

Figura 25: Atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores.

Fonte: Gil (2001, p. 24-25) Gestão de Pessoas.

Gil (2001) comenta um artigo de Joelmir Beting (2001) onde ele diz que na velha economia, paradigma ainda dos anos 80, o capital não se ruborizava em proclamar, em relatórios solenes, a seguinte escala de valores: (1) acionistas; (2) os fornecedores; (3) os distribuidores; (4) os trabalhadores(5)os consumidores. Nesta virada de século XXI, não se questiona mais o inverso, precisamente na ordem: (1)os consumidores; (2) os trabalhadores; (3)os distribuidores;(4) os fornecedores;(5) os acionistas.

A consultoria *Arthur Andersen* utiliza uma metodologia exclusiva, denominada *Human Capital Appraisal*, para colocar em primeiro lugar os trabalhadores, ou melhor, o engenho humano traduzido por capital humano, este sob a ótica da Teoria de Valor. Pesquisa interessante da Arthur Andersen, com 10 mil empresas americanas com ações na bolsa, aplicando sobre elas mais de 450 variáveis, todas com mais de 20 anos de existência chegou à seguinte conclusão, no mínimo espantosa. A descoberta reveladora: de 1978 a 1998, os ativos físicos declinaram de 95% para 28% do valor de mercado das empresas estudadas.

Os ativos intangíveis, na mesma medida, saltaram de 5% para 82%. São eles: pessoal, clientela, fornecedores, logística, marca, fluxo de caixa descontado, transparência contábil, responsabilidade social e modelo de organização.

Ficam algumas questões do tipo;

O que é um ativo intangível?

O empregado de carne e osso e com inteligência para mudar o mundo é um ativo intangível? O estudo da Arthur Andersen conclui que “o engenho humano ou o Capital Humano não é um recurso perecível para ser consumido ou depreciado a

10%/ano na engrenagem do negócio, tal como um equipamento, um super computador”.

O que é valoração?

O Capital Humano é sempre um ativo precioso a ser desenvolvido pelo seu valor intrínseco. Valor manifestado pelo tripé: talento/esforço/caráter. Esse valor pode ser depreciado ou aumentado, pela empresa ou pelo próprio profissional.

Como ocorre a valorização do Capital Humano?

A valorização do Capital Humano ocorre quando a empresa promove habilidades e competências e desenvolve talentos e sinergias- com participação efetiva nos resultados da empresa.

A depreciação desse mesmo ativo ocorre nas empresas acomodadas, com gestões obsoletas, viciadas nos erros do passado, presas em mercados protegidos, com pessoas desmotivadas e desacreditadas na direção. As questões acima propostas por Gil (2001) coincidem com a proposta de crescimento do ser humano do professor emérito da UFMG Vicente Falconi Campos (1992) e presidente da Fundação de Desenvolvimento Gerencial- FDG. O ser humano não como recursos esgotável e descartável, mas como potencial infinito de inteligência.

Com relação ao envolvimento dos empregados, através dos planos de sugestões dadas pelos mesmos, chegam a proporcionar reforços nas remunerações e nos resultados das empresas. Em média, nas empresas japonesas, cada empregado apresenta no mínimo 24 sugestões de melhorias por ano, nos Estados Unidos não chega a cinco sugestões por ano e no Brasil não chega a uma sugestão por ano, segundo dados do IMAM e da FDG.

O que enriquece o programa de inovação contínua do Japão é o extraordinário banco de idéias, assim como tem acontecido com as empresas norte-americanas como: a *IBM, 3M, Microsoft, Aple, Stewsleonards, Disney* entre outras. As empresas estão começando a descobrir ou desvelar potencialidades e dimensões até então, simplesmente, esquecidas, como aborda o autor canadense Chanlat (1996, p. 40), ao discorrer sobre as dimensões esquecidas nas organizações:

As organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformarem em elementos-chave das sociedades, contribuindo para edificar uma ordem social mundial.

Drucker (1995, p. 51) observa que as pessoas são apontadas, com freqüência, como o maior ativo das organizações. Entretanto, poucas evidenciam tal máxima na prática, quando muito, acreditam nisso. A maioria delas:

Acredita, embora talvez não muito conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las e satisfazê-las.

As pessoas são seres complexos que criam organizações complexas na visão de Katz e Kahn. Schein (1982) cita como "funcionam" as pessoas na organização. O comportamento humano resulta de interações complexas e subjetivas que advêm das "percepções" das pessoas sobre as situações que experimentam, as "intenções e desejos", "suposições" e "crenças" de cada um. O ser humano é um entrelaçamento de relações, como diz o teólogo Leonardo Boff.

Vergara (2000) traz uma contribuição diferente do enfoque tradicional sobre gestão de pessoas, ao abordar a contribuição das pessoas para criarem organizações acima de tudo humanas. A proposta de Vergara conduz não à busca por respostas do tipo certo ou errado, falso ou verdadeiro, mas, a reflexões e ao posicionamento do ser humano no contexto do trabalho. A autora destaca que o adulto é agente de seu próprio desenvolvimento e sua proposta para a gestão de pessoas contempla os seguintes pontos:

- Características e complexidades do mundo contemporâneo, o ambiente de negócios, impactos nas empresas e competências exigidas do gestor de pessoas;
- Conhecimento dos processos motivacionais, que são fluxos permanentes da vida e têm caráter de continuidade. O significado do trabalho como fator motivacional, o autoconhecimento e o autodesenvolvimento;
- O processo da liderança inovadora exigida nos tempos atuais;
- O poder da organização, tema já explorado nas teorias organizacionais;
- A importância da aprendizagem do trabalho em equipe.

A estratégia segundo Vergara (2000), admite a eventualidade, aprender a lidar com ela. Avança, recua, ataca, foge, disfarça, desnuda-se. É flexível, como um bambu. "Estratégia é um bom componente de renascimento". Vergara (2000) faz uma comparação ousada ao comparar as estruturas organizacionais, duras, lentas,

formais, fundamentadas no princípio da ordem, entendida essa como estabilidade, regularidade e previsão sujeitas a controle e compara com os túmulos dos faraós do antigo Egito.

A autora comenta que compreendeu então o que significam “as estruturas em rede, policêntricas, pilotadas por líderes, orientadas por missão e objetivos, com identidade cultural capaz de manter-lhe a coesão e com sistema de acompanhamento flexível, exigindo de cada membro da organização a reflexão estratégica”.

Em suma, propõe Vergara que gestão de pessoas é um processo de renascimento contínuo e não mais um evento estanque e morto em si mesmo como é a área de recursos humanos tradicional. Finaliza a autora que gestão de pessoas “é lidar com rigidez, prejuízo, tristeza, dor, egoísmo, inveja, ressentimento, raiva, elementos que desgastam, destroem, dilaceram empresas e pessoas. É, também, transformá-los em plasticidade, recompensa, alegria, saúde, compartilhamento, altruísmo, gratidão, amor, elementos que agregam, constroem, vivificam. Finaliza citando que renascer... é uma arte”. Gestão de Pessoas é uma arte, não uma simples técnica de manejo humano.

Ulrich (1998), considerado um dos mais respeitáveis autores sobre recursos humanos estratégicos, comenta que para superar o desafio atual exigido pelo mercado e pelas organizações, é necessário que esses profissionais superem desafios sem precedentes, na criação de capacidades organizacionais. Tais capacidades são processos e práticas que permitem a uma empresa maneiras singulares de criar valor ao cliente.

Torna-se necessário superar um dos desafios para a área de RH que é vincular os objetivos empresariais aos seus processos e programas. O redirecionamento das práticas de RH deve ser mais sobre a cadeia de valor e menos sobre atividades isoladas (Ulrich, 1998). Segundo o autor, durante muitos anos as atividades de RH estiveram dirigidas para dentro da empresa. A mudança para um foco no cliente externo auxilia a voltar a atenção para a cadeia de valor. Assim, todas as atividades de RH deverão ser rigorosamente redefinidas e reavaliadas.

Para os autores Ulrich (2000); Bauer (1999); Fleury (2001); Tachizawa (2001), na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidades de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários.

Empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente, eficiente e inovadora, de maximizar o compromisso e a colaboração valiosa dos funcionários e de criar condições criativas para uma mudança consistente e contínua.

Para Ulrich (1998, p. 25):

As capacidades organizacionais são o DNA da competitividade” e ele aponta que as competências individuais são menos importantes que as coletivas. Continua Ulrich (1998, p. 34), “Os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados de seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho. Devem articular seu papel em termos de valor criado (...). Precisam aprender a medir resultados mais em termos de competitividade do que em bem-estar dos funcionários.

Ulrich afirma que os profissionais de RH têm reagido a esses desafios com uma grande mudança de idéias, alterando seu foco anterior, baseado em processos, tarefas, para um foco com base em resultados que atendam os clientes. Processo e tarefas dão uma melhor utilização das práticas de RH (causas), enquanto que resultados dão uma nova ênfase aos efeitos (metas e fins), aos produtos e aos valores criados durante o trabalho de RH.

Para a formação de novos profissionais de RH é necessário que os livros e, textos sobre recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, relações trabalhistas e comunicação, benefícios, possam sofrer uma revisão no sentido de focar os resultados e não mais os processos e tarefas, provavelmente os próximos capítulos serão organizados em torno de cultura, aprendizado, criação de valor, ética, crescimento, ensino à distância, etc.

De funcionário a parceiro empresarial. Para criar valor e obter resultados diferenciados, os profissionais de RH precisam deixar de focar nas atividades ou no trabalho em si e buscar a definição de metas e indicadores, os quais garantem resultados de seu trabalho. Conforme ULRICH (1998) os parceiros empresariais desempenham múltiplos papéis, ilustrados na figura 26.

Os dois eixos representam o foco e as atividades do profissional de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. O RH precisa aprender rapidamente a ser, ao mesmo tempo, estratégico e operacional de forma assertiva e ajustada à realidade organizacional.

Múltiplos papéis

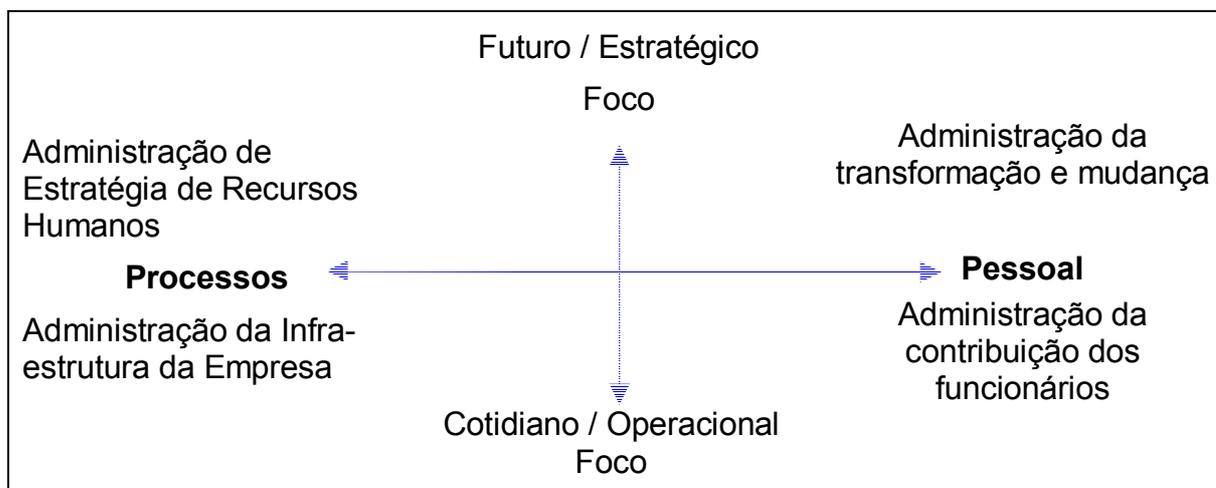


Figura 26: Múltiplos papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p. 40).

As atividades se estendem da administração de processos (cadeia delinear ou matricial de valor) à de pessoal (recursos subjetivos ou comportamentais). Esses dois eixos definem quatro tipos de papéis de RH, conforme mostra a Figura 27.

Os quatro tipos de papéis do RH			
Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégia de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Denominado de Parceiro Estratégico.	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "Diagnóstico organizacional"
Administração da infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Denominado de Especialista Administrativo	"Reengenharia dos processos de Organização: "Serviços em comum"
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Denominado de Defensor dos Funcionários.	Ouvir e responder aos funcionários: "prover recursos aos funcionários"
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Denominado de Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: "Assegurar capacidade para mudança"

Figura 27: Definição dos papéis de RH.

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p. 41).

Ulrich (1998 e 2000) detalha os papéis e funções do seu modelo da seguinte forma:

Administração de estratégia de recursos humanos-parceiro estratégico

O principal desafio para o desenvolvimento do papel de parceiro estratégico é integrar as denominadas práticas de RH à estratégia empresarial como um todo.

- Administração da infra-estrutura da empresa – Especialista administrativo.

Considerado o papel mais tradicional do profissional de RH, o especialista administrativo tem a função de conceber e desenvolver processos eficientes para: selecionar, contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e movimentar o pessoal.

- Administração da contribuição dos funcionários, defensor dos funcionários.

O papel de defensor dos funcionários busca o aumento do envolvimento e capacidades dos funcionários. Passa a ser uma espécie de porta voz ou o ouvidor dos funcionários. Envolve atividades como: estímulo ao trabalho em equipes; programas de comunicação; treinamento & desenvolvimento; entrevista e ações de desligamentos, etc.

O RH adiciona valor assumindo uma postura confiável, no apoio ao gerente de linha, viabilizando a contribuição elevada e a dedicação dos funcionários, como: Facilitar pesquisas junto aos funcionários; Promover o ambiente acolhedor; Treinamento gerencial; Comunicação com funcionários; Gestão à vista; Análise de avaliação de desempenho e potencial.

- Administração da transformação e da mudança – agente de mudança.

A transformação sempre acarreta mudança cultural no interior da empresa, os profissionais de RH administram a transformação e tornam-se guardiões culturais.

Ulrich (1998 e 2000) comenta também que as pessoas deixaram de ser peças secundárias nas organizações e percebeu-se que o seu lugar não é mais de figurante na mesa de negócios ao lado do capital, mas parte estratégica e integrante dos negócios das organizações.

- Pessoas como integrantes do negócio da organização.

Ulrich (2000), deu continuidade às contribuições de Drucker na década de setenta quando afirmava que as pessoas fazem parte do negócio da organização e não apenas meros recursos.

A tendência é transformar as organizações, capacitando-as a "aproveitar as competências individuais e o conhecimento específico" das pessoas, criando um

ambiente inovador e dinâmico, promovendo a auto-renovação. O valor estratégico dos recursos humanos tem sido colocado à prova, raramente há formas para a fixação de pessoas, sob a ótica das competências essenciais, segundo Hamel e Prahalad (1995).

Já a abordagem de Santos (1999, p. 29-56) propõe, em sua tese de doutorado as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos, ao mostrar suas principais contribuições para a gestão empresarial com base em negócios seguindo o modelo de Porter (1991:49-60). O autor fundamentou sua pesquisa com base no novo contexto das empresas que passam a se preocupar com a inovação radical de seus produtos e, o aumento da complexidade da tecnologia dos sistemas produtivos, das competências e das habilidades dos funcionários.

O primeiro passo na abordagem de Santos é a construção de Unidades de Negócios que fazem o agrupamento por tipo de unidades organizacionais. Desta forma, cada unidade de negócio funciona como uma empresa autônoma, onde o gerente passa a ser o presidente de seu negócio e as pessoas passam a ter maior autonomia, porém a exigência é por habilidade em nível estratégico. Campos (2001 e 2002) defende a mesma posição de Santos.

Santos (2000) comenta que, para a obtenção de vantagem competitiva em seus mercados, as empresas diferenciam-se da concorrência por meio do estabelecimento de prioridades ou dimensões competitivas, que ficam ligadas à estratégia de recursos humanos e que se conecta a estratégia dos negócios e esta à estratégia corporativa. Em fim, a linguagem, desde o topo da organização até a parte operacional, passa a funcionar dentro do conceito estratégico.

No que tange a estratégia funcional de recursos humanos, Santos (1999, p. 30) cita que “a grande quantidade de pesquisas não tem resultado na apresentação de um conjunto de dimensões competitivas da estratégia funcional de RH. O que justificou sua pesquisa em identificar algumas dimensões competitivas como: constituição de organização baseada em equipes, aprendizagem organizacional e gestão da cultura organizacional conforme Figura 28, em complementação à abordagem funcional da administração de RH”.

Dimensões competitivas de RH

1)Constituição de rede de trabalho baseada em equipes	2)Aprendizagem Organizacional	3)Gestão da cultura organizacional
Formação de equipes <i>ad hoc</i> com base em objetivos e propósitos estratégicos;	Compreensão do ambiente competitivo e da empresa com base no raciocínio sistêmico;	Valores essenciais ligados às vantagens competitivas;
Necessidades da interfuncionalidade;	Aumento da capacidade decisória dos funcionários;	Negociação dos valores essenciais pelos funcionários;
Agrupamento funcional e por mercado das unidades organizacionais (de negócio);	Renovação continuada dos modelos mentais e dos grupos;	Adaptabilidade das culturas organizacionais;
Horizontalização organizacional;	Compartilhar a visão e de informação;	Ajustamento mútuo como forma de coordenação do trabalho baseada em valores organizacionais;
Formação de equipes voltadas para as competências essenciais;	Renovação continua do domínio pessoal dos especialistas profissionais;	Necessidade de monitoração da cultura por meio de pesquisas de clima organizacional.
Reformulação continua dos processos de trabalho das equipes.	Relacionamento profissional baseado na confiança mutua;	
	Experiência concreta e vivência ativa nos processos de negócio;	
	Nivelamento da importância das áreas funcionais;	
	Adequação de teorias, conceitos e modelos a prática organizacional.	

Figura 28: Constituição de rede de trabalho baseada em equipes.

Fonte: Estratégia de Recursos Humanos, Santos (1999, p. 43).

Santos (1999) propõe algo novo que é a combinação das dimensões competitivas de RH com as prioridades competitivas da estratégia de manufatura: flexibilidade, custo, qualidade e entrega, sendo que custo, qualidade e entrega fazem parte das dimensões da Qualidade.

O modelo proposto por Santos encontra pontos similares na abordagem da vantagem competitiva de Porter (1996, p. 77) e nas competências essenciais da estratégia de Prahalad e Hamel (1995, p. 327), baseando-se na criatividade de centenas de gerentes e não apenas na sabedoria de alguns planejadores. A proposta de Santos também concorda com a proposta da Quinta Disciplina de Peter Senge e nas contribuições da cultura organizacional de Edgar Schein.

Santos (1999) apresenta os pontos principais de seu modelo estratégico de Gestão de Recursos Humanos com base nas dimensões competitivas:

Constituição de equipes: a partir de uma perspectiva estratégica, o trabalho em equipe nos vários níveis hierárquicos de uma organização pode ser analisado como uma resposta corporativa aos desafios ambientais, com o objetivo de construir capacidades e competências estratégicas.

Aprendizagem Organizacional: a inovação de variedades sofisticadas ocorre em ambientes competitivos difíceis de serem entendidos. Um novo tipo de estrutura organizacional passa a ser exigida, apoiando-se na especialização profissional sofisticada que deve ser renovada em processos de aprendizagem organizacional.

Gestão da cultura organizacional, no contexto da gestão estratégica de negócios, os valores organizacionais que formam a base da formulação de estratégias passam a orientar o relacionamento entre várias equipes dentro da organização. Desta forma, o conceito de cultura organizacional passa a ser formalmente incorporado às ferramentas gerenciais, em especial da área de RH.

Ao finalizar seu trabalho de pesquisa, buscando um modelo de Gestão de pessoas de vanguarda e coerente com os processos de mudanças que as organizações vêm passando, Santos (2000) propõe quatro tipos de valores que devem dar sustentação ao modelo de dimensões competitivas de RH:

Primeiro valor: a identificação da empresa onde se deve focar: negociação e divulgação dos propósitos, objetivos e metas estratégicas; o comprometimento dos funcionários, delegação e poder decisório; incentivo à inovação e valorização das competências.

Segundo valor: a gestão do trabalho com foco em: forma de coordenação, configuração organizacional, colaboração e integração de áreas, transparência administrativa, inter-relacionamento chefe-subordinado, desenvolvimento profissional.

Terceiro valor: o processo de comunicação; prontidão do fornecimento de informações, criação de uma visão integrada, promoção de clima saudável a sugestões e clareza e inteligibilidade nas comunicações.

Quarto valor: a valorização e respeito aos funcionários: respeito e consideração pelas pessoas, reconhecimento e valorização do mérito no trabalho, promoção da capacitação dos empregados, administração da carreira e coerências com as políticas internas.

Santos (1999) conseguiu uma síntese daquilo que os autores já citados anteriormente vêm comentando nos últimos anos. Desde Maslow (2000), Drucker (2000) até os principais autores atuais como Senge (1994), Mintzberg (1995), Moller (1999) o que sustenta um processo de mudança, uma boa estratégia competitiva e a excelência nas organizações são seus valores. Os valores são considerados como a alma das organizações. Uma organização sem alma não tem vida própria, identidade, não é empresa viva no dizer de DeGeus (1999).

2.6 Considerações gerais sobre a gestão de pessoas

Dois pontos é muito importante ao fazer uma retrospectiva da gestão de pessoas:

a) As organizações, independentemente de seu porte e objetivos e metas, precisam atingir o caminho da eficiência e resultados, construindo uma estrutura e modelo de gestão que as possibilite otimizar suas competências internas e continuem sendo empresas vivas e saudáveis;

b) O instrumento de avaliação de desempenho e potencial de recursos humanos constitui-se num instrumento essencial para que as organizações se adequem a novas configurações de mudanças, sejam elas com foco nos negócios ou no atendimento a seus clientes.

Conforme propõem Vergara e Branco (2000), a gestão de pessoas não é mais um modismo como tantos que foram produzidos comercialmente nestes últimos

cinquenta anos; a sobrevivência das organizações depende principalmente da qualidade das pessoas que elas mantêm.

É no interior das empresas que as pessoas passam uma significativa parte de suas vidas e, em segundo lugar, porque as empresas dependem totalmente das pessoas para definir-lhes a visão e o propósito, as estruturas e estratégias de negócio, de comercialização e marketing, gestão de recursos financeiros, gestão da produção e outras decisões, no dizer de Herbert Simon, fundamentais para o bom gerenciamento.

A autora inglesa Woodward (apud, CHAMBEL e CURRAL, 1995) que deixou uma significativa contribuição para os Sistemas Abertos e Contingenciais afirma que “empresas não nascem da terra, no céu ou no mar, elas são construções sociais”.

É desta forma que os empresários, executivos e pesquisadores estão vendo as organizações do século XXI, como construções sociais e a gestão de pessoas devem contribuir para este propósito, ações não só de valor econômico agregado, mas principalmente de valor ético e social agregado.

Santos (1999) comenta que de forma geral, as organizações possuem apenas a área funcional ou operacional ou tarefa de RH, enquanto que sua proposta é a de formalizar e efetivar as dimensões competitivas da estratégia de RH com um enfoque de negócios.

A etapa final fica com a proposta de Santos que assume que a administração tradicional de recursos humanos é um fato já consolidado e superado e procura consolidar as abordagens estratégicas mais recentes para a gestão de pessoas, utilizando o conceito de dimensões competitivas de Porter e alinhando com outras contribuições de diversas escolas de estratégia, como da configuração de Mintzberg, a do Posicionamento de Porter e a da Aprendizagem de Prahalad & Hamel e, principalmente, utilizando as contribuições de Senge (1994) da Aprendizagem, Organizacional e sobre a cultura organizacional de Schein (1980).

Na próxima seção será apresentada a gestão da qualidade total, com foco na gestão do fator humano, sua evolução histórica, seus principais movimentos e pensadores. Dentro das diversas Eras da Qualidade citadas por Garvin, será dada ênfase à Era da Gestão Estratégica da Qualidade, que se alinha também com as propostas de Santos, Ulrich, Gil e Chiavenato e sua contribuição para a avicultura brasileira, em especial para a Granja Planalto.

2.7 Qualidade total como estratégia administrativa competitiva

A administração da qualidade total (*TQM - Total Quality Management*) tem sido a mais significativa das novas idéias que surgiram no cenário da administração nos últimos anos, segundo Slack (1997). Há duas razões para o impacto da Qualidade na maioria dos setores empresariais: a primeira é que as idéias em si da Qualidade já exercem um forte efeito psicológico do desejo da “alta qualidade” a segunda que é a melhoria da eficácia operacional foi muito comentada por Porter (1996).

A importância da administração ou gestão da Qualidade se deve ao fato dela envolver todos os aspectos do desempenho produtivo e administrativo e, principalmente, pela importância estratégica do fator humano no processo. Desta forma, será apresentada a seguinte ordem: origens históricas, gurus da qualidade, estratégia, conceituação, princípios, o papel do ser humano no programa de Qualidade e finalmente, alguns fatores que podem levar ao sucesso a implantação de um programa de Qualidade.

2.7.1 Origens da administração da qualidade (TQM)

A Qualidade tem sua existência desde que o mundo é mundo. Ao longo da história, o homem procurou o que mais se adequasse a suas necessidades, fossem de ordem material, intelectual, espiritual ou social.

A relação cliente-fornecedor tão comentada nos dias atuais, na verdade sempre existiu no seio familiar, entre amigos, nas organizações, escola e na sociedade em geral.

Segundo Slack (1997), a noção de administração da qualidade total foi introduzida por Fiegenbaum, em 1957. Ganhou repercussão mundial graças a diversas abordagens, introduzidas por vários “gurus da qualidade”, como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi, que foram verdadeiros pioneiros da qualidade.

2.7.2 Evolução histórica do controle da qualidade

O controle da qualidade moderno teve seu início na década de 1930, nos Estados Unidos, com a aplicação industrial do consagrado gráfico de controle criado pelo Dr. Walter A. Shewhart da empresa de telefonia “*Bell Telephone Laboratories*”. Em memorando datado de 16 de maio de 1924, o Dr. Shewhart propôs o uso do

gráfico de controle para análise de dados resultantes de inspeção, fazendo com que a importância dada à inspeção, um procedimento baseado na detecção e correção de produtos defeituosos, começasse a ser substituída por uma ênfase no estudo e prevenção dos problemas relacionados à qualidade, de modo a impedir que os produtos defeituosos fossem produzidos.

Fazendo um retrospecto necessário, especialmente a partir da revolução industrial, com o desenvolvimento de ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medida, Dole B. G e Plunkett, J. J. 1990 (apud, Barçante, 1998) comentam que o controle de qualidade também foi adotado relativamente cedo na Inglaterra. Em 1935, os trabalhos sobre controle da qualidade do estatístico E. S. Person foram utilizados como base para elaboração dos Padrões Normativos Britânicos (“*British Standard BS 600*”).

Nos Estados Unidos naquela época os procedimentos para o controle da qualidade foram publicados sob a forma de normas, conhecidas como “*American War Standards Z1. 1 – Z1. 3*”. Garvin, D. A. (1992) comenta que a qualidade evoluiu até nossos dias principalmente através de quatro Eras, que consta do Quadro 13, dentro das quais a arte de obter Qualidade assumiu formas específicas: a era da inspeção; a era do controle estatístico da qualidade; a era da garantia da qualidade e a era da gestão da qualidade total ou da qualidade estratégica.

2.7.3 A evolução da qualidade no Japão

Até o meio do século XX, os produtos japoneses eram conhecidos como de baixa qualidade e baratos e não gozavam da reputação que têm hoje em dia. Naquela época, a qualidade no Japão era obtida através da inspeção. Com o término da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país pobre, arruinado totalmente destruído. Dispunha apenas de um recurso, sua gente, sua poderosa força humana, que levantou a nação e a colocou no topo do mundo econômico.

Havia um grupo de jovens empresários que queria se dedicar à construção de uma nova nação. O mundo conhece as marcas destes empresários: Nikon, Sony, Toyota, Yamaha, Honda, entre outras, que se tornaram sinônimos ou *benchmarking* de qualidade.

O Japão perdeu a guerra militar, mas tem ganhado a guerra econômica de maneira absolutamente notável, a ponto de muitas nações e empresas ocidentais

buscarem ansiosamente copiar o modelo japonês, tentativa infrutífera para muitos países que não conseguiam perceber o invisível na sociedade organizacional japonesa (FLEURY, 1997; SHINGO, 1996).

Barçante (1998), destaca também alguns fatores quanto à evolução da Qualidade no Japão, que de forma indireta influenciaram muitos países:

- a contribuição dos *experts* americanos W. E. Deming e J. Juran.
- a criação e ação da *Japanese Union of Scientist and Engineers* (JUSE).
- a padronização ampla dos produtos.
- a ampla comunicação e educação pública.

Além dos fatores acima outros fatores contribuíram:

- a liderança e direção centralizadas.
- envolvimento e comprometimento da alta administração empresarial.
- desejo de elevar a Qualidade à condição de tópico de importância nacional.

O Japão agregou valor ao conhecimento recebido do Ocidente e desenvolveu as seguintes abordagens:

- a participação dos funcionários de todos os níveis da empresa
- foco no cliente, com uma cuidadosa atenção à sua definição de Qualidade
- aprimoramento contínuo (Kaizen) como parte do trabalho diário de todos os funcionários.

2.7.4 Cronologia do movimento da qualidade no Japão

A Figura 29 apresenta um retrospecto da evolução da Qualidade japonesa. É surpreendente um país, que saiu arrasado da segunda grande guerra em 1945 e após cinquenta anos, tornar-se uma das principais potências do mundo, utilizando como arma sua tradição, cultura, educação e dedicação na superação das dificuldades.

Pode-se observar pela cronologia dos acontecimentos do movimento da qualidade no Japão, que foi dada uma ênfase à comunicação, no envolvimento da esfera pública com setor privado, na liderança e a JUSE teve um papel de destaque na criação de uma metodologia que envolveu todo o Japão.

O movimento da qualidade no Japão	
ANO	EVENTO
1945	Criada a Seção de Comunicação Civil dentro do Quartel General, Comando Supremo das Forças Armadas.
1945	Criada a Associação de Padrões japoneses
1946	Criado o Comitê de Padrões industriais japoneses
1946	Criada a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses – JUSE
1946	O Jornal mensal “Padrões e Normas” é publicado pela primeira vez.
1949	O grupo de Pesquisas em Controle da Qualidade é criado dentro da JUSE
1949	São oferecidos os primeiros cursos de Controle da Qualidade – CQ
1949	É aprovada a Lei de Padronização Industrial
1949	Os Seminários da Seção de Comunicação Civil são oferecidos.
1950	A JUSE publica a revista Controle Estatístico da Qualidade
1950	Padrões japoneses são criados com base na lei da padronização Industrial.
1950	Deming apresenta os primeiros Seminários sobre Qualidade
1951	É criado o Prêmio Deming
1951	É realizada a primeira Conferência sobre Controle da Qualidade
1954	Juran apresenta os Seminários sobre Qualidade
1956	A Corporação de Radiodifusão em Microondas do Japão transmite um curso por correspondência para encarregados.
1957	A Corporação Nacional de Radiodifusão oferece uma série de cursos de CQ no seu canal de televisão educativa.
1960	A JUSE publica em dois volumes o manual de CQ para encarregados.
1960	O primeiro mês da Qualidade é introduzido em âmbito nacional.
1961	Um suplemento especial do Controle Estatístico da Qualidade é publicado para encarregados.
1961	É realizada a décima primeira conferência sobre Controle da Qualidade, incluindo um painel sobre “O papel dos encarregados na garantia da Qualidade “.
1962	Genba-To-QC (Controle da Qualidade para Encarregados) é publicado, incluindo uma proposta para Círculos de CQ.
1962	O primeiro Circulo de CQ é registrado como círculo de CQ do Quartel General.
1962	É realizada a primeira conferência anual sobre CQ para encarregados.
1968	O termo “Controle de Qualidade por toda a Companhia” (CVQC) é introduzido.
1970	É criado Prêmio de Controle da Qualidade para todo o Japão.
1972	O desdobramento de funções da Qualidade é praticado primeiramente na Kobe Shipyard, Mitsubishi Heavy Industries Ltda.
1979	100 mil Círculos de CQ são registrados oficialmente no Japão.
1980	O Japão exporta o seu método de Gestão pela Qualidade – TQC no estilo japonês para o mundo.
1990	O Japão torna-se uma superpotência econômica mundial baseada na busca continua pela melhoria da Qualidade.
1998	O Japão está entre os oito países mais ricos e desenvolvidos do mundo em tecnologia de ponta como informática, comunicações, telecomunicações e automóveis.

Figura 29: Síntese do Movimento Japonês pela Qualidade.

Fonte: Adaptado de Barçante, 1998.

2.7.5 Evolução da qualidade no Brasil

No Brasil o primeiro marco ligado ao movimento pela Qualidade aconteceu com a criação do INPM em 1876, porém não teve o mesmo envolvimento e comprometimento como aconteceu no Japão e em outros países. A partir de 1990, houve no Brasil um crescimento gigantesco em direção à Qualidade, que remonta à década de 1980, onde foram lançadas as bases deste movimento.

Até meados da década de 1990, ainda era incipiente um movimento coordenado e global, aconteciam ações isoladas de alguns segmentos empresariais, em especial das empresas multinacionais que recebiam orientação de suas matrizes no exterior. O Brasil, atualmente, é considerado um dos países que mais têm evoluído em favor da Qualidade a nível mundial, segundo Azambuja, T. T. (apud, BARÇANTE, 1998), como mostra a Figura 30.

Retrospectiva do movimento brasileiro pela Qualidade

ANO	EVENTO
1876	Criado o Instituto Nacional de Pesos e Medidas – INPM, RJ.
1922	Criado o Instituto Nacional de Tecnologia – INT, RJ.
1930	Criado o Instituto de Pesquisa Tecnológica – IPT, SP.
1940	Criada a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, em 28/09/40, RJ.
1973	Criado o Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial- INMETRO, em substituição ao INPM, RJ.
1974	Criada a Fundação Christiano Ottoni, ligada UFMG, BH.
1978	Criado o Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear- IBQN, RJ. Enviada ao Japão a primeira turma de brasileiros para ser treinada pela <i>Japanese Union of Scientist and Engineers- JUSE</i> .
1981	Criada a Associação Mineira de Círculos de Controle da Qualidade – AMCCQ, MG.
1982	Ishikawa ministra uma série de palestras a executivos brasileiros.
1983	Feigenbaum ministra uma série de palestras para executivos brasileiros. Realizado o I Seminário da garantia da Qualidade do Instituto Brasileiro do Petróleo-IBP, SP.
1985	Crosby ministra uma série de palestras a executivos brasileiros.
1986	Deming ministra uma série de palestras para executivos brasileiros. Lançado, pelo governo, o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade – PEGQ.
1987	Criado o curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> em Controle de Qualidade, na Universidade Católica de Petrópolis, RJ.
1988	Criada a subárea de mestrado Qualidade Industrial do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, e início da primeira turma.
1989	Emitido o primeiro certificado ISO 9000 no Brasil. Criada a marca de conformidade do INMETRO.

1990	Lançado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade –PBQP. Instituído o mês de novembro como sendo o Mês da Qualidade. Promulgado o Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Lei n 8078, de 11/09/90. Realizado o Congresso Internacional de Normatização e Qualidade da ABNT, São Paulo, SP. Lançado pela presidência da VARIG, o Processo TQC – Compromisso VARIG com a Qualidade. Lançada a série de normas NBR- 19000, tradução da série ISO 9000, pela ABNT.
1991	Realizado o I Congresso Brasileiro de Qualidade e produtividade da UBQ- I CBQP, Vitória, ES. Publicado um dos primeiros trabalhos no mundo (<i>British Deming Association</i>) sobre os Princípios aplicados à Educação: Deming vai à escola (anais do I Congresso Brasileiro de Qualidade & produtividade, UBQ “1991”). Criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade- FPNQ.
1992	Criado o Comitê da Qualidade – CB 25, da ABNT. Concedido pela primeira vez o Prêmio nacional da Qualidade- PNQ, na categoria "Manufaturas" indústria, à IBM-Sumaré/SP. Realizado o II CBQO da UBQ, Rio de Janeiro, RJ.
1993	Realizado o III CBQP da UBQ, Gramado, RS. Concedido o PNQ, na categoria indústria, à Xerox.
1994	Realizado o IV CBQP da UBQ, belo Horizonte, MG. Concedido o PNQ, na categoria serviços, ao Citibank.
1995	Realizado o V CBQP da UBQ, Curitiba, PR. Concedido o PNQ à Serasa, primeira empresa nacional a recebê-lo, na categoria serviços.
1996	Emitido o milésimo certificado ISO 9000, em solenidade oficial no Rio de Janeiro. Defendida e registrada a 42ª tese de mestrado em Qualidade na CPPE/UFRJ. Realizado o VI CBQP da UBQ, Salvador, BA. Concedido o PNQ à Alcoa Alumínio S/A-Poços de Caldas, na categoria indústria.
1997	<i>Citibank Corporate Banking</i> , na categoria "Prestadoras de Serviços". Copesul Companhia Petroquímica do Sul na categoria "Manufaturas" Weg Motores Ltda. na categoria "Manufaturas"
1998	Concedido o PNQ a Siemens Divisão Telecomunicações, na categoria "Manufaturas"
1999	Concedido o PNQ a Caterpillar Brasil Ltda., na categoria "Manufaturas". Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental.
2000	Concedido o PNQ a SERASA Centralização de Serviços dos Bancos S/A, na categoria "Grandes Empresas".
2001	Concedido o PNQ 2001. Bahia celulose S/A – Premiada na categoria Grandes Empresas

Figura 30: Síntese do Movimento Brasileiro pela Qualidade.

Fonte: Adaptado de Barçante, 1998 e atualizado com dados da Revista Banas da Qualidade, 2002.

2.7.6 A evolução da qualidade no mundo

Após a década de 1980 até os dias atuais, com o sistema de comunicações cada vez mais eficiente e dentro dos padrões mundiais, intensificou-se o intercâmbio de informações e conhecimento aprendido entre o Ocidente e o Japão, tornando-se mais unificado o processo de evolução da Qualidade a nível mundial.

Os diversos prêmios nacionais da Qualidade em diversos países refletem o estado da arte da moderna Gestão da Qualidade Total em vigor na comunidade técnica internacional. Pode-se observar na Figura 8 como a Qualidade evoluiu no mundo ao longo dos anos, desde a Era da Inspeção até os dias atuais. A Qualidade evoluiu sobre três eixos centrais: Evolução das áreas afins; Evolução das técnicas; Evolução do conceito Qualidade.

A evolução da Qualidade foi generalizada a nível mundial, por todos os tipos de negócios e segmentos, tipos e tamanhos de organização, produtos e serviços. Essa evolução foi consequência da mudança ocorrida nas teorias administrativas e no avanço de todos os campos do conhecimento humano. Conforme o *The Economist*, nada mudou mais em dez séculos de vida humana do que o mundo do trabalho. A maioria das atividades praticadas atualmente não existia há 250 anos.

O conceito relativo à Qualidade muda constantemente e acompanha os processos de mudança da sociedade e das organizações em geral conforme a Figura 31.

O Conceito Relativo à Qualidade	
De	Para
Visão específica	Visão global
Sistema fechado (foco no produto)	Sistema aberto (foco no mercado)
Ênfase no passado (o que já foi feito)	Ênfase no futuro (o que será possível fazer)
Qualidade vista como custo	Qualidade vista como investimento
Abordagem padronizada e burocrática	Abordagem cada vez mais dinâmica e humanizada
Busca de otimização numa esfera limitada	Busca de sinergia numa esfera cada vez mais ampla

Figura 31: Mudança no enfoque relativo a Qualidade.

Fonte: Barçante, L.C. & Castro, G.C. Ouvindo a voz do cliente interno (1995).

Percebe-se, no quadro acima citado por Barçante que a evolução do fazer ou produzir a qualidade é exatamente igual ao processo evolutivo que vem acontecendo nas organizações. O processo da qualidade começou no modelo de Taylor (inspeção) e hoje se encontra no modelo ambiental-sistêmico, onde como dizem os pensadores holísticos, tudo se relaciona com tudo.

O movimento da qualidade teve início no Japão após a segunda grande guerra mundial, mais precisamente em 1951, com a ida do prof. Deming ao Japão. O movimento da qualidade ultrapassou fronteiras e incorporou as necessidades e exigências do cidadão comum globalizado.

2.8 Os pioneiros da qualidade

2.8.1 A contribuição de Armand Fiegenbaum

Fiegenbaum fazia doutorado no *Massachusetts Institute of Technology* nos anos 50 quando apresentou a primeira edição de seu livro "*total quality control*". Ele definiu Administração da qualidade total como:

Um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor.

Apesar do livro ter sido publicado nos Estados Unidos, foram os japoneses que primeiro colocaram o conceito em prática em escala mundial e, conseqüentemente, popularizaram a abordagem do TQM (SLACK, 1997).

2.8.2 A contribuição de W. Edward Deming

Deming, considerado no Japão como o pai do controle de qualidade, chamou atenção ao afirmar que a qualidade começa com a alta administração e é uma atividade estratégica (DEMING, 1986). Muito do sucesso das indústrias japonesas em termos de qualidade foi atribuído a suas conferências nos anos 50, quando chegou ao Japão para auxiliar no problema de telefonia, pois era um especialista da Bell Telephone (OAKLAND, 1992).

A filosofia básica de Deming (1990) era que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que a "variabilidade do processo" diminui. Deming, por ser estatístico, deu muita ênfase de base conceitual estatística à Qualidade e esta abordagem foi criticada por Ishikawa. Nos seus 14 pontos de melhorias da qualidade, ele dá ênfase à necessidade de métodos estatísticos de controle, participação, educação e melhoria objetiva.

O lado humano da qualidade teve seu início com William Edward Deming, estatístico nascido nos Estados Unidos. Deming foi o pioneiro mais atuante e inovador da qualidade, propôs uma transformação gerencial com base em 14 princípios que são adotados em todos os níveis da organização no mundo todo.

O método Deming não se preocupou só com a qualidade de produtos e serviços, mas também com a qualidade de vida das pessoas. Deming com sua proposta do saber profundo, foi o primeiro a se preocupar com o lado humano da qualidade. As idéias de Deming têm um caráter revolucionário, pois exigem profundas mudanças no relacionamento e gerenciamento entre a empresa e seus clientes, fornecedores e empregados.

Deming é um defensor da participação do trabalhador no processo decisório e Brocka e Brocka (apud, MOREIRA, 2000) salienta que o gerenciamento é responsável por 94% dos problemas da qualidade, apontando que é a tarefa do gerenciamento que auxilia as pessoas a serem mais eficientes ao invés de difíceis. Deming criou o Circulo de Deming ou o PDCA.

O PDCA criado por Deming tem sido uma poderosa ferramenta universal de gestão da qualidade para todo tipo de organização. Na abordagem gestáltica as palavras-chave são: Percepção de Campo; Contato, relação e tomada de consciência (*awereness*), entre outras. O PDCA é um método de controle. Método é, por definição, um caminho para se atingir a meta. O ciclo PDCA tem quatro etapas, que produzem os resultados esperados de um processo. As quatro etapas do PDCA de Deming são:

PLANEJAMENTO (PLAN). Consiste no estabelecimento da meta ou objetivo a ser alcançado e do método (Plano) para atingimento da meta. Esta deve ser clara, quantificável, realista, envolvente, contendo um desafio para estímulo e crescimento das pessoas. A falta de uma definição clara da meta é uma das principais razões do insucesso de muitos projetos.

MÉTODO. É a descrição detalhada de uma estratégia para atingimento da meta previamente estabelecida. Um bom Plano de Ação deve conter os chamados 5W2H: o que fazer, quem deve fazer, quando fazer, onde fazer, como fazer, porque fazer e, finalmente, quanto investir. A Figura 32 mostra de forma gráfica o PDCA de Deming.

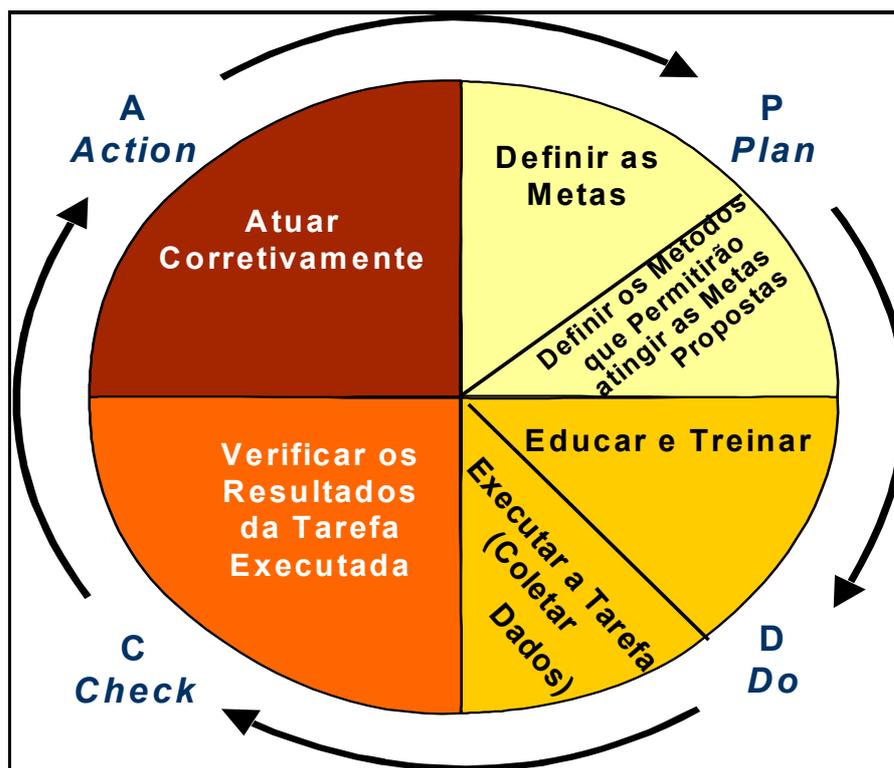


Figura 32: O PDCA de Deming.

Fonte: Adaptado de Campos (1996).

EXECUÇÃO (DO). A transição do planejamento para a execução é crítica. Porter (1996) afirma que a passagem da estratégia para a ação é a parte mais difícil e a razão do descrédito com a estratégia. Por isso é recomendável cuidado especial nos seguintes passos:

EDUCAÇÃO. É o trabalho de explicação da meta e do plano, de forma que todos os envolvidos entendam e concordem com o que se está propondo ou foi decidido. Nesta fase, procura-se atingir o intelecto e as emoções das pessoas, para que não apenas saibam, mas se entusiasmem com o projeto.

TREINAMENTO. É o desenvolvimento das habilidades necessárias para que o projeto possa ser levado com êxito ao final. Treinar significa ensinar como fazer. O treinamento sem ser precedido de educação não passa de adestramento, é inútil para o trabalho dentro do conceito de TQC.

EXECUÇÃO. Somente após a educação e treinamento deve-se executar o plano, tomando cuidado para que seja feito de acordo com o que foi realmente planejado.

COLETA DE DADOS. Enquanto se executa, deve-se coletar dados, para viabilizar a etapa seguinte.

VERIFICAÇÃO (*Check*). Durante e após a execução, deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, para se saber se está indo em direção certa ou se a meta foi atingida.

AÇÃO CORRETIVA (*Action*). A ação pode ser de duas formas distintas: *Padronização* ou *Contramedidas*.

A padronização é feita quando a meta é atingida. Padronizar é transformar o plano que deu certo na nova maneira de fazer as coisas, fazendo com que o PDCA passe a ser chamado de SDCA (*Standard, Do, Check, Action*).

Contramedidas ou ação corretiva consiste em se fazer uma análise para descobrir em que etapa se cometeu um erro (meta, plano, educação, treinamento, execução) e tomar as medidas necessárias para o atingimento da meta.

Deming insiste em declarar que um dos primeiros passos para o gerenciamento é remover as barreiras que impedem que os trabalhadores façam um bom trabalho; distinguindo entre slogans e ação ou aquilo como o discurso e a prática. Na Figura 35 é apresentado o PDCA de Deming com as adaptações do modelo psicológico da abordagem gestáltica, para os campos dos empregados nas organizações:

Na etapa do Plan (planejamento) aparece a Percepção do campo de atuação. É necessário primeiro que o empregado perceba o seu campo de ação.

Na etapa *DO* (fazer), entrar em contato com a realidade vivida, o que significa a etapa mais importante do processo, pois envolve o nível de Qualidade humana.

Na etapa *Check* (checar), é dada importância à avaliação da qualidade da relação ou da ação.

Na etapa *Action* (ação corretiva), é dada importância ao processo do aprender a corrigir as ações com consciência (*awereness*).

O experimento *gestáltico* na Planalto utilizando o método do PDCA

A Planalto realizou um experimento piloto na abordagem gestáltica com a equipe de supervisores do departamento de RH, conduzida por um psicólogo especialista na abordagem gestáltica e dentro do método do PDCA de Deming, adaptado à abordagem gestáltica, como mostra a Figura 33 e apresentado nos quatro pontos:

- Buscou-se trabalhar a etapa do planejamento (Plan) como a percepção do campo de atuação que fica enquadrado na etapa acima em função de ser a etapa mais importante no trabalho de qualquer organização. Um bom

planejamento começa com uma boa percepção da realidade que está inserido o evento.

- A Segunda etapa foi trabalhar como os participantes do projeto piloto entravam em contato com a realidade total (o EU e o os outros). A palavra contato na *gestalt* dá qualidade e vida à relação e é fundamental para obter um bom resultado e está no (DO) de fazer.
- A terceira etapa foi como os participantes avaliavam a qualidade da relação, e era (Check) de checar e;
- Na última etapa trabalhada, os participantes percebiam, corrigiam aquilo que não deu certo no planejamento de uma atividade e desta forma fechava-se o PDCA experimentando-se um pouco a abordagem gestáltica com consciência ou *awereness*.

O objetivo de introduzir as palavras-chave da abordagem gestáltica nas organizações é provocar uma reflexão, uma tomada de consciência (*awereness*) de que não basta fazer por fazer, é preciso saber porquê fazer, qual o sentido no fazer e no ser.

A transformação para a qualidade sugerida por Deming (1990) exige mudanças profundas na política e na estratégia organizacional. Os administradores que negam, a seus empregados, a dignidade e a auto-estima reduzem drasticamente a motivação intrínseca (MASLOW, 2000), criando o medo, autodefesa e perda de credibilidade interna na organização.

Modelo piloto de experimento gestáltico com um grupo de supervisores de RH

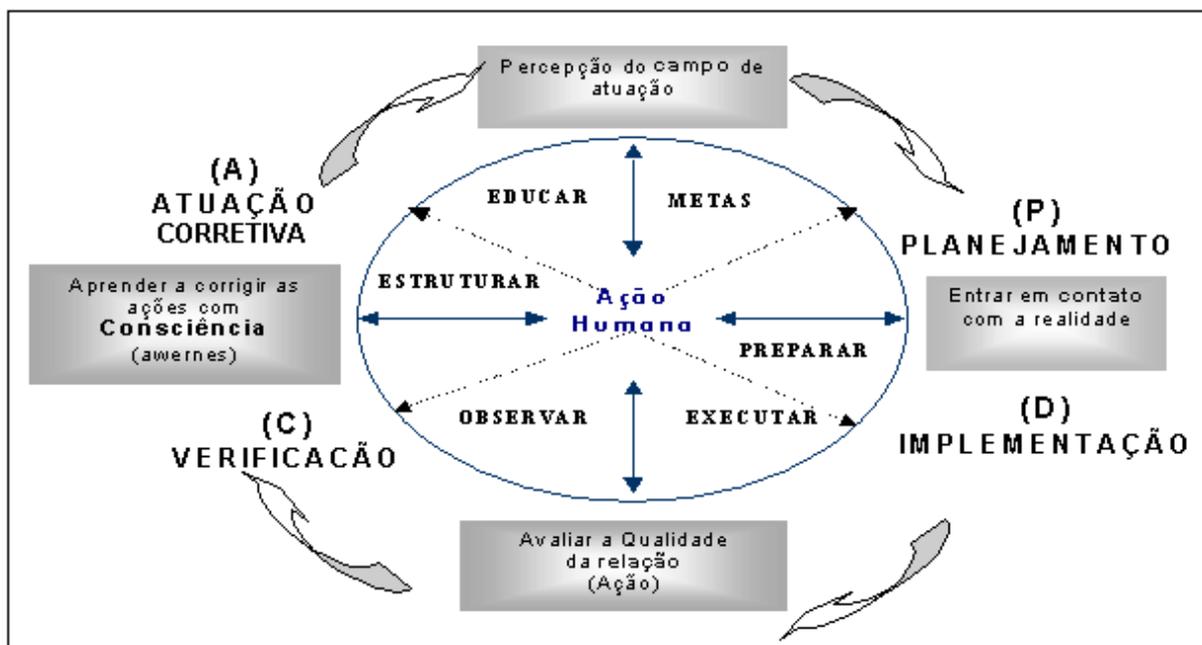


Figura 33: PDCA de Deming/PDCA adaptado à abordagem gestáltica.

Fonte: Adaptado pelo autor do PDCA de Deming com os conceitos de Perls (1997).

É necessário mudar radicalmente esta visão obsoleta de gerenciamento autoritário e persecutório, para liberar a potencialidade genial das capacidades, humanas represadas nos porões da mente e das emoções. Motivação esta que vem de dentro para fora. O ser produz de acordo com a vontade própria, não dependendo de nenhuma vontade externa (DEMING, 1990).

Segundo Deming (1990), a solução para o aperfeiçoamento da qualidade dos insumos é tornar cada fornecedor um sócio, trabalhando conjuntamente numa relação de confiança, lealdade e a longo prazo. Outra parceria fundamental e estratégica são as pessoas, o ativo mais importante na operação e sobrevivência da empresa.

O gerenciamento do capital humano proposto por Deming, (apud, BARÇANTE, 1998), foi uma proposta ousada e inovadora para a época:

- A participação dos funcionários nas decisões operacionais, no planejamento, na definição de metas e no acompanhamento do desempenho;
- A importância do trabalho em equipe na empresa como um todo;
- Valorização do trabalhador, fazendo este se orgulhar do trabalho que realiza;
- O papel do líder veste com colega, aconselhando e conduzindo as pessoas no dia a dia, aprendendo com e junto delas;

- Comprometimento com a qualidade e a coerência dos atos gerenciais traduzem o sucesso das atividades empresariais;
- A melhoria da qualidade e produtividade é um processo que sofre aperfeiçoamento contínuo;
- A absorção de uma dificuldade econômica repentina pela empresa deverá ter o sacrifício de todos;
- Controle estatístico da qualidade é fundamental, pois detecta a causa que gerou o erro, podendo assim criar-se um sistema que minimize erros futuros;
- Equilíbrio nas inspeções que não devem ser excessivas e nem imprecisas;
- Clareza de comunicação que flui naturalmente, pois esta é fundamental para o relacionamento humano;
- Possibilidade de treinamento para todos.

2.8.3 A contribuição de J. M. Juran

Joseph M. Juran foi considerado também um educador importante para a administração da qualidade japonesa quando lá esteve em 1954. Seu trabalho foi direcionar esforços para que as empresas se movessem da visão fabril tradicional de qualidade como “atendimento, às especificações” para uma abordagem mais voltada ao usuário e criou a expressão *adequação ao uso*.

Como Deming, Juran se preocupou com as atividades administrativas e a responsabilidade pela qualidade e também pelo impacto dos trabalhadores e envolveu-se com a motivação e a participação da força de trabalho nas atividades de melhoria da qualidade (JURAN, 1988).

Maslow foi muito utilizado pelos pioneiros da Qualidade para dar suporte ao lado humano no processo da qualidade.

2.8.4 A contribuição de K. Ishikawa

Kaoru Ishikawa foi o nobre japonês da Qualidade. Desde 1946, já estudava o controle da Qualidade nas indústrias japonesas e com base nos trabalhos de Fiegenbaum, Deming e Juran deu grande contribuição à qualidade japonesa. Foi o criador dos círculos de controle de qualidade - CCQ e dos diagramas de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa.

Segundo Ishikawa (1985) que os japoneses não gostavam de controle de qualidade devido à ênfase dada ao controle estatístico da qualidade, viam-no como ferramentas complexas e difíceis de trabalhar. Além disso, os padrões criados para produtos e processos eram muito rígidos e tornou-se uma carga, que só dificultava a mudança e fazia as pessoas ficarem amarradas às regulamentações.

Ishikawa via a participação dos trabalhadores como chave para a implantação bem-sucedida da qualidade total e criou os círculos de controle da qualidade para atingir a qualidade total. Os círculos de controle da qualidade é um dos melhores experimentos de dinâmica de grupo, pois alia conhecimento, motivação e resultados.

Segundo Ishikawa (apud CARAVANTES, 1997), “a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula”.

2.8.5 A contribuição de G. Taguchi

Genechi Taguchi foi diretor da Academia Japonesa de Qualidade e sua preocupação foi com a qualidade da engenharia, através do *design* do produto, combinando com métodos estatísticos de controle da qualidade. Estimulou as reuniões entre operários e gerentes para melhorar o design dos produtos.

A definição de qualidade de Taguchi utiliza o conceito de perda imposta pelo produto à sociedade, desde o momento em que ele é criado e sua função perda da qualidade inclui os fatores: custos de garantia, reclamações do consumidor e perda da boa vontade do consumidor (TAGUCHI, 1990).

2.8.6 A contribuição de P. B. Crosby

Philip B. Crosby (1979) é mais conhecido por seu trabalho sobre os custos da qualidade. Comentou que as organizações não têm idéia do quanto gastam em qualidade, seja para consertarem o errado ou para fazerem o certo. Afirmou que as organizações que mensuram seus custos dizem que eles representam 30% do valor das vendas. Juram estimou que os custos da qualidade total em produção representam em média 10% dos valores das vendas e Fiegenbaum sugeriu a idéia de que há uma “fábrica escondida” em todas as organizações que utilizam um décimo de sua capacidade produtiva sem tirar qualquer benefício. Crosby propôs o

programa Zero defeito para controlar os custos da qualidade através de seus 14 pontos semelhantes ao de Deming.

Alcançar a qualidade é um desafio, uma evolução significativa que as organizações vêm experimentando, sobretudo nos últimos cem anos.

O professor John Oakland (1992), autoridade mundial em TQM, sugeriu que todos os gurus da qualidade falam a mesma linguagem, mas usam dialetos diferentes e diz que a TQM é uma filosofia, uma nova forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Muda o foco de uma atividade operacional para toda a empresa. A Figura 34 apresenta os pontos fracos e fortes dos principais gurus da qualidade.

As forças e fraquezas das principais abordagens da Qualidade

Gurus da Qualidade	Pontos Fortes da abordagem	Pontos Fracos da Abordagem
Feigenbaum	<p>Fornecer abordagem total ao controle de Qualidade.</p> <p>Enfatiza a importância da administração</p> <p>Inclui idéias de sistema sócio-técnicos.</p> <p>Promove participação de todos os funcionários.</p>	<p>Não faz discriminação entre diferentes contextos de qualidade.</p> <p>Não reúne diferentes teorias da administração em um todo coerente.</p>
Deming	<p>Fornecer lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade.</p> <p>Enfatiza que a administração antecede a tecnologia.</p> <p>Liderança e motivação são reconhecidas como importantes.</p> <p>Enfatiza o papel dos métodos estatísticos e quantitativos.</p> <p>Reconhece os diferentes contextos do Japão e da América do Norte.</p>	<p>O plano de ação e os princípios metodológicos são, às vezes, vagos.</p> <p>A abordagem de liderança e motivação é vista por alguns como idiossincrática.</p> <p>Não trata situações políticas ou coercitivas.</p>

Juran	<p>Enfatiza a necessidade de deixar de lado a euforia exagerada e os slogans de qualidade. Destaca o papel do consumidor e consumidor interno.</p> <p>Destaca o envolvimento e o comprometimento da administração.</p>	<p>Não se relaciona a outros trabalhos sobre liderança e motivação.</p> <p>Para alguns, desconsidera a contribuição do trabalhador ao rejeitar iniciativas participativas.</p> <p>Visto como sendo mais forte em sistemas de controle do que nas dimensões humanas das organizações.</p>
Ishikawa	<p>Ênfase na importância da participação das pessoas no processo de solução de problemas.</p> <p>Oferece um conjunto de técnicas estatísticas e de orientação para pessoas.</p> <p>Introduz a ideia de círculos de controle da qualidade.</p>	<p>Parte de seu método de solução de problemas é visto como simplista.</p> <p>Não lida adequadamente com a passagem das ideias para a ação nos círculos de controle da qualidade.</p>
Taguchi	<p>Abordagem que trata a qualidade desde o estágio de design.</p> <p>Reconhece a qualidade como assunto da sociedade, além de organizacional.</p> <p>Os métodos são desenvolvidos para engenheiros práticos em vez de estatísticos teóricos.</p> <p>Forte no controle do processo.</p>	<p>De difícil aplicação quando o desempenho é difícil de medir (Serviços).</p> <p>A qualidade é controlada principalmente por especialistas em vez de gerentes e operários.</p> <p>Considerado, geralmente, fraco para motivar e administrar pessoas.</p>
Crosby	<p>Fornecer métodos claros fáceis de seguir.</p> <p>A participação do trabalhador é reconhecida como importante.</p> <p>Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo de qualidade.</p>	<p>Visto, por alguns, como culpando os trabalhadores pelos problemas de Qualidade.</p> <p>Também visto, por alguns, como enfatizando slogans e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas.</p> <p>O programa zero defeito é visto, às vezes, como algo que evita o risco.</p> <p>Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.</p>

Figura 34: Forças e fraquezas de alguns dos gurus da qualidade.

Fonte: Baseada na análise de Flood, R. L. Beyond TQM. Wiley (apud, Slack, 1997).

2.8.7 A proposta sistêmica-endógena e distintiva japonesa

O modelo proposto por Pires (2000) professor do PPGE/UFSC tem como base às pesquisas de Fleury e Fleury (1999) no Japão, Coréia e Brasil para identificar quais os eixos de sustentação dos programas de qualidade e descobriu que os programas do Japão e Coréia estavam assentados em três eixos estratégicos: sistêmico, endógeno e distintivo.

Pires (2000) propõe que, para compreender o sistema de gestão da qualidade de uma determinada empresa, não basta observar e entender a metodologia utilizada. É preciso definir o conceito de qualidade para cada empresa e ter claro que o que de fato produz resultado é o gerenciamento e, indo mais além, ter clara percepção do modelo teórico (modelo mental / paradigma) que norteia todas as ações da organização. É preciso ter uma visão clara das diferenças existentes entre modelo teórico e metodologia, objetivando facilitar a sua compreensão e aplicação em suas atividades acadêmicas ou laborativas. O modelo proposto por Pires é composto de: modelo teórico, metodologia e sistema de gestão da qualidade.

MODELO TEÓRICO: Pires (2000), define modelo teórico como o conjunto de princípios, conceitos fundamentais, pressupostos e valores que utilizamos para perceber a realidade ao nosso redor. Simplificadamente pode-se dizer que se trata dos “óculos” utilizados para enxergar o mundo, é o que nos dá a visão de mundo própria de cada indivíduo ou organização. A partir deste modelo teórico, tem-se a ótica empresarial, ou seja, a sua percepção do ambiente, bem como a ética empresarial que estabelece os padrões de comportamento da empresa e pessoas que nela trabalham.

METODOLOGIA: Fundamentando-se neste modelo teórico, que oferece a ótica e ética da empresa, é que será escolhida a metodologia, ou seja, o estudo dos métodos, do caminho a perseguir as metas e objetivos e as ferramentas a serem utilizadas, para a obtenção dos resultados esperados. Esta metodologia se traduz explicitamente dentro da organização através das ferramentas, como por exemplo: programa 5 “S”, MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), CCQ (Círculos de Controle da Qualidade), etc. E implicitamente, está por trás desta metodologia o todo empresarial, que é *distintivo* (específico do negócio), *endógeno* (ocorre dentro da empresa) e *sistêmico* (interligado e em consonância com o contexto da empresa).

A partir dos resultados obtidos com a utilização da metodologia própria, a empresa irá reforçar ou alterar o seu modelo teórico, o que certamente acarretará possíveis mudanças na sua percepção do ambiente (ótica), bem como nos seus padrões de comportamento (ética), configurando-se um processo de retroalimentação constante.

Sistema de Gestão da Qualidade: Com base na análise das diferenciações feitas entre modelo teórico e metodologia, observa-se que copiar o que as demais empresas estão fazendo e implantá-las torna-se um risco extremamente grande. Implantar as ferramentas da qualidade (metodologia) não significa obter qualidade de fato. Tais ferramentas funcionam como meio de se traduzir os princípios e valores organizacionais. E, cada vez mais, é utilizado o *benchmarking*, visitas a empresas bem sucedidas, onde são observadas e visualizadas as ferramentas por elas utilizadas, e buscando colocá-las em prática nas demais empresas, sem compreender o que está por trás das mesmas, ou seja, o modelo teórico. Daí a razão de fracasso em muitos processos de implantação da qualidade em empresas.

São necessários o planejamento, implantação, controle e avaliação constantes do sistema de gestão da qualidade, em perfeita integração com a estratégia da empresa, concebida com base nos valores, cultura, princípios e pressupostos básicos da organização (modelo teórico), estar afinado com as necessidades do mercado alvo (público cliente), e finalmente, escolher a metodologia e ferramentas a serem utilizadas na empresa.

Somente assim, é possível obter um sistema de gestão da qualidade efetivo e que realmente traduza a forma própria e a cultura da empresa ser distintiva em relação ao mercado, gerando assim sua verdadeira vantagem competitiva.

2.9 As quatro eras da qualidade segundo Garvin

Garvin (1992), procurando apresentar a evolução histórica da qualidade, dividiu no que ele chamou de Quatro Eras da Qualidade.

2.9.1 Primeira era: da inspeção

No final do século XVIII e principio do século XIX, a Qualidade era alcançada de uma forma muito diferente de hoje em dia. A atividade produtiva era basicamente artesanal e em pequena escala. Os artesãos eram os responsáveis pelo produto e

pela qualidade final. Com o desenvolvimento da industrialização e o aparecimento da produção em massa, foi necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos do produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de garantir sua qualidade.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, um engenheiro industrial, criou os fundamentos ou princípios da Administração Científica, e G.S. Radford, com a publicação do livro *The Control of Quality of Quality in Manufacturing*, legitimou a função do inspetor de qualidade, delegando a ele a responsabilidade e autoridade pela qualidade dos produtos. O objetivo, nesta fase, era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos e a ênfase centrou na conformidade. Esta fase prevaleceu por muitos anos, não havia uma análise crítica das causas do problema ou dos defeitos.

2.9.2 Segunda era: do controle estatístico da qualidade

Walter Shewhart foi o mestre de W.E. Deming e foi o primeiro a reconhecer a variabilidade como inerente aos processos industriais e a utilizar técnicas estatísticas para obter o controle de processos. Uma ferramenta poderosa desenvolvida por ele na época foi o Gráfico de Controle de Processo ou Carta de Controle e até hoje muito utilizada.

A Segunda Guerra Mundial exigiu que outras técnicas também fossem criadas para combater a ineficiência e impraticabilidade da inspeção 100% na produção, em escala ou em massa, de armamentos e munições. Neste período surge a técnica de amostragem criada por Dodge e H. Romig nos Estados Unidos, e teve muita aceitação. Programas de capacitação de pessoal começaram a ser oferecidos em larga escala nos EUA e Europa Ocidental, para controle de processo e técnicas de amostragem (GARVIN, 1992).

Na década de 1930, já saindo da Administração científica de Taylor e Fayol e entrando na Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, alguns desenvolvimentos significativos começaram a acontecer, entre eles o trabalho pioneiro de pesquisadores para resolver problemas referentes à qualidade dos produtos da Bell Telephone, nos Estados Unidos. Este grupo pioneiro da qualidade era composto por: Walter A. Shewhart, criador da Carta de Controle aluno do prof. Clarence Irwin Lewis, com sua Teoria Pragmática do Conhecimento, Harold Dodge,

Harry Romig, G.D. Edwards e, posteriormente, Joseph Juran que dedicou esforços consideráveis em pesquisas que levaram ao surgimento do Controle Estatístico de Processos.

Barçante (1998) comenta que, em julho de 1944, era lançado o primeiro jornal especializado na área de Qualidade industrial Quality Control, que deu origem, mais tarde à revista mundialmente conhecida, *Quality Progress*, editada pela *American Society for Quality Control (ASQC)*. A ASQC foi fundada em 1946 a partir da formação, em outubro de 1945, da *Society of Quality Engineers*, tornando-se a fonte impulsionadora da disseminação dos conceitos e técnicas da Qualidade no Ocidente e no Japão com a JUSE- Associação dos engenheiros e cientistas japoneses.

2.9.3 Terceira era: da garantia da qualidade

Entre 1950 e 1960, em plena atividade da Escola de Recursos Humanos e com trabalhos de Maslow, McGregor e Herzberg no estudo da motivação humana, vários trabalhos foram publicados no campo da qualidade. Mais uma ferramenta foi criada, a prevenção e as técnicas foram além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais.

Os quatro principais movimentos que compõem esta era são: A Quantificação dos Custos da Qualidade, o Controle Total da Qualidade (TQC), Dimensões da Qualidade (qualidade, custo, atendimento, moral, e segurança), e As Técnicas de confiabilidade.

Em síntese, a Era da Garantia da Qualidade evidenciou-se pela valorização do planejamento para obter a Qualidade, coordenação das atividades entre os departamentos, e pelo estabelecimento de padrões da Qualidade, além das técnicas estatísticas.

Tanto Fiegenbaum quanto Juran perceberam a necessidade de as empresas desenvolverem um novo tipo de especialista, não só de conhecimento de estatística, mas, principalmente, gerenciais (CAMPOS, 1994): surgiu o engenheiro da Qualidade.

O importante não é as organizações copiarem determinadas dimensões da qualidade, mas sim, identificar quais de fato representam a realidade dos seus produtos e serviços. Barçante (1998) e Moller (1999) comentam que é muito difícil

ser forte em toda as dimensões. Um produto ou serviço pode conseguir um diferencial em algumas dimensões e se tornar competitivo.

Segundo Plsek (apud, Barçante, 1998) o conceito da Qualidade pode ser desdobrado também em nove dimensões como mostra na Figura 35:

Nove dimensões da qualidade segundo Plsek:

	Dimensões	Abrangência
1	Desempenho	Características principais de operação de um produto/serviço.
2	Características secundárias	Suplementam o funcionamento básico.
3	Durabilidade	Vida útil, antes da deterioração física.
4	Conformidade	Concordância com especificações / padrões e grau de variabilidade.
5	Confiabilidade	Consistência do desempenho com o tempo ou probabilidade de um produto, um serviço ou um processo ter um desempenho sem falhas, sobre condições e funções especificadas em projeto, por um período de tempo determinado.
6	Assistência técnica	Solução de problemas e reclamações.
7	Estética	Características sensoriais, como som, aparência, cheiro e gosto.
8	Qualidade percebida	Imagem e reputação no mercado.
9	Resposta	Característica da relação fornecedor-cliente, tais como pontualidade, cortesia, profissionalismo e moral.

Figura 35: As nove dimensões da Qualidade.

Fonte: Adaptado de Plsek (Apud, Barçante, 1998).

2.9.4 Quarta era: da administração da qualidade total da gestão estratégica da qualidade

Esta era teve início a partir da invasão, no mercado americano dos produtos japoneses de alta qualidade no final da década de 1970, especialmente os automóveis e aparelhos eletroeletrônicos.

A Era da Gestão da Qualidade Total é a soma e conseqüência das três que a precederam e está em curso até hoje, quando sofreu uma alteração para Gestão Estratégica da Qualidade, onde recebeu influências do movimento da estratégia como mostra a Figura 36.

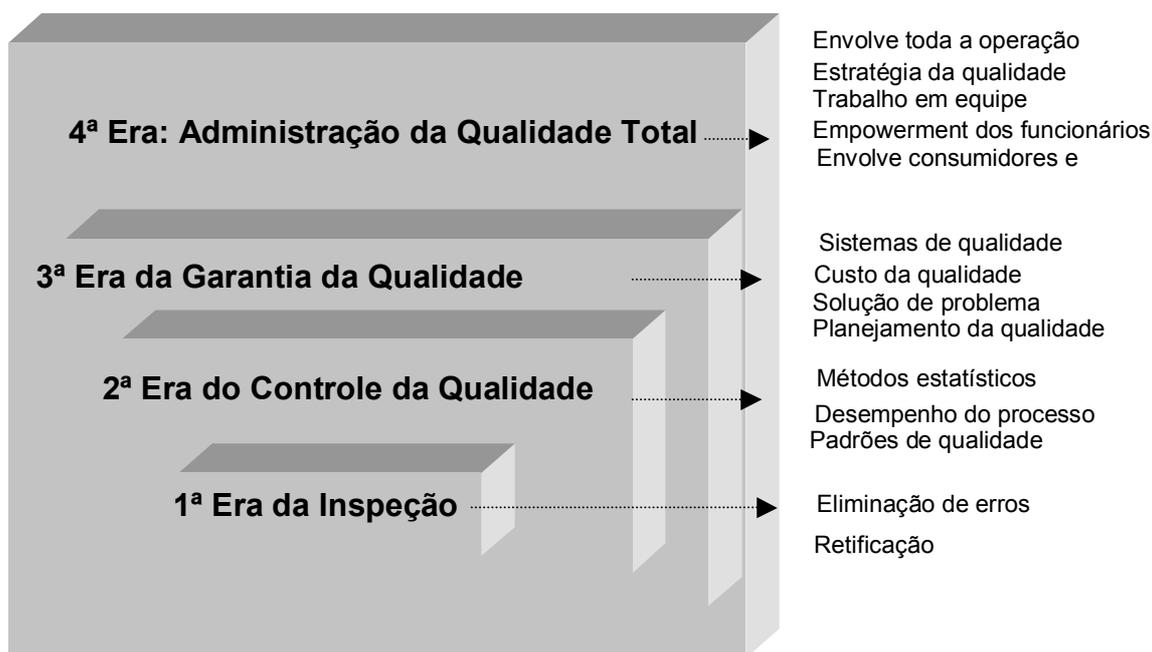


Figura 36: inter-relação das eras da qualidade.

Fonte: Barçante, 1998.

2.10 Qualidade, aprendizagem organizacional e inovação

Os pesquisadores Fleury e Fleury (1997) em seu livro “As experiências sobre aprendizagem e inovação organizacional no Japão, Coréia e Brasil” mostram como o Japão tem conseguido resultados impressionantes em termos de qualidade, rentabilidade, produtividade e inovação e a Coréia caminha na mesma direção graças aos seguintes pontos:

- Uma trajetória de aprendizagem e capacitação numa perspectiva seqüencial;
- aprendizagem a partir de inovações incrementais no processo produtivo em empresas individuais, e o estágio final é o da busca de inovações radicais, com ênfase em P&D, em redes de empresas integradas;
- o caso do Japão revela um desenvolvimento contínuo e suave, fruto de experimentações e descobertas;
- no caso coreano, o ritmo de aprendizagem parece mais intenso, mas distante do padrão japonês.

Em ambos os casos, o que se observa é um processo contínuo de capacitação.

O papel do governo foi fundamental no sentido de administrar os mercados e criar infra-estrutura;

Grandes esforços de capacitação de recursos humanos nos dois países e esforço alinhado aos valores culturais e religiosos estabelecidos.

A existência de estratégias comuns nos planos governamental e empresarial eu sustentação e ritmo ao processo de aprendizagem, que tornou as empresas competitivas.

Japão e Coréia são exemplos vivos das teorias de Peter Senge e Arie DeGeus sobre organizações que aprendem e empresas vivas.

2.11 Definições de qualidade

Qualidade tem se tornado uma palavra-chave nos dias atuais e passa a fazer parte dos objetivos e políticas das empresas, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, discursos, contratos, publicidade, slogans e manuais do usuário, Barçante (1998) cita as principais conceituações como mostra a Figura 37.

Conceito de qualidade		
Ano	Autor	Definição de qualidade
1949	Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade).
1950	Deming	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem-feito. Aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade. Máxima utilidade para o consumidor.
1951	Fiegenbaum	Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da Qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos. Perfeita satisfação do usuário.
1954	Juran	Qualidade é adequação ao uso. Satisfação das aspirações do usuário.
1979	Crosby	Qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos do cliente.
1990	Cerqueira Neto	Qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes; Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia.

Figura 37: Definições de qualidade segundo diversos autores.

Fonte: Barçante (1998) e Shiozawa (apud, OLIVEIRA, 2002).

Já para a ISO 9000:2000, a qualidade é um conjunto de características, inerente ou atribuída, qualitativa ou quantitativa, que satisfazem a necessidade ou a expectativa do cliente. A nova versão da ISO 9000:2000 está focada principalmente no cliente, no processo na gestão de recursos humanos e na alta direção.

2.12 Enfoques atribuídos à qualidade segundo Garvin

Todos os conceitos sobre Qualidade podem ser agrupados em cinco modos distintos de enfoque, segundo Garvin (apud, Barçante, 1998) cada empresa precisa identificar qual é o seu enfoque:

- Enfoque transcendental: é sinônimo de “excelência nata”. Ela é absoluta e universalmente reconhecida. Ela é ligada às artes de maneira geral.
- Enfoque baseado no produto: Qualidade é definida como uma variável precisa e mensurável, e as diferenças na Qualidade refletem-se nas características de um produto.
- Enfoque baseado no usuário: Qualidade está nos olhos de quem observa, ou seja, o cliente. Está associada à uma visão subjetiva baseada nas preferências pessoais.
- Enfoque baseado na fabricação: Qualidade é “conformidade” com especificações, seja para produtos ou serviços.
- Enfoque baseado no valor agregado: um produto ou um serviço de Qualidade é aquele que apresenta desempenho esperado a um preço aceitável para o cliente e/ou conformidade às especificações a um custo aceitável para o fornecedor.

2.13 Pontos comuns dos especialistas da qualidade

Segundo Barçante (1998) apesar de cada um deles ter desenvolvido suas filosofias ou métodos ou modelos próprios, dando mais ênfase ou em base estatística, ou em custos, ou no gerenciamento ou no fator humano, alguns pontos são comuns a todos eles, como os seguintes:

- 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.

2.14 Qualidade total como estratégia administrativa

Diversos autores como Caravantes (1997), Ishikawa (1993) e Deming (1986) entre outros, defendem que a Gestão pela Qualidade Total ou o *TQC- Total Quality Control* é uma estratégia administrativa e que deve estar alinhada à estratégia de negócio da empresa, portanto, ela passa também a ser uma estratégia competitiva. O trabalho, aqui apresentado, seguirá esta ótica.

Inicialmente, será apresentada uma breve retrospectiva das principais escolas de estratégia e seus conceitos básicos que, desde 1960, quando Andrews e Ansoff sistematizaram o Planejamento Estratégico, este conhecimento começou a ser incorporado pelas organizações nas mais diversas atividades e também na Qualidade, especialmente na chamada Quarta Era da Qualidade de Garvin, conhecida como Gestão Estratégica da Qualidade.

2.14.1 A contribuição da estratégia para a qualidade total

Nesse trabalho, adota-se Qualidade como uma estratégia administrativa no mesmo sentido dado por Porter (1986) que cita a estratégia como um elemento importante para as organizações atuarem no mercado de forma competitiva, pois é com o uso adequado da estratégia que as organizações conseguem um melhor posicionamento e retorno financeiro de longo prazo e obtêm a longevidade de suas empresas (DE GEUS, 1999).

Os primeiros registros sobre estratégia datam de mais de dois mil anos a.C. e tratam da seleção de estratégias especificadamente no contexto de batalhas militares (ANSOFF, 1990). A origem do termo reside na atividade militar e deriva de duas palavras gregas: “*stratos*”, que significa exército, e “*legein*”, significa conduzir.

Em sentido literal, estratégia significa o modo ou a arte de conduzir batalhas para vencer a guerra. Esses escritos codificaram e expressavam a sabedoria do senso comum a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

2.14.2 A influência das escolas de estratégia na administração da qualidade

Segundo Ansoff (1990), nos últimos vinte anos, a palavra estratégia passou a fazer parte do dia-a-dia dos administradores e profissionais como, se fosse uma

rotina. No entanto cada autor lança mão de pressupostos diferentes. Mintzberg (apud, Hexsel, 1993 e Rezende, 2001), usando uma perspectiva histórica, reúne as diversas contribuições em escolas. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1990) descrevem dez escolas ou linhas de pensamento sobre estratégias, caracterizadas nas Tabelas 1 e 2, onde cada uma delas influenciou uma ou mais perspectivas organizacionais.

Para Hamel (1998, p. 115), pertencente à Escola do Aprendizado, estratégia é revolução. “Na visão do autor, é preciso quebrar as velhas estruturas empresariais para sobreviver no futuro. Não basta apenas uma pequena alteração no processo tradicional de planejamento. É necessário um novo alicerce filosófico”.

Enquanto Mintzberg (1998, p. 425), autor reconhecido da Escola da Configuração, aborda o conceito de estratégias emergentes como “aquelas que surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja intenção, surgem como se não houvesse”. Segundo o autor, na prática, todo o processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente. O próprio Mintzberg afirma que não há estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes. “Estratégias deliberadas ou emergentes são dois extremos de uma série contínua ao longo da qual encontram-se estratégias que são esculpidas no mundo ideal de se formular uma estratégia”. (Mintzberg, 1998, p. 426).

Já a Escola da Concepção de Andrews destaca que a formação da estratégia é decorrente de um processo consciente e controlado. Acredita que a estratégia não deveria ser o resultado de um processo intuitivo ou que ocorresse ao acaso, mas sim, o produto de procedimentos conscientes, deliberados e advindos de treinamento. O modelo assenta-se na busca de um ajuste entre ameaças e oportunidades observadas no meio ambiente e as forças e fraquezas da organização (MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND, 1999).

A Escola do Planejamento teve seu início marcado pela publicação do livro *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, em 1965. Esta escola aceita as premissas da Escola de Concepção, porém distingue-se desta por ser mais detalhada e específica em seus procedimentos construtivos (Hexsel, 1993).

Segundo Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (1999), analisando cada uma das 10 escolas, há muitas formas de definir estratégia. Dentre elas, estratégia é posicionamento. “*Lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados*” (p. 104).

Para Hexsel, (1993, p. 91), “A Escola do Posicionamento aceita as premissas metodológicas das duas Escolas anteriores – Planejamento e Concepção; entretanto sua atenção concentra-se na estratégia em si e menos nos processos do planejamento. Seu foco é a relação entre ambiente e a estratégia competitiva prescritiva decorrente”.

A Escola do Posicionamento conseguiu maior destaque a partir das contribuições de Michael Porter com a publicação do livro *Competitive Strategy*, em 1980. Trouxe uma renovação no pensamento estratégico tradicional. O livro influenciou uma grande geração de profissionais. A partir daí, surgiu um forte movimento estratégico mundial, em pouco tempo, passou a ser a escola dominante na área (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000). A escola do posicionamento foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas, dedicadas a ajustar a estratégia correta à ambiência vigente.

As obras de Porter (apud Rezende, 2001), em particular seu livro de 1980, seguido por outro, intitulado *Competitive Advantage*, em 1985, ofereceram um conjunto de conceitos, entre os quais encontra-se o modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção da cadeia de valor (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Dentre as atuais e principais escolas de pensamento em estratégia, destaca-se a do posicionamento, tendo Michael Porter como autor de maior destaque. Para Porter, estratégia é a “criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1996, p. 68). Estratégia competitiva significa escolher um grupo de atividades para empregar uma combinação única de valor.

Segundo Porter (1996) muitas empresas procuraram executar as melhores práticas, mas não é suficiente, pois essas práticas podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes, tornando a vantagem competitiva temporária. O autor destaca que a raiz do problema está na falha em não distinguir a diferença entre eficácia operacional e estratégia. Eficácia operacional e estratégia são essenciais para uma atuação superior, mas trabalham de maneira muito diferente.

Eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor do que os concorrentes. A eficácia operacional permite à empresa uma melhor utilização de seus esforços, enquanto que estratégia significa desempenhar atividades diferentes

dos concorrentes ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (POSTER, 1996).

Algumas empresas apresentam maior eficácia operacional por otimizarem seus esforços, eliminando ou reduzindo os desnecessários, empregando tecnologia mais avançada, motivando seus funcionários ou tendo maior habilidade em manejar atividades em particular ou conjunto de atividades.

Melhoria constante na eficácia operacional para alcançar maior rentabilidade realmente não é suficiente. Poucas empresas têm competido eficientemente nessas bases, permanecendo à frente dos concorrentes por um período extenso.

A razão mais óbvia para isto é a rápida difusão das melhores práticas. Concorrentes podem imitar técnicas de gerenciamento, novas tecnologias, melhoramento de recursos e práticas superiores para alcançar as necessidades dos clientes (PORTER, 1996).

Porter (1996) separa o que é efetividade operacional de estratégia. Diz que o Japão teve uma excelente efetividade operacional, mas não teve boas estratégias empresariais. No entanto, o Japão desenvolveu o melhor programa de qualidade mundial que o colocou entre as maiores nações do mundo na economia, educação e tecnologia. Também desenvolve um programa invejável de participação humana que se tornou *benchmarking* mundial.

2.15 Modelos de premiação da qualidade

Se as pessoas, individualmente, necessitam de prêmios para se motivarem e se comprometerem, também os países perceberam que precisavam de um prêmio nacional que mobilizasse toda a comunidade na direção da qualidade mundial. Desta forma diversos países tomaram a iniciativa de criarem prêmios de qualidade visando a melhoria de seus produtos e serviços para a competitividade mundial. A Figura 38 mostra os principais prêmios no mundo.

Principais prêmios de qualidade no mundo	
País	Tipo de Prêmio
EUA	Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA
Japão	Deming Prize
Europa	European Foudation for Quality Management – EFQM
Suécia	Swedish Institute for Quality – SIQ
França	Mouvement Français pour la Qualité – MFQ
Canadá	National Quality Institute – NQI
Brasil	Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

Figura 38: Principais prêmios de qualidade no mundo.

Fonte: Adaptado de Rutta e Bucelli (apud, OLIVEIRA, 2002).

O prêmio da qualidade *Malcom Baldrige National Award*

O prêmio Malcom Baldrige foi criado em 1951, pelo governo dos estados Unidos, para premiar as melhores empresas norte-americanas e deu um grande incentivo às empresas visando obter diferenciais competitivos em nível mundial. O prêmio tornou-se um ícone no comprometimento de todas as pessoas e organizações envolvidas com a excelência nos padrões de qualidade mundial. Foi criado visando quatro metas:

- “Prestar auxílio e estímulo às empresas norte-americanas no aperfeiçoamento da qualidade e produtividade pela satisfação do reconhecimento, não obstante estabeleça restrição competitiva com a intensificação dos lucros;
- Reconhecer os avanços de empresas que aperfeiçoam a qualidade de seus produtos e serviços, servindo de exemplos para outras;
- Estabelecer diretrizes e critérios que possam ser utilizados pela empresa, organizações industriais, governamentais e outras, na auto-avaliação de seus esforços em aperfeiçoamento da qualidade;
- Fornecer orientação específica a outras organizações norte-americanas que desejam aprender como gerenciar com alta qualidade, tornando acessível informação detalhada a respeito de como as organizações vencedoras foram capazes de modificar suas culturas e atingir a excelência”. HART e BOGAN, 1994, p. 17 (apud, OLIVEIRA, 2002).

Tabela 1: As dez linhas de pensamento sobre estratégia – Parte 1.

	CONCEPÇÃO	PLANEJAMENTO	POSIIONAMENTO	ESPÍRITO EMPREENDEDOR	COGNIÇÃO	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	Autores	Selznick, 1957; Andrew, 1965.	Ansoff, 1965.	Schendel, Cooper, Hatten, meados de 1970; Porter, 1980 e 1985.	Simon, 1945; Maech e Simon, 1958.	
	Disciplinas de base	Nenhuma (metáfora arquitetônica).	Urbanismo, teoria dos sistemas e cibernética.	Economia (organizações industriais), história militar.	Psicologia (cognitiva).	
	Pontas-de-lança	Cases de empresas (principalmente Harvard), os adeptos da liderança, sobretudo nos Estados Unidos.	Gerentes profissionais, financistas, consultores nos Estados Unidos e tecnocratas na França.	Analistas, escritórios de consultoria e autores militares, principalmente nos Estados Unidos.	Imprensa especializada em economia, individualistas, as PME, sobretudo a América Latina e na "diáspora" chinesa.	Pessoas com inclinação para a Psicologia.
	Mensagem (teórica)	Corresponder.	Formalizar.	Analisar.	Antever.	Empregar ou criar.
	Mensagem (efetiva)	Pensar.	Programar (ao contrário de formular).	Calcular (ao contrário de criar e se comprometer).	Centralizar (e depois esperar).	Lamentar-se ou imaginar.
	Palavras-chave	Congruência, competência distintiva, vantagem competitiva, realização.	Programa, orçamento, esquema, cenário.	Estratégia genérica, análise da concorrência, curva de experiência.	Golpe de audácia, visão, perspicácia.	Staff, ambiente, conceito, percepção, interpretação, estilo cognitivo.
	Estratégia	Perspectiva planejada, única.	Divisão em subestratégia e programas.	Posições genéricas planejadas (concorrência), estratégias	Pessoal, perspectiva única (visão), nicho	Perspectiva intelectual (conceito de indivíduo).
	Processo básico	Cerebral, simples; informal, crítico, deliberado (prescritivo).	Formal, subdividido, deliberado (prescritivo).	Análítico, sistemático, prescritivo	Visionário, intuitivo, deliberado (descritivo)	Mental, emergente (inovador ou com conteúdo descritivo).
	Mudança	Ocasional, quântica.	Periódica, por incrementos.	Fragmentada, frequente.	Ocasional, oportunista, revolucionária.	Pouco frequente (rejeitada ou mentalmente).
	Organização	Ordenada.	Estruturada, subdividida.	Fonte de vantagens competitivas ou acessórias.	Maleável, simples.	Acessória.
Liderança	Dominadora, crítica.	Atenta para os procedimentos.	Atenta para análises.	Dominadora, intuitiva.	Fonte de conscientização passiva ou crítica.	
Ambiente	Prático.	Que consente.	Que consente se for compreendido.	Manobrável, cheio de nichos.	Inovador ou construído.	
CONTEÚDO, PROCESSO	Situação (ambiente ao redor)	Podem ser definitiva e estável.	Simples e estável (previsível).	Simples, estável e madura (estruturada e quantificável).	Incompreensível.	
	Forma de organização implicitamente preferida	Uma máquina.	Uma máquina enorme.	Uma máquina enorme constituída por divisões e globalizada.	Todas são possíveis.	

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 1999, p. 100-101 (apud, REZENDE, 2001)

Tabela 2: As dez linhas de pensamento sobre estratégia – Parte 2.

	APRENDIZADO	PODER	CULTURA	AMBIENTE	CONFIGURAÇÃO	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	Autores	Lindblom, 1959; Cyert e March, 1963; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, 1990.	Rhenman e Normann, fim dos anos 60 na Suécia.	Hannan e Freeman, 1977; os teóricos da contingência (Pugh etc.), fim dos anos 60	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller etc.), fim dos anos 70; Miles e Snow, 1978	
	Disciplinas de Base	Teoria do caos na matemática.	Antropologia.	Biologia.	História.	
	Pontas-de-lança	Os que fizeram experiências adaptáveis, sobretudo no Japão e nos países escandinavos.	As políticas, principalmente na França.	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo, principalmente nos países escandinavos e Japão.	Os ecologistas, teóricos da organização, os positivistas, principalmente nos países anglo-saxões.	Os integrantes e agentes de mudança na Holanda e na Alemanha e a transformação nos Estados Unidos.
	Mensagem (Teórica)	Aprender.	Promover.	Unir-se.	Reagir.	Integrar, transformar.
	Mensagem (efetiva)	Jogar (e não se apegar).	Juntar (em vez de compartilhar).	Perpetuar (em vez de mudar).	Capitular (em vez de enfrentar).	Revolucionar (em vez de criar nuances e se adaptar).
	Palavras-chave	Incrementos, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor, competência básica.	Discussão sobre preços, conflito, coalizão, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança.	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo.	Adaptação, contingência, seleção, complexidade, nicho.	Configuração, arquétipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta, revitalização.
	Estratégia	Por esquemas, única.	Posições e esquemas políticos e cooperativos, abertura ou segredo.	Perspectiva coletiva, única.	Posições específicas (nichos), genérica.	Uma das anteriores, dependendo do contexto.
	Processo Básico	Emergente, informal, desordenado (descritivo).	Conflitante, agressivo, desordenado, emergente (micro), deliberado (macro).	Ideológico, contido, coletivo, deliberado (descritivo).	Passivo, imposto, emergente (descritivo).	Integrador, episódico, ordenado, descritivo.
	Mudança	Continua, por incrementos ou fragmentada, por vezes com aspectos quânticos.	Frequente, fragmentada.	Rara (resistência ideológica).	Rara e quântica (ecologia), fragmentada (teoria da contingência).	Ocasional e revolucionária (se não for por incrementos).
	Organização	Eclética, flexível.	Conflitante (micro); agressiva, facilitando o controle (macro).	Normativa, coerente.	Que consente, simples.	Mutante.
Liderança	Atenta ao aprendizado.	Fraca (micro); indeterminada (macro).	Simbólica.	Sem poder.	O agente de mudança, além dos outros.	
Ambiente	Complicado, imprevisível.	Contestação; conciliação (macro).	Acessório.	Exigente	Um dos anteriores.	
Situação (ambiente ao redor)	Complexa, dinâmica, nova.	Divisora, perigosa (micro); controlável e cooperativa (macro).	Idealmente passiva, mas pode se tornar exigente.	Pronta, disposta a concorrer, traçada.	Uma das anteriores.	
Forma de organização implicitamente preferida	Autocrática, profissional (descentralizada).	Todas, mas principalmente adocracia e profissionais (micro); uma mecânica fechada ou uma adocracia em rede (macro).	Missionária; uma máquina imóvel.	Máquina (obediente).	Principalmente uma adocracia e missionária no caso de transformação.	

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 1999, p. 111,112 (apud, REZENDE, 2001).

O Brasil, além de ser um dos países que mais tem aprimorado a qualidade e a quantidade de certificações ISO 9000, também vem seguindo o exemplo de outros países e criou, em 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade seguindo os modelos internacionais como o “Prêmio Deming” do Japão instituído desde 1951 em homenagem e gratidão ao prof. W.E. Deming, o Malcom Baldrige Award (MBNQA) de 1988, prêmio norte americano, o European Foudation for Quality Management (EQA) de 1992, e o Prêmio nacional da Qualidade (PNQ), criado em 1992, com base no modelo do MBNQA.

O Brasil realiza, anualmente, um congresso nacional sobre Qualidade e Produtividade desde 1991, coordenado pela União Brasileira de Qualidade-UBQ, com apoio da Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade- PNPQ e, desde 1991, são premiadas empresas que possuem padrão de excelência mundial a exemplo do que acontece no Japão desde a década de 1950, nos Estados Unidos e diversos países da Europa.

O Brasil tem a maioria dos requisitos para ter um sistema nacional de qualidade, tem tradição desde 1876, recebeu treinamento com os maiores gurus mundiais da qualidade como: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa entre outros, criou a Associação Brasileira de Normas Técnicas que cuida da normalização, criou o INMETRO que é o órgão acreditador das normas ISO e representa o Brasil junto aos organismos internacionais. O Brasil tem cerca de 10.000 certificados ISO 9000 emitidos e ISO14. 000 próximo de 1000 na área ambiental. Em nível mundial já foram emitidos mais de 220.000 certificados ISO 9000 (Qualidade) o que representa um número considerável de empresas com padrão mundial de qualidade.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ foi fundada por 39 organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e, desde sua criação em 1991, a FPNQ treinou mais de 7300 profissionais na aplicação de critérios de excelência para atuar na banca examinadora, como juizes e como examinadores. Foram realizados 36 seminários “ Em busca da excelência” entre os quais nove seminários internacionais e publicada a obra “ Os primeiros passos para a excelência”. A Figura 39 mostra os critérios dos prêmios brasileiro e norte-americano.

Critério dos Prêmios Malcom Baldrige dos EUA e do PNQ do Brasil	
Prêmio	Critérios
Malcom Baldrige /EUA	1. Liderança
	2. Informações e análise
	3. Planejamento estratégico da qualidade
	4. Desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos
	5. Gerenciamento da qualidade do processo
	6. Qualidade e resultados operacionais
	7. Focalização no cliente e sua satisfação.
Prêmio Nacional da Qualidade/Brasil	1. Gestão centrada nos clientes
	2. Foco nos resultados
	3. Comprometimento da alta direção
	4. Valorização das pessoas
	5. Responsabilidade social
	6. Visão de futuro de longo alcance
	7. Gestão baseada em processo e informações
	8. Ação proativa e resposta rápida e;
	9. Aprendizado contínuo.

Figura 39: Critérios dos Prêmios PNQ/Brasil e Malcom Baldrige dos EUA.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2002.

Pode-se observar que os eixos estratégicos, valorização das pessoas, resultados e clientes estão presente em ambos os prêmios, o que demonstra que os Estados Unidos estavam certos quando criaram o prêmio em 1951 com sua visão de futuro e que o Brasil está no caminho certo fazendo *benchmarking*. Na Figura 40 são apresentadas as empresas brasileiras ganhadoras do prêmio nacional da qualidade e sua respectiva categoria.

Empresas ganhadoras do Prêmio PNQ/Brasil		
Ano	Empresa	Categoria
1992	IBM Unidade Sumaré	Manufaturas
1993	Xerox do Brasil	Manufaturas
1994	Citibank-Unidade Global Consumer Bank	Prestadora de serviços
1995	Serasa-Centralização de serviços dos bancos	Prestadora de serviços
1996	Alcoa-Unidade Poços de Caldas	Manufaturas
1997	Citibank-Unidade Corporate Banking	Prestadora de serviços
1997	Copesul Cia. Petroquímica do Sul	Manufaturas
1997	WEG-Unidade Motores	Manufaturas
1998	Siemens-unidade de Telecomunicações	Manufaturas
1999	Caterpillar Brasil	Manufaturas
2000	Serasa-Centralização de serviços dos bancos	Grandes empresas
2001	Bahia Sul Celulose S/A	Grandes empresas

Figura 40: Empresas ganhadoras do Prêmio PNQ Brasil.

Fonte: Rutta e Bucelli (apud, OLIVEIRA, 2002).

O prêmio nacional para a qualidade é um forte incentivo para muitas empresas e profissionais efetuarem mudanças nos modelos de gestão, comportamento organizacional, dando maior atenção com os processos, gestão da qualidade, clima interno e principalmente na valorização do capital humano.

2.16 A evolução da qualidade nos produtos em serviços

Após quase um século de foco na qualidade de produtos e processos, a partir do início da década de 1990, trabalhos pioneiros impulsionados por especialistas como: Karl Albrecht (Revolução dos serviços, 1992), John Tesholl (Seminários HSM, 1993), James Teboul (Gerenciando a dinâmica da qualidade, 1991) e Claus Moller (O lado humano da qualidade, 1999) e muitos outros trouxeram contribuições para o foco nos serviços e, em especial, a importância do lado humano da qualidade.

A qualidade vem conseguindo mais adeptos à medida que focaliza mais em serviços e no lado humano, automaticamente adiciona mais valor ao cliente.

Teboul (1991) dividiu uma empresa em duas áreas de atuação com foco na qualidade: os funcionários de apoio-que não entram em contato direto com os

clientes externos, e os funcionários de linha-de-frente-que têm contato direto com o cliente externo.

Nas indústrias, a maior parte dos funcionários está no apoio, portanto a Qualidade é construída de dentro para fora. Qualquer problema no produto vendido ao cliente causa um impacto negativo mas, é possível de ser resolvido sem grandes dificuldades, a não ser com relação aos custos perdidos.

Numa empresa de serviços, a maior parte dos funcionários está na linha de frente em contato direto com o cliente externo e a Qualidade é construída de fora para fora, ou seja, o consumo é simultâneo com o serviço prestado. Daí, qualquer falha causa um impacto altamente negativo, pois não há tempo para troca de produto, só resta um pedido de desculpas. Se um atendimento é mal feito, se realiza mal um atendimento hospitalar, se um vôo é ruim, se uma escola não tem qualidade de ensino, os resultados podem se tornar irreversíveis e os prejuízos podem acabar nas barras dos tribunais com perdas, quase sempre, incalculáveis.

2.17 O lado humano da qualidade – segundo Moller

Moller (1999), um dos poucos autores em nível mundial que dá ênfase à importância estratégica e fundamental das pessoas nos processos de qualidade, faz um retrospecto do foco na qualidade:

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade preocupavam-se com a qualidade de produtos físicos. Armados com o controle estatístico de qualidade e com o lema 'Zero Defeitos', os peritos concentraram-se no desenvolvimento de métodos para melhorar a qualidade de produtos e de processos de produção. Mais de trinta anos de esforços determinados para melhorar a qualidade técnica, descobrir causas e defeitos e reduzi-los, implantar controle de qualidade e racionalizar os processos de produção levaram a notáveis melhoramentos na qualidade dos produtos e na estabilidade financeira de muitas empresas.

Os peritos de marketing conseguiram convencer a maior parte das empresas de que é o cliente quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos. Foi somente nos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano, colocar as pessoas em primeiro lugar e qualidade pessoal.

Moller (1999), desde o início da década de 1990, vem defendendo, nos círculos acadêmicos e empresariais, que a importância da qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades. O autor comenta que o futuro de uma empresa depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mercado. Ela precisa

produzir produtos e serviços que satisfaçam às exigências dos clientes. Continua o autor "... é difícil imaginar uma empresa satisfazendo (...) os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal".

A definição para Qualidade, segundo Moller (1999), é que há dois tipos de Qualidade: Qualidade Técnica que significa satisfazer exigências e expectativas concretas: por ex., tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos e Qualidade Humana que é satisfazer expectativas e desejos emocionais: por ex., atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Continua Moller, os peritos têm, tradicionalmente, focalizado a qualidade de produtos e serviços e segundo o autor presta-se muito pouca atenção à qualidade das pessoas, cujos esforços são cruciais para a qualidade de produtos e de serviços. Moller (1999) propõe que a Qualidade deve ser abrangente e focada em cinco pontos:

- Qualidade pessoal;
- qualidade departamental;
- qualidade de produtos e serviços;
- qualidade da empresa;
- clientes satisfeitos.

Moller (1999) comenta que a qualidade em todas essas áreas conduz a uma "cultura de qualidade", a qual influencia toda a empresa. O autor comenta sobre um grande estudo da força de trabalho nos Estados Unidos, conduzido, em 1983, pelo *Public Agenda Forum*, que revelou os seguintes resultados alarmantes:

- Menos de 25% dos funcionários responderam "sim" à pergunta: você sempre faz o melhor possível?
- 50% dos entrevistados disseram que não dedicavam ao trabalho mais esforços que aquele necessário para manterem seus empregos.
- 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento.

A resposta dos funcionários sobre o baixo desempenho e comprometimento com o trabalho mostra que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capazes de fazer. Moller afirma que o caso dos Estados Unidos não é especial; essas constatações valem para a maior parte das nações industrializadas do mundo.

A tarefa mais importante da gerência é motivar pessoas - o recurso mais valioso da organização para que façam o melhor possível.

O autor finaliza dizendo que: “Qualidade significa estar plenamente comprometido”.

2.18 A escolha da melhor metodologia da qualidade

Brocka e Brocka (apud, MOREIRA, 2000) comentam, entre outros autores como Campos (1992); Barçante (1998) e Pires (2000), que a escolha de metodologia para uma organização depende da cultura corporativa e do comprometimento da alta gerência. Não existe a priori o melhor mestre, embora Deming seja o favorito de muitos e ofereça uma filosofia compreensiva e essencial para a implementação do Gerenciamento da Qualidade.

No Brasil, a maioria das organizações ao decidir pela implantação de um Programa de Qualidade Total, normalmente busca a assessoria de consultorias especializadas. Dentre os diversos modelos de Qualidade Total destacam-se dois: o modelo TQC no estilo japonês adotado no Brasil pela FDG, maior consultoria em Gestão pela Qualidade Total e o modelo americano chamado de TQM-Total Quality Manager.

Dentre as diversas consultorias de destaque nacional, está a Fundação de Desenvolvimento Gerencial-FDG, oriunda da Fundação Christiano Ottoni, ligada a UFMG e dirigida pelo principal nome da Qualidade no Brasil, o professor Vicente Falconi Campos e com reconhecimento mundial entre as 21 vozes da Gestão mundial.

A FDG atende a mais de 1000 empresas, já chegou a representar mais de 40% do PIB nacional, com um quadro de 350 consultores e utiliza um modelo adaptado às características das empresas cliente. Segue um modelo apresentado pelo professor Márcio Pires da UFSC como tendo três características básicas: precisa ser endógeno, vir de dentro da empresa, ser sistêmico, isto é ser, abrangente, integrativo e distintivo, que é específico do negócio, não deve ser uma cópia de outros negócios, como será apresentado a seguir. O modelo proposto por Pires (2000) é o que se aproxima mais da configuração gestáltica que será detalhada na última seção deste capítulo.

2.19 Considerações para o sucesso na implantação da qualidade total

Empresários gerentes e administradores que ainda estão presos a velhos paradigmas deverão ficar mais atentos ao contexto que os cerca e fazer uma profunda revisão de seus conhecimentos e crenças pessoais.

Aquilo que funcionou no passado e foi responsável pelo sucesso, possivelmente, já não garante mais os mesmos resultados. Tampouco as novas teorias, ou tecnologias organizacionais não são competentes para, por si só, produzirem alguma transformação substancial no contexto em que vivemos.

Na opinião de Caravantes (1997), as mudanças que estamos vivendo e as que desejamos, com ansiedade, são frutos da ação dos indivíduos, especialmente daqueles colocados em posições chaves nas organizações e nações. São indivíduos que tomam decisões, como foi visto no modelo de Simon, que afetam o destino das organizações por eles dirigidas. Infelizmente, as empresas tardam a incorporar em sua estrutura e em sua dinâmica interna o processo necessário de mudanças.

Indivíduos criam mega corporações e ao mesmo tempo quebram mega corporações como aconteceu no final do século XX e início do século XXI, empresas que ao quebrarem podem afetar seriamente países.

Para os pesquisadores da Qualidade Deming, Juran, Fiegenbaum, Ishikawa e segundo Junqueira & Viana (apud, MOREIRA, 2000), as tendências estratégicas da qualidade que terão grande impacto nas organizações do século XXI serão:

- a) a competitividade cada vez mais forte e a concorrência acirrada provocarão uma corrente de melhoria contínua, com diminuição progressiva dos níveis de preço e achatamento na margem de lucro;
- b) a empresa será cada vez mais enfocada como uma realidade humana, sendo a integração, a motivação, a comunicação, o comprometimento, enfim, o próprio comportamento considerado como atributos estratégicos com alto nível de nobreza;
- c) confronto capital/trabalho será cada vez mais substituído por uma pródiga e engrandecedora relação de parceria adulta, na qual a empresa absorverá e entenderá seu papel de desenvolver seus recursos humanos e os colaboradores, em contrapartida, aumentarão vigorosamente seu comprometimento, o amor e o prazer pela atividade profissional;

- d) aprendizado fará parte, cada vez mais forte, das atitudes e ações organizacionais e as empresas serão elevadas à categoria de centros de desenvolvimento permanente, subordinadas à uma mentalidade de inovação e oxigenação;
- e) a comunicação e o alinhamento da personalidade empresarial serão atributos prioritários, ocorrendo a tendência de cada unidade organizacional desenvolver sua própria antropologia, com a sólida compreensão e disseminação de suas crenças, valores e princípios.

Paladini (1994,1997 e 2000), fazendo uma análise crítica do processo de implantação da Qualidade Total, comenta:

Muitos dos fracassos cometidos pela implantação de um *TQM-Total Quality Management* são decorrentes de equívocos no conceito de qualidade, dificuldades originadas pelo confronto entre teoria e prática (muitas palavras (princípios) e pouca ação), falta de confiabilidade nos resultados do programa, resistência a mudança e grande dificuldade de os gerentes se adaptarem a democracia da qualidade (revista Bussiness Week, 1991).

Paladini (2000) destaca ainda que “a qualidade total só obterá sucesso quando muito bem entendida e isto envolve implantação a partir de decisões firmes e conscientes da alta administração, prioridade absolutos a clientes, políticas e objetivos claros, adesão e motivação de todos os elementos da organização, melhoria contínua e interação entre empresa e empregado (isto envolve compreensão das necessidades mútuas)”.

É necessário ir além do entendimento do que venha a ser um programa de qualidade total e da prática de seus princípios básicos. A empresa precisa ter líderes capacitados, bem sucedidos e motivados e então ela terá um patrimônio incalculável e de uma vantagem competitiva.

Barçante (1998) salienta que uma campanha de mobilização para a Qualidade deve:

- Contar com o apoio de um *staff* técnico, o que Campos (1992) chama de Escritório da Qualidade (ETQC);
- prover a organização de todos os recursos necessários para evitar interrupção;
- dar um nome sugestivo à campanha;
- criar comitês de direção;
- estabelecer diagnósticos contínuos;

- estabelecer órgãos de publicidade da campanha;
- fixar objetivos claros e metas factíveis de alcançar;
- planejar para alcançar as metas;
- eleger um Projeto;
- analisar as causas que geram problemas;
- decidir sobre ações a tomar;
- executar a decisão e;
- avaliar os resultados para premiar as melhores práticas.

Finalizando esta etapa da revisão teórica, quando se apresenta que a grande dificuldade ou desafio para implantar e manter programas de qualidade ou, mais especificadamente, de gerenciamento de recursos humanos é devido às características de personalidade das pessoas.

Ao finalizar a contribuição das pessoas para o sucesso da Qualidade, há uma citação de Heinz Goldmann (HSM Group, 2002) que diz "O que se mede se faz, e o que se premia se repete. Esses são os princípios para comprometer cada funcionário com o processo de vendas". Todos os empregados vendem serviços, produtos e talentos.

O próximo capítulo abordará a avicultura no Brasil e a análise da implantação e desenvolvimento do Programa da Qualidade na Granja Planalto e os resultados encontrados na pesquisa documental e de campo.

CAPÍTULO 3

O SETOR AVÍCOLA NO BRASIL

Este capítulo apresenta um breve relato do setor avícola brasileiro a partir de dados levantados em bibliografia citados no corpo do capítulo e dados da União Brasileira de Avicultura de 2000 e 2001 e sua contextualização no cenário mundial.

3.1 Evolução histórica

Conforme Dalla Costa (2000), “a avicultura brasileira começou suas atividades com a produção de frango ‘caipira’ ou de ‘roça’, sendo uma atividade tipicamente tradicional e familiar. Nas pequenas propriedades como sítios, chácaras e fazendas produziam-se carnes e ovos para o consumo próprio e o excedente era comercializada nas feiras locais.”

No início do século passado, em estados como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, profissionais liberais desenvolveram a avicultura, trabalhando o aperfeiçoamento das raças, surgindo linhagens de penas coloridas que eram destinadas a concursos promovidos em diversos estados do país. Estes pioneiros da avicultura procuravam acompanhar as inovações que estavam acontecendo nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Segundo Arashiro (apud, ASTA, 2000), a primeira Sociedade Brasileira de Avicultura surgiu em São Paulo no ano de 1913, ligada a estes produtores, com o objetivo de estreitar as relações entre os amadores e criadores de aves, incentivar as exposições de aves, pássaros, material e equipamentos para avicultura, concorrer e aprimorar as raças para desta forma estimular o desenvolvimento da avicultura no Brasil. A avicultura no Brasil teve duas fases distintas, uma tradicional e amadora e outra mais tecnicada e com aporte dos extensionistas americanos e Campos (2000), um dos precursores da avicultura brasileira, cita:

No Brasil, a avicultura é uma atividade relativamente nova; apesar de ter seu início na década de 30, como atividade fornecedora de subproduto, o esterco, para os cafezais de São Paulo, somente se tornando uma atividade econômica, produtora de proteína de alto valor biológico, a partir da década de 60.

Campos (2000) comenta a importante contribuição dos doutores David B. Mellor e Haroldo Vieira Vasconcelos, ambos pertencentes ao quadro do Projeto ETA-42, área avícola, vinculado ao programa do governo americano chamado AID (*Agency for International Development*), que teve seu início em 1957 e contou com a vinda de um dos maiores extensionistas o Dr. Frank E. Moore. Campos (2000), quando aborda os sistemas de produção (independente e integrado), destaca que o sistema de integração começou nos EUA, no estado da Geórgia, no início da exploração industrial avícola com o surgimento de novos produtos geneticamente melhorados, através de um negociante de rações chamado Jesse Jewell, em 1946.

A avicultura no Brasil se manteve na forma mais ou menos tradicional até 1970, quando começou nos EUA o costume de abater as aves e vendê-las para o consumo, prática essa adotada em outros países e aqui no Brasil. Na década de 1970, segundo Costa, (2000) a avicultura começou o seu processo efetivo de industrialização, onde a moderna indústria de frangos instalou-se no sul do Brasil, onde se formou um grupo de grandes e reduzidas empresas bastante tecnificadas e que convivem com um grande número de pequenos abatedouros, matrizeiros e integrados. As principais empresas pioneiras do setor e possuem programas de qualidade e ISO 9000 são: Sadio Perdigão, Chapecó, Ceval e Seara.

Exceção à chamada década perdida de 80. A produção de aves vem crescendo ao nível de 10% ao ano, o que explica o investimento contínuo no setor, visando aumentar sua produtividade e qualidade exigidas pelo mercado mundial.

Desta forma o Brasil segundo Campos (2000), está em terceiro lugar em produção avícola mundial, perdendo para a China e EUA, porém, em primeiro lugar em resultados de desempenho e dificilmente seremos superados, pois temos condições climáticas, produção de grãos e mão-de-obra eficiente e com custos competitivos.

Nos anos 90, o consumidor comprava, equivalente a 1 Kg de carne bovina, 2,5 vezes mais frango do que nos anos 70. Campos (2000) comenta que a indústria avícola se estratifica da seguinte forma: melhorista que é o responsável na cadeia genética pelas linhagens puras e onde se tem o maior valor na cadeia econômica do produto, o multiplicador comumente chamado de avozeiros, porque possuem os avós maternos e paternos e cujo acasalamento origina as matrizes machos e fêmeas e na cadeia de valores é o segundo no negócio mundial. Os matrizeiros que ficam em terceiro lugar na cadeia avícola e compram as matrizes dos avozeiros e se

dedicam à produção de pintos comerciais e normalmente possuem granjas para reprodução e Incubatórios. Este é o caso da Planalto.

Os produtores de frangos de corte adquirem os pintos de um dia dos matrizeiros. Os produtores de ovos incubáveis e ovos comerciais, compram os pintos dos matrizeiros. As fábricas de rações produzem as matérias-primas, macro e microingredientes para a formulação de rações balanceadas. Os abatedouros dedicam-se ao abate e processamento das aves, podendo ser independente ou integrado. As fábricas de equipamentos são o grande suporte ao desenvolvimento para a indústria avícola e sem elas a indústria avícola jamais conseguiria o patamar atual.

Os produtores de aditivos são o grande filão da indústria avícola mundial através da fabricação dos “promotores de crescimento” e finalmente os produtores de produtos biológicos que são as vacinas, probióticos, etc”.

Costa (2000) afirma que “quanto ao mercado interno o frango é um produto já consolidado e seu consumo vem aumentando devido à queda no preço e a opção dos consumidores pela carne branca, considerada saudável”. Conforme publicação da Furlan (2000) e da USDA, o Brasil já está em segundo lugar em exportação de frango e, em nível mundial, a carne de frango brasileira é considerada uma das melhores em sabor, qualidade e biosegurança alimentar. Para Silva (2002), o Brasil é o segundo maior produtor e exportador de carne de frango do mundo.

Em 1999, o país produziu 5,5 milhões de toneladas desse produto, das quais foram exportadas 771 mil, gerando quase US\$ 900 milhões. Todo esse setor movimentava US\$ 10 bilhões anualmente, emprega mais de 1 milhão de pessoas e corresponde a 6% do PIB agropecuário brasileiro. Nos últimos 25 anos, foi montada essa estrutura profissional e eficiente que fez, entre outras coisas, que o consumo *per capita* brasileiro aumentar de pouco mais de um para 25 kg/ano.

Campos (2000) mostra de forma esquemática a estrutura da indústria avícola, conforme mostra a Figura 41.

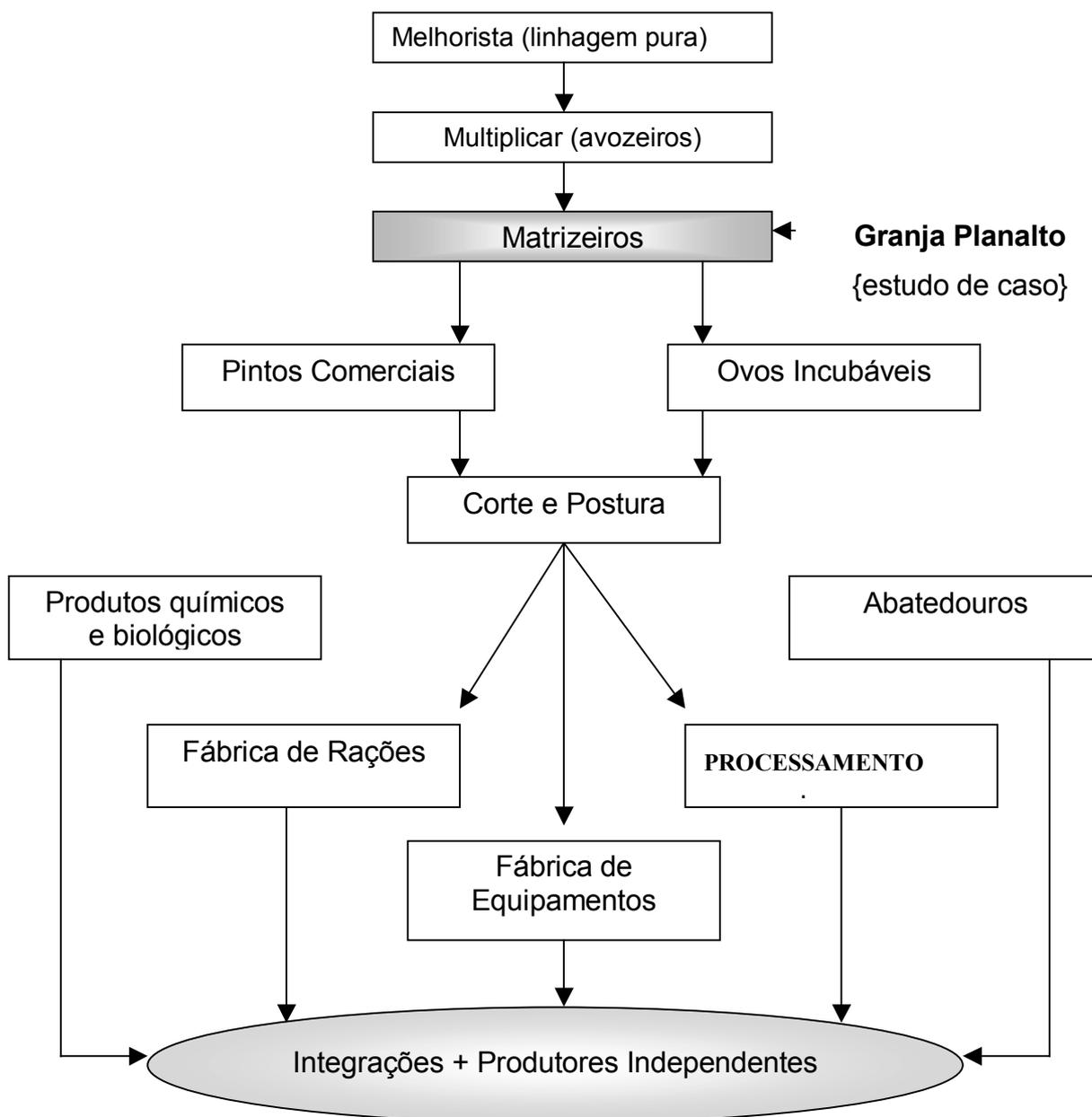


Figura 41: Estratificação da Indústria avícola.

Fonte: Campos (2000).

3.2 Avicultura de corte

O alojamento de matrizes de corte em nível de Brasil aumentou 16,5% em 1999, em relação ao ano anterior, atingindo 29,183 milhões de cabeças, contra 25,058 em 1998. Para o ano 2.000 teve de um alojamento da ordem de 30,933 milhões de cabeças, um crescimento de 6%. O estado de São Paulo aumentou sua participação no total nacional de 18,5%, em 1998, para 20%, em 1999, apresentando um alojamento de matrizes de corte de cerca de 6 milhões de cabeças.

A produção Pintos de Corte no país poderá chegar a 3,1 bilhões de unidades, um aumento de 8,4% em relação a 1998 (2,859 bilhões). O alojamento é previsto em 3,070 bilhões, 99% da produção. Para 2000, a produção alcançou 3,290 bilhões. Já o estado de São Paulo praticamente manteve estável a participação na produção, com 21,5% em 1999 e 21,9% em 1998. O alojamento em São Paulo diminuiu 19,1% em 1998 e 18,1% em 1999.

O aumento do consumo de carne de frango, de aves alojadas e também o maior rendimento de aves de conformação, concorreram para um crescimento substancial na produção da carne de frango em 1999: a produção foi de 5,139 milhões de toneladas, o que representou uma elevação de 14,2% sobre 1998. Para o ano 2.000, o volume atingiu 5,550 milhões de toneladas.

A exportação apresentou um dos maiores crescimentos dos últimos anos, sendo beneficiada pela desvalorização cambial e a estratégia da conquista de novos mercados. Em 1999 houve um aumento de 23,4% no volume exportado pelo Brasil - alcançando 771 mil toneladas (US\$ 875 milhões), - em comparação com 1998, quando foram exportadas 612 mil toneladas (US\$ 739 milhões). São Paulo aumentou, substancialmente, sua participação no comércio exterior a partir do ano de 2.000.

O Consumo da carne de frango, em razão de sua qualidade e preço, apresentou um crescimento significativo em seu consumo interno em 1999, estimado em 4,384 milhões de toneladas. Este volume é 12% maior do que o registrado em 1998 (3,886 milhões de toneladas), o que representa um consumo *per capita*, habitante ano, de 26,5 kg em 1999 contra 23,8kg em 1998. Para 2.000 o crescimento foi da ordem de 5%.

3.3 Avicultura de postura ou ovos comerciais

O Brasil sofreu uma redução no alojamento da ordem de 8% para matrizes na média mensal de 64.470 cabeças em 1999, contra 71.000 cabeças em 1998). A proporção de 70% de ovos brancos e 30% de ovos vermelhos vem sendo mantida. São Paulo participa com a produção de 38% do total de matrizes de postura alojadas. Para o próximo ano estima-se um aumento de 5%.

O plantel estimado de poedeiras, em nível Brasil em 1999, teve uma média mensal de 61,016 milhões de cabeças, 8% maior que em 1998 (56,513 milhões) e

vem se recuperando após a grande redução registrada em 1997 (52,073 milhões). São Paulo é responsável por 42% do alojamento de pintos comerciais para postura, participando do plantel nacional na mesma proporção. O plantel de poedeiras cresceu cerca de 6% no ano 2000.

A Produção de Ovos brasileira para 1999 foi de 14,8 bilhões de unidades, um aumento de 8,3% sobre 1998 (13,6 bilhões de unidades); o resultado de 2000 foi de 17,5% superior ao número de ovos produzidos em 97. Em 2000, a produção cresceu 6%. São Paulo responde por 42% da produção brasileira. O consumo *per capita* habitante ano foi de 90 ovos em 1999, contra 83 em 1998, com um aumento de 8,4%. A Tabela 3 apresenta a evolução da produção e consumo de ovos no Brasil e no mundo; a tendência é de crescimento em função da aceitação da qualidade da proteína e do aumento da população.

Tabela 3: Produção e consumo de ovos no Brasil e no mundo:
(em bilhões de unidades)

PRODUÇÃO	1990	1997	1998	1999 (E)	Varição 99/90 (%)
Mundial	500,395	709,629	728,471	749,481	+ 49,8
Brasil	13,453	12,596	13,564	14,768	+ 9,8
Brasil %	2,7	1,8	1,9	2,0	---
CONSUMO	1990	1997	1998	1999 (E)	
Mundial	440,431	632,456	647,901	660,600	
Brasil %	2,7	2,0	2,1	2,5	

(E) Estimativa.

Fonte: USDA e José Carlos Teixeira da Silva Consultoria S/C Ltda.
www.aveseovos.com.br/perfil_br.html 03/05/20.

A Tabela 4 apresenta a evolução histórica da carne de frango no mundo e no Brasil, onde apresenta uma evolução significativa no consumo, na produção e, especialmente para o Brasil, na exportação.

Tabela 4: Carne de Frango: série histórica. (em milhões de toneladas).

CARNE DE FRANGO	1990	1997	1998	1999	2000	2001
Produção Mundial	24,427	36,900	37,818	39,232	*	*
Produção Brasileira	2,356	4,455	4,498	5,139	5.977	6.735
Exportação Mundial	2,177	4,790	4,706	4,721	*	*
Exportação Brasileira	0,299	0,649	0,612	0,771	0,907	1.249
Importação Mundial	1,653	4,005	3,620	3,546	*	*
Consumo Mundial	23,980	35,741	36,312	37,593	*	*
Consumo Brasileiro	2,057	3,806	3,886	4,755	5.070	5.486
Consumo <i>per capita</i> – Brasil (kg/habitante/ano)	14,7	24,0	26,3	29,1	30,5	31,8

*Informações não disponíveis no mercado nacional.

Fonte: FAS-USDA e José Carlos Teixeira Consultoria S/C Ltda. www.avesevovos.com.br
03/05/2002.

3.4 Empresas que possuem Programa de Qualidade e ISO 9000 em Minas Gerais

Em nível de Brasil não há dados consistentes sobre o número de empresas que possuem um programa de qualidade devido à diversificação e enquadramento no setor. Há empresas que estão enquadradas no setor avícola, outras estão no setor alimentação e as associações ainda não tem um cadastro consolidado. Levantamento junto a ABNT obteve-se que as principais empresas da cadeia alimentar/avícola como: Sadia, Perdigão, Ceval, Seara, Frangos Macedo possuem um bom Programa de Qualidade e são certificadas na ISO 9000.

Como esse estudo de caso está limitado “à área do Triângulo Mineiro, serão apresentadas abaixo as informações de maio/2002 da Associação de Avicultores de Minas Gerais – AVIMIG (2002)” onde constam as empresas que possuem Programa de Qualidade e certificação ISO 9000, como mostra a Figura 42.

Empresas com Programa de Qualidade Total e ISO 9000 no estado de Minas	
Qualidade Total	Certificadas ISO 9000
Planalto (Granja Planalto)	Planalto (Granja Planalto)
Pif Paf Alimentos	Pif-Paf Alimentos
Aviário Santo Antônio	

Figura 42: Empresas com Programa de Qualidade Total e ISO 9000 no estado de Minas Gerais.

Fonte: Avemig, 2002.

As grandes empresas ligadas à avicultura como: Sadia Perdigão, Ceval Chapecó e Seara possuem Programa da Qualidade Total e ISO 9000. A Sadia foi uma das pioneiras a implantar a Qualidade Total com a consultoria do prof. Vicente Falconi Campos da FDG/UFMG.

Dentro de um universo com centenas de empresas do setor, no estado de Minas Gerais, somente três têm Qualidade Total e duas tem ISO 9000. É um número muito pequeno, porém deve-se olhar o setor como um todo. 70% do mercado está nas mãos de um reduzido grupo de grandes empresas que ditam as regras de preço, volume e qualidade e onde a margem de ganho é muito pequena, com altos riscos em função das variáveis internas e externas que mudam do dia para a noite o status do mercado. Muitas pequenas e médias empresas do setor avícola começam o dia vendendo e terminam o dia na concordata ou até mesmo na falência.

As granjas precisam alojar matrizes que começam a produzir ovos férteis a partir de cinco meses, que serão incubados e após vinte e um dias de incubação nascem os pintos de um dia para corte e postura. Se o mercado muda rapidamente, as empresas ficam com milhares de aves, ovos e pintos de um dia sem comprador e só resta vender tudo. A renovação de um plantel demora no mínimo 12 meses para entrar em produção e nenhuma empresa suporta esse tempo sem vendas.

3.5 Projeto qualidade na avicultura brasileira

É preciso, no entanto, ressaltar que os maiores ganhos têm ficado com as grandes empresas que detêm o domínio do mercado. No balanço do setor avícola brasileiro de 2000 o presidente da UBA, Zoé Silveira D'Ávila (2000) cita que o mercado mundial vive sob políticas protecionistas, bem como processos

subsidiados, o que afeta o setor de forma sistêmica. Aponta também, em seu relatório, que a UBA, em parceria com a FACTA - Fundação Apinco e o CNPq, concluiu um amplo e importante estudo destinado a identificar alternativas para fazer frente a tais políticas protecionistas. E foram identificados os principais gargalos da agrocadeia avícola, especialmente os de origem sanitária que responde pela segurança do produto, e, a partir de dados levantados, elaborou-se o Projeto Qualidade da Avicultura Brasileira. Este projeto visa debater o *status* do desenvolvimento científico e tecnológico da avicultura brasileira, sua estrutura operacional, sua forma de gestão e seu comportamento frente ao mercado internacional.

A proposta central do projeto visa promover a certificação da qualidade da avicultura brasileira, com base em três eixos específicos: estrutura de diagnóstico, avaliação de conformidade e constituição de um fundo para assegurar suporte e velocidade às inovações. Conclui D'Ávila “foi dado um passo muito importante para manter a avicultura brasileira entre as mais evoluídas do mundo”. Segundo D'Ávila (2002), presidente da UBA - União Brasileira de Avicultura “os volumes produzidos de carne de frango chegaram a 1,249 milhões de toneladas e a receita atingiu US\$ 1,291 milhões”.

O Brasil manteve a posição de segundo maior exportador e terceiro maior produtor mundial de carne de frango “Continua o autor” o ano de 2001 foi marcado por duas dificuldades bastante sensíveis. Uma, de natureza conjuntural, foi a crise de energia, que, ao atingir também a avicultura, ocasionou problemas que só puderam ser enfrentados com sucesso graças à reconhecida competência do setor.

3.6 Considerações sobre a avicultura brasileira

Em menos de trinta anos, o Brasil passou de um simples produtor de ovos caipira e frangos de roça sem nenhuma expressão no mercado nacional e internacional, para o segundo lugar mundial em carne de frango.

Conforme alguns especialistas como: Silva (2002), Furlan (2000), Campos (2000), Arashiro (apud, ASTA, 2000), Dalla Costa (2000) o responsável pelo excepcional ganho em produtividade e competitividade da avicultura nacional foi o investimento nas plantas industriais, em tecnologia, nos programas de qualidade, gerenciamento de processos e especialmente no treinamento de pessoal.

CAPÍTULO 4

A PLANALTO E SEU PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

4.1 Contextualização do caso em estudo

A organização, objeto deste estudo, atua no setor avícola há trinta e sete anos. A Granja Planalto Ltda foi fundada em 03 de junho de 1964, tendo a sua sede na cidade de Uberlândia/MG. A empresa pertence ao Grupo Carfepe, que é assim constituído: Carfepe S.A. Administradora e Participadora *holding* do grupo, com sede em Belo Horizonte, MG, Moinho Sete Irmãos, localizado em Uberlândia/MG, Granja Planalto, com sede em Uberlândia, Vallée S.A., com sede em Montes Claros, MG, e Imobiliária Tubal Vilela Ltda. O Grupo Carfepe é controlado por 3 famílias cujos fundadores foram: Helvécio Alves Carneiro, Ovenor Fernandes e Genésio de Melo Pereira, os dois últimos já falecidos.

A Granja Planalto possui seis fazendas próprias e arrenda algumas fazendas menores. Possui, também em Uberlândia, três Incubatórios dos mais modernos da América do Sul, com capacidade para incubar 18 milhões de ovos férteis, com potencial de produção de 10 milhões de pintos/mês. Possui ainda uma fábrica de ração, na mesma cidade, com capacidade de produção de 25 ton./hora, expansível para 40 ton./hora.

A atividade da Planalto compreende a produção e comercialização de matrizes e pintos de corte Cobb/Avian e matrizes e pintainhas de postura Lohmann e produção de ovos férteis. Esta produção de matrizes dá-se a partir das avós, importadas das respectivas origens.

O ambiente de alta competitividade em que a organização está inserida tem exigido da administração uma Gestão Estratégica iniciada em 1992 e desenvolvida anualmente em forma de ciclos estratégicos, cujo objetivo é analisar o posicionamento no mercado. A empresa adota a estratégia de trabalhar por projetos e por processos, no enfoque matricial e dá ênfase no crescimento do ser humano.

As grandes integrações com a Sadia, Perdigão, Seara e outras, na fase atual em que os principais produtos da Planalto são pintos e matrizes, não são vistas como concorrentes, mas como aliados.

Ao contrário, são potenciais clientes já que a empresa está se tornando cada vez mais supridora das demais empresas avícolas, participando assim diretamente do crescimento da avicultura, que tem sido em média de 7% ao ano. E, com a linhagem Cobb/Avian e Lohmann, a Granja Planalto espera aumentar sua participação no mercado, sem uma agressão significativa aos concorrentes e, conseqüentemente, sem forçar uma queda dos preços. O organograma da empresa é apresentado no Anexo A.

A Granja Planalto possui, basicamente, quatro grupos de clientes: as grandes empresas ligadas ao setor, os granjeiros que compram as matrizes; os granjeiros ou integrados que criam os frangos; e as incubadoras que compram os ovos férteis.

O mercado exigiu que os padrões de qualidade melhorassem; os custos tiveram que ser reduzidos; os prazos de entrega precisaram ser encurtados; o grau de inadimplência se tornou elevado em função do alto custo do dinheiro no mercado financeiro; e a Granja Planalto preocupou-se com a melhoria da mão-de-obra e com a assistência aos seus clientes, como um diferencial estratégico.

No sentido de efetuar o acompanhamento do desenvolvimento dos produtos por eles adquiridos. Isto tudo gerou um enorme esforço na parte interna da granja para que ela continuasse atuante no mercado e de forma competitiva, sendo que o seu quadro de funcionários passou de 1800 em 1993 para 1523 em 1995, sem, contudo diminuir a qualidade dos seus produtos.

E nesse contexto, houve uma maior facilidade no processo de importação devido às alíquotas determinadas pelo governo e também houve um maior incentivo à exportação, acompanhado por uma maior competitividade, já que fatores como a globalização e especificamente o Mercosul, no qual a Granja Planalto está inserida vieram a promover um acirramento ainda maior na concorrência e a aumentar o próprio número de concorrentes. A Figura 43 apresenta alguns dados sobre a empresa em 2001.

Dados sobre a empresa

ITENS	DADOS
Numero de empregados	1514
Número de diretores	04
Número de gerentes	09
Número de funcionários com nível superior	38
Taxa anual de turn-over	2%
Taxa de turn-over do setor	5%
Empregados demitidos nos últimos doze meses	200
Empregados admitidos nos últimos doze meses	210
Média salarial	R\$ 450,00
Faturamento anual	R\$ 57,4 milhões
Treinamento (horas por funcionário)	40 horas
Diretores promovidos nos últimos doze meses	0
Gerentes promovidos nos últimos doze meses	1
Divisão de empregos: operacional: 80%, administrativos: 10%, técnicos: 8%, vendas: 2%.	

Figura 43: Dados sobre a empresa em 2001.

Fonte: Sistema de Informação Gerencial da empresa.

Em 2001 a empresa recebeu o Prêmio *Top of Mind* realizado pelo setor avícola e publicado na revista *Aves e Ovos* como a primeira empresa no segmento de transformação de material genético, além de ser a única no setor que têm todos os seus produtos certificados na ISO 9002 pela empresa britânica BSi.

4.2 Participação da Planalto no mercado avícola

A Planalto começou sua atuação no mercado avícola em 1964, com o aproveitamento dos resíduos da produção da farinha de trigo que era produzida por uma empresa do grupo. Começou produzindo ovos comerciais através das poedeiras. Durante todos esses anos, a Planalto ajudou a escrever importantes capítulos na avicultura brasileira.

Uma empresa que nasceu na revolucionária década de 60, não poderia ter outro papel senão o de redesenhar o panorama da avicultura brasileira. E foi o que aconteceu, em meio a um momento crucial do país, em que a economia ainda

aquecida, vivia os últimos momentos de um ciclo de expansão, originado a partir do pós-guerra. Três empreendedores pioneiros da agroindústria, Helvécio Carneiro, Orvenor Fernandes e Genésio de Melo Pereira criaram a Planalto em 3 de junho de 1964.

A Planalto teve como objetivo inicial a produção de ovos de mesa, com um plantel de 120 mil poedeiras que consumiam os subprodutos da moagem do trigo. Desde o início, a Planalto buscou o constante aperfeiçoamento em tudo que faz e definiu agressivas estratégias para orientar seu crescimento e diversificação.

Enquanto o panorama brasileiro apresentava um cenário sombrio e incerto por conta dos choques do petróleo e dos juros, a Planalto mostrou ousadia e diversificou seu negócio em 1972, concluindo a 1ª etapa do 1º Projeto de Expansão e Modernização. A Planalto passou então a produzir pintos de um dia para corte.

A década de 80, conhecida como "década perdida" por seu caráter fortemente recessivo, representou um período muito difícil para a população em geral e um duro teste para as empresas. Ao mesmo tempo em que o país reencontrava o caminho da democracia e reformava suas instituições sociais, políticas e jurídicas, a economia brasileira, sob presságio do desarranjo das contas internas e externas e da alta de juros, entrava em intensa recessão e gerava uma espiral inflacionária nunca vista até então.

Para a Planalto em particular, a década foi um longo teste de adaptação e de sobrevivência, mas não faz parte da história e da cultura da Planalto deixar-se intimidar por momentos de crise, por mais graves e dramáticos que sejam. Portanto, ela começou a preparar-se, neste contexto confuso e turbulento, para um novo patamar de eficiência e de competitividade. Afinal, seus empreendedores acreditavam que uma retomada posterior do crescimento econômico certamente iria existir.

Quanto à participação no mercado, a empresa tem procurado um posicionamento, evitando o acirramento da concorrência e buscando alianças estratégicas em função da característica do negócio ser altamente volátil. O mercado pode mudar de demanda para oferta em menos de 24 horas em função de movimentos na cadeia agroalimentar provocado pelas grandes integrações em função de exportações ou acontecimentos no mercado mundial como foi o caso da vaca louca e outros problemas sanitários.

Os dados da União Brasileira de Avicultura - UBA retratam que a participação das empresas não muda muito. Também é um fato no segmento avícola que 70% do mercado estão com o primeiro grupo (formado pelas grandes empresas já citadas), 20% do mercado estão com o segundo grupo (formado pelas médias empresas do setor) e os restantes 10% com o terceiro grupo. Que é formado pelas médias e pequenas empresas do setor.

A Tabela 5 apresenta a produção da Planalto com a produção nacional dos três produtos principais e que são comercializados, inclusive no mercado internacional. Enquanto o mercado exigia mudanças, a presidência da Planalto tomava uma atitude que decidiria a nova trajetória da empresa: a trajetória de sucesso rumo à Qualidade Total.

Em 1992, iniciava-se a implantação do primeiro Processo de Produtividade nos principais processos produtivos da empresa. Em 1994, com o avanço dos processos de qualidade, a Planalto sofreu sua segunda grande diversificação: passou a alojar avós *Avian Farms*, com o objetivo de comercializar matrizes pesadas, passando, então, a completar seu “portfólio” de produtos: matrizes leves e pesadas, ovos férteis, pintos de 1 dia para corte e postura.

Neste mesmo ano, a Planalto inaugurou o Incubatório Novo Mundo, um modelo de incubatório comparado aos melhores da América Latina, com capacidade para 6,2 milhões de pintos de corte/mês. Iniciou, também, as obras de infra-estrutura do Incubatório Alfa para matrizes pesadas *Avian Farms* inaugurado em 97 e a remodelação do Incubatório Europa para a produção de 1,3 milhões de pintainhas de postura comercial/mês da linhagem *Lohmann*.

Em 1995, após ter consolidado as fases iniciais do Programa de Produtividade e Qualidade, foi dada maior ênfase à visão estratégica da qualidade e o objetivo do processo passou a ser o crescimento da empresa e do ser humano, com base na manutenção dos níveis de excelência alcançados para garantir a sua competitividade.

4.3 Aplicação da qualidade total na granja Planalto

A Planalto tem algumas características singulares. Primeiramente sua cultura está assentada em valores dos seus fundadores, empresários da região do triângulo mineiro, com a cordialidade mineira no trato com as pessoas e com os negócios,

aliada a uma visão de futuro invejável, pois os três sócios construíram o Grupo Carfepe composto de seis empresas em plena turbulência política, econômica e social da década de 1960.

Outra característica: foi um diferencial pioneiro numa época em que não se falava em empresas cidadã, com a responsabilidade social que se fala hoje e com a com a educação. Os fundadores tiveram uma expressiva participação na criação da Universidade Federal de Uberlândia, inicialmente com a doação de uma grande área para abrigar a universidade, depois indo a Brasília, fazendo ações para constituir a universidade e, finalmente, arcar com os custos dos primeiros professores que vieram de Uberaba para lecionarem aqui.

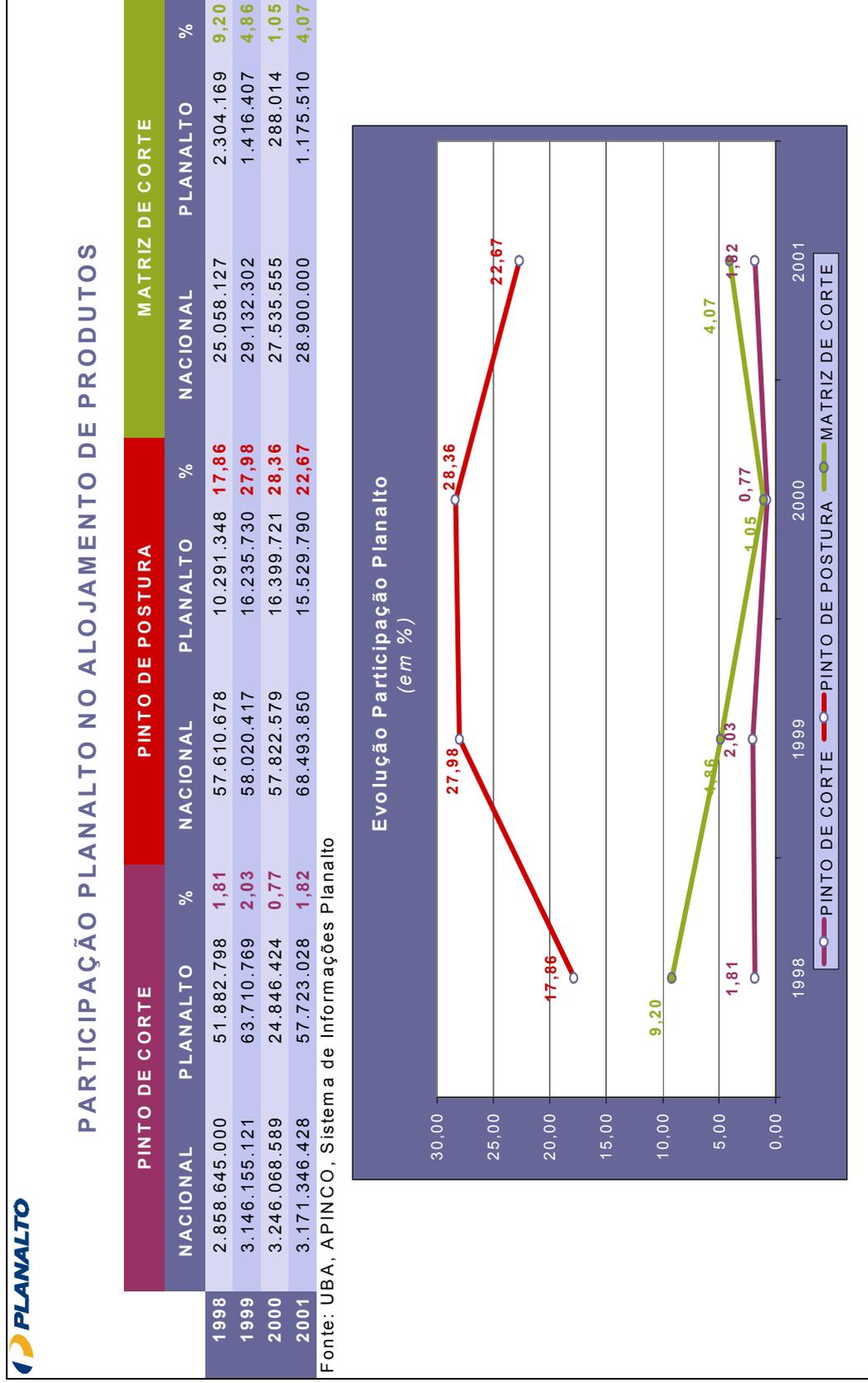
Naquela época, foi um dos poucos exemplos de empresários que se envolveram com a educação em nosso país. O engenheiro Genésio de Melo Pereira, então presidente da Granja Planalto foi o responsável direto pela Escola de Engenharia que depois transformou na Universidade Federal de Uberlândia e foi o primeiro diretor da Escola de Engenharia.

O Projeto de Qualidade Total não foi diferente; a alta administração tomou a decisão de implantá-lo, comunicou aos colaboradores que se envolveram e de fato se comprometeram e conseguiu-se o êxito esperado antes da data prevista, como será mostrado mais à frente.

A Granja Planalto seguiu o plano de implantação da qualidade traçado pela alta direção, em 1992 com um plano de oito anos para colocar a empresa num patamar diferenciado em relação a concorrência. Acreditando que esta seria uma estratégia administrativa mais adequada para se preparar de forma competitiva para melhorar os seus produtos e atender de forma plena as expectativas de seus clientes.

A primeira etapa teve como foco o Sistema de Informações Gerenciais e Processos. Teve Início com um treinamento para formar a primeira equipe de Facilitadores do projeto e começou com mapeamento dos processos críticos visando a produtividade em 1993 e 1994 com a consultoria da APP- *Advanced Project Productive*, formados por profissionais oriundos da *Alexander Prodfoot* e em 1994 completou esta etapa.

Tabela 5. Participação da Planalto no mercado avícola nacional – Market Share



Fonte: Sistema de Informações Gerenciais da empresa em 07/05/2002.

Os resultados alcançados nesta primeira etapa, mostram pela primeira vez e de forma pioneira no setor avícola, a empresa passou a conhecer tecnicamente e seus respectivos custos e valor agregado nos principais processos e na criação do primeiro sistema de informações gerenciais em forma de pastas de controles semanais e mensais.

A segunda etapa teve como foco o Gerenciamento de Processos críticos, e teve início em 1994. O novo projeto “Gerenciamento de Processos”, também conhecido como Reengenharia, foi realizado com a consultoria da *The Rummler-Brache/Brasil Group*. Este projeto começou com um treinamento para todo o corpo gerencial e para os facilitadores e envolveu uma revisão profunda em todos os principais processos da empresa que receberam o nome de PE- Projeto Estratégico. Foram revisados os processos: importação de material genético dos EUA e Alemanha, alojamento de avós e matrizes, incubação, nutrição, e áreas de apoio. O projeto terminou em 1995.

Os resultados alcançados a partir do redesenho dos processos críticos foram seguindo alguns critérios de otimização de recursos, análise de perdas e desperdícios, interface, velocidade de resposta e atuação humana. A tecnologia da informação passou a ser utilizada de forma mais eficaz. A empresa passou a conhecer de forma otimizada seus processos críticos e, com isso, o processo decisório ganhou eficácia e obteve ganhos de produtividade e de comunicação.

A terceira etapa teve como foco o Gerenciamento da Rotina do dia-a-dia e começou com o plano de implantação do Programa de Qualidade Total TQC-2000. No final do ano de 1994, os gerentes da Granja Planalto participaram de um curso sobre Gestão pelo Controle da Qualidade Total (TQC), realizado pela Fundação Christiano Ottoni. Neste mesmo ano os gerentes, diretores e a presidência da empresa participaram de um Seminário com o professor Vicente Falconi Campos da UFMG/FCO, realizado em Uberlândia, pelo SEBRAE quando a alta administração decidiu adotar o modelo de Gestão pela Qualidade Total.

O próximo passo da equipe gestora foi elaborar o Plano de Implantação do Programa de Qualidade Total TQC 2000, sendo definidos um Coordenador do plano, um Comitê de implantação do TQC e um Escritório do TQC. O Coordenador tinha as funções de: elaborar o Plano de Implantação do TQC, submetendo-o à análise do comitê; coordenar e orientar as etapas de

implantação; avaliar e difundir os resultados do TQC por toda a empresa; fornecer relatórios ao comitê e estabelecer estratégias para atingir as metas recomendadas pela alta direção da empresa.

O Escritório do TQC, por sua vez, possuía as seguintes funções: ser a secretaria oficial do Comitê; propor diretrizes de implantação do plano para serem aprovadas pelo Comitê; educar e treinar as áreas da empresa, implementando os conceitos do TQC; fornecer consultoria interna; difundir o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia; entre outras. Também foram nomeados alguns facilitadores para se encarregarem das atividades do TQC nas suas áreas.

Em 1995 o Programa foi aprovado pela presidência, sendo definido um cronograma, no qual constavam as seguintes etapas: mobilização da alta administração; implantação efetiva do plano; educação e treinamento dos funcionários; Programa 5S, CCQ e Reuniões Relâmpago; Implantação do Gerenciamento da Rotina; Sistema da Garantia da Qualidade; Promoção do Crescimento do Ser Humano; e Obtenção da Certificação ISO 9002.

Desta forma, após a execução das etapas iniciais do cronograma a Planalto obteve alguns bons resultados, entre eles: melhoria da qualidade de seus produtos, percebida através da redução do número de reclamações de seus clientes; diminuição dos custos de transporte; racionalização dos seus processos nas áreas de apoio; maior domínio tecnológico da empresa; mudança no perfil dos seus supervisores; definição mais clara de autoridade e responsabilidade nos seus processos; e melhoria no ambiente de trabalho.

No final de 1996, segundo a medida de opinião, efetuada anualmente pela equipe do ETQC e do DRH, as respostas obtidas indicaram pontos fortes e fracos, como exemplo: constatou-se que a padronização nas operações garantiu maior produtividade; os benefícios alcançados pelo GQT foram inegáveis, assim como o processo de transformação cultural que a empresa estava passando; ficou evidenciado que faltava um maior envolvimento do “chão de fábrica”, já que existe um desnivelamento da utilização do programa nas diversas áreas; era preciso melhorar a comunicação; faltava maior integração, convergência de objetivos e melhoria no relacionamento entre clientes internos; há diferenças de comportamento e metodologias entre as áreas, gerando a necessidades de dispêndio de tempo para administrar o desequilíbrio.

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia utilizou o método de estudo da cumbuca, seguindo o livro do prof. Falconi e constituiu o cerne do programa de qualidade da Planalto, visando a tomada de decisões de forma planejada, com conseqüente ação corretiva nos desvios ocorridos, tornando a empresa mais ágil e competitiva, garantindo a sua sobrevivência no mercado avícola. A implantação deste gerenciamento foi pautada nas seguintes etapas: descrição do negócio; definição dos produtos prioritários; elaboração do fluxograma dos processos; padronização das tarefas prioritárias; definição de itens de controle e verificação; estabelecimento de metas para cada item de controle; definição de padrões de *benchmarking*; padronização de gráficos de itens de controle; padronização dos processos e gerenciamento através dos métodos SDCA (*Standard-Do-Check-Action*) e PDCA (*Plan-Do-Check-Action*).

A etapa da descrição do negócio teve início no ano de 1995. Para a elaboração da descrição do negócio, o Escritório de Controle da Qualidade Total (ETQC) treinou as áreas participantes, prestando consultoria às mesmas.

A etapa de definição dos produtos prioritários foi realizada considerando-se os resultados da empresa e a satisfação dos clientes, verificando sempre os desvios que afetaram fortemente a qualidade do produto oferecido.

A elaboração do fluxograma de cada processo de produção começou sempre pelos produtos mais críticos, seguindo os símbolos de fluxograma convencionados na literatura corrente.

A padronização das tarefas prioritárias foi o ponto forte do Gerenciamento da Rotina, pois a padronização garantia que as tarefas estavam sendo realizadas de forma correta. Na Granja Planalto, o estabelecimento dos Procedimentos Operacionais Padrões (POP), os Padrões de Sistema (PS) e os Padrões Técnicos de Processo (PTPs), foram feitos de acordo com os formulários confeccionados pelo ETQC.

No início deste processo, o grande problema residia no fato de que a padronização estava sendo feita de acordo com o que as pessoas gostariam que fosse a realização das tarefas e não de acordo com o que realmente estava sendo feito, prejudicando assim a característica de facilitador do controle existente nos padrões. O problema foi solucionado através de treinamentos e consultorias realizadas pelo ETQC, sendo dado um grande salto rumo à certificação ISO 9002 e a melhora da imagem da empresa no mercado. Contudo a padronização não resolve

os problemas da empresa se os supervisores e as pessoas ligadas diretamente à execução dos padrões não forem exaustivamente treinadas, motivadas e comprometidas, já que são comuns os erros e a falta de cumprimento dos padrões estabelecidos, tornando-se assim necessárias às auditorias internas e as revisões dos padrões com intervalos periódicos de tempo.

A definição dos itens de controle e a verificação dos produtos foram associadas diretamente às atividades de padronização, principalmente na confecção dos Padrões Técnicos de Processos (PTP), e seu conteúdo é de importância estratégica para a garantia e manutenção da qualidade dos produtos fornecidos pela empresa. Alguns itens de controle (prioritários e críticos) são expostos nos locais de trabalho através da Gestão à Vista, geralmente de forma gráfica ou em tabelas, auxiliando na monitoração dos resultados dos processos, os itens de verificação são utilizados para a aferição do desempenho dos componentes do processo (equipamentos, matéria-prima, condições ambientais e cumprimento dos padrões).

O estabelecimento de metas para cada item de controle, acompanhadas de um plano de ação para a sua consecução, e sempre com um valor quantificado, um responsável pelo seu atingimento e ainda com uma data para tal fim, foi prioritário.

A definição de padrões de *benchmarking* para compararem os seus resultados com os melhores do mercado, para incrementar cada vez mais a sua competitividade. Internamente, as fazendas e setores das mesmas possuem os seus valores de *benchmark*, onde é fomentada uma competição saudável que permite acréscimos na produtividade. Este processo de *benchmarking* tornou a organização *benchmark* nacional em alguns fatores, inclusive em aspectos relacionados ao seu modelo de Gestão pela Qualidade Total, que está sendo utilizado pela FCO nos seus cursos e consultorias.

O estabelecimento e a padronização gráfica dos itens de controle estão expostos, sob a forma de Gestão à Vista, principalmente nas Fazendas, Incubatórios na Fábrica de Rações e Administração Central. Estes gráficos permitem a avaliação e o acompanhamento periódico destes itens de controle, de maneira bem clara e prática, pois gráficos bem elaborados geralmente são mais facilmente compreendidos do que relatórios extensos.

A padronização da fase inicial de cada processo aconteceu até o final de 1996, grande parte do registro da técnica da empresa já estava descrita sob a forma de Padrões Técnicos de Processos, documentando o planejamento do controle do

processo da Granja Planalto. A elaboração dos PTP's constituiu-se em um processo de contínuas revisões e exaustivas reuniões gerenciais e operacionais, e auxílio externo, sob a forma de consultorias. Utilizou-se também um formulário padrão contendo os seguintes campos: Processo; Especificação do Cliente; Qualidade Assegurada; Itens de Controle; Método de Controle e Ação Corretiva.

O gerenciamento para o atingimento das metas é consequência das etapas anteriores, sendo preciso utilizar os métodos de Gerenciamento SDCA (*Standard-Do-Check-Action*) e PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). O SDCA foi utilizado para a manutenção das metas padrão que foram estabelecidas durante o processo de implantação do Gerenciamento da Rotina e o PDCA foi utilizado para se alcançarem metas de melhoria contínua.

O Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9002 teve início a partir de março de 1997. O início do processo de obtenção da certificação ISO 9002, no Processo de Produção de Pintos de 1 dia para Corte, realizado no Incubatório Novo Mundo. Foi estabelecido um cronograma detalhado de implantação, definida e aprovada a política da qualidade da empresa: "Nosso compromisso é buscar o aperfeiçoamento contínuo e proporcionar a satisfação dos nossos clientes, colaboradores e acionistas, interagindo com a comunidade". Foram definidos os objetivos da qualidade e elaborada uma cartilha explicativa dos requisitos exigidos pela norma ISO 9002, a fim de sensibilizar os funcionários envolvidos, mostrando-lhes os benefícios oriundos da obtenção da certificação. Da Política e dos Objetivos da Qualidade saiu o norte do projeto da qualidade da Planalto e que se mantém até os dias atuais.

O ETQC e o Incubatório Novo Mundo prepararam toda a documentação exigida pela certificação, e os funcionários foram continuamente treinados. Neste novo cenário mundial de globalização, a Planalto se antecipou às exigências do mercado avícola, potencializando ainda mais a sua atuação no Mercosul e na Europa, acreditando que a certificação ISO 9002, como garantia da qualidade do seu processo de produção, seria muito importante para:

- satisfazer e encantar os seus clientes;
- motivar e garantir um excelente nível de satisfação dos seus colaboradores;
- demonstrar o seu total comprometimento com a Qualidade Total;
- garantir mercados para seus produtos; e demonstrar a capacidade dos seus

- colaboradores; garantir a perenidade da organização, consolidando uma imagem digna e respeitável, sempre associada à qualidade;
- utilizar a ISO 9002 como uma poderosa ferramenta gerencial, permitindo ganhos
- de produtividade, qualidade e lucratividade; entre outros benefícios diretos e indiretos.

A quarta etapa teve como foco o Sistema de Gestão da Qualidade-ISO 9000 e em 1997 a empresa estava com todo seu processo crítico padronizado, auditado e rastreado e se tornara um “case” nos cursos de Gestão pela Qualidade da FCO e depois na FDG. Foi feita uma rigorosa auditoria interna, com auditores da Fundação Christiano Ottoni e a empresa recebeu o sinal verde para iniciar a preparação da certificação ISO 9002, que estava planejada para dezembro de 2000. E em julho de 1998 após dezoito meses de intenso trabalho a empresa foi auditada pelo *BSI-British Standards Institution - Quality Assurance*, da Inglaterra e foi certificada na ISO 9002. A Planalto foi a primeira empresa do mundo, do segmento genético avícola de incubatório, a receber o Certificado ISO 9002. Foi uma conquista histórica principalmente para os colaboradores da empresa que provaram sua dedicação e competência.

Atualmente todos os seus principais produtos: Matriz e Pinto de Corte e Matriz e Pintos para Postura estão certificados na ISO 9002 e são auditados internamente e externamente a cada semestre e as não-conformidades encontradas não passam de três de pouco impacto no processo e no produto, sendo o Sistema de Gestão da Qualidade elogiado pelos auditores ingleses como um dos melhores processos do mundo.

4.3.1 O experimento piloto utilizando a abordagem gestáltica

“Se o outro é um risco, é também a única possibilidade”. Jean-Paul Sartre.

A partir de 1997, o gerente de Recursos Humanos e da Qualidade, psicólogo de abordagem gestáltica, começou a introduzir os conceitos e práticas gestálticas na forma de experimentos pilotos, com o objetivo de melhorar a qualidade das relações humanas no contexto do trabalho, em função do foco no lado humano da qualidade.

O motivo desta proposta era que, ao fazer um diagnóstico do clima organizacional, o gerente de RH encontrou os seguintes resultados da pesquisa de clima:

- Forte cultura tradicional e familiar, com características típicas de empresas avícolas;
- Os gerentes, supervisores e empregados estavam percebendo que o nível de exigência por melhor produto e serviço estava chegando e não sabiam como lidar com as cobranças e pressões internas e externas;
- A concorrência estava se movimentando com maior velocidade;
- As práticas antigas não funcionavam mais, era uma urgência obter novas "boas práticas";
- O poder interno começou a mudar das mãos das chefias para as mãos dos clientes;
- Em função da sazonalidade anual ocorriam fortes impactos no clima interno e a insegurança era visível e todos sentiam o nível de estresse aumentar. Os conflitos incomodavam a todos e todos perdiam.

Seguir o modelo da escola tradicional de recursos humanos não atendia mais, portanto tinha que se tentar algo novo. O gerente de RH e Qualidade propôs inicialmente maior aproximação com todas as áreas, ouvindo suas queixas, sugestões, propostas. Era importante começar a descentralizar o RH, sair das salas, ir para o campo onde estavam as pessoas e entrar em contato. As primeiras reuniões de avaliação das novas ações aconteceram no departamento de recursos humanos e qualidade e foram conduzidas dentro da forma gestáltica, isto é, estimulando a melhoria do relacionamento, através de uma fala e de um contato o mais autêntico possível.

Foi dada oportunidade para os empregados poderem exercer com mais autonomia sua criatividade, uma relação cliente-fornecedor interno mais dialogada e percebendo as necessidades de cada um dentro da cadeia de relacionamento, melhorando o nível das comunicações, não a verbal e explícita, mas, principalmente a não verbal e mais subjetiva.

Buscou-se estimular o perceber os fenômenos do campo de trabalho como uma relação dinâmica e com uma infinidade de possibilidades e diversidades, mas vendo que era possível viver e trabalhar de forma ajustada e harmonicamente.

Estimularam-se os colaboradores a um relacionamento mais integrado e não apenas somando partes como se faz na organização tradicional. Buscava-se sempre um olhar do todo, com suas diversidades, mas que naturalmente se integravam.

Buscou-se trabalhar os conflitos encarando-os não como uma ameaça que é uma tônica comum nas empresas, mas como uma oportunidade de ampliação da *awereness*, uma ampliação da consciência no *set* ou contexto de trabalho. Trabalhou-se perceber que a organização também precisa de uma boa terapia, de um bom cuidar do humano.

Dessa interação, nasceram alguns projetos importantes que permanecem até hoje: o jornal interno, a Semana da Qualidade do Ser Total, Peças de teatro, Alfabetização de adultos nas fazendas, Talentos Internos com músicas e Trabalhos artesanais, Torneios sócio-esportivos, Bolsa auxílio educação, Oficinas de arte e de comunicação, etc.

A gerência de RH convidou diversos profissionais para encontros temáticos, seminários e workshops dentro da abordagem gestáltica. O gestalterapeuta Silvério Karwowski trabalhou principalmente a equipe de supervisores da gerência de recursos humanos para que pudessem se tornar facilitadores internos desse novo processo de melhoria das relações humanas a partir da visão gestáltica.

Ao longo destes últimos três anos, foi aprimorando a relação dialógica, a busca por uma forma de contato que privilegie a qualidade pessoal, o talento, a criatividade, a participação nos projetos, a mobilização e motivação para um maior comprometimento pessoal e com a empresa, principalmente com foco no Programa da Qualidade.

Os resultados deste experimento gestáltico e qualidade pessoal dos colaboradores estão na Tabela 7. A empresa colhe hoje os resultados do projeto em função da melhoria da Qualidade Humana no contexto de trabalho.

4.4 Análise e apresentação dos dados

4.4.1 As pessoas, o comprometimento motivado e a qualidade na Planalto

Na fase documental, através da Figura 44, levantaram-se dados nos relatórios do ETQC onde mostrou os resultados alcançados e publicadas, inclusive no site da FDG, (www.fdg.org.br), o resumo dos principais ganhos que a empresa, os

colaboradores, os clientes e a comunidade externa tiveram com a implantação e rotina da Gestão pela Qualidade Total no período de 1995 a 2001.

Resultados alcançados no período de 1997 a 2001

Meta	Conquista
Sobrevivência da empresa	Cumprimento de 100% no resultado da meta de Geração de Caixa
Medida de percepção dos clientes com produtos Planalto	Redução de reclamações de clientes de 18 para 7% até 1998 e < que 5% até 2001.
Crescimento e empregabilidade do ser humano	40 hs de treinamento/colaborador em 2000 contra 26 hs em 1997 (aumento de 33,33%)
Qualidade de vida	Redução de Acidentes do Trabalho de 9 em 97 para ZERO em 1998.
Empregabilidade	Redução do índice de <i>turn-over</i> de 4% em 97 para 1,5% em 98, e 1,89% em 2001.
Produção	Cumprimento de 100% do orçamento de produção e vendas.
Treinamento	A Planalto investiu uma verba significativa no Programa de Educação (Graduação e Pós-graduação) e Treinamento Operacional

Figura 44: Diretrizes traçadas e alcançadas no período de 1997 a 2001 na Planalto.

Fonte: Dados transcritos das entrevistas para a Pesquisa.

Entrevista com o gerente da Qualidade:

Em síntese, os dados foram obtidos graças a um esforço conjunto de todas as áreas da empresa visando trazer resultados econômicos para gerar a satisfação dos clientes. O que mantém qualquer Programa numa empresa são resultados e, no nosso caso, temos conseguido uma boa sinergia entre a gestão dos recursos humanos, a gestão pela qualidade total, ISO 9002, gestão da produção, comercialização, administração / finanças, pesquisa e desenvolvimento e assistência técnica a clientes.

Na Figura 45 apresenta um resumo de alguns benefícios identificados em entrevistas com os colaboradores envolvidos diretamente com o Programa da Qualidade Total da empresa.

Principais benefícios obtidos com a GQT / ISO 9000
BENEFÍCIOS
Melhorou sensivelmente o grau de comprometimento dos empregados.
Propiciou fluxo natural de aprendizagem nos processos e produtos.
Melhorou a imagem perante o mercado e dos clientes.
Consolidou a cultura da Qualidade.
Reconhecimento e respeito da sociedade.
Prática de Métodos e Sistemas da Qualidade a nível mundial.
Significativo aumento da competitividade.
As áreas da empresa estão falando a linguagem da qualidade a serviço do cliente e não mais a linguagem do chefe.
Obteve a confiabilidade e previsibilidade nos processos e produtos.
Houve uma sensível melhoria nos canais de comunicação interna e externa.
O Sistema de Padronização tornou-se <i>benchmarking</i> nacional pela FCO.
O Sistema da Qualidade Planalto – SQP propiciou a criação de diversas filiais em Quatro Estados do país num curto espaço de tempo.

Figura 45: Principais benefícios obtidos com a GQT/ISO 9000 na Planalto.

Fonte: Dados levantados nas entrevistas de campo com colaboradores da empresa.

Não basta implantar Programas de Qualidade, o mais difícil é mantê-los, melhorando-os continuamente, já que este processo é demorado e as possibilidades de melhoria e aprendizado são inesgotáveis para todas aquelas empresas que sejam administradas com uma visão de futuro e que contam com colaboradores comprometidos com a Qualidade.

A Tabela 6 apresenta um comparativo entre os resultados e mudanças ocorridos na Planalto antes e depois da implantação do Programa de Qualidade Total, no período de 1995 até 2001.

Tabela 6: Comparativo entre os resultados e mudanças ocorridos na Planalto: antes e depois da implantação do Programa de Qualidade Total.

Dados	Período anterior à implantação do Programa de Qualidade Total	Período posterior a implantação do programa de Qualidade Total.
Taxa de absenteísmo	30% de faltas	< 3% de faltas
<i>Turn-over</i>	5%	< 2%
Níveis hierárquicos	7	4
Efetivo	1400	1520
Produção mensal.	12 milhões de ovos e 5 milhões de pintos de um dia.	18 milhões de ovos e 8 milhões de pintos de um dia.
Produção de ovos por colaborador / mês.	8.571 ovos/mês 3.571 pintos /mês	11.842 ovos/mês 5,263 pintos/mês
Investimento em Treinamento.	0,01% do faturamento	0,03% do faturamento
Faturamento por colaborador	18.000 dólares/ano	22.000 dólares /ano
Índice de reclamações de clientes.	17% ao mês	< 5% ao mês
Número de ações trabalhistas.	De 80 a 100/ano	< que 20 no ano
Despesas com ações trabalhistas.	> que R\$300.000,00/ano	< que R\$80.000,00/ano
Departamento de Controle de Qualidade	Inspeção tradicional e deficiente na linha.	Controle de Qualidade no processo integrado.

Fonte: Dados transcritos da pesquisa documental pelo pesquisador.

Pode-se evidenciar que a empresa teve um crescimento em todos os quesitos apontados na Tabela 6. Ocorreram mudanças tangíveis e visíveis em todos os departamentos e os resultados foram acima das metas traçadas no início do projeto em 1995.

Outro fator de destaque foi o aumento significativo de horas/treinamento /empregado em 1994 que era de menos de 1h/empregado/ano para 40 horas/empregado/ano em 1998 que foi o ano da primeira certificação ISO 9000, conforme mostra a Figura 46.

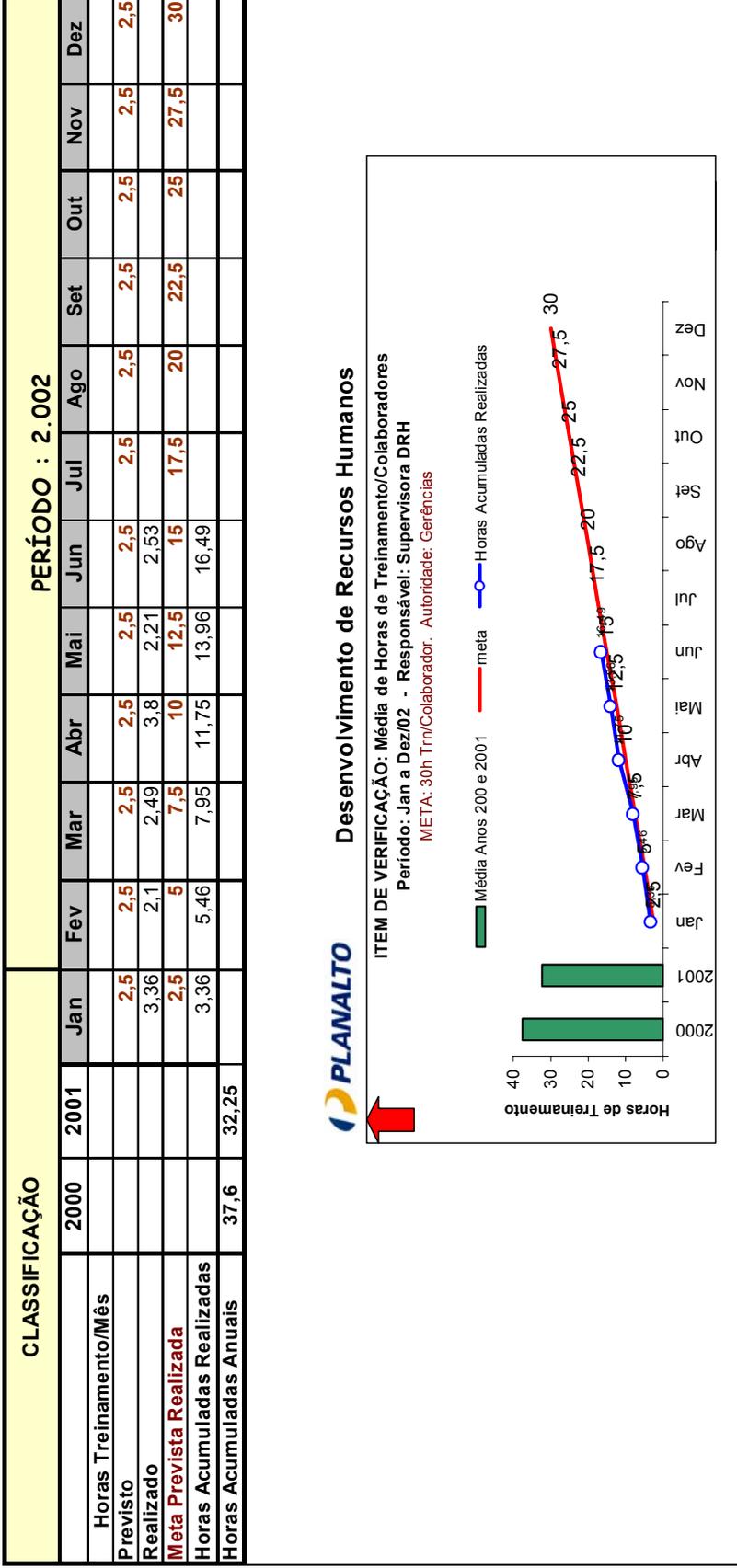


Figura 46: Horas de treinamento de recursos humanos.

Fonte: Relatório gerencial da área de recursos humanos da empresa.

Outro Fator de grande importância foi o investimento da empresa na educação pessoal. Em 1998 foi criado o Programa de incentivo a educação criado pela área de recursos humanos com cursos de alfabetização nas fazendas, investimento em cursos técnicos de 2º grau e bolsa auxílio para nível superior e pós-graduação, visando uma melhor capacitação da equipe, mais produtiva e com melhor padrão de qualidade de vida e de produto como mostra na Figura 47.

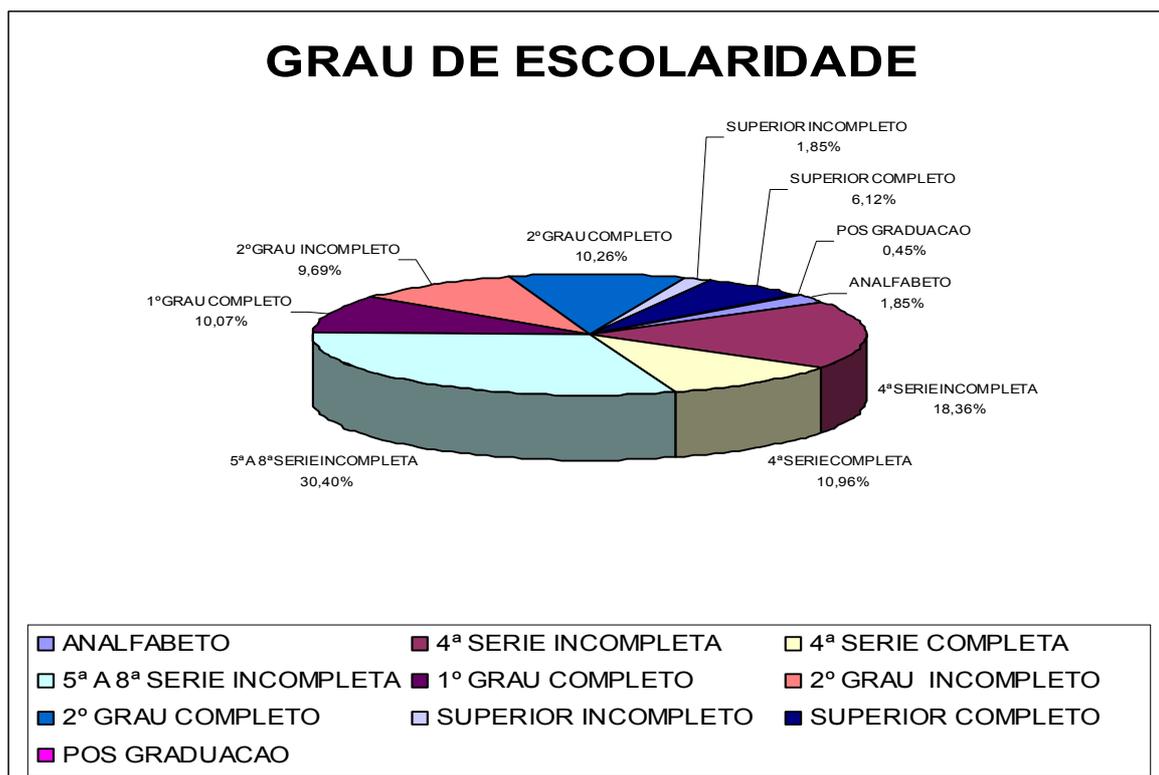


Figura 47: Grau de escolaridade dos empregados da Granja Planalto.

Fonte: Relatório da área de recursos humanos.

Visando detectar o nível de satisfação e comprometimento dos empregados envolvidos diretamente com o Programa da Qualidade Total, foi realizada uma pesquisa de campo para identificar a situação em atual que se encontra a empresa.

CAPÍTULO 5

NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS COM O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

5.1 Resultados obtidos através da pesquisa de campo

Esta pesquisa se propôs a avaliar quais os principais fatores que levam ao comprometimento dos empregados envolvidos diretamente com o Programa de Qualidade Total da Granja Planalto, para complementar os dados já levantados no estudo de caso.

5.1.1 Instrumento de pesquisa

Como instrumento de pesquisa foram utilizados três formulários: inicialmente foi aplicado o instrumento destinado aos facilitadores da qualidade conforme o Apêndice B e identificados na Tabela 7. O segundo instrumento foi a entrevista para os níveis de chefias e/ ou com nível superior conforme Apêndice C e o terceiro instrumento foi um questionário com questões fechadas e abertas para os cargos operacionais e administrativos conforme o Apêndice D.

Tabela 7: Perfil dos Facilitadores da Qualidade: nível gerencial.

Gerentes	Formação	Tempo no cargo (anos)
RH/Qualidade/TI	Psicologia/Adm.	8
Ad.Financeiro	Economista	12
Produção	Veterinário	10
Nutrição	Veterinário	12
Laboratório	Veterinário	14
Comercial Corte	Administrador	10
Comercial Postura	Administrador	7

Facilitadores da Qualidade		
Facilitadores	Formação	Tempo no cargo (anos)
ETQC	Adm. e Economia	5
ETQC	Psicologia	1
Granjas	Direito	12
Comercial Postura	2º grau	6
Comercial Corte	2º grau	6
Laboratório	Técnico Químico	10
Nutrição	2º grau	10
Incubatório INM	2º grau	8
Incubatório Alfa	2º grau	6
Incubatório Europa	2º grau	6
Adm. Financeiro	Administrador	9
Recursos Humanos	Administrador	7

Figura 48: Facilitadores da qualidade.

Fonte: Sistema de Informações Gerenciais da Planalto.

5.1.2 Resultados e análise do instrumento aplicado ao grupo dos facilitadores da qualidade

Na síntese dos dados tabulados, concluiu-se que para as pessoas estarem comprometidas é pré-requisito estarem motivadas. Em diversos treinamentos sobre motivação foi aplicado o instrumento com base nos fatores motivacionais de Maslow, adaptado à Qualidade, segundo o modelo de Barçante de sua tese de Mestrado na COPPE/URFJ, 1994 como mostra a Figura 49 e os resultados estão em percentuais por ordem de importância decrescente, isto é, do fator Motivacional mais importante para o de menor importância.

5.1.3 Grupo piloto

Correlação entre as Necessidades de Maslow e a Qualidade

Necessidade:	Manifestação	Adequação à Qualidade	Resultados Obtidos %
1º) Segurança	Oportunidade, futuro, segurança no trabalho, política, normas, organização, condições de trabalho.	A Qualidade diminuiu os erros e perdas, aumenta as vendas; as vendas garantem o emprego.	77%
2º) Auto-realização	Êxito, inovação, criação, autodesenvolvimento, trabalho interessante.	Oportunidade de propor idéias criativas ou participar da elaboração dos planos.	66%
3º) Fisiológicas	Prêmios, benefícios, exigências no trabalho, salário.	Oportunidade de aumentar a remuneração através de um trabalho com Qualidade.	66%
4º) Afeto	Relacionamento com subordinados, necessidades de aceitação, assistência, orientação, comunicação, trato, ética.	Solicitar aos funcionários que mantenham o espírito de grupo e trabalhem pelo aprimoramento da Qualidade.	22%
5º) Estima	Ser útil, importante, autoridade, independência, identidade (status) competência, reconhecimento, confiança.	Publicar na Gestão à Vista os êxitos obtidos com a Qualidade e promover cerimônias públicas de reconhecimento.	11%

Figura 49: Tabulação do Grupo Piloto.

Fonte: Pesquisa aplicada na Planalto.

Na tabulação dos dados do grupo piloto pesquisado ficou em primeiro lugar o FATOR SEGURANÇA, provavelmente influenciados pela grande preocupação do projeto em andamento na empresa ligado ao orçamento matricial de despesas, visando uma otimização de recursos e enxugamento de custos. Também o setor avícola passa por uma estagnação nas vendas devido aos seguintes aspectos: mercado muito ofertado, crise econômica na América do Sul, problemas sanitários no Chile e impacto da economia americana. A escolha do fator segurança é uma realidade no setor avícola há muitos anos devido à alta sazonalidade do mercado, o que provoca um clima de insegurança nos empregados.

O segundo FATOR AUTOREALIZAÇÃO é provável que seja devido a continua estimulação a todo quadro de empregados visando obter idéias inovadoras para

conseguir sair das crises sazonais e a intensa participação no programa da qualidade.

O terceiro FATOR FISIOLÓGICAS é uma necessidade de sobrevivência e ligada a recompensa salarial pelo empenho na qualidade do produto e serviço da empresa.

O quarto FATOR AFETO está muito associado às dificuldades de relacionamento e comunicação que é prejudicado pelas crises do setor, inadimplência de clientes, *turn-over*, ações trabalhistas e comunicação devido às dificuldades de logística da empresa.

O quinto FATOR ESTIMA está associado à dificuldade típica do setor de dar maior reconhecimento às boas práticas e solenizar os bons resultados. O programa da qualidade da empresa teve esse ponto fraco ao começar de forma muito discreta e este comportamento foi reforçado ao longo do tempo.

5.1.3 Análise dos dados da pesquisa com o grupo operacional e da liderança

Dos entrevistados 61,23% disseram que têm até cinco anos de empresa, outros 26,53% disseram ter entre seis e dez anos de empresa e 12,25% disseram ter acima de onze anos de empresa. O resultado mostra que por ser a Planalto uma empresa do setor avícola que enfrenta grandes dificuldades tanto na seleção quanto na fixação do empregado devido às características de volatilidade do setor, mesmo assim ela consegue manter mais de 60% do seu quadro na faixa dos cinco anos, o que compensa o investimento no ser humano, quase 30% dos entrevistados tem entre seis e dez anos de empresa, o que representa um indicador muito bom para o setor privado e cerca de 13% acima de onze anos de empresa, ver Figura 50.

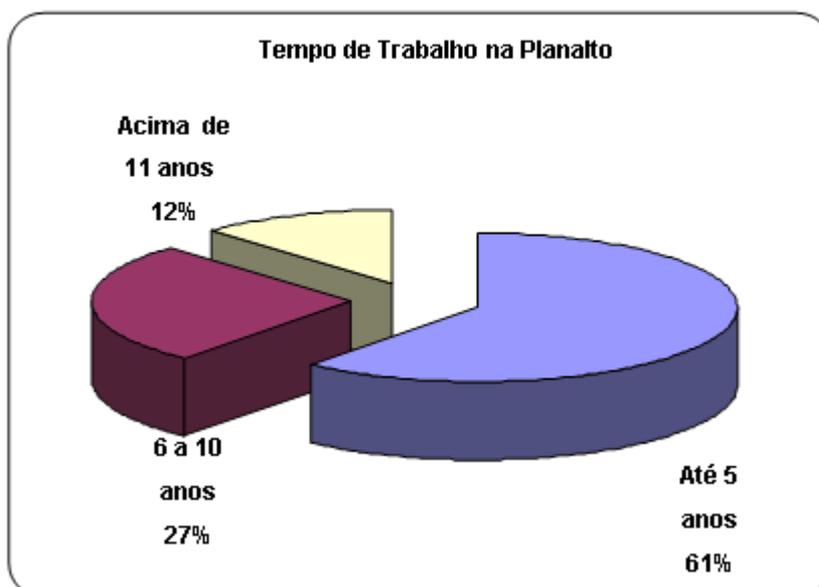


Figura 50: Tempo de trabalho na Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A taxa de *turn-over* é considerada, dentro do setor, como uma das mais baixas, levando em conta que fixar o homem no meio rural é um dos maiores desafios empresariais. A Figura 51 apresenta um pequeno aumento do *turn-over* de 1999 a 2002, já em relação ao período de 1994 a 1998 teve uma forte redução, de 5%.

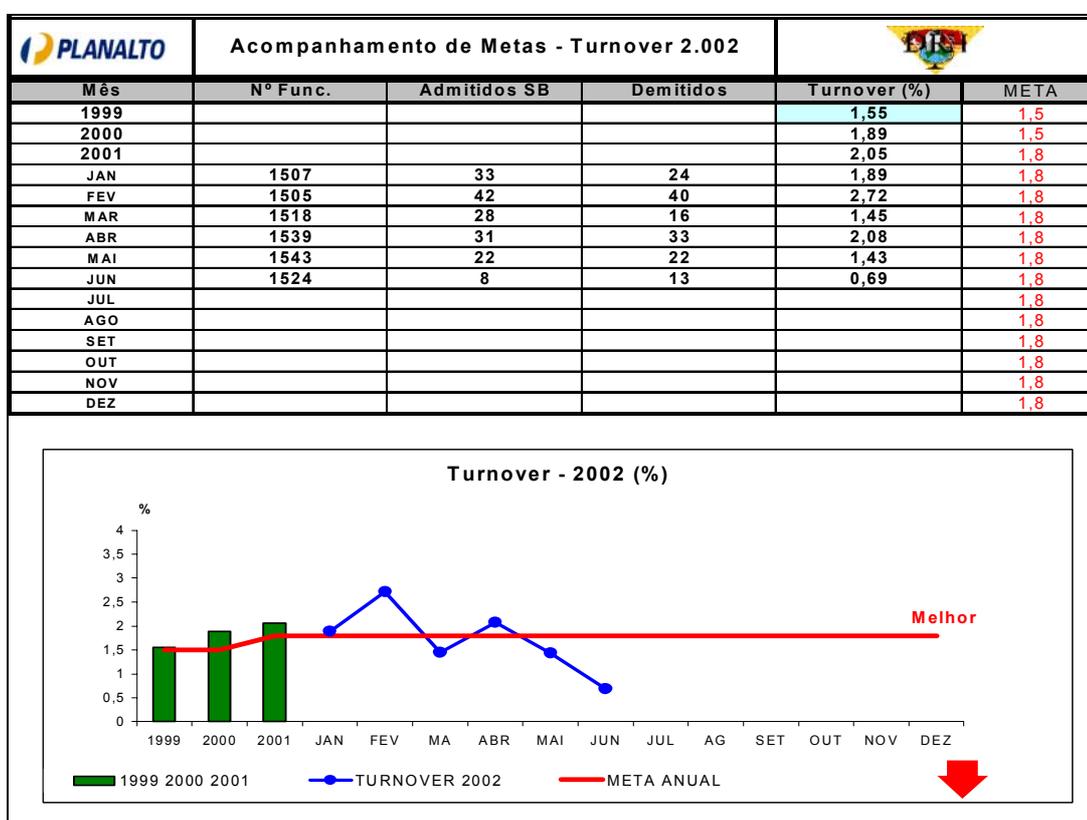


Figura 51: Desempenho do *Turn-over* de 1999 a 2002.

Fonte: Relatório da área de recursos humanos.

A taxa de *turn-over* é um indicador importante para se avaliar o clima interno, as expectativas e as necessidades das pessoas. Maslow (1970), já apontava que o indivíduo possui necessidades básicas e dentre essas necessidades está a necessidade de segurança, necessidade de se sentir protegido contra o desemprego, esse fator motivacional foi apontado no grupo piloto como sendo a mais importante. Em segundo lugar a pesquisa piloto apontou a necessidade de auto-realização e fisiológicas. Mais de 60% das entrevistas confirmaram a necessidade de segurança, pois a permanência no emprego gera segurança. Também para Herzberg (1959) outro teórico da motivação, os fatores do próprio trabalho também atuam como fatores motivadores como a responsabilidade, a evolução profissional e o trabalho em si.

Dertouzos (apud, OLIVEIRA, 2002) cita que empresas eficientes sabem que não se aumenta o nível de qualidade através de técnicas coercitivas, mas de saber lidar com o patrimônio humano. Também para Desller (apud, OLIVEIRA, 2002) “comenta que os funcionários comprometidos com a empresa tornam sua margem mais competitiva”. O resultado da pesquisa quanto ao clima revela que 63% dos entrevistados acham o clima bom, 25% muito bom, 12% ótimo e 0% acha ruim. A empresa vem investindo na manutenção de um bom clima interno para se trabalhar já a vários anos. Os empregados pelos dados apresentados estão seguros e satisfeitos com a empresa, conforme Figura 52.

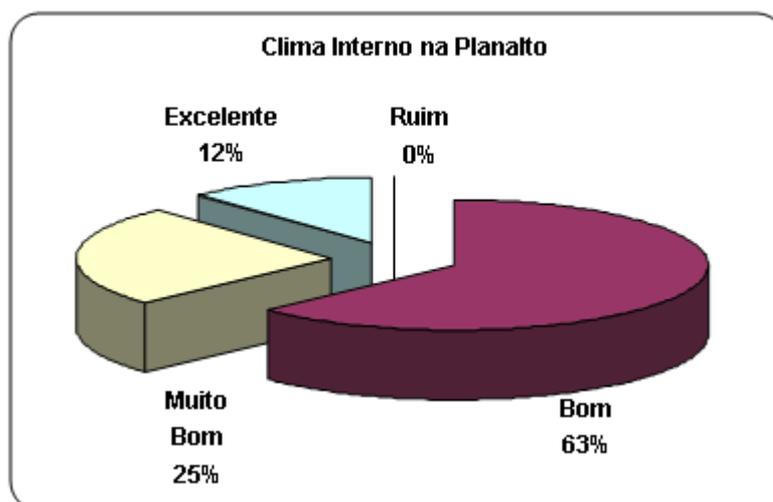


Figura 52: Clima interno na Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

O clima interno impacta diretamente na motivação e por conseqüência no nível de comprometimento dos empregados.

A evidência dos dados demonstra a busca permanente da empresa em dar condições para que pessoas motivadas são mais produtivas e contribuem de forma sistêmica. Caudron (apud, OLIVEIRA, 2002) cita que pessoas motivadas são conseqüências de pessoas tratadas com dignidade. Os resultados da pesquisa, cerca de 57% responderam que percebem que às vezes a empresa se preocupa com a motivação e que 40% percebem que a empresa sempre está preocupada com a motivação e apenas 3% das entrevistas não percebem a preocupação da empresa com a motivação, conforme Figura 53. Os números apresentam um resultado, considerado, excepcional para as empresas do setor do agronegócios, pois ainda hoje são poucas empresas que saíram do modelo Taylorista de resultados. A energia motivacional é diretamente proporcional ao grau de participação dos empregados e do seu compromisso com a empresa.

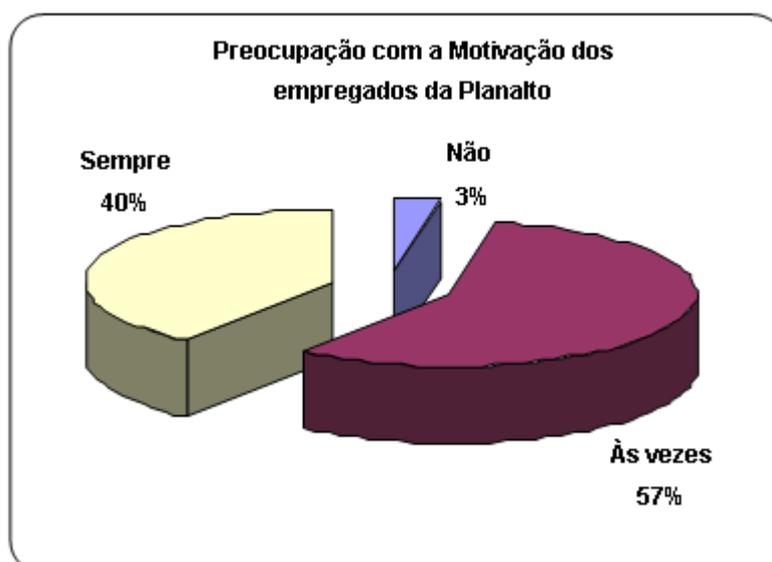


Figura 53: A preocupação com a motivação dos empregados da Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A Planalto procura comunicar ao seu corpo de colaboradores as principais informações ligadas ao produto, clientes, mercado, qualidade, desempenho e fator humano, apesar da dificuldade logística da área de produção de granjas, a empresa trabalha com cerca de vinte granjas espalhadas num raio médio de 50Km e mais da metade são alugadas o que dificulta a comunicação.

Do total dos entrevistados, 44% disseram que a comunicação é boa, 35% responderam que a comunicação na empresa é muito boa, 13% responderam que é ruim e 8% que a comunicação é excelente como mostra a Figura 54.

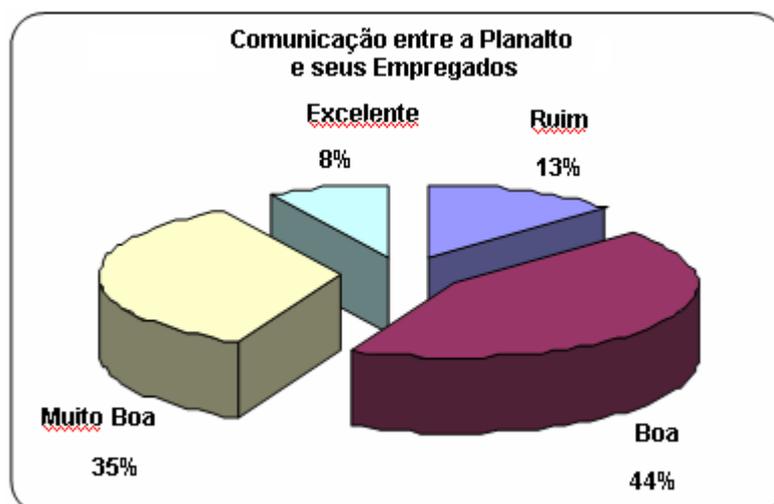


Figura 54: A comunicação entre a Planalto e seus empregados.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Do total dos entrevistados, 59% as metas estão claras, 38% estão mais ou menos claras e para 3% as metas não estão claras como mostra a figura 55. Apesar do esforço da diretoria e do corpo gerencial em comunicar através das reuniões setoriais, dos comunicados internos, da Gestão a vista, do jornal interno, dos treinamentos e da Intranet, mesmo assim ainda são necessárias novas estratégias para chegar até o piso do galpão as metas da empresa. Para Juran (1992) as metas devem ser desdobradas até atingir todos os níveis da empresa.

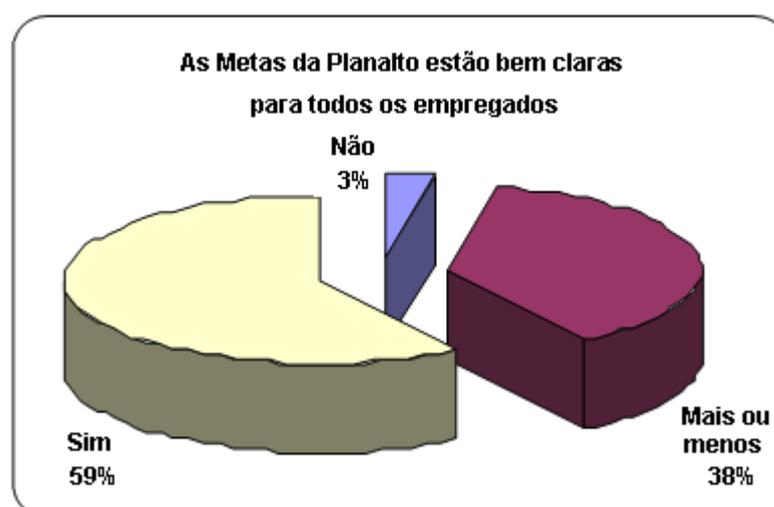


Figura 55: As Metas da Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A pesquisa apontou que 46% dos entrevistados disseram que há na empresa oportunidades de carreira ou de crescimento do ser humano, enquanto que para 33% as oportunidades não são uma constante e para 21% dos entrevistados não há oportunidades de carreira e treinamento como mostra a Figura 56. Para Maslow (apud, OLIVEIRA, 2002) a auto-realização consiste no autodesenvolvimento, na auto-satisfação que estão relacionados com as oportunidades de crescimento nas organizações.

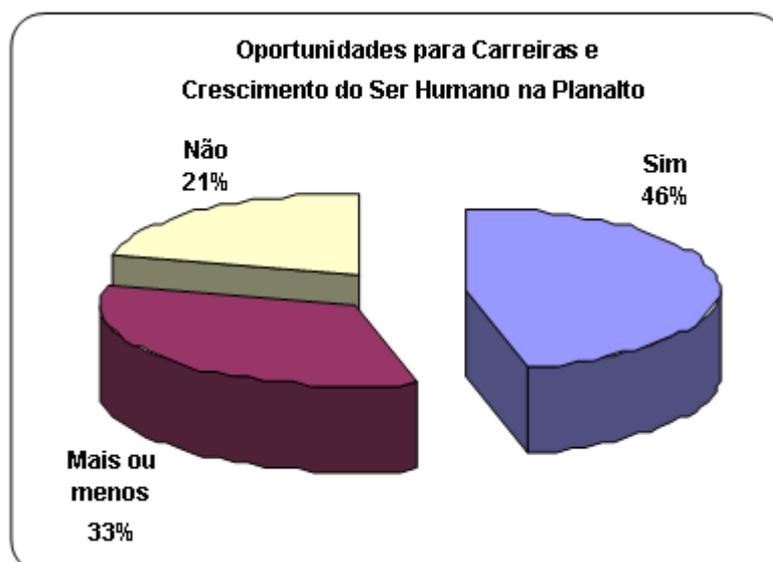


Figura 56: Oportunidades para carreira e crescimento do ser humano.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Para o fator educação e treinamento as entrevistas apontaram que do total dos entrevistados 58% há oportunidades para educação e treinamento, enquanto que para 37% não é uma prática constante e para 5% dos entrevistados não há oportunidades de educação e treinamento como mostra a Figura 57.

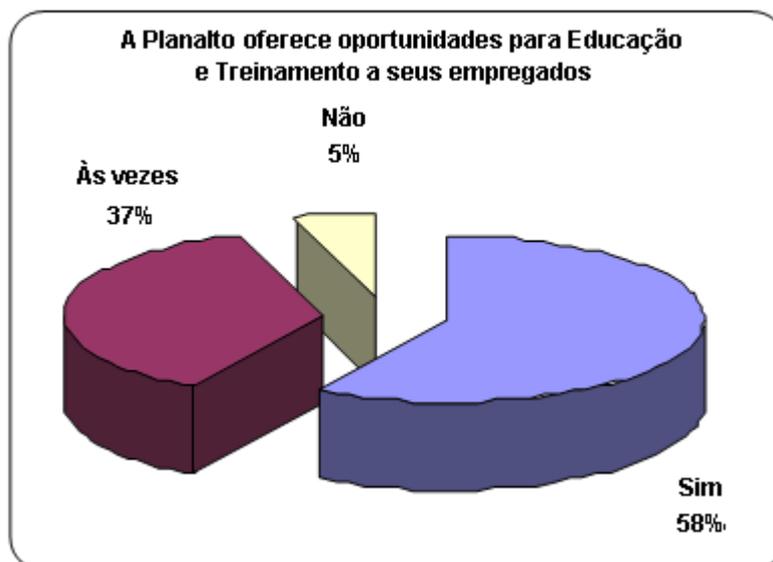


Figura 57: Oportunidade para educação e treinamento oferecido pela Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Do total dos entrevistados, 51% se sentem confiantes na Gestão da Planalto, para 37% às vezes se sentem confiantes e 12% não se sentem seguros. É importante destacar que o negócio avícola é muito instável e, portanto exige da gestão da empresa medidas que geram intranquilidade nos empregados. (Figura 58)

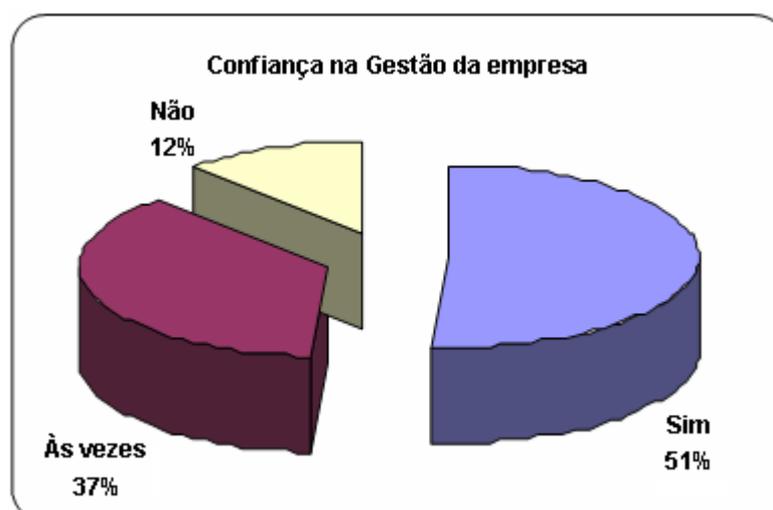


Figura 58: Confiança na Gestão da Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Do total dos entrevistados, 81% acreditam que a liderança da empresa contribui para a qualidade do produto, enquanto que 19% apontaram mais ou menos como mostra a Figura 59. Follett e Barnard (apud, OLIVEIRA, 2002) citam a importância da

liderança para a mobilização para os resultados do grupo e para o esforço cooperativo na realização das metas e visando o sucesso organizacional.

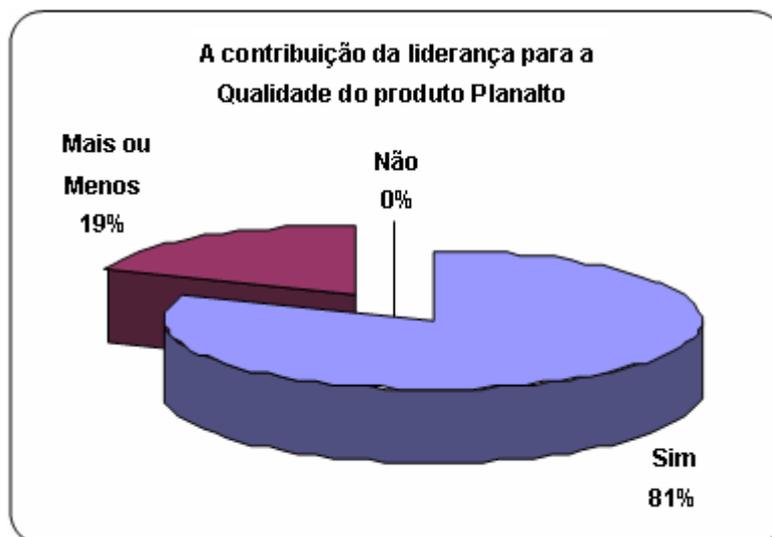


Figura 59: A contribuição da liderança para a qualidade do produto Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Do total dos entrevistados, 85% concordam que a motivação e o comprometimento de todos os colaboradores contribuem para a qualidade dos produtos da empresa, já para 9% acreditam que a contribuição da motivação e comprometimento é mais ou menos conforme a Figura 60. Para Juran (1990) e Ishikawa (1993) destacam que os operários são favoráveis à qualidade porque eles também são consumidores e que a qualidade total é uma atividade coletiva.

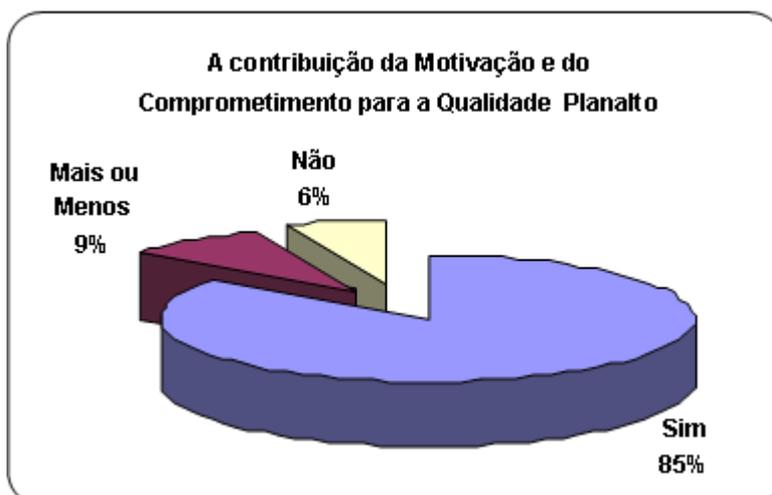


Figura 60: A contribuição da motivação e do comprometimento para a qualidade Planalto.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

A empresa tem procurado valorizar o máximo possível seu pessoal. A percepção deste fato nem sempre é percebida de forma clara por todos. 49% dos entrevistados disseram que a empresa valoriza sempre seu pessoal, já 37% disseram que mais ou menos ou às vezes se sentem valorizados e 14% disseram não se sentirem valorizados. (Figura 61)

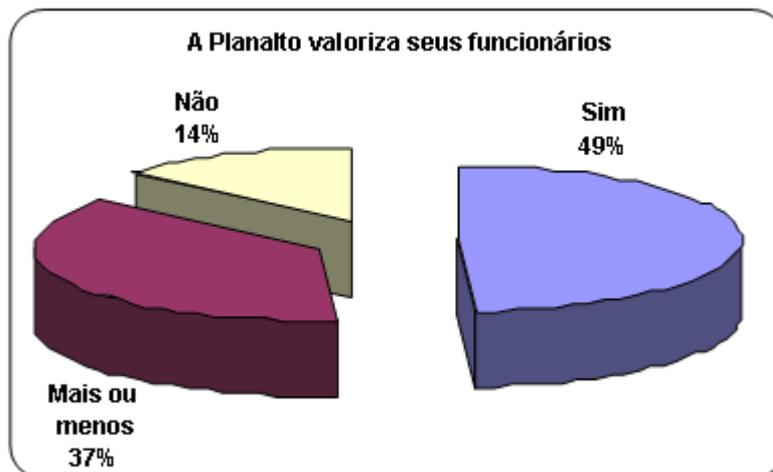


Figura 61: A valorização do fator humano pela Planalto.

Fonte: dados primários da pesquisa.

Do total dos entrevistados, 43% disseram que há liberdade para proporem melhorias. Que há clima interno propicio para experimentar o novo sem medo de ser punido pelo erro. Do total dos entrevistados, 47% disseram que é mais ou menos liberdade para propor melhorias e para 10% dos entrevistados, não liberdade para apresentarem melhorias. Vide Figura 62.

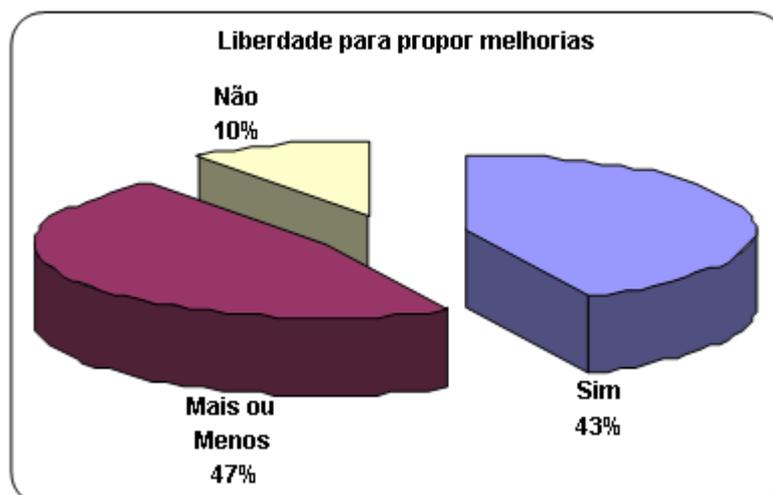


Figura 62: Liberdade para propor melhorias para a empresa.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os dados da entrevista apresentaram que 32% dos entrevistados disseram que o relacionamento do chefe imediato com o entrevistado é excelente, que 41% disseram que é muito bom e que 27% que o relacionamento é bom e ruim 0%. (Figura 63)

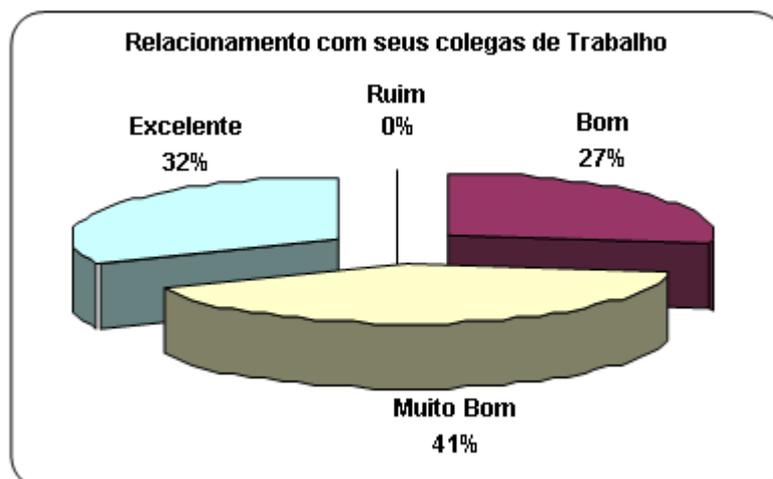


Figura 63: Relacionamento com os colegas de trabalho.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Os dados apresentados por esse grupo pesquisado também confirmaram com o grupo piloto representado pelos facilitadores da qualidade, 30% dos entrevistados responderam que o fator motivacional de Segurança de Maslow é o mais importante, seguido do fator Fisiológicas com 20% dos entrevistados, o de Estima com 18% dos entrevistados, Auto-realização com 17% e Afeto com 15% dos respondentes. O grupo do nível de liderança também apresentou a mesma hierarquia nos fatores motivacionais que o grupo operacional.

Finalmente foi solicitado aos entrevistados que dessem uma nota de zero a dez para a Qualidade Técnica da Planalto e da mesma forma para a Qualidade Humana e os resultados foram Qualidade Técnica com a média de 7,87 e para a Qualidade Humana com a média de 7,40 o que demonstrou um equilíbrio adequado entre a abordagem técnica e estatística clássica dentro da abordagem de Deming, Juran e Crosby e com a abordagem humana da qualidade na abordagem de Fiegenbaum, Ishikawa e Moller como mostra a Figura 64.

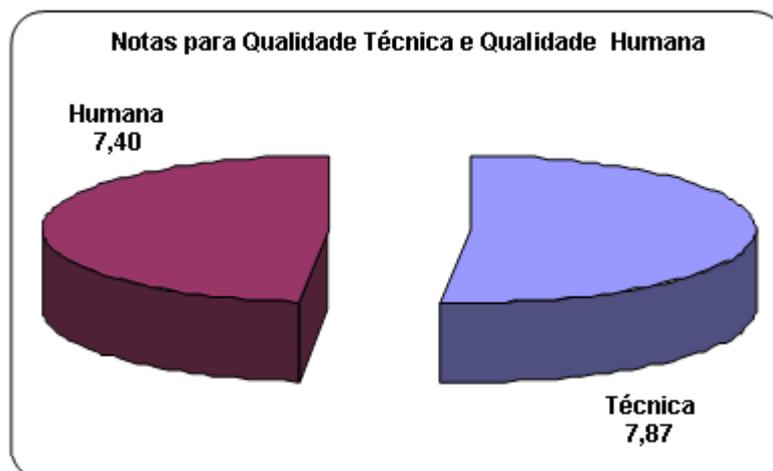


Figura 64: Notas para a percepção da qualidade técnica e qualidade humana.

Fonte: Dados primários da pesquisa.

5.1.4 O encontro entre a teoria e prática na Planalto

A Planalto tem procurado criar uma cultura da qualidade privilegiando manter as pessoas motivadas, o comprometimento e a qualidade sistêmica, endógena e distintiva.

Ao longo destes últimos dez anos a direção da empresa procurou criar uma gestão democrática, participativa, transparente e com ênfase no patrimônio humano. O programa educacional de incentivo e com uma bolsa para cursos técnicos, superior e pós-graduação é tido como uma das poucas empresas do setor e da região que tem esta proposta.

Nas fazendas foi criado um programa de alfabetização que dando está frutos e poucos empregados ainda não completaram a 4ª série. A empresa incentiva o treinamento interno e já é considerada *benchmarking* nacional nesta atividade, poucas empresas desenvolvem mais do que 10 horas/funcionário/ano e a Planalto já atingiu mais de 40h/funcionário/ano.

Os empregados gostam de participar de palestras, treinamentos, semana da qualidade e de prevenção de acidentes e meio ambiente. A força da liderança é também um ponto forte e mesmo nos momentos difíceis que a empresa passou ela pode contar com a motivação e comprometimento de sua equipe.

A empresa tem como objetivo atender as necessidades básicas como salário competitivo no setor, um plano de benefícios que atenda as necessidades das

famílias dos empregados, cartão alimentação, seguro em grupo e outros benefícios complementares.

A Planalto vem procurando diminuir o GAP entre o discurso (teorias) e as boas práticas para desta forma conseguir confiabilidade e adesão nas propostas de inovação e mudanças.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Nesta última década as empresas foram obrigadas a encontrar alternativas que as tornassem mais produtivas e competitivas, via diminuição dos custos, adequação da estrutura organizacional, redução do grau de inadimplência econômica e dos prazos de entrega, novas formas de financiamento, inversão da pirâmide organizacional, maior participação dos empregados nos negócios, sem contudo diminuir a qualidade dos seus produtos finais e manter os empregados motivados, satisfeitos e comprometidos.

A Granja Planalto buscou, como saída para estes desafios, adotar a Qualidade Total, como modelo de gestão com foco de atuação orientado para a satisfação dos seus clientes e colaboradores. Este programa, aprovado em março de 1995 e seguidor da metodologia da Fundação Christiano Ottoni, tem se mostrado extremamente benéfico para a organização, para os empregados e para os clientes.

A disseminação interna à prática das pessoas na qualidade vem possibilitando uma melhora de sua imagem no mercado externo (principalmente junto aos seus clientes que têm suas necessidades atendidas) e uma melhora na qualidade de trabalho e na motivação dos colaboradores que adotaram a filosofia da qualidade e que, sobretudo, passaram a aplicá-la nos seus afazeres cotidianos.

A Qualidade Total não pode ser entendida, apenas, como mais um “modismo” da administração ou como, somente, mais um trabalho para ser feito; é preciso ser compreendida como uma poderosa ferramenta de gestão, onde todos ganham. Ela deve ser incorporada ao ambiente de trabalho, de forma a garantir a sobrevivência futura e auxiliar no processo de tomada de decisões.

No ano de 1995, a Planalto já alcançava benefícios como: melhoria da qualidade do produto; redução do número de reclamações de seus clientes; redução nos custos de transporte; racionalização dos processos das áreas de apoio; documentação do seu domínio tecnológico; aumento do número de horas de

treinamento dos colaboradores; maior definição de autoridade e responsabilidade nos processos da empresa.

Em 1996, além da melhoria e manutenção dos benefícios conquistados no ano anterior surgiram outros, como: melhoria do ambiente de trabalho; aumento da padronização das tarefas e processos da empresa, facilitando a execução do trabalho, o domínio tecnológico e a tomada de ação corretiva; aumento da motivação dos funcionários envolvidos na melhoria da qualidade pessoal e profissional; maior disseminação conceitual acerca da qualidade, facilitando o processo de transformação cultural no qual a empresa está envolvida; aumento da produtividade; e outros.

Em 1997, foram visíveis diversos benefícios, principalmente relacionados: ao incremento do faturamento da empresa; à maior sensibilização e motivação dos colaboradores através dos Programas 5S e ISO 9000; ao aumento da participação da empresa no mercado; e relacionados à consolidação de uma imagem positiva junto aos clientes e à comunidade.

Em 1998 houve o coroamento de todo o trabalho feito em equipe na Qualidade Total com a certificação ISO 9002 pelo BSi. A empresa escolhida era uma das melhores certificadoras mundiais a BSi, com mais de 50.000 certificados no mundo, detentora da liderança mundial em certificações com o rigor britânico. O clima organizacional estava excelente e a empresa gozava de ótima imagem interna e externa graças ao comprometimento de todos os colaboradores.

Em 1999 a empresa continuou investindo e ampliando a certificação de seus produtos e o resultado da qualidade já era difundido em todas as áreas da empresa. Redução do *turn-over*, ações trabalhistas e absenteísmo, bom resultado nas vendas, redução nas reclamações de clientes. A empresa conseguiu atingir a meta da Qualidade Humana, o Lado Humano da Qualidade segundo Moller (1999).

Em 2000 foi um dos piores anos para a avicultura nacional, mercado super ofertado, as grandes empresas do setor forçaram o preço para baixo, com isso muitas pequenas, médias e grandes empresas do setor quebraram. A Planalto sobreviveu graças a algumas estratégias que vinham sendo implantadas já há alguns anos: análise e monitoramento do mercado, reserva financeira, suporte econômico do Grupo Carfepe, aliança estratégica com fornecedor de material genético que passou a dominar o mercado. A empresa teve que reduzir seu quadro

para se adequar aos novos patamares de produção e vendas e otimizou a assistência técnica.

Em 2001 foi o ano da retomada comercial, a empresa estava organizada em termos de custos, processos e investiu em tecnologia da informação, retomou a produção e o mercado e recontratou o mesmo efetivo que havia demitido em 2000. A empresa se alinhou com o mercado, entrou com novo produto, resgatou seu clima interno e ampliou sua imagem no mercado.

A Planalto tem conseguido manter e ampliar o mercado e satisfazer seus clientes, graças a sua política que visa satisfazer os seus Talentos Humanos internos, que são os verdadeiros responsáveis pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

O modelo da Planalto foi desenvolvido em três eixos de relevância:

- 1º) Pessoas;
- 2º) Comprometimento motivado e;
- 3º) Qualidade.

Os ativos mais importantes para a empresa são as pessoas, trabalhando motivadas e comprometidas com a qualidade do produto e serviço. O sucesso na implantação e manutenção de Programas de Qualidade exigiu em primeiro lugar, a mobilização, sensibilização e exemplos para o comprometimento com as metas e objetivos estratégicos da organização, a começar pelo exemplo da alta administração. Este processo é de longo prazo e as possibilidades de melhoria e aprendizado são inesgotáveis.

Os visitantes reconhecem na empresa uma impressão de cordialidade, liberdade e felicidade nos olhares dos empregados e a percepção de um bom ambiente para trabalhar e viver.

Na Política da Qualidade da empresa ela expressa esse sentimento “*Nosso compromisso é buscar o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação de nossos clientes, colaboradores e acionistas e interagindo com a comunidade*”. A Política da Qualidade reflete o comprometimento, a satisfação e a relação com o meio externo. Desta forma, a empresa desenvolve um modelo de gestão da Qualidade Técnica e Humana de forma sistêmica, endógena e distintiva.

A Granja Planalto adota a filosofia da qualidade difundida pela Fundação Christiano Ottoni, cujo grande expoente é o Professor Vicente Falconi Campos. E acredita que a melhor maneira de disseminar a filosofia da qualidade é através da promoção do crescimento do ser humano, e para tal é necessário o investimento contínuo em educação e treinamento e o cuidado com a qualidade das pessoas na empresa.

Síntese dos achados na pesquisa documental e campo:

Na pesquisa realizada na Planalto, onde buscou-se identificar o nível de comprometimento dos empregados com a qualidade, chegou-se as conclusões:

1. Os bons resultados na implantação e desenvolvimento do Programa da Qualidade Planalto deveram-se ao bom nível de comprometimento dos empregados com as metas, os objetivos e a gestão da empresa. A empresa demonstrou estar focada nas pessoas, no comprometimento e motivação, nos processos, na qualidade, na liderança e nos clientes. A satisfação dos empregados pode ser percebida, ainda que há uma expectativa de melhora na comunicação, na valorização, no reconhecimento e preocupação com a motivação e na confiança da gestão da empresa.
2. A liderança, na percepção dos entrevistados está efetivamente preocupada com a qualidade dos produtos, de vida e com o clima interno.
3. A confiança na gestão é considerada boa pela maioria dos entrevistados, porém é um ponto a ser melhorado, mesmo levando em conta as grandes dificuldades de sazonalidade do mercado e que exige uma gestão extremamente flexível em contraposição com a dificuldade de um produto que envolve um ciclo de 18 meses entre as fases: alojamento cria, cria, produção e descarte. O estilo de gestão da empresa foi tido como de muita liberdade para criar e apresentar idéias de melhorias.
4. O modelo da qualidade total adotado pela Planalto apresentou bons resultados ao longo de seus cinco anos de implantação. Na Planalto foi adotado o modelo sistêmico-endógeno e distintivo proposto por Pires (2001), isto é, buscou-se desenvolver um modelo próprio que se adequasse a realidade da empresa.
5. O que se encontrou na coleta de dados da pesquisa documental e nas entrevistas é que o processo foi bem aprendido e foi transferido e multiplicado para alguns clientes e outras empresas do setor avícola. O conhecimento dos seus

integrantes e a sua capacidade de aplicação destes conhecimentos, transformando-os em produtos ou processos. Este fator potencializa a promoção da sobrevivência das empresas no mercado.

6. O caso Planalto demonstrou inclusive com a prestação de serviços de consultoria junto a alguns clientes que a implantação de Programas de Qualidade Total como estratégia administrativa e competitiva e com foco na motivação para obter o comprometimento dos colaboradores e difundir conhecimentos que gerem benefícios diretos e indiretos às organizações e as pessoas, garantiram de fato ganhos significativos de produtividade e a sua possibilidade de perenidade.

6.1.1 Cumprimento dos objetivos propostos na pesquisa

Objetivo geral

Foi alcançado o objetivo geral que era o de identificar e descrever as principais etapas da implantação e desenvolvimento do Programa da Qualidade da Granja Planalto no período de 1996 a 2001, através da pesquisa documental, levantando os relatórios anuais do Escritório da Qualidade e verificando nas auditorias internas e externas e nas pesquisas de clima conduzida pela equipe do departamento de recursos humanos, que os colaboradores se sentem motivados e comprometidos com a qualidade da planalto, porque desta forma eles se sentem seguros no emprego, fazem o que gostam, há um bom relacionamento interpessoal e há desafios saudáveis visando sempre produzirem um produto que satisfaça os clientes.

Quanto aos objetivos específicos objetivos específicos:

- a) Analisar o Setor Avícola no Brasil e sua proposta para a qualidade.

No capítulo 3 foi apresentado a evolução da avicultura no Brasil, desde seu início no começo da década de 1920 até os dias atuais, com um crescimento muito significativo, sendo um dos principais números do PIB brasileiro. As informações levantadas junto a UBA-União Brasileira de Avicultura, onde em síntese apresenta uma proposta para a qualidade na avicultura brasileira de forma ainda muito recente, onde teve início no ano de 2000.

- b) Descrever a evolução histórica da empresa no período de 1996 a 2001.

No capítulo 4, foi apresentada de forma detalhada, a evolução histórica da Granja Planalto desde 1964 até 2001: seus acionistas, seus produtos, o programa da qualidade e a certificação ISO 9000 através da certificadora inglesa BSi. Identificar e caracterizar as principais etapas e diferenciais do Processo de Qualidade da empresa Granja Planalto no período de 1996 a 2001.

c) Identificar e caracterizar as principais características do processo de Qualidade da empresa Granja Planalto no período de 1996 a 2001. No capítulo 4, seção 4.3 é apresentada todas as principais etapas e atividades que fizeram parte da implantação e desenvolvimento do Programa, culminando com quatro certificações ISO 9002, recomendados pelo BSi da Inglaterra.

d) Identificar o nível de comprometimento dos empregados com o Programa de Qualidade.

A motivação e o comprometimento foram fatores estratégicos na implantação e desenvolvimento do programa da Qualidade da empresa e tiveram uma atenção especial, onde se buscou integrar a Qualidade Técnica (processos, estatística, variabilidade, previsibilidade, tecnologia e equipamentos) com a Qualidade Humana (valores, ética, motivação, emoção, atitude e comprometimento). Este objetivo está apresentado nos resultados da pesquisa no capítulo 5. Constatou-se a importância da motivação como pré-requisito para o comprometimento que levou ao sucesso do programa de qualidade da Planalto. Tanto os empregados, quanto os consultores entrevistados apontaram que a empresa alcançou um nível médio para com tendência para bom de comprometimento dos colaboradores com a qualidade Planalto. Na opinião dos consultores externos que prestam serviço nas áreas avícola e desenvolvimento humano é que frente à demais empresas do setor avícola a Planalto se destaca quanto ao comprometimento com a qualidade de seus produtos e serviços.

Na revisão de literatura, na pesquisa documental e na pesquisa de campo constatou-se alguns fatores facilitadores para o comprometimento dos colaboradores com o programa da qualidade como: valorização dos funcionários, plano de benefícios, plano de participação nos resultados, comunicação, bom clima de trabalho, perspectiva de crescimento pessoal e profissional e educação e treinamento contínuo. Como fatores dificultadores apareceram: autoritarismo das chefias, muito discurso e pouca ação, não ter uma política dinâmica de recursos humanos, comunicação defeituosas e credibilidade.

A pesquisa tanto documental quanto de campo apontou algumas medidas para otimizar o nível de comprometimento dos colaboradores com o programa de qualidade e com a empresa como um todo ter uma regra clara de direitos e obrigações, o que eles querem dizer como uma regra única, jamais dois pesos-duas-medidas, comunicação clara e ampla em todos os níveis, garantir recursos e condições iguais a todos, especialmente aos funcionários das fazendas que ficam longe da administração; melhorar os canais de comunicação e estimular a prática de sugestões e criar grupos de melhorias com premiação por resultados.

6.2 Recomendações e pesquisas futuras

Para a Planalto e empresas que já adotam Modelos ou Programas de Gestão pela Qualidade Total recomenda-se que proporcionem, em primeiro lugar, a valorização das pessoas através do crescimento dos seres humanos, desenvolvendo a sua motivação, o seu conhecimento, habilidades e atitudes, cultivando hoje uma equipe que amanhã proporcionará a perenidade de sua existência, pois já está provado que as pessoas sempre respondem ao estímulo.

A empresa deve se conscientizar que é responsável pela vida e satisfação dos seus colaboradores, dos seus clientes e acionistas, assim como também é responsável pela manutenção e melhoria do bem estar da sociedade no qual ela está inserida. Ela ainda precisa garantir a empregabilidade dos seus colaboradores, promovendo a sua constante educação para que o país tenha condições de estabilidade política, econômica e social, podendo assim executar melhor as funções de sua responsabilidade.

Para a evolução da empresa é necessário que todos estejam comprometidos e, com certeza, todos serão beneficiados.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, que a Planalto explicitar melhor as políticas internas, a comunicação interna, difundindo-as para todos os níveis a fim de obter uma maior adesão das pessoas no contexto organizacional, possibilitando o seu trabalho em sinergia. Principalmente o exemplo fluindo de cima para baixo para se tornar um exemplo a ser seguido e evitar o foco no discurso e deixar os resultados em segundo plano.

Estes fatores existem na maioria das organizações, mas a sua administração irá melhorar o ambiente de trabalho, aumentando a sua produtividade e desobstruindo

as vias de comunicação interna, permitindo a utilização de fato do melhor potencial humano e físico da organização.

A empresa deve incentivar a busca pessoal de conhecimento, através da educação e treinamento contínuo dos seus colaboradores e da sua motivação. Será fundamental uma participação ativa dos seus diretores, gerentes, supervisores e líderes na melhoria do ambiente de trabalho, no incentivo ao trabalho em grupo, no reconhecimento do trabalho realizado, no incentivo ao crescimento constante de sua equipe e de si próprio, no treinamento dos subordinados, no estabelecimento de metas e, principalmente, no apoio e suporte à sua consecução, promovendo o desenvolvimento e crescimento dos Seres Humanos.

A organização deve considerar que o desenvolvimento das pessoas requer investimento de tempo e dinheiro, mas será fundamental encarar o conhecimento e a informação como fontes de sobrevivência dos indivíduos, da empresa e da sociedade.

Pode-se tirar como conclusão central desse estudo de caso é que a motivação e o comprometimento oferecem uma forte contribuição para a qualidade de produtos, serviços e de vida. Diante do exposto sugere-se como propostas para trabalhos futuros:

- Como as empresas do setor avícola e de proteína de carne animal estão trabalhando com a satisfação-motivação e comprometimento?
- Como os líderes, gerentes e executivos estão capacitados a motivar suas equipes?
- Como manter um programa contínuo de motivação e satisfação dos empregados em função do tipo de negócio com sazonalidade que dificulta a gestão de produção tradicional?
- A contribuição dos executivos e gerentes no envolvimento e manutenção continua com a excelência da qualidade técnica e qualidade humana.

Para buscar um fechamento adequado do trabalho aqui apresentado a frase de Claus Moller sintetiza de forma simples e completa: “Qualidade significa estar plenamente comprometido”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, Mônica Botelho. **Contato e cultura organizacional**: ensaio para um modelo psicológico de análise organizacional na perspectiva da abordagem gestáltica. 276p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia-UnB, Brasília, 2000.

ALVIM, Mônica; RIBEIRO, J. P. **Saúde e doença nas organizações**. Revista do ITGT, ano III, vol. 1, n.º 3, p. 32-38, Goiânia, 1997.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASTA, Denis Dall. **Método para identificação e custeamento de desperdícios**: caso da Avicultura. UFSC, PPGEF, dissertação de mestrado, 2000.

BARBALHO, Maria Celisa Meireles. **Histórico da gestalt terapia**. Revista do ITGT, Goiânia, ano 1, vol. I, n.º 1, p. 43-46, 1995.

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total**: uma visão brasileira, o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARRIE, Dale; COOPER, C. **Qualidade total e recursos humanos**. Lisboa: Presença, 1995.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI C. W. **Motivação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BOWDITCH, James L, ANTHONY, F. B. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo: Gente, 1998.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES C.; BIJUR, W. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

CATANANTE, Bene. **Gestão do ser integral**: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida. São Paulo: Infinito, 2000.

CAMPOS, Egladson João. **Avicultura**: razões, fatos e divergências. Belo Horizonte: FEP-MVZ, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **A arte de desenvolver pessoas**. Artigo no site da FDG, matéria publicada na revista de Economia do estado de Minas, n.º 41, set. 2001.

_____. **TQC-Controle da qualidade total** (no estilo japonês): Belo Horizonte, 1992, 1996.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida. São Paulo: Cultrix, 1996.

COSTA, Andrea Nathan. **Avicultura no Brasil**. Elogia [on line] [citado em ago2000]. Disponível na www.elogica.com.br/users/rjr/onde.html.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. 1;2 e 3. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência, e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CROSBY, Philip, B. **Qualidade, falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DALLA COSTA, Armando. **Onde tudo começou**. Elogia [on line] [citado em ago2000]. Disponível na www.elogica.com.br/users/rjr/onde.html.

DAVEL, Eduardo; VASCONCLEOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

D,AVILA, Zoé Silveira. **Relatório anual**. União Brasileira de Avicultura-UBA. Brasília: 2001.

_____. **Relatório anual**. União Brasileira de Avicultura-UBA. Brasília, 2000.

DAVIS, Keith, NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Vol. 1. Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMING, William Edward. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DINIS COSTA, Tarcizio. **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

De GEUS, Arie P. Planejamento como aprendizado. In: **Starkey, Ken. Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

_____. **A empresa viva**. São Paulo: Futura, 1999.

DRUCKER, Peter F. O inventor da administração. **Revista Exame**. São Paulo: ano 2002, ano 36, nº 10, 15/mai/2002.

_____. Uma conversa com Peter Drucker. **Revista Exame**: São Paulo: ano 35, nº 24, p. 49-58, nov-dez, 2001.

_____. Rumo a sociedade do conhecimento. São Paulo: The Economist, **valor econômico**. 6 de novembro de 2001.

_____. Admirável mundo do conhecimento. **HSM management**. Ano 1, vol. 1, p. 64-68, mar-abr. São Paulo: 1997.

_____. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Drucker sobre Administração. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1991.

FCO. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte: FCO, 1994.

_____. **Gestão pela qualidade total em recursos humanos**-Casos reais. Belo Horizonte: FCO, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997.

FRANKL, Viktor Emil. **Em busca de sentido**. 7 ed. São Leopoldo: Vozes, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. 15 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FUNDAÇÃO APINCO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AVÍCOLAS. **Manejo da incubação**. Campinas: Facta, 1994.

FURLAN, Luiz Fernando. O desempenho das exportações brasileiras de frango em 1998. **Associação Brasileira de exportadores de frango-ABEF**. [on line] [artigo citado em jan2000]. Disponível na www.abef.com.br/.

GARVIN, David A. Managing quality: The strategic and competitive edge. EUA, New York: **Harvard Business School**, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: 5 ed. Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 40, nº 1, p. 6-19, jan-mar. São Paulo, 2000.

HAMEL, Gary. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**. Vol. 74, July-August, 1996, p. 69-82.

_____. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- HANDY, Charles. **A era da transformação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: **MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.) estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.
- HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção-PPGEP, UFSC, 1996.
- HEXSEL, Astor E. Vantagem competitiva: contexto atual e perspectivas. **Anais XVII ENAPAD marketing**. p. 87-95 set. Salvador, 1993.
- HOFFMAN, Edward. **The Right to be human: Biography of Abraham Maslow**. EUA: McGraw Hill, 1999.
- HUSSERL, Edmund. **Introdução à fenomenologia**. São Paulo: Madras, 2001.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Total Quality control: uma estratégia competitiva**. São Paulo, Seminário Internacional realizado pela IM&C, 1986
- JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade-handbook**. 4 ed. vol. III. São Paulo: Makron Books & McGraw-Hill, 1992.
- KATZ; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KONDO, Y. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. 3. ed. São Paulo: Gente, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- LEAL Guilherme Peirão. Empresa ética não é sonho. **Revista Exame**. ano 32, n.º 22, p. 142, out. São Paulo: 1998.
- LESSA, Jorge. **Qualidade competitiva no Brasil**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LOPES J. D. P. **Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado, Engenharia de Produção -PPGEP, UFSC, 1999, Florianópolis/SC.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Cláudio. As exportações de carne de frango. **Associação brasileira de exportadores de frango-ABEF** [on line] [citado em 04/04/2002]. Disponível: www.abef.com.br.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 05.

_____. A qualidade através das pessoas. **HSM management**. vol. 3, p. 106, jul./ago. São Paulo, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia-A Busca da vantagem competitiva, organizadores**. 5 ed. Rio de Janeiro, 1998.

MOREIRA, Káthia Capela da Silva. **Implementação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos: um estudo de caso**. Florianópolis. 2000. Dissertação de Mestrado, PPGE/UFSC.

MINTZBERG, Henry. **Arredondando o trabalho do executivo**. [s.l.] Amana-Key – management. abril/maio/junho, 1995a.

_____. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995b.

_____. QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 2 ed. Instituto Piaget, Lisboa, 1995.

NOBREGA, Clemente. Artigo O inventor da administração. **Revista Exame**, ano 36, nº 10, 15/mai, p. 89. São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Cezar Augusto. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Dissertação de Mestrado, PPGE/UFSC. Florianópolis. 2002.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Qualidade total na prática**: São Paulo: Atlas, 2 ed. 1997.

_____. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PERLS, Frederick Salomon; HEFFERLINE Ralph; GOODMAN Paul. **Gestalt-terapia**. São Paulo: Summus, 1997.

PIRES, Márcio de Souza. **Gestão estratégica da qualidade**. Apostila do programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Fev/2000.

PORTER, Michael. A hora da estratégia. **Revista HSM management**. São Paulo: ano 1, nº 5, p. 6-10, nov/dez 1997.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. What is Strategy? EUA, **Harvard Business Review**. nov-dec, p. 61-78, 1996

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAMAI, Osmar. **Normas para elaboração da dissertação/tese**. Florianópolis: UFSC, 2000.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia**. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAY, Michael. **Qual é o novo paradigma nos negócios?** In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (Org.). **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1997.

REHFELD, Ari. O método fenomenológico. **Revista do ITGT**. Goiânia, ano 1, vol. 1, nº 1, p. 43-46, 1995.

RICHARDSON, Jarry Roberto e Colaboradores. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 5 ed. 1999.

RESENDE, Enio. **Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil**. São Paulo: ABRH–Nacional – Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1999.

REZENDE, Mylene Dias. **A atuação de recursos humanos e sua relação com a satisfação dos clientes em hospitais de Porto Alegre**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC/RGS.

SALGADO, Mônica Santos. A gestão comportamental como fator condicionante da Implantação do sistema da qualidade nas empresas. **Revista Parceria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SANTOS, Fernando C. A. **Estratégia de recursos humanos**: dimensões competitivas: São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHNEIDER, J. & LOCKE, E. A. **A critique of Herzberg's Incidente classification system and a suggested revision**: Organizational Behavior and Human Performance. p. 441-457, 1971.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**: um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina-arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 15 ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

_____. **A dança da mudança**. São Paulo: Campus, 2000.

SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção**: do ponto de vista da engenharia de produção. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SILVA, José Carlos Teixeira. Avicultura. **Revista Aves & ovos**. Boletim mensal-atualizado em 04/04/2002. São Paulo: www.aveseevos.com.br/perfil_br.html

SLACK, Nigel; *et al.* **Administração da produção**. São: Paulo, Atlas, 1997.

SMITH-EASTERBY, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A .F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice Hall/LTC, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando o patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANNENBAUM, Robert; *et al.* **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TELLEGEN, Térèse A. **A Gestalt e grupo**: uma perspectiva sistêmica. São Paulo, Summus, 1984.

TERRA, Célio. **Avicultura de postura na virada do milênio**. Agroline [on line] [artigo de 2000]. Disponível na www.novosite.agroline.com.br/artigos/.

TOFLER, Alvin. **O choque do futuro**. São Paulo: Artenova, 1981.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

UMEDA, Massao. **TQC e administração de recursos humanos no Japão**. Belo Horizonte: FCO, 1996.

VASCONCELOS, Flávio; CIRINO, Álvaro. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entrem a teoria organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 40, n.4, p. 20-37, out./dez.2000.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, n.º 2, p. 20-30, Abr./jun. 2001.

VIEIRA, Maria Aparecida Silva. O corpo teórico e prático da abordagem gestáltica. **Revista do ITGT**. Goiânia, ano III, vol. 1, n.º 3, p. 3-8, 1997.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **General system theory**. Foudations, Developements and Applications. New York: Breziller, 1968.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 2 ed. São Paulo: Bookmann, 1994.

YUNES, Yamile. **Qualidade de vida e de relações de trabalho**: Integração Pessoal pelo desenvolvimento de Percepções Gestálticas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Modelo da carta enviada aos participantes da pesquisa

APÊNCIDE B - Roteiro para entrevista da Pesquisa Piloto

APÊNCIDE C - Questionário

APÊNCIDE D – Formulário para entrevista – Medida de opinião aberta

APÊNDICE - A

Modelo da carta enviada aos participantes da pesquisa

O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES
COM O PROGRAMA DE QUALIDADE DA PLANALTO

Prezado Sr. _____,

Prezado colega de trabalho da Granja Planalto,

Estou realizando, como parte da dissertação de mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina, uma Pesquisa sobre a percepção dos Fatores Motivacionais responsáveis pelo comprometimento das pessoas com a Qualidade Total da Planalto.

Para que seja realizada com sucesso é muito importante a participação do maior número possível de colaboradores da empresa, respondendo ao questionário que permita uma avaliação o mais ampla possível.

Posteriormente os resultados ficarão a disposição dos interessados.

Desde já, agradeço a sua valiosa participação.

Marcos Bueno
Orientando/Pesquisador

Prof. Dr. Antônio Alves Filho
Orientador UFSC

Gerência de RH e Qualidade

Grato pela colaboração,

APÊNDICE - B

ROTEIRO DA ENTREVISTA SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NO PROGRAMA DE QUALIDADE DA PLANALTO PESQUISA PILOTO

O nível de comprometimento que está se propondo medir é função dos Fatores de Motivação que no nosso trabalho está apoiado na Teoria Motivacional de Maslow e adaptado à Qualidade segundo o modelo de Barçante de sua tese de Mestrado na COPPE/URFJ, 1994.

Solicito que você pontue de 0 a 5 no Quadro abaixo os Fatores que na sua opinião são os responsáveis pelo comprometimento com o Programa da Qualidade da Planalto.

CORRELAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES DE MASLOW E A QUALIDADE

Fatores Motivacionais de Maslow	Adequação à Qualidade	Manifestação	Pontue 0 a 5
Auto-realização	Oportunidade de propor idéias criativas ou participar da elaboração dos planos.	Êxito, inovação, criação, autodesenvolvimento, trabalho interessante.	
Estima	Publicar na Gestão à Vista os êxitos obtidos com a qualidade e promover cerimônias públicas de reconhecimento.	Ser útil, importante, autoridade, independência, identidade (status) competência, reconhecimento, confiança.	
Afeto	Solicitar aos funcionários que mantenham o espírito de grupo e trabalhem pelo aprimoramento da Qualidade.	Relacionamento com subordinados, necessidades de aceitação, assistência, orientação, comunicação, trato, ética.	
Segurança	A Qualidade diminuiu os erros e perdas, aumenta as vendas; as vendas garantem o emprego.	Oportunidade, futuro, segurança no trabalho, política, normas, organização, condições de trabalho.	
Fisiológicas	Oportunidade de aumentar a remuneração através de um trabalho com Qualidade.	Prêmios, benefícios, exigências no trabalho, salário.	

APÊNDICE - C

QUESTIONÁRIO

O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES COM
O PROGRAMA DA QUALIDADE PLANALTO

1.	A quanto tempo você trabalha na Planalto?	

2.	Nível de escolaridade:	
	<input type="checkbox"/> 1º grau incompleto	<input type="checkbox"/> curso superior incompleto
	<input type="checkbox"/> 1º grau completo	<input type="checkbox"/> Curso superior completo
	<input type="checkbox"/> 2º grau incompleto	<input type="checkbox"/> pós-graduação
	<input type="checkbox"/> 2º grau completo	
3.	Como você classifica o clima interno da Planalto?	
	<input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Ótimo	
4.	Você percebe que a Planalto se preocupa com a Motivação e o Comprometimento dos funcionários?	
	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre	
5.	A comunicação entre a Planalto e os funcionários são:	
	<input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Muito boa <input type="checkbox"/> Excelente	
6.	As metas da Planalto estão bem claras e comunicadas a todos os funcionários?	
	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Mais ou menos <input type="checkbox"/> Sim	
7.	Na Planalto existe oportunidades de carreira?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Mais ou menos	
8.	Na Planalto existe oportunidades para educação e treinamento?	
	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Mais ou menos	
9.	Você se sente seguro e confiante na gestão da Planalto?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Às vezes	
10.	A Liderança/Chefia na Planalto está contribuindo para a qualidade do produto?	
	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Mais ou menos	

11. A Motivação e o Comprometimento na Planalto estão contribuindo para a qualidade do nosso produto ?

Não Sim Mais ou menos

12. A Planalto valoriza seus funcionários?

Não Sim Mais ou menos

13. Na Planalto os funcionários têm oportunidade e liberdade para propor melhorias?

Não Sim Mais ou menos

14. Como é o relacionamento do seu superior imediato com você?

Ruim Bom Muito bom Excelente

15. Como é o relacionamento com seus colegas de trabalho?

Ruim Bom Muito bom Excelente

16. Quando você pensa sobre a Qualidade Planalto o que te motiva mais e deixa você mais comprometido?

Explique: _____

17. Atribua importância de 1 a 5 aos grupos ligados a motivação no seu trabalho abaixo: (sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante).

De 1 a 5	Grupo	Manifestações motivacionais que levam ao comprometimento Pessoal no trabalho
()	Grupo X (Necessidades Fisiológicas)	Prêmios, benefícios, exigências no trabalho, salário.
()	Grupo Y (necessidades de Segurança)	Oportunidade, futuro, segurança no trabalho, política, normas, organização, condições de trabalho.
()	Grupo K. (necessidades de Afeto)	Relacionamento com subordinados, necessidades de aceitação, Assistência, orientação, comunicação, trato, ética.
()	Grupo W (necessidades de Estima)	Ser útil, importante, autoridade, independência, identidade (Status) competência, reconhecimento, confiança.
()	Grupo Z. (necessidades de Auto-realização).	Êxito, inovação, criação, autodesenvolvimento, trabalho interessante.

18. Na sua opinião que nota você daria para Qualidade da Planalto nos quesitos:

a) Qualidade Técnica (sistema, processos, métodos, estatística,):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Justificativa: _____

b) Qualidade Humana (motivação, envolvimento, atitude, comprometimento, satisfação, etc):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Justificativa: _____

19 Outros comentários que você julgue necessário fazer:

ANEXOS

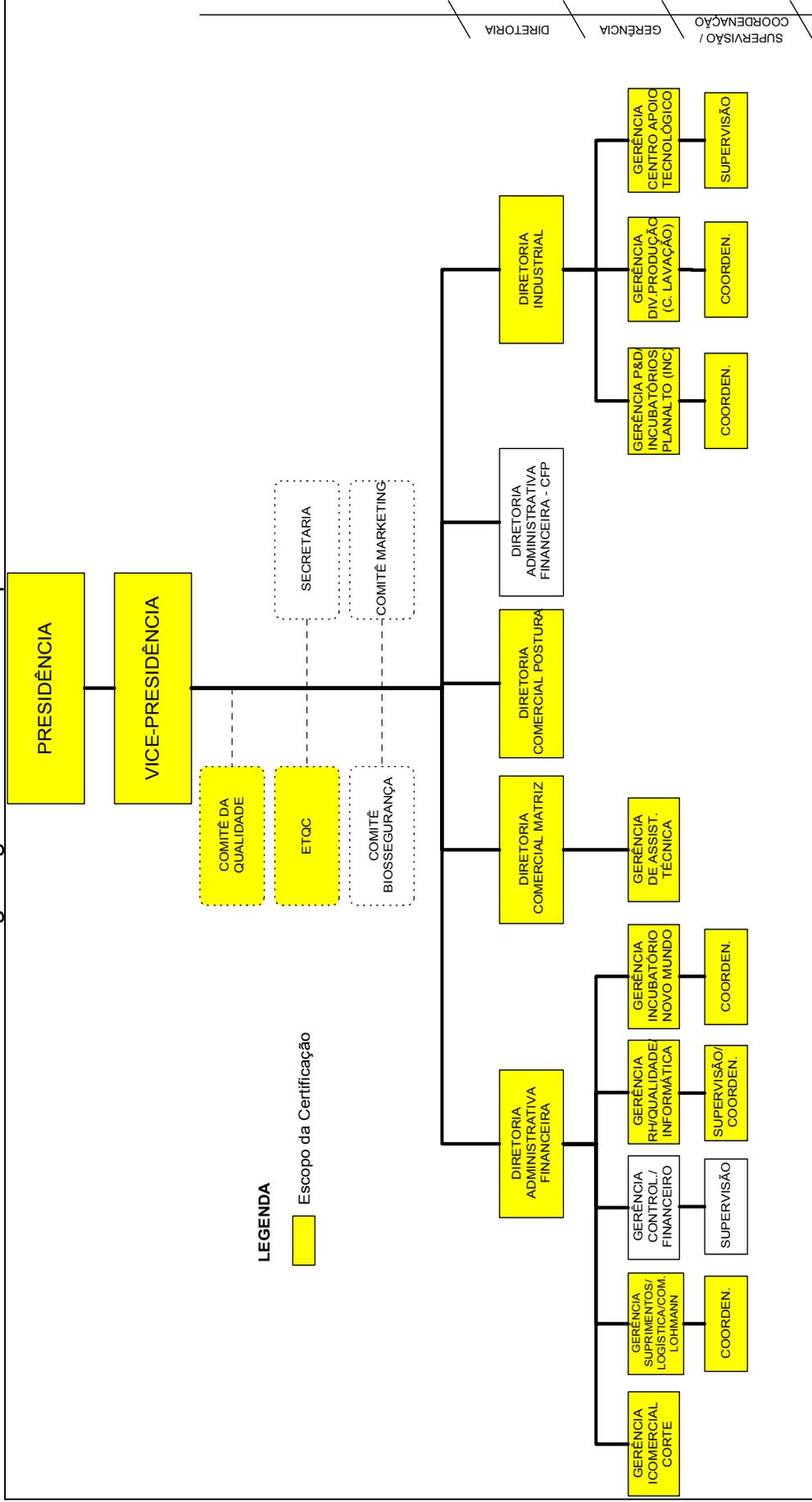
ANEXO A - Organograma geral da empresa.

ANEXO B - Síntese das 4 Eras da Qualidade de Garvin.

ANEXO C - Matriz de análise dos principais movimentos em direção ao ser humano nas organizações.

ANEXO A

Organograma Geral da Empresa



SUPERVISÃO / COORDENAÇÃO
 GERÊNCIA
 DIRETORIA

ANEXO B
Síntese das Quatro Eras da Qualidade – O Modelo de Garvin.

Características Básicas	Inspeção	Controle Estatístico do Processo	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.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda 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 a 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
Enfoque no Fator Humano/Período	Homo Economicus Início do séc. XX	Homo Social Início de 1930	Homem Organizacional e Homem Administrativo: 1950 a 1960	Homem Funcional e Homem Complexo: a partir de 1970

Fonte: Garvin, D. A. Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva, p. 44, 1992 (adaptado por Barçante, 1998).

ANEXO C

Matriz de análise dos principais movimentos em direção ao ser humano nas organizações

...Quê quatro tipos de Sociedades (Tofler) As principais Mudanças nas Organizações.	Sociedade Primitiva	Sociedade Agrícola de 8000 a.C. até 1760	Sociedade Industrial de 1760 até 1990	Sociedade do Conhecimento a partir de 1990
As três profundas mudanças na base da economia e da estrutura social (Crawford)	“Na primeira etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Esta transição começou há aproximadamente 8000 anos e hoje está quase totalmente completa em todo o mundo”. Administração Científica de Taylor & Fayol: 1920.	Na segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial.	A terceira etapa da história econômica e social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade baseada nos conhecimentos	A quarta etapa segundo Peter Drucker é o e-commerce.
As Teorias Administrativas	Administração Científica de Taylor & Fayol: 1920.	Relações Humanas de Elton Mayo: 1930	Fator Humano na empresa com McGregor e Maslow: 1950.	Capital Humano com Crawford, Stewart, Leivdson etc. 1990.
As Eras Empresariais	Era Produção em Massa – 1920	Era da Eficiência - 1950	Era da Qualidade 1970	Era da competitividade 1990
Os Modelos de Gestão	Administração científica de Taylor e Fayol: 1920.	Administração Burocrática de Weber: 1950	Administração pela qualidade total: após 1970	Administração Holística: 1990
As Escolas de RH	Departamento de Pessoal: 1920	Recursos Humanos: 1950	Patrimônio Humano: 1970	Talentos Humanos: 1990
As Eras da Qualidade	Era da Inspeção do século XVIII até 1920.	A Era do Controle de Qualidade: após 1920.	A Era da Garantia da Qualidade: após 1961	A Era da Gestão Estratégica da Qualidade: após 1990
As Escolas (forças) Psicológicas que contribuíram para uma nova visão de homem.	1ª Força: Psicanálise com Freud no começo do século XX.	2ª Força: Behaviorismo após 1940.	3ª Força: Abordagem Humanista - Gestáltica c/Perls a partir de 1950. Visão holística.	4ª Força: Transpessoal com Stan Grof, Viktor Frankl e outros. Após 1970.