

Cezar Augusto de Oliveira

**A CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS
PARA A QUALIDADE**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Florianópolis
2002

658 OLIVEIRA, Cezar A.
048 C A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade,
Florianópolis– SC : UFSC, 2002
141p.: il.

Orientadora: Jane Iara Pereira Costa
Dissertação (mestrado) UFSC

1. Administração 2. Qualidade 3. Motivação
I – Título II – Autor III – Costa, Jane I. P.

Cezar Augusto de Oliveira

A CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS PARA A QUALIDADE

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

Florianópolis, 23 de Abril de 2002.

Professor Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof. Mauricio Fernandes Pereira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Agradecimentos

A Deus que está acima de todas as coisas e tem me dado forças e motivação para prosseguir nas conquistas da vida.

À minha esposa, Losangela, pela compreensão, incentivo e apoio constante.

A meus filhos Lucas, Samuel e André.

Meus sinceros agradecimentos aos professores da UFSC e principalmente ao professor Mauricio Fernandes Pereira, que deixou de fazer coisas pessoais para se dedicar à orientação dessa dissertação.

Tudo quanto vier às mãos para fazer,
faze-o com todas as suas forças,
de todo o seu coração
de todo o seu entendimento.

Resumo

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Florianópolis, 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Deixando para trás o mecanicismo que imperava no início do século XX, em que o único meio de motivar as pessoas era por recompensas financeiras, surge a Teoria das Relações Humanas, como marco inicial e irreversível da valorização do homem dentro das organizações. Numa significativa mudança, fala-se agora em assuntos, até então ignorados como: liderança, motivação, comunicação, dinâmica de grupo e organização informal. Como a ênfase passou a ser no homem como um ser social, surge uma nova preocupação: O que motiva esse homem? Como aproveitar esse homem motivado para obter melhores resultados organizacionais com qualidade e ainda influenciar positivamente os outros funcionários? Dentro deste propósito, surgiram várias teorias a cerca da motivação humana. Muitos autores deram diferentes enfoques ao assunto, tentando entender o comportamento humano, procurando identificar o melhor caminho da sua motivação. Num momento de acirrada concorrência, em que a excelência da qualidade dos produtos e serviços torna-se um fator de competitividade e até mesmo de sobrevivência, as organizações inteligentes trabalham na busca dessa excelência. O trabalho aqui proposto visa identificar os fatores motivacionais e sua contribuição para o alcance dessa excelência, descrevendo a importância da trílogia pessoas, motivação e qualidade neste processo.

Palavras-chave: Pessoas, motivação, qualidade.

Abstract

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Florianópolis, 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Leaving the mecanicism there was in the beginning of the 20th century behind, where the only way of motivating people was by financial rewards, the Theory of the Human Relationships appears as an initial and irreversible mark of the man's valorization inside the organizations. As a significant change, it is spoken so far about unknown subjects such as: leadership, motivation, communication, group dynamics, and informal organization. As the emphasis started to be in the man as a social being, a new concern appears: what motivates that man? How is it possible to take advantage of that motivated man to obtain better organizational results with quality and still influence the other employees positively? Inside this purpose, several theories appeared about the human motivation. Many authors gave different focuses on this subject, trying to understand the human behavior and also trying to identify the best way of such motivation. In a moment of hard competition, where the excellence of quality of the products and services becomes a factor of competitiveness and even of surviving, the intelligent organizations search for such excellence. The work proposed here seeks for identifying motivational factors and its contribution to the reach of that excellence, describing the importance of the trilogy people, motivation e quality in this process.

Key words: People, motivation, quality

Sumário

Resumo

Abstract

Lista de Figuras

Lista de Quadros

Lista de Tabelas

Lista de Reduções

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos da Pesquisa	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Especificos.....	18
1.3 Justificativas do Trabalho	19
1.4 Delimitação do Tema.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 A Motivação no Âmbito das Organizações.....	21
2.2 As Pessoas	27
2.2.1 Comprometimento das Pessoas.....	35
2.2.2 A Importância da Comunicação para as Pessoas.....	38
2.3 Motivação	40
2.3.1 O que Motiva os Empregados.....	44
2.3.2 O Papel da Liderança na Motivação	49
2.4 Qualidade	52
2.4.1 A síntese Deming.....	59
2.4.2 A Contribuição de Ishikawa	62
2.4.3 A contribuição de Crosby.....	63
2.4.4 A contribuição de Feigenbaum	66
2.4.5 Prêmio pela Qualidade no Mundo	68

3 METODOLOGIA	76
3.1 Tipo de pesquisa	77
3.1.1 Estudo de caso.....	78
3.2 Fonte de dados	81
3.3 Instrumento e técnica de coleta de dados	83
3.4 Coleta de dados	84
3.5 Amostragem	86
3.6 Técnica de análise e interpretação de dados	87
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	89
4.1 Contextualização do caso em estudo: Samarco Mineração S. A.	89
4.2 As pessoas, a motivação e a qualidade na Samarco	106
4.3 A teoria e a prática na Samarco	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.1 Conclusões	128
5.2 Recomendações	133
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
7 ANEXOS	140
7.1 Anexo I - Entrevista	140
7.2 Anexo II - Questionário	141

Lista de figuras

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow	25
Figura 2 - Habilidades gerenciais segundo Katz	32
Figura 3 – Ativos intangíveis do capital intelectual	34
Figura 4 – Modelo de valência x Expectativa	42
Figura 5 - Hierarquia das necessidades de Maslow	47
Figura 6 – Modelo de Vroom	48
Figura 7 – As forças que definem o estilo de liderança	51
Figura 8 - Categorias de avaliação do prêmio Baldrige	71
Figura 9 – Nível de escolaridade do pessoal da Samarco	92
Figura 10 – Participação no mercado	93
Figura 11 – Distribuição das vendas em 2000	95
Figura 12 – Emissão de partículas para a atmosfera	98
Figura 13 – Taxa de frequência de acidentes 77/97	100
Figura 14 – Taxa de frequência de acidentes até 2001	101
Figura 15 – Ranking geral da Hay do Brasil	114

Lista de quadros

Quadro 1 - Pessoas como pessoas e como recursos	30
Quadro 2 - Alguns fatores internos que influenciam o comportamento Das pessoas nas organizações.	31
Quadro 3 - Como as empresas obtêm e mantêm o comprometimento dos Funcionários	37
Quadro 4 - Sistema de comunicação	39
Quadro 5 – A teoria dos dois fatores de Herzberg	43
Quadro 6 - Concepções do homem segundo as teorias organizacionais	49
Quadro 7 – Conceito de qualidade	58
Quadro 8 – Classificação das vantagens na Samarco em 1997	107
Quadro 9 – Classificação das vantagens na Samarco em 2000	108
Quadro 10 – Principais atrativos da Samarco em 1997	109
Quadro 11 – Principais atrativos da Samarco em 2000	110
Quadro 12 – Conseqüência de pessoas motivadas	132

Lista de tabelas

Tabela 1 - Lista de necessidades, criada por H. A. Murray	46
Tabela 2 - Principais prêmios de qualidade no mundo	68
Tabela 3 – Empresa Premiadas pelo PNQ	74
Tabela 4 – Dados gerais da Samarco de 1997	90
Tabela 5 – Dados gerais da Samarco de 2000	91

Lista de reduções

CCQ – Círculos de controle da qualidade.

CEP – Controle estatístico de processo.

CQ – Controle da qualidade.

CQAE – Controle da qualidade amplo empresarial.

CQT – Controle da qualidade total

DNV – Det norske veritas

FPNQ - Fundação para o prêmio nacional da qualidade

GEQ – Gerenciamento estratégico da qualidade.

GQ – Garantia da qualidade.

GQT – Gestão pela qualidade total.

ISO – Organização internacional de normalização.

PIC – Programa de integração cultural

PNQ – Prêmio nacional da qualidade.

FPNQ – Fundação para o prêmio nacional da qualidade

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O modelo de gestão que a Escola Clássica introduziu é o de sistema fechado, em que o homem é concebido como máquina, puramente racional, calculista. Naquela época, procurando maximizar a produção, Taylor (1911) desenvolveu um critério que separava os operários por especialização e selecionava o que fosse adequado para uma única e específica tarefa. O operário não poderia pensar ou sugerir qualquer mudança, apenas executá-la.

A Escola Clássica tinha uma visão muito curta acerca do homem, a Administração Científica estava convicta de que o salário constituía a fonte de motivação para o trabalhador, e o operário trabalhava unicamente por recompensas financeiras. Quem trabalhava mais, conseqüentemente ganhava mais, surgiu aqui a figura do *homo economicus*.

Num processo irreversível, esse *homo economicus* foi substituído pelo homem social, surgido na Teoria das Relações Humanas com Elton Mayo e seus seguidores, que gerou o movimento chamado de a Escola das Relações Humanas, ocupou seu espaço na vida das organizações, que do ponto de vista da empresa, desloca seu procedimento mecanicista e passa a ver as coisas pelo lado social tentando motivar as pessoas (Schein, 1982). Elton Mayo procurou, principalmente, mostrar a influência da motivação humana nos resultados, no trabalho de equipe e na organização informal dentro das instituições, dando assim, início ao processo de valorização das pessoas dentro das organizações.

A motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. As várias correntes acerca do comportamento do homem organizacional demonstra uma particular estratégia de comportamento individual e grupal, é o norteador da maneira de agir da organização que defronta com os indivíduos que com ela colaboram e interagem (Schein, 1982).

Os enfoques dados à relação homem-empresa por Argyris (1969), Maslow (1970) e McGregor (1973), oferecem uma outra maneira de encarar o homem, denominada “homem auto-realizador”. Neste modelo, parte-se da premissa de que os motivos obedecem a uma hierarquia – pirâmide de Maslow – que vai desde as necessidades que garantam a sobrevivência às necessidades de auto-realização.

Para Schein, (1982), o modelo do homem “auto-realizador” implica em estratégias diferentes das demais por parte das organizações. Neste caso, o homem quer tornar o trabalho mais desafiante e significativo de modo a gerar orgulho e auto-estima para quem os realiza. A recompensa é intrínseca e visa a realização adequada do seu trabalho e há, também, uma interação entre o desejo de auto-realização individual e a necessidade da organização em sua busca de eficiência.

Seguindo esta linha de pensamento, Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), afirmam que são os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores e não os fatores externos a ele. É o atingir da meta que leva o indivíduo a novos desafios, ou seja, para eles os principais fatores motivadores são os de realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e o progresso profissional e individual.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidos um ambiente de trabalho e um clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. Abordagens para criar flexibilidade, autonomia e iniciativa na organização de trabalho e na estrutura de cargos podem ser estabelecidas através da redução de níveis hierárquicos, otimização de unidades organizacionais e arranjo físico adequado para as pessoas, em que as oportunidades para a criatividade, inovação e compartilhamento de conhecimentos e habilidades podem ser criadas através do uso de equipes de trabalho e equipes de solução de problemas, temporais ou

permanentes, departamentais ou multidepartamentais, autogerenciadas ou não (Rutta & Bucelli, 2001).

Denton (1991), argumenta que por ter uma equipe motivada e com moral elevado, a empresa American Express é vista por muitos, incluindo a Revista Fortune, como sendo o melhor fornecedor de serviços do seu campo de atuação. Da mesma forma, o CRC da Texas Instrumentos e o Holiday Inn têm equipes voltadas para um trabalho de qualidade e também têm grande fé na gestão e motivação de pessoas da sua força de trabalho.

Segundo Courtis (1991), a maioria das pessoas trabalham melhor se forem mais bem motivadas e instruídas. Neste contexto, torna-se imprescindível identificar os fatores que motivam as pessoas e identificar a contribuição que estes fatores trazem para qualidade. Com a globalização da economia, em que as mudanças são constantes, novos métodos e novas tecnologias surgem a todo o momento e as ameaças são constantes, exigindo, mais do que nunca, uma gestão voltada para equipes motivadas, participativas e com o moral elevado, para maximizar a qualidade de produtos e serviços.

As relações humanas representam “uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve basear-se no reconhecimento de que os seres humanos são possuidores de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica numa compreensão sadia de que toda pessoa tem necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer-se e que motiva o seu comportamento em determinado sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo” (Balcão & Cordeiro, 1979, p.84).

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado e com clientes satisfeitos e fiéis. Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação, que age como fator

diferenciador e competitivo. Equipe motivada, conseqüentemente, produtos melhores.

Nessa busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização. Estes fatores devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecida as forças de comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas. (Juran, 1990).

Tucker (1999), destaca que é através das pessoas que vamos conquistar e manter os clientes, argumentando que o pessoal é sem dúvida a parte principal e de vital importância na entrega de valor ao cliente. Esse pessoal motivado obtém os melhores resultados com alta qualidade satisfazendo tanto a empresa como seus clientes e a si mesmos mantendo seus empregos.

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Os fatores motivacionais contribuem para a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa e leva uma pessoa a produzir com qualidade?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a contribuição que os fatores motivacionais trazem para a excelência da qualidade de produtos e serviços nas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar como as pessoas têm seu valor para as organizações.
- Identificar as teorias de motivação e sua importância na organização.

- Destacar a importância da motivação nas organizações.
- Descrever a qualidade nas organizações de acordo com os clássicos.
- Analisar como a motivação contribuiu para a qualidade dos produtos na Samarco Mineração S/A.

1.3 Justificativas do Trabalho

A presente dissertação se justifica uma vez que poderá contribuir para os conhecimentos relacionados à qualidade de produtos e serviços, impulsionados pela motivação individual e de equipe, principalmente levando-se em consideração que as organizações dependem cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho.

Outro ponto que justifica é o tema ser atual e necessário para nortear as ações nas organizações em promover a participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, obtendo a sinergia entre equipes, formando equipes competentes com alto nível de desempenho e comprometimento.

A dissertação torna-se importante, porque irá discutir, a trilogia Pessoas, Motivação e Qualidade em um contexto em que as inovações tecnológicas disponíveis pressionam as empresas a passarem por mudanças rápidas e constantes em seu ambiente interno e externo, bem como aproveitar a potencialidade das pessoas numa ação pró-ativa que possibilite uma antecipação às mudanças, alcançando, assim, resultados significativos e inovadores.

Deste modo, a contribuição do trabalho torna-se importante na medida em que procura debater como a força de trabalho motivada poderá contribuir para a qualidade dos produtos ou serviços das organizações, visto que, estão inseridas em um ambiente hostil e de intensa concorrência, necessitando cada vez mais de implementar estratégias para alavancar a qualidade ao seu produto ou serviço para atender as ansiedades e desejos dos seus clientes e mantê-los sempre fiéis.

1.4 Delimitação do Tema

O trabalho aqui proposto se limitará a uma discussão teórica sobre a motivação das pessoas dentro das organizações, procurando identificar como a motivação afeta diretamente a qualidade.

Para fazer um debate entre a teoria e a prática, foi realizado junto à Samarco Mineração S/A uma pesquisa na divisão de recursos humanos sobre motivação para a qualidade, visando ratificar a discussão teórica do assunto.

Considera-se importante, mesmo definido os objetivos gerais e específicos, deixar claro os limites de aprofundamento desta dissertação que *não* tem intenção de:

- Abranger o comportamento motivacional em todas as situações.
- Analisar o comportamento motivacional na organização informal.
- Discutir o que desmotiva as pessoas nas organizações.
- Analisar o custo de se manter uma equipe motivada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Motivação no Âmbito das Organizações

Numa cultura organizacional voltada para a administração da qualidade, toda empresa deve estar consciente que seus produtos e serviços devem satisfazer a seus clientes. Esta cultura - conjunto de valores e crenças - deve ser transmitida e compartilhada a todos da organização e também anunciada àqueles que estão fora da organização, principalmente seus clientes, mas que de uma forma ou de outra estão inseridos no contexto da gestão pela qualidade dessa organização. Segundo Juran (1990, p. 304), “A qualidade é produto da cultura de uma organização e por ela deve ser orientada”, e deve ser adotada como um dos valores fundamentais da organização, devendo ir muito além de uma lista afixada nos corredores da organização.

Empresas americanas, como Wal-Mart, Sams-Club, Sears, dentre outras, criaram e solidificaram seus valores institucionais. Por exemplo, a *Walt Disney Company* criou sua lista de valores:

- Qualidade.
- Conservação.
- Aprendizado.
- Valor.
- Divertimento.
- Curiosidade.
- Clientes são “convidados”.
- Trabalho em equipe.
- Divertimento para a família.
- Patriotismo.

Os valores, segundo Juran (1990), vão orientar o comportamento das pessoas que trabalham na organização e que são responsáveis pelo sucesso

individual e coletivo. As pessoas muito bem sucedidas têm uma visão clara de seus valores pessoais; da mesma forma, uma empresa bem-sucedida tem uma cultura organizacional fundamentada em valores bem definidos. A qualidade resulta de um comportamento positivo dos empregados e a melhor ferramenta para alcançar a excelência da qualidade é a mente humana que interpreta e faz com que as coisas aconteçam, propõe melhorias e mudanças necessárias.

Möller (1997) argumenta que a qualidade dos serviços e produtos é uma decorrência da qualidade das pessoas. Nesta linha de argumentação, a Samarco Mineração S. A., é uma empresa movida a desafios, ela tem que ter qualidade total e ainda tem que ser confiável para se manter no mercado internacional, e a empresa tem conseguido isto. Investiu muito na motivação de seus funcionários desde o topo da hierarquia até o operacional, para obter a excelência de seus produtos. As pessoas na Samarco estão satisfeitas, seguras e interessadas em manter o emprego, estão com o moral elevado gerando atitudes positivas, de satisfação, de otimismo, de cooperação, de colaboração e boa vontade (Exame, 1997).

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas.

A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

Vários têm sido os caminhos propostos e várias são as teorias que surgiram no dia-a-dia, na ânsia de encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada.

Bowditch & Buono (1997), argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber porque as pessoas se comportam

da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, cabendo aqui uma pergunta: como é possível influenciar o desempenho das pessoas? Como motivar as pessoas?

Bergamini (1997), por sua vez argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1992) propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com pessoas.

Vroom (1964) sugere que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propela o indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído pelo indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Para Herzberg, Mausner & Snyderman (1957), o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Neste contexto, os principais fatores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo.

Nesta linha de pensamento, as coisas que desagradam os trabalhadores não são simplesmente o oposto das que os satisfazem. O que desagrada é inteiramente diferente daquilo que os satisfaz. Com isto, a eliminação de uma insatisfação não

implica a criação de uma satisfação, simplesmente houve uma eliminação de insatisfação e não age como fator de motivação para melhorar o desempenho.

Já os fatores de satisfação são considerados influências positivas na motivação para que as pessoas atinjam níveis altos de produtividade e qualidade.

Por sua vez, Likert (1979), escrevendo sobre os novos padrões de gestão, desenvolve o método conhecido como “Sistema 4” baseando em quatro premissas básicas: alta cooperação, envolvimento nas decisões, junção das organizações formal e informal e por fim, o autocontrole. Este padrão se baseia no princípio das relações de suporte, em que se aproveita todo o relacionamento e experiência de pessoas como suporte para as demais.

Maslow (1970), em sua obra intitulada: *Motivation and Personality*, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência. A teoria diz que o homem faz o que faz por causa das suas necessidades e enumera estas necessidades que foram conhecidas como a pirâmide de Maslow: necessidade de auto-realização, necessidade de estima, necessidade de afiliação, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas, conforme Figura 1.

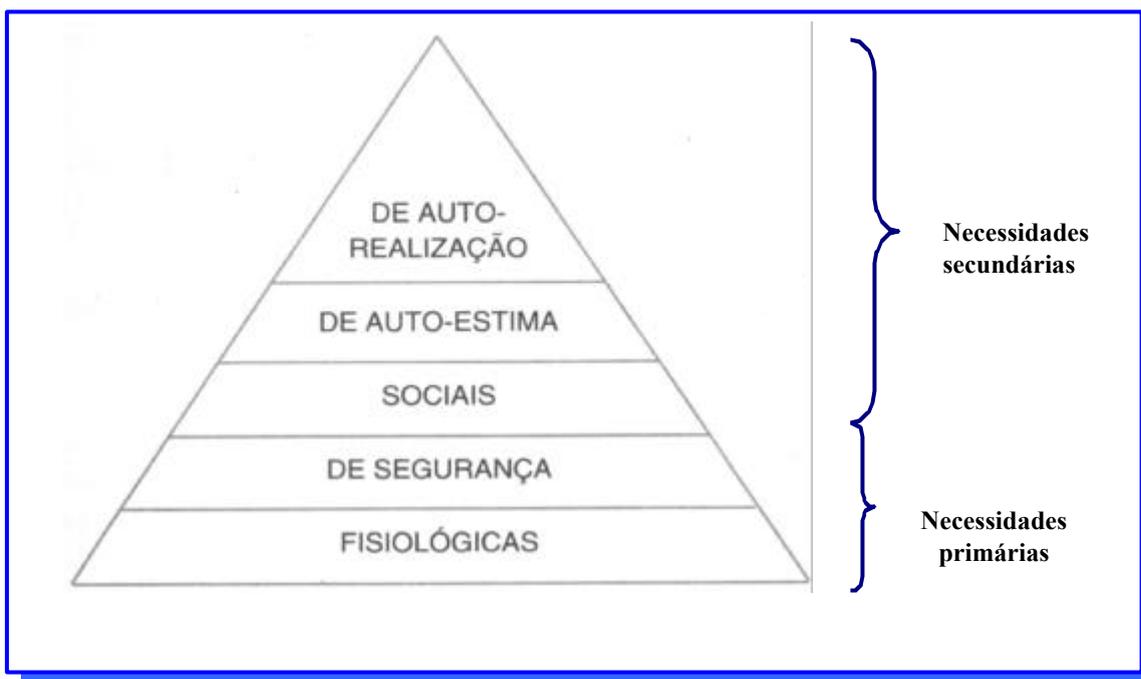


Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Maitland (2000).

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de se autodesenvolver através do seu potencial, procurando sempre se tornar mais do que é, a alcançar novos patamares, novas conquistas. A necessidade de auto-estima é a maneira pela qual o indivíduo se vê. Envolve a autoconfiança, auto-apreciação, necessidade de respeito, status, prestígio e consideração, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz o indivíduo a um moral elevado. As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas. Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade de afeto e de amor. As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Elas surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. São necessidades de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Aqui estão as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e já nascem com o indivíduo.

Juran (1990), destaca que a motivação está relacionada com as forças do comportamento humano gerenciadas e direcionada para o alcance dos resultados. Os melhoramentos dos resultados são alcançados pela ação direta da iniciativa da liderança da alta gerência, mas boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre também devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização, que devem se dispor individualmente e se comprometer seriamente com o seu trabalho, para atingir metas organizacionais. Neste contexto, segundo a Teoria Y de McGregor (1973), as pessoas não são preguiçosas por natureza, e que um trabalhador motivado é capaz de atingir metas organizacionais. Nesta teoria, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver problemas dentro das instituições, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas e gostam de ter o que fazer e são criativas e competentes. E se forem adequadamente motivadas, há interesse e vontade de fazer certo e melhor, havendo inclusive uma grande participação nos níveis mais baixos da organização.

Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho Herzberg (1966) formulou a teoria dos dois fatores. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos, os fatores motivacionais ou intrínsecos. Nos fatores higiênicos destaca-se o salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, condições ambientais de trabalho, clima interno, regulamentos. Estes fatores satisfeitos, eles apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os fatores são ruins eles provocam insatisfação aos empregados. São profiláticos e preventivos apenas evitam a insatisfação e não provocam nenhuma satisfação.

Toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização, é uma mobilização coletiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade, é necessária uma mudança cultural significativa, exigindo alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo e é a motivação que vai eliminando estes obstáculos.

As várias teorias acerca da motivação dão embasamento e direcionamento ao administrador para compreender e identificar quais os fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos gerentes para o alcance da tão desejada qualidade de produtos e serviços.

2.2 As Pessoas

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Estes métodos originados na Escola Clássica da administração transformaram os operários em “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de produção de um operário normal.

Através da experiência desenvolvida em *Hawthorne* na fábrica da *Western Electric Company*, iniciada pelo Conselho Nacional de Pesquisas (órgão americano) e coordenada por Elton Mayo e seus colaboradores entre 1927 e 1932, para pesquisar a relação entre iluminação e produção (eficiência dos operários), estendendo-se posteriormente ao estudo da fadiga, acidentes de trabalho, do *turnover* e efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade do operário; surge uma nova teoria calcada em valores humanísticos, deslocando a preocupação voltada para a tarefa e estrutura da empresa para a preocupação com as pessoas, seu relacionamento na equipe e seu comportamento social.

A partir da Experiência de *Hawthorne*, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana, novas variáveis são acrescentadas à administração: a integração social, o comportamento social dos empregados, as necessidades psicológicas e sociais, a atenção para novas formas de recompensas e sanções não-materiais, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas.

Leavitt, Dill e Eyrng (1973) argumentam que o homem é um ser social com uma irrepreensível tendência à vida em sociedade, vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo existe uma enorme variabilidade humana, em que cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito a influência de grandes variáveis. O fato de haver grandes diferenças em aptidões e dos padrões de comportamento serem diversos, faz com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, seus próprios valores, suas próprias atitudes, suas próprias motivações. Daí, a necessidade de entender a cognição humana, cujo significado é a maneira pela qual a pessoa se vê e interpreta a si própria ou seu ambiente externo, é o filtro pessoal através do qual a pessoa se sente e percebe o mundo ao seu redor, estabelecendo a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma e do mundo exterior.

Festinger (1975), na teoria da dissonância cognitiva, fala que toda pessoa se esforça para estabelecer um estado de consonância ou coerência com ela mesma. Quando a pessoa tem cognição sobre si mesma e sobre seu ambiente, que são inconsistentes entre si, ocorre um estado de dissonância cognitiva que é uma das principais fontes de inconsistências no comportamento. As pessoas não toleram a inconsistência, quando ela ocorre o indivíduo está motivado para reduzir o conflito. A esse conflito dá-se o nome de dissonância.

A cognição permite um quadro de referências para o indivíduo se situar no mundo e entendê-lo adequadamente. A dissonância cognitiva, por sua vez, decorre de situações que envolvem algum processo de decisão do indivíduo e o conflito resultante de cognições que não batem entre si. A vida de cada pessoa é uma busca incessante de redução de dissonâncias.

Thompson e Van Houten (1970), salientam que em decorrência da teoria de campo e da teoria da dissonância cognitiva surgem três enfoques ao estudo do comportamento das pessoas:

- ❑ O homem como ser transacional, que recebe insumos do meio ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma posição proativa, antecipando e provocando mudanças neste ambiente.
- ❑ O homem com um comportamento dirigido para um objetivo, que é capaz de ter objetivos e aspirações e se esforçar para alcançá-los.
- ❑ O homem como um modelo de sistema aberto, que é dirigido para objetivos é ativamente envolvido com o ambiente à medida que persegue estes objetivos, desenvolvendo capacidades mentais tais como: pensar, decidir, permitindo que conheça as pessoas, suas crenças e as coisas em seu ambiente e enfrentá-las.

As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho acerca de recursos humanos, ou recurso de pessoas, dentro das organizações.

Valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos – dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas - para alcançar objetivos organizacionais para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais, Quadro 1. Tratam-se agora as pessoas como pessoas e ao mesmo tempo como importantes recursos organizacionais, porém, rompendo a visão Taylorista de pessoas unicamente como meios de produção.

Quadro 1: Pessoas como pessoas e como recursos

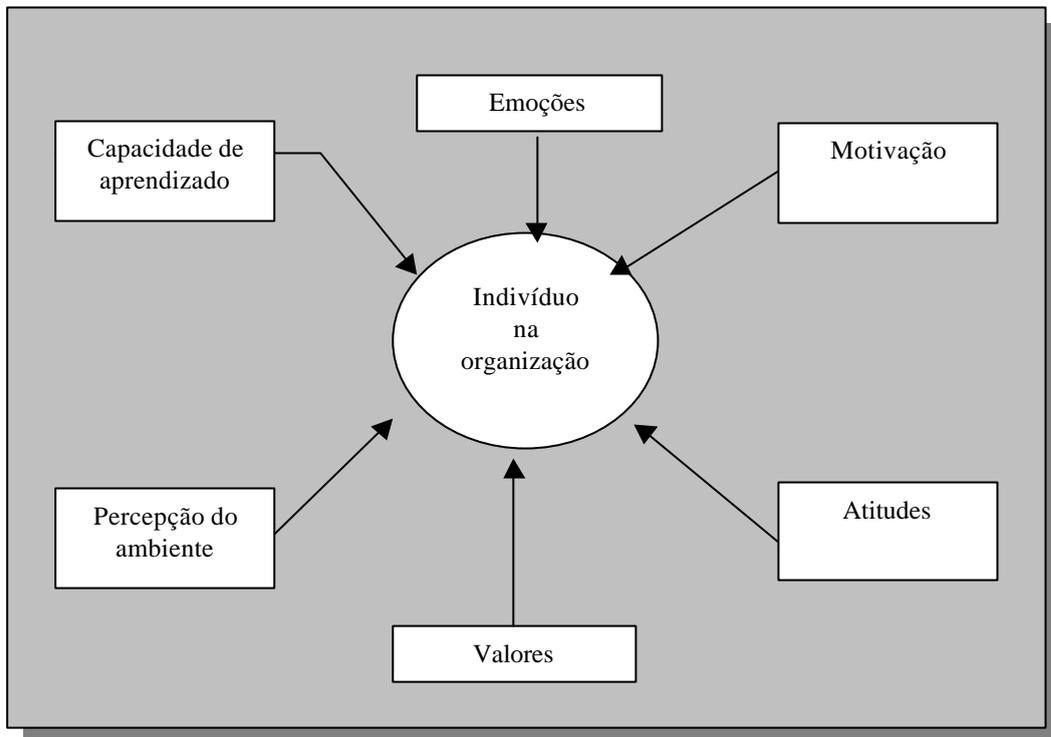
Pessoas		
Como pessoas	Personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais.	Tratamento pessoal e individualizado.
Como recursos	Habilidades, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários.	Tratamento pela média, igual e genérico.

Fonte: Maximiano (1997).

As pessoas sendo vistas como pessoas, se sentem mais “gente” deixando a idéia de descartável para uma idéia de valor humano, de importância. O tratamento é pessoal e individualizado, elevando com isso o moral dentro das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades.

Dubin (1974), argumenta sobre a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações, apontando fatores internos e externos que influenciam este comportamento. Conforme demonstrado no Quadro 2, os fatores influenciadores do indivíduo na organização são: emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizado.

Quadro 2: Alguns fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações



Fonte: Dubin (1974).

Katz (1955) apresenta algumas habilidades gerenciais para os níveis administrativos de supervisão, gerência e alta gerência. As habilidades se dividem em habilidades técnicas, habilidades conceituais e habilidades humanas e segundo Katz são essenciais para o administrador trabalhar com eficácia nas organizações e são assim definidas:

- ✓ **Habilidade técnica:** é a utilização dos conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas.
- ✓ **Habilidade humana:** é a capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, entender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz.
- ✓ **Habilidade conceitual:** habilidade para lidar com idéias e conceitos abstratos, permitindo que a pessoa faça abstrações, desenvolva filosofias e princípios de ação.

A combinação destas três habilidades varia de acordo com a escala de níveis administrativos: alta direção, gerência e supervisão. À medida que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais. Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de habilidades técnicas para lidar com as tarefas. Entretanto, conforme mostra a Figura 02, em todos os níveis prevalece uma grande participação das habilidades humanas, pois nenhum dos níveis tem sentido sem as pessoas para executá-los, pois são elas consideradas o maior patrimônio das instituições e vão impulsionar a máquina organizacional para o alcance de seus objetivos.

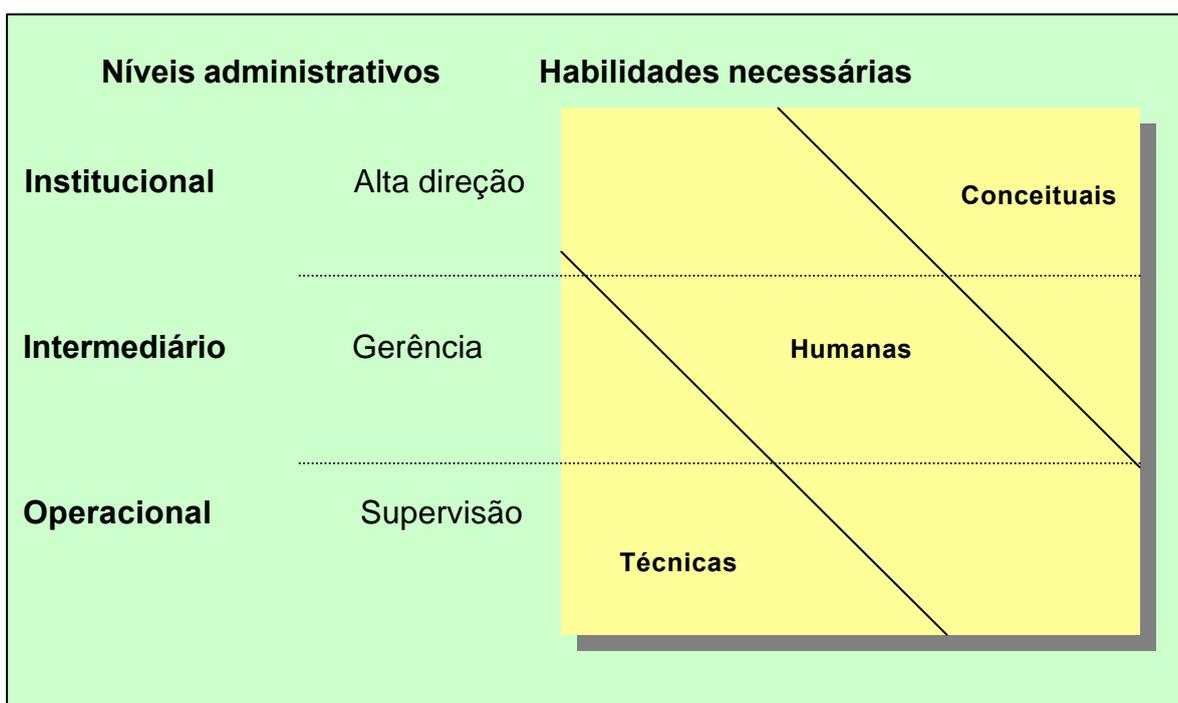


Figura 2: Habilidades gerenciais

Fonte: Katz apud Maximiano (1997).

Posteriormente há um novo deslocamento da visão das pessoas dentro das organizações. Elas são vistas como capital humano que é constituído de pessoas que fazem parte da organização e significa talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada. Na era do pós-industrialização, as pessoas com seus conhecimentos e

habilidades, passaram a ser a principal base para a nova organização, deixaram de ser simples recursos organizacionais, passaram a ser vistos como seres dotados de habilidades, motivações, inteligência, conhecimentos, personalidades, aspirações.

Stewart (1998) relata que a grande importância para as empresas se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações. Uma riqueza maior e mais importante que dinheiro.

O capital financeiro, na era industrial, está cedendo lugar para o capital humano, na era do conhecimento, como base fundamental para o crescimento com competitividade e inovação das organizações. Criatividade e inovação vêm através de idéias, e idéias provêm do conhecimento e o conhecimento, por sua vez, está na cabeça das pessoas. Organizações que vêem o futuro, precisam investir cada vez mais nesse capital intelectual visando o seu progresso, seu crescimento e sua inovação.

Uma mudança está acontecendo dos ativos tangíveis para os intangíveis. Empresas estão identificando indicadores para seus ativos intangíveis como o capital humano – talentos e habilidades de sua equipe, onde pessoas passam a ser a prioridade das empresas. Para Sveiby (1998), conforme Figura 3, o capital intelectual é composto dos seguintes ativos intangíveis: internos, é a organização com sua estrutura de sistemas administrativos, seus conceitos, valores organizacionais, sua cultura, patentes e sistemas computacionais. Externos, são propriamente os clientes, cujo ativos intangíveis estão relacionados às relações com os clientes e fornecedores, às marcas que a empresa possui, sua imagem e sua reputação no mercado. Outro ativo intangível do capital intelectual são as pessoas com seus conhecimentos e habilidades de ação em situações diferenciadas, educação adquirida, os valores pessoais e habilidades sociais. Este ativo intangível é a competência individual das pessoas da organização.

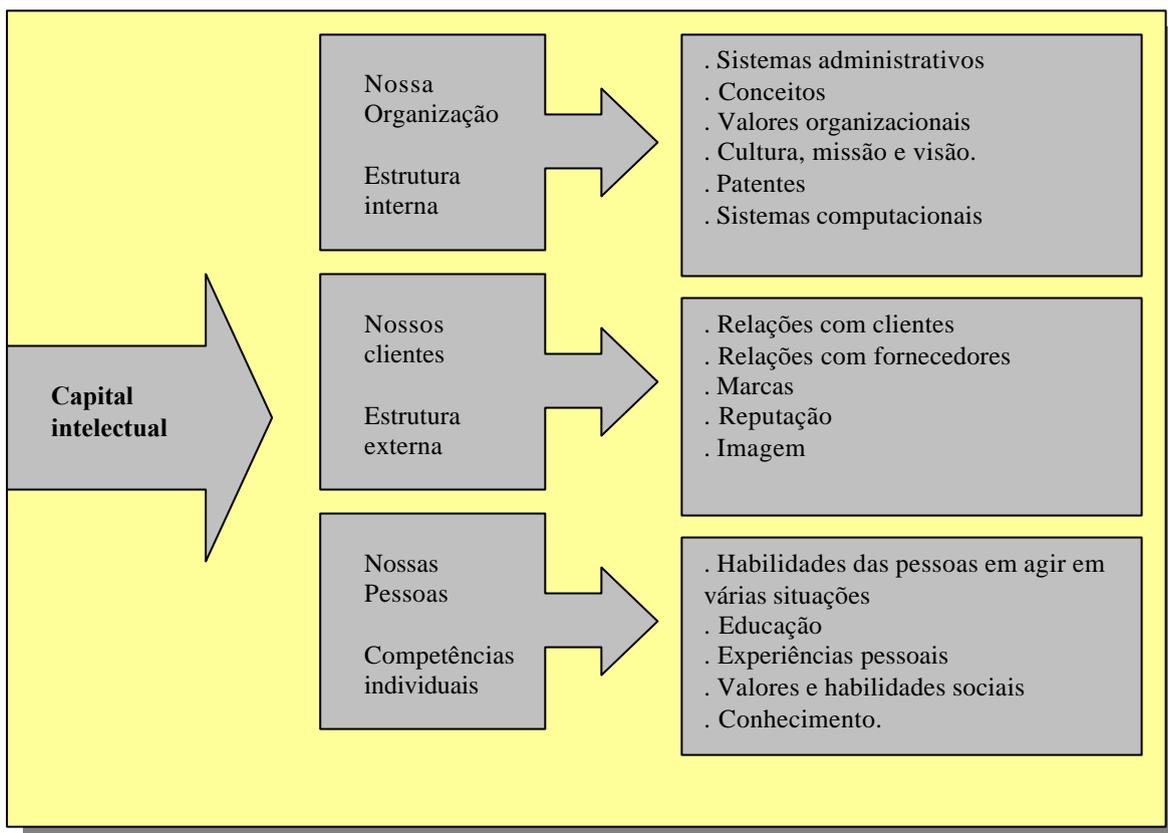


Figura 03: Ativos intangíveis do capital intelectual

Fonte: Sveiby (1998).

Esses ativos humanos são reforçados por autores como Argyris (1969), Bennis (1972), Etzioni (1972), Likert (1975, 1979), Georgopoulos, Mahoney & Jones (1957), McGregor (1980) e Selznick, (1954), ainda que indiretamente. O ponto de vista é que as medidas de eficácia administrativas devem ser através da utilização dos ativos humanos que as organizações possuem, uma vez que as organizações dependem cada vez mais de pessoas para proporcionar o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar e para atingir objetivos institucionais.

Não existe organização sem pessoas. As organizações são pessoas, são grupos e são organizações. Gerentes administram pessoas, grupos e organizações, estes gerentes são pessoas, membros de grupos e de organizações.

O valor das pessoas é motivo de estudos e preocupação ao longo dos anos. Vários autores se dedicaram ao assunto. As organizações procuram entender e compreender as pessoas que nela trabalham, para obter maior competitividade e se diferenciar entre elas.

Neste contexto, procurando entender as pessoas e seu valor, Rogers (1997) diz sentir um forte receio de que o desenvolvimento das ciências do comportamento possa ser utilizado para controlar o indivíduo ou para aliená-lo da sua personalidade. A sua convicção é que estas ciências poderiam ser utilizadas para realçar o valor das pessoas nas organizações. E este valor deve ser aproveitado com inteligência dentro das organizações para o progresso institucional e individual. O capital intelectual deve ser usado para o benefício de ambas as partes, pessoas e organizações.

2.2.1 Comprometimento das Pessoas

As décadas de 80 e 90 foram marcadas pelos imperativos de qualidade, serviço e mudanças rápidas e impuseram mudanças drásticas no gerenciamento das empresas. Título e autoridade não são mais ferramentas adequadas para gerenciamento. Os trabalhadores têm que pensar, devem ter maior controle sobre suas funções e seu aprendizado deve ser contínuo. Peter Druker (1988) já afirmava que aquela era estava passando da linha de produção para a linha de aprendizado.

Neste cenário, onde as empresas estão cada vez mais competitivas e as mudanças são cada vez mais rápidas, com as inovações tecnológicas surgindo para facilitar a vida das empresas, é necessário pessoas capazes e que saibam lidar com o inesperado e a inovação, nesta situação, os funcionários comprometidos com a empresa tornam sua margem mais competitiva (Dessler, 1997).

Dertouzos (1989, p. 139) argumenta que “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”. O dinheiro por si só não pode comprar o comprometimento do trabalhador.

Herzberg (1964) afirma que fatores como o pagamento e fatores higiênicos resultam apenas em motivação de curto prazo. Alguns dos planos de incentivos conhecidos dependem de vários outros fatores além do dinheiro. O pagamento torna-se um círculo vicioso e desaparece assim que o incentivo é removido. Alguns outros elementos que podem trazer comprometimento das pessoas: Enfoque nos funcionários, nos diálogos de mão-dupla, a segurança do trabalho e a autonomia do trabalhador. É inútil tentar criar comprometimento, se não houver a valorização das pessoas, confiança na administração e respeito pela pessoa.

Concordando que os planos de incentivos dependem de vários fatores além do dinheiro, Moore & Ross (1978), argumentam que o plano Scanlon arquitetado em 1937, por Joseph Scanlon, um funcionário do Sindicato dos Trabalhadores em Siderurgia dos Estados Unidos, foi bem sucedido porque além da premiação financeira, foi enfatizada a filosofia de cooperação de administração de pessoal, o sistema de envolvimento que consiste em comissões de sugestões do trabalhador, envolvimento do funcionário, a comunicação clara a todos os funcionários da missão da empresa e de todos os seus dados financeiros, além disso, a empresa contava com funcionários competentes e altamente qualificados.

Dessler (1997), ao estudar algumas empresas norte americanas, selecionou 10 empresas em que o comprometimento dos funcionários era considerado grande e encontrou oito práticas de grande comprometimento que apareciam em cada uma das dez empresas. Em todas as empresas havia a valorização das pessoas em primeiro lugar. Segundo Dessler (1997), o comprometimento era um conjunto de práticas composto de ações administrativas específicas e concretas que foram classificadas conforme Quadro 3 e chamadas de chaves para o comprometimento dos funcionários.

Quadro 3: 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. Programas de pesquisa periódica Programas de cima para baixo
Comunhão	Homogeneidade. Compartilhamento comunitário. Trabalho comunitário. Contrato regular de grupo. Ritual.
Mediação transcendental	Ideologia da companhia. Carisma 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 & 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.

Fonte: Dessler (1997).

Estas ações administrativas implementadas dentro de qualquer organização, fazem dos recursos humanos fatores importantes para a continuidade da existência

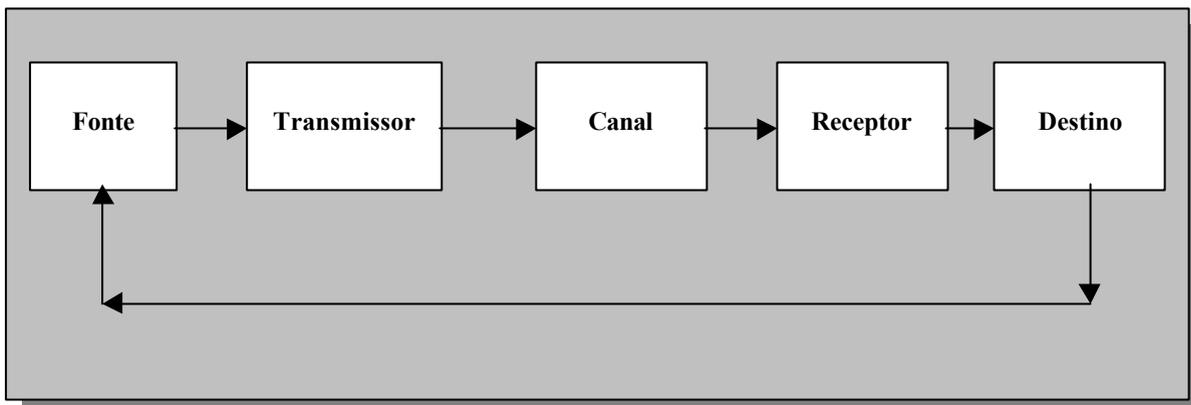
da empresa, para o alcance de seus objetivos e o cumprimento de sua missão. Funcionários comprometidos ajudarão a empresa a competir em períodos prósperos e a reagir em condições adversas, a conseguir níveis de qualidade e de produtividade cada vez maior, darão o melhor de si, mesmo longe dos olhos do supervisor, não necessitando de ser acompanhados ou fiscalizados. Segundo Bergamini (1986 e 1997), a pessoa intrinsecamente motivada se auto lidera, sem necessidade de que algo de fora dela a dirija, ela se torna o seu próprio líder.

2.2.2 A Importância da Comunicação para as Pessoas

Segundo Megginson, Mosley & Pietri Junior (1998) a comunicação na administração não era importante até fins da década de 40. Com o aparecimento da abordagem behaviorista as organizações começaram a se preocupar mais com as pessoas, a comunicação se tornou um dos aspectos maior interesse da administração. Os autores definem assim comunicação: É o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação.

Por ser um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional, a comunicação tem como objetivo o entendimento, ficar claro, estar certo, bem informado a cerca de um assunto qualquer transmitido por alguém, de pessoa para pessoa. Segundo Bowditch & Buono (1997, p. 80), “a comunicação é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. A comunicação acontece quando uma informação é transmitida a uma pessoa, sendo também compartilhada por essa pessoa. Para que exista comunicação é necessário que o destinatário receba e entenda a comunicação. Então comunicar é tornar comum determinada informação aos destinatários. Como demonstrado no Quadro 4, geralmente constitui um processo com cinco passos fundamentais: fonte, transmissor, canal, receptor e destino.

Quadro 4: Sistema de Comunicação



Fonte: Bowditch & Buono (1997).

No sistema de comunicação, a fonte fornece mensagens, o transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, o canal leva a mensagem para o local, o receptor decodifica a mensagem e transforma numa forma compreensível ao destino.

A comunicação interpessoal é um processo interativo, transacional, no qual as pessoas constroem o significado do que está acontecendo no mundo que as cerca, possui quatro funções básicas:

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

A comunicação interpessoal tem diversas finalidades diferentes e pode ser feita de diversos modos ou canais diferentes: verbal, simbólico e não verbal.

Verbal: é o modo mais familiar e mais freqüentemente usado. Divide-se em verbal-oral e verbal escrito. Verbal-oral refere-se à comunicação de dar instruções,

entrevistar, informar, instruir. Verbal escrito refere-se aos meios por escrito tais como ofícios, cartas, memorandos, normas e procedimentos.

No modo simbólico de comunicação, as pessoas se cercam de símbolos que comunicam alguma coisa. Por exemplo, trajes, mesas de chefia, patentes nas roupas, carro utilizado (oficial).

No modo não-verbal, a comunicação é transmitida por algum meio da fala e da escrita, e incorpora coisas como nosso gesto e nossa voz para transmitir mensagens. Este tipo de comunicação é o que mais ocorre dentro das organizações.

A comunicação é a base para todas as atividades empresariais, pois os gerentes passam grande parte de seu tempo se comunicando com seus subordinados.

Nas organizações a comunicação é um processo de fundamental importância, requer altos níveis de transmissão e recepção, tornando-se importante para que uma organização seja administrada de maneira eficaz e eficiente. Não pode ser uma “via de mão única”, deve ser estruturada para dar segurança nas tomadas de decisões que afetam a organização no seu todo.

Na comunicação dentro das organizações, deve-se tomar o cuidado para evitar falhas de interpretação da mensagem, usando linguagem apropriada e direta, evitando termos dúbios e jargão. As informações devem ser claras e completas e sempre que possível face a face, colocando-se na posição da outra pessoa num esforço para entendê-la. Isso traz aos funcionários segurança.

2.3 Motivação

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuir o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais

fáceis, muitas empresas passaram por um processo de reengenharia, cujo efeito colateral foi uma desmotivação da sua força de trabalho, principalmente de seus executivos. Trazer de volta a motivação nestas pessoas é um desafio, pois as pessoas são diferentes entre si, e o que as motiva nem sempre são as mesmas coisas, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

Segundo Fournies (1992), não há unanimidade nos gerentes para definir motivação, pois o conceito de motivação é difícil de entender exatamente, tem sido utilizado de diferentes sentidos e as pessoas são diferentes no que tange à motivação. A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica (Bergamini, 1997).

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, o que neste caso a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Para Krech, Crutchfield & Ballachey (1962), os atos dos indivíduos são guiados por sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e prevê. A motivação é o motivo por que ele age de determinada forma, ou seja, a motivação funciona como forças ativas e impulsionadoras.

Para Vroom (1964), a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Idealizador da Teoria da Expectativa, em que as duas partes que compõem a motivação são os desejos individuais e a expectativas de alcançá-

lo. Para Vroom (1964), valência indica um desejo muito forte. A teoria se resume na Figura abaixo.



Figura 4: Modelo de valência x expectativa

Fonte: Maitland (2000).

Na Teoria da Expectativa, Vroom alega existir duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Para o autor valência descreve o nível de um desejo particular: alto nível de valência indica um forte desejo em alcançar um objetivo. Um nível baixo de valência sugere um desejo de menor importância para a pessoa. Entretanto, Steers & Porter (1983), propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseadas no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito, ou seja, os indivíduos agem de tal maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado, deixando claro que a motivação de cada um diz respeito a sua própria felicidade pessoal e aos seus anseios.

Para Macedo & Póvoa Filho (1994, p. 43), motivação está assim definida: “Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica,

intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta”. Segundo os autores a motivação é um fator psicológico e intrínseco que nasce no indivíduo, não podendo ser incentivada ou trabalhada. Por ser fatores psicológicos o próprio indivíduo despertará ou não o interesse em fazer uma tarefa.

Seguindo outra linha de pensamento, na teoria dos dois fatores Herzberg (1964) sugere dois grupos para a motivação de equipe como ilustra o Quadro 5.

Quadro 5: A teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: Maitland (2000).

Segundo o autor, os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas. Se os fatores de higiene forem satisfatórios, sugere o autor que cinco fatores-chave podem motivar a equipe:

- Trabalhos interessantes ou que apresentem desafio.
- Responsabilidade pelas tarefas e deveres.
- Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena.
- Reconhecimento pelo trabalho realizado.
- A possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Herzberg (1964) acreditava que o principal motivador no ambiente de trabalho é o trabalho em si, e que as outras influências possíveis são de importância secundária.

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição. Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Necessário se faz, identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

2.3.1 O que Motiva os Empregados

Caudron (1997), em um estudo feito em várias organizações americanas, na fase de *pós-reengenharia*, identificou que os empregados ficaram desmotivados após perderem aquilo que mais gostavam de fazer dentro das organizações em que trabalhavam, principalmente após um processo de *downsizing*, quando perderam a posição que lhes trazia *status*, perderam alguns colegas que foram demitidos e perderam a segurança na empresa.

Para conquistar de volta a motivação perdida dos funcionários, Caudron (1997), após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialistas no assunto, propõe uma lista de vinte técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada, são elas:

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 algum 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 a promoção.
16. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do empregado 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 pode incluir a participação nos lucros”.

Caudron (1997) acredita que seguindo os passos acima poderá manter uma equipe motivada para o alcance das metas e objetivos da empresa. É uma lista grande e abrange vinte itens que o administrador poderá trilhar para conseguir uma equipe motivada.

A cultura da empresa deve ser considerada, levando-se em conta que o que motiva uma pessoa não é o mesmo que motiva a outra pessoa e não há uma

maneira mágica para reconquistar ou conquistar o ânimo do funcionário. O mais sensato é combinar uma série de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano. Fica nas mãos da administração a identificação correta e sua aplicação em cada indivíduo na organização. É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação de ontem com os trabalhadores de hoje, mas empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

Em 1938 Murray inicia seus trabalhos sobre a teoria motivadora de conteúdo que introduz os conceitos de aprendizagem e de necessidades geradas pelo conhecimento. Trabalhando na especificação de tais necessidades e na listagem das mesmas, surgiu então a Tabela 1.

Tabela 1: Lista de necessidades, criada por H. A. Murray.

Necessidade	Conceitos, segundo Murray.
Realização	Obter algo difícil: gerenciar e organizar coisas, pessoas, idéias.
Afiliação	Obter cooperação agradável ou recíproca.
Agressão	Sobrepujar oposição pela força: brigar.
Autonomia	Ser independente e livre para agir conforme impulso.
Defesa	Atuar contra assalto, crítica ou ataque.
Domínio	Influenciar ou dirigir o comportamento de outros por diversos meios.
Diversão	Agir, para deleite próprio, sem outro propósito.
Sexo	Apreciar impressões ou ações sexuais.
Ordem	Obter arranjo, limpeza, organização.
Entendimento	Buscar respostas, explicações, teorias.

Fonte: Murray (1971, 1978).

Maslow (1970) introduz a teoria sobre a motivação humana calcada nos exames das necessidades básicas, aplicando o conceito de homeostase para mostrar que o homem tende a agir buscando o estado de equilíbrio, agindo como um sistema auto-regulado, Figura 5.

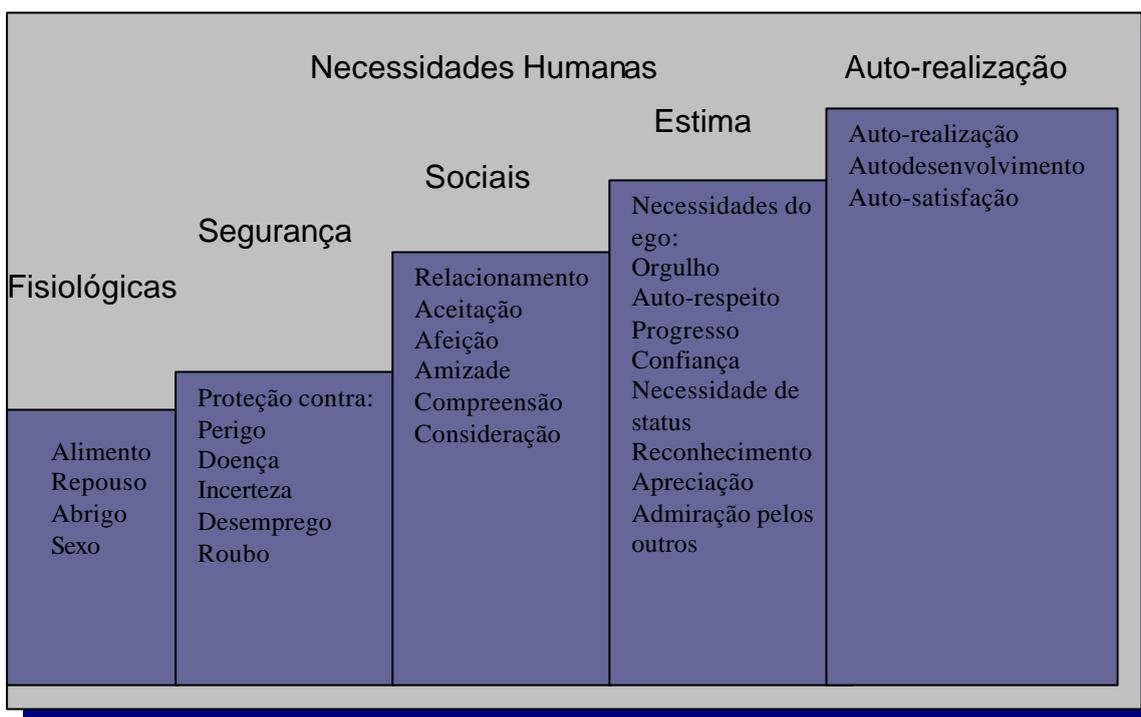


Figura 5: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Megginson, Mosley & Pietri Junior (1998).

Nesta teoria o indivíduo é organizado e integrado com mecanismos estruturados e definidos de relações do tipo causa-efeito e possui necessidades que são componentes de seu todo, abrangendo as pessoas intrinsecamente e extrinsecamente.

No modelo contingencial há uma substituição das teorias de McGregor, Maslow e de Herzberg baseadas em uma estrutura uniforme, hierárquica e universal de necessidades, por teorias que rejeitam idéias preconcebidas e que reconhecem tanto diferenças individuais e situacionais em que podem ocorrer. Vroom (1997), ao desenvolver a teoria da contingência de motivação, afirma que a produtividade de uma pessoa depende de três forças básicas:

- Expectativas: São os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos, podendo incluir aqui a segurança no cargo, o dinheiro, o reconhecimento, a aceitação na sociedade e uma infinidade de combinações de objetivos pessoais.

- ❑ Recompensas: Consiste na relação entre produtividade e alcance de objetivos do indivíduo.
- ❑ Relações entre expectativas e recompensas: Consiste na capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Estes três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em qualquer situação. O modelo parte da hipótese que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento para alcançar um determinado resultado. Ver Figura 6.

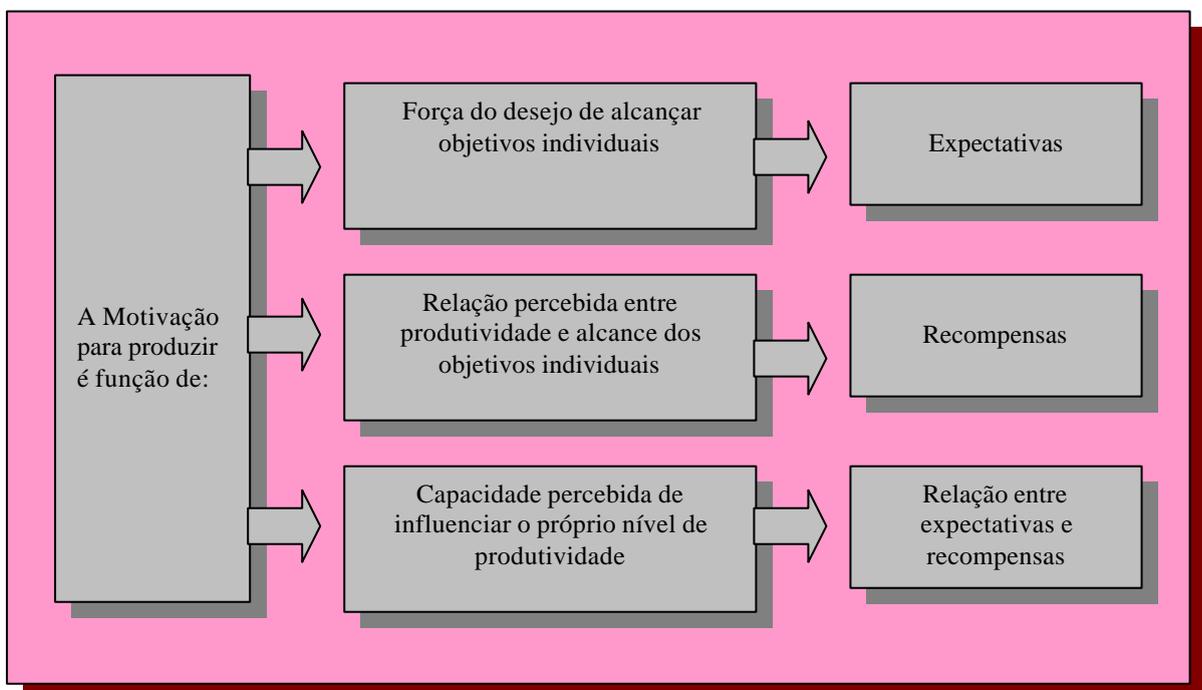


Figura 6: Modelo de Vroom

Fonte: Vroom (1997).

O modelo de Vroom se apóia no chamado modelo de exportação de motivação baseado em objetivos gradativos, *path-goal*, para o alcance de um objetivo final.

No Quadro 6 está resumido as várias concepções acerca do homem e a Teoria relacionada a esta concepção, bem como a motivação básica deste homem de acordo com cada Teoria.

Quadro 6: Concepções do homem segundo as teorias organizacionais

Concepção de:	Teoria	Motivação básica
Homem econômico	Administração científica	Recompensas salariais e financeiras
Homem social	Relações humanas	Recompensas sociais e simbólicas
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais
Homem administrativo	Comportamental	Processo decisório e busca de soluções satisficientes.
Homem complexo	Contingência	Microsistemas individual e complexo.

Fonte: Adaptado de Frota Neto (1983).

Partindo da Teoria Clássica com a Administração Científica de Taylor, quando o homem era motivado por recompensas financeiras, o pensamento acerca deste homem evoluiu com o aparecimento de nova Teoria enfocando o progresso em relação à motivação básica do homem. A mais recente teoria da administração é chamada de Teoria da Contingência, onde aparece a figura do homem complexo cujo modelo de motivação estão descritos na Figura 6 chamado de Modelo de Vroom.

2.3.2 O Papel da Liderança na Motivação

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo. Motivo que tem levado o assunto a ser pesquisado desde os idos de 1930 e a publicação de uma vasta literatura sobre o assunto.

Bowditch & Buono (1997, p. 117) argumentam que “com o passar dos tempos a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível adaptativo para a liderança eficaz”.

A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há pessoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

Segundo Tannenbaum, Weschler & Maparick (1970), liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos. A influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais a equipe e demonstra confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Segundo Megginson, Mosley & Pietre Junior (1998) são três os estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, autocrático, democrático e liberal. O estilo autocrático é aquele que lidera sem a participação do grupo. Fixa ele mesmo as metas e objetivos e os meios para alcançá-los. Além de dominador é pessoal nas críticas e nos elogios. O estilo democrático compartilha e discute a decisão com o grupo. O grupo tem participação ativa nas decisões e determinação

de diretrizes. Já o estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder. O estilo a ser escolhido irá variar de acordo com as circunstâncias em determinadas situações, podendo o líder adotar estilos diferentes e mesmo mais de um estilo, dependendo da situação.

Segundo Tannenbaum & Schmidt (1958), o administrador ao escolher o padrão de liderança a ser adotado em sua empresa, deve considerar e avaliar três forças que agem simultaneamente. A Figura 7 exemplifica essas forças.

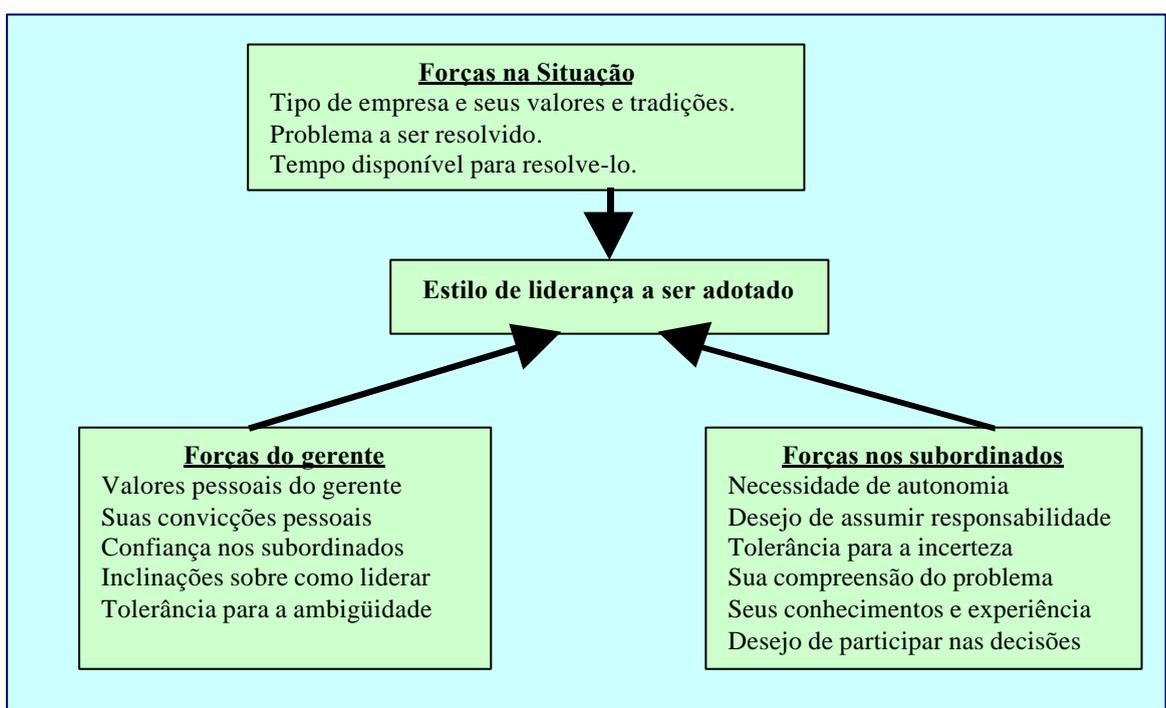


Figura 7: As forças que definem o estilo de liderança

Fonte: Tannenbaum & Schimidt (1958).

São três as forças que devem ser avaliadas pelo administrador para escolha do estilo de liderança a ser adotado: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução. Forças do gerente que consiste na habilidade e condições do gerente em lidar com o pessoal sob sua liderança e forças nos subordinados. É a intercessão dessas forças orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado.

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade, deve haver um trato pessoal com os funcionários e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam, as pessoas devem participar do processo. O progresso deve ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, um sinal positivo de vitória através de um gesto, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor. (Maitland, 2000; Thornely, 1994).

2.4 Qualidade

Historicamente sempre existiu uma preocupação com a qualidade, mesmo não sendo usado o termo qualidade no conceito que temos hoje. Já no código de Hamurabi (2150 a.C.), consta que “se um construtor erguer uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido, e a sua casa desabar e matar o morador, o construtor deverá ser imolado” (Gitlow apud Machado, 1996). Fenícios amputavam a mão do fabricante de produtos defeituosos. Egípcios e astecas aferiam blocos de pedra com um cordão para se certificarem das medidas corretas. No século XIII, negociantes e artesãos formaram corporações, as guildas, com a finalidade de treinar e acompanhar a qualidade de produtos. Os produtos eram encomendados diretamente pelo consumidor ao produtor-artesão. Este contato permitia ao consumidor conhecer a origem do material e o processo de fabricação, cada artigo era planejado e produzido individualmente por um artesão que sabia qual seria o destino da peça que ele produziu.

Já no final do século XIX, com o advento da revolução industrial, e o crescimento exagerado e desordenado da industrialização, esse contato consumidor-fornecedor acabou. O consumidor apenas esperava o que a indústria iria lhe oferecer e o trabalhador apenas executava o planejamento dos engenheiros. A preocupação era com a quantidade a ser produzida, não havia preocupação com

a qualidade, que era deixada em segundo plano. O operário fabricava e não era o responsável pela qualidade da sua produção.

Na segunda década do século XX, começou a surgir a preocupação com a qualidade dos produtos. A partir daí, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: Simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização. Precisa, para não gerar interpretações dúbias. E abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

A qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Uma revisão dos conceitos ao longo da história torna-se, portanto, oportuna.

O método científico de gerenciamento desenvolvido por Frederick Taylor (1911) no início do século XX, para substituir o empirismo que permeava as empresas da época e o estudo dos tempos e movimentos desenvolvido por Frank Gilbreth, adotou como pedra angular o conceito de que todo comportamento empresarial era intrinsecamente aperfeiçoável através da aplicação de métodos funcionais e analisáveis. Parte desse sistema revelava uma nova filosofia da qualidade.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (Garvin 1992 p.47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Em 1922 foi publicado por Radford o primeiro livro a respeito da qualidade, intitulado "*The Control of Quality in Manufacturing*" o qual institui a inspeção como baluarte dos empreendimentos da empresa com relação a qualidade.

Em 1931, Walter Shewhart publica o livro '*Economic Control of Quality of Manufactured Product*', conferindo à nova profissão da qualidade um ponto de apoio no método científico. Juntamente com Deming, Dodge, Edwards, Romig e Juran formou a atual disciplina do Controle Estatístico da Qualidade (CEQ). Shewhart e sua equipe de apoio chegaram à conclusão de que não existe 100% de conformidade que se ajuste às especificações industriais. Existe uma variabilidade que ocorre devido a vários fatores como operadores diferentes, desgaste da máquina. A qualidade para ele tem o desafio de controlar esta variabilidade entre coisas equivalentes num limite aceitável. O CEP – Controle Estatístico do Processo executa a tarefa de determinar matematicamente este limite aceitável de variação.

O CEP significou mais um passo na qualidade, permitindo que os operadores do chão de fábrica pudessem monitorar a qualidade do seu próprio trabalho.

Romig e Dodge (1959), aperfeiçoaram as técnicas de amostragem que antecede a inspeção. Ao invés de medir toda a produção, mede-se amostras representativas desta produção, eliminando-se muitos recursos de inspeção. Criaram na década de 40 as tabelas de amostragem Dodge/Romig, simplificando o trabalho da análise estatística do controle da qualidade para os que não eram estatísticos (Lammermeyr, 1990). Entretanto, a atitude reduziu o nível de inspeção, mas não trouxe um aumento da qualidade, uma vez que a ênfase das indústrias era a quantidade produzida e não a qualidade.

Para Feigenbaum (1986), qualidade é uma determinação do cliente e não do engenheiro, do marketing ou do administrador geral. A qualidade de produtos e serviços pode ser definida como: O composto total do produto e as características do serviço, comercialização, criação, fabricação e manutenção, tanto para produtos ou serviços, devem satisfazer as expectativas do cliente. A qualidade está orientada para a satisfação do cliente. Ou seja, a qualidade é o melhor possível sob certas condições do consumidor. Estas condições são referentes ao uso real e ao preço de

venda do produto. Feigenbaum enfatiza este novo conceito de controle total da qualidade com a publicação de seu livro "*Total Quality Control*"

Em 1984 Garvin publicou nos Estados Unidos, o artigo intitulado "O que significa realmente a qualidade do produto?", em que apresenta uma nova forma de abordar a qualidade, propondo cinco abordagens básicas e como os conceitos já existentes podem ser agrupados dentro de cada abordagem. São elas:

- Abordagem transcendental: conceitua a qualidade como base na experiência e constatação prática de sua importância, vendo a qualidade como uma característica que torna um produto plenamente aceitável. Faz parte desta abordagem o conceito: "...uma condição de excelência significando que a boa qualidade é diferente da má qualidade (...)". A qualidade é alcançada quando o padrão mais elevado está sendo comparado com outro (Tuchman, 1980).
- Abordagem centrada no produto: sugere a qualidade como uma variável precisa e que pode ser passível de medição, possibilitando a observação de diferenças de qualidade em um produto pelo número de atributos que possuir. Define-se como qualidade nesta abordagem: "qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis contidos em cada unidade de atributo estimado" (Leffler 1987).
- Abordagem centrada no usuário: demonstra que para se ter qualidade é necessário que o produto seja fabricado para atender às necessidades e desejos do consumidor. Antes do desenvolvimento do produto, é necessário definir quem é o usuário do produto. Nesta abordagem define-se: Qualidade é adequação ao uso (Juran, 1974) e A qualidade é o grau com o qual um produto atende às necessidades dos consumidores específicos (Gilmore, 1974).
- Abordagem centrada na fabricação: é o esforço do pessoal da fábrica para cumprir o que determina as especificações do projeto. Define-se aqui a qualidade como sendo a conformidade do produto às suas especificações (Crosby, 1979).

- ❑ Abordagem centrada no valor: especificações com um custo aceitável do produto com qualidade. Broh (1982) é um exemplo desta abordagem quando define a qualidade como sendo o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo razoável.

Para Jenkins (1972), a qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer. O produto terá boa qualidade quando satisfizer os dois lados, produtor e consumidor, devendo para isto ser otimizado os recursos empresarias – matérias e econômicos - e humanos.

Para Campos (1989), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a satisfação das pessoas. O custo do produto ou serviço e o atendimento no prazo certo, na quantidade certa.

Para Juran (1990), não é possível obter qualidade sem a participação dos superiores e segundo o autor, a administração superior deve atuar segundo as seguintes ações principais para garantir a qualidade.

- ❑ Criar e participar do conselho da qualidade.
- ❑ Participar da formação da política.
- ❑ Participar no estabelecimento e desdobramento de metas.
- ❑ Fornecer os recursos necessários.
- ❑ Estabelecer a infra-estrutura organizacional.
- ❑ Revisar o progresso.
- ❑ Dar reconhecimento.
- ❑ Revisar o sistema de recompensa.

Os itens acima compõem o que Juran chama de Gerenciamento Estratégico da Qualidade – GEQ. E a administração superior, segundo ele, deve assumir essa gerência estratégica da qualidade e deve estar inteiramente comprometida com a qualidade e propiciar todos os meios necessários para o alcance das metas de qualidade dentro da organização. Caso contrário as metas com a qualidade vão estar comprometidas.

Campos (1992) argumenta que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, a necessidade do cliente.

Feigenbaum (1994) caracterizou a evolução do controle de qualidade segundo cinco fases distintas:

1. Controle de qualidade pelo operador; até o final do século XIX, o operador ou pequeno grupo de operadores respondia pela qualidade de seu trabalho e pelo produto.
2. Controle da qualidade pelo supervisor; no início do século XX, com o moderno conceito de fábrica e o agrupamento de tarefas similares, surgiu a Figura do supervisor, que assumiu a responsabilidade pelo trabalho de equipe.
3. Controle de qualidade por inspeção; com a necessidade de sistemas industriais complexos, aumentou o número de trabalhadores sob o mesmo supervisor e surgiu a figura do inspetor em tempo integral para auxiliá-lo – primeira grande guerra e anos 20 a 30.
4. Controle estatístico da qualidade; a produção em massa gerada pela segunda guerra mundial fez nascer o controle estatístico da qualidade – CEQ, introduzindo a amostragem.
5. Controle da qualidade total; a necessidade de tomada de decisão pela má qualidade dos produtos, constatada a partir das técnicas estatísticas, conduziu à criação de estrutura para gerenciamento efetivo de processos.

Shiozawa (1993) expõe que, historicamente, o conceito de qualidade foi sendo apresentado conforme o Quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Conceito de qualidade

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Fonte: Shiozawa (1993).

Para a ISO 9000:2000, a qualidade é um conjunto de características, inerente ou atribuída, qualitativa ou quantitativa, que satisfaz a necessidade ou a expectativa do cliente.

No programa da qualidade no serviço público, a qualidade implica em estabelecer um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes – que são os diversos usuários dos serviços públicos – e dos resultados por ele esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento das ações, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. (Programa da Qualidade no Serviço Público, 2001, p 6).

Na evolução da busca pela qualidade de produtos e serviços muitas terminologias surgiram e foram adicionadas ao vocabulário da qualidade: Controle

da qualidade - CQ. Garantia da Qualidade - GQ. Gestão pela Qualidade Total - GQT. Controle da Qualidade Amplo Empresarial - CQAE. Controle da qualidade total - CGT. Gerência Estratégica da Qualidade – GEQ. Controle Estatístico de Processos – CEP. Dentre outros.

A qualidade não se encerra no alcance de algum objetivo, qualquer que seja o nível de qualidade a que se chegou hoje, ela deve constituir a base para futuras melhorias, principalmente porque as coisas mudam e mudam rápida e inesperadamente. O filósofo pré-socrático, Heráclito, afirmou: “Não há nada permanente, exceto a mudança”.

2.4.1 A síntese Deming

A qualidade total foi conduzida a um novo nível com a atuação conjunta do controle estatístico de processo e a amostragem. Deming (1990), tornou-se um famoso especialista do controle estatístico do processo. Também é célebre pelos Quatorze Pontos, uma série genérica de princípios simples da qualidade, as sete doenças mortais, obstáculos comuns ao aperfeiçoamento da qualidade e o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir), conceito sistemático de resolução de problema. Os quatorze pontos são:

1. Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
2. Adotar a nova filosofia. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Acabar com a dependência da inspeção em massa para atingir a qualidade, introduzindo a qualidade desde o seu primeiro estágio.

4. Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço. Minimizar o custo total, desenvolva um único fornecedor para cada item, com relacionamento duradouro fundamentado na lealdade e na confiança.
5. Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, de maneira a melhorar a qualidade e a produtividade e conseqüentemente reduzir custos.
6. Instituir o treinamento e o retreinamento no local de trabalho.
7. Instituir a liderança. A chefia deve ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor.
8. Afastar o medo, de forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
9. Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, para que prevejam problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
10. Eliminar slogans, exortação e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações geram inimizades, uma vez que a principal causa da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
11. Eliminar as cotas numéricas, padrões de trabalho, na linha de produção, substituindo por liderança. Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras. Substitua-os pelo exemplo do líder, através da administração por processos.
12. Remover as barreiras ao orgulho da execução e do desempenho. O operário deve orgulhar-se de seu desempenho. A chefia deve mudar a sua visão de números absolutos para uma visão de qualidade. O pessoal da administração e da engenharia não deve ser privado do orgulho de seu desempenho.

13. Instituir um sólido programa de educação e auto-aprimoramento.
14. Agir no sentido de concretizar a transformação. Todos da empresa devem estar engajados no processo de realização da transformação.

Na visão do autor, o saber profundo, visto como um sistema, se caracteriza por:

- ❑ Uma visão geral do que é um sistema;
- ❑ Elementos de teoria da variabilidade;
- ❑ Elementos de teoria do conhecimento;
- ❑ Elementos de psicologia.

Essas partes se relacionam umas com as outras, e partindo delas se fundamentou todo o trabalho de qualidade composto pelos 14 itens acima.

Para Deming (1990), existem sete doenças mortais como obstáculos à qualidade, são elas:

1. Fracasso em fornecer recursos humanos e financeiros adequados para apoiar o objetivo de melhoria da qualidade.
2. Ênfase em lucros a curto prazo e valores de acionistas.
3. Avaliações anuais do desempenho baseadas em observações ou críticas.
4. Ausência de continuidade administrativa em virtude de mudança de emprego.
5. Utilização, pela gerência, de dados facilmente disponíveis, sem se concentrar no que é necessário para melhorar o processo.
6. Gastos excessivos com programa de saúde.
7. Gastos excessivos com problemas jurídicos.

Algumas das doenças são claras definições negativas de seus 14 pontos. As cinco primeiras podem ser consideradas verdades fundamentais da administração, por constituírem elemento significativo da maioria dos sistemas organizacionais. Destaca o autor que a erradicação dessas sete doenças em uma empresa contribuirá para o sucesso da TQM.

Deming se tornou um autor importante nos programas de qualidade total. Praticamente será difícil executar um programa de qualidade sem incluir alguns elementos de sua filosofia.

2.4.2 A Contribuição de Ishikawa

Pioneiro nas atividades de TQC (Total Quality Control) no Japão. Em 1943 desenvolveu o Diagrama de Causa e Efeito, conhecido também como diagrama de Ishikawa ou de Espinha de Peixe.

Ishikawa (1993) enfatizou o controle da qualidade total como uma atividade integrada da qual devem participar toda empresa, empregados e divisões. Estabeleceu uma relação muito forte entre comprador e vendedor, na qual deve haver uma confiança mútua e cooperação baseada nas responsabilidades dos empreendimentos para o público. Estabeleceu para isso dez princípios, a saber:

1. “Ambos, vendedor e comprador, são responsáveis pela qualidade, com entendimento mútuo entre seus sistemas de controle de qualidade.
2. Ambos devem ser independentes.
3. O comprador é responsável pelo fornecimento de informação e exigências claras e adequadas ao vendedor, para que o vendedor saiba exatamente o que deve fabricar.

4. Tanto um quanto o outro, na transação comercial, devem fechar um contrato racional com relação à qualidade, à quantidade, ao preço, aos prazos de entrega e ao método de pagamento.
5. O vendedor é responsável pela garantia de qualidade que dará satisfação ao comprador e é responsável também pela submissão dos dados reais e indispensáveis a pedido do comprador.
6. Tanto um quanto o outro devem decidir com antecedência sobre o método de avaliação dos vários itens que será admitido como satisfatório pelas partes.
7. Ambas as partes devem estabelecer no contrato os procedimentos e sistemas pelos quais possam acertar amigavelmente quando ocorrer qualquer problema.
8. Ambos devem levar em consideração a posição das partes, trocando informações necessárias à execução de um melhor controle de qualidade.
9. Ambos devem executar suficientemente atividades comerciais de controle nos pedidos, no planejamento da produção e do inventário, nos trabalhos de escritório e nos sistemas, para que sua relação mantenha-se em bases satisfatórias e amáveis.
10. Ambos, quando lidarem com transações comerciais, devem sempre levar totalmente em conta os interesses do consumidor” (Ishikawa, 1993, p. 164).

2.4.3 A contribuição de Crosby

Crosby (1980) criou a elegante frase “Qualidade é gratuita”, popularizou a garantia da qualidade como ninguém havia feito anteriormente. Seu conceito é estruturado no princípio de qualidade em busca do “defeito zero”. Minimizar erros para ter custos reduzidos e ter menos consumidores insatisfeitos.

Para Crosby (1980), o gerenciamento da qualidade segue quatro princípios absolutos. São eles:

1. A qualidade deve ser definida como cumprimento aos requisitos, não como adequação, isto é, as ações devem ser definidas a fim de serem realizadas rotineiramente, não para operarem conforme ajustes provenientes de opiniões e experiências.
2. O sistema que gera qualidade é a prevenção, não a avaliação, onde as ações consistem em identificar as possibilidades de erro ao invés de constatá-las após o fato.
3. O padrão de desempenho deve ser zero defeitos, não “aproximadamente”.
4. A medida da qualidade é o preço do não-cumprimento, é mais fácil eliminar despesas decorrentes de se fazer as coisas erradas do que identificar ações para melhorar os índices de desempenho.

Na década de 70, através dos trabalhos de Juran, Feigenbaum e Crosby, a percepção de qualidade como função investigativa deu lugar ao movimento de garantia da qualidade. Qualidade era algo para ser executado antes e durante a fabricação do produto ou entrega de um serviço, não depois (Hart e Bogan, 1994, p.11).

Crosby (1980), trata o processo de instalar a melhoria da qualidade como uma viagem que não terá mais fim, é um processo contínuo, diário, sempre, tem que ser integrada à cultura da empresa, para isso são necessários seguir quatorze passos apresentados a seguir:

1. Comprometimento da gerência – A política corporativa da qualidade deve ser promulgada nas reuniões e os diretores devem divulgar com clareza os conceitos de qualidade por toda organização.

2. Equipe de melhoria da qualidade – A organização deve formar equipes de pessoas capazes de transpor obstáculos e incentivar aqueles que querem progredir.
3. Medição – Aplicação de métodos para verificar como as coisas estão progredindo.
4. O custo da qualidade – Para estimular o processo de melhoria, deve haver uma identificação objetiva dos custos da qualidade.
5. Conscientização para a qualidade – A qualidade deve tornar-se parte da organização, para isto deve haver uma comunicação eficaz em todos os níveis da organização.
6. Ação corretiva – Desenvolvimento de um sistema visando identificar e eliminar problemas baseados em dados e conforme as fases preconizadas para resolução.
7. Planejamento do dia zero defeitos – Se preparar para celebrar o “zero defeito”.
8. Educação dos funcionários – Elaborar programas de treinamento a partir da constatação de necessidades em toda organização.
9. Dia de zero defeitos – Celebração deste dia, quando a gerência assumirá perante todos, o compromisso que orientará as ações.
10. Estabelecimento de objetivos – Escolha pelo grupo dos objetivos a serem atingidos.
11. Remoção das causas de erro – Exposição dos problemas para que possam ser tomadas as providências.
12. Reconhecimento – Reconhecer de alguma forma aqueles que se destacam.
13. Conselhos de qualidade – Aprendizado uns com os outros, através de reuniões dos profissionais.

14. Fazer tudo de novo – Concretização do princípio da “viagem sem fim”.

Segundo o autor, a seqüência de passos acima vai garantir a qualidade, além disso, a garantia da qualidade é a indução das pessoas para fazerem ininterruptamente, o melhor de tudo aquilo que deve ser feito, incluindo a alta administração bem como as camadas inferiores da organização, para que tenham idéia dos princípios da qualidade, Crosby (1986).

2.4.4 A contribuição de Feigenbaum

Acompanhando os passos de Juran, Armand Feigenbaum foi o primeiro proponente do controle da qualidade total. Na qualidade total, todos os funcionários e fornecedores foram incorporados ao processo, não podendo ser confiada a grupos isolados de inspetores.

Para Feigenbaum (1994, p.79) a qualidade de produtos e serviços é afetada por nove áreas, são elas:

1. Mercados – “... um negócio deve ser altamente flexível e capaz de alteração rápida em seu direcionamento...”.
2. Dinheiro – “... custos operacionais e perdas podem ser reduzidos a fim de melhorar os lucros...”.
3. Gerenciamento – “... aumentou a responsabilidade atribuída à alta gerência...”.
4. Homens – “... o crescimento rápido do conhecimento técnico e a geração de campos inteiramente novos ... levaram a uma grande procura por profissionais com conhecimento especializado...”.
5. Motivação – “... aumentou a importância da contribuição de cada funcionário no tocante à qualidade ... os funcionários atuais exigem

reforço do sentido de realização em seus trabalhos e reconhecimento positivo...”

6. Materiais – “... as especificações de materiais tornaram-se mais fechadas e aumentou sua diversidade ...”
7. Máquinas e mecanização – “Quanto mais as companhias se mecanizam e se automatizam... mais crítica se torna a qualidade satisfatória ...”
8. Métodos modernos de informação – “... nova e eficaz tecnologia de informação propiciou os meios para um nível sem precedentes de controle de máquinas e processo e de produtos e serviços...”
9. Exigências na montagem do produto – “... Controle bem mais restrito sobre processos industriais, atribui às pequenas coisas, anteriormente ignoradas, grande importância potencial...”. Feigenbaum (1986).

Feigenbaum (1986) destaca, ainda, que um sistema planejado da qualidade total representa:

- O modo conceitual pelo qual a qualidade funciona no contexto de uma organização e a forma como as decisões para a qualidade podem ser tomadas.
- A base cuidadosamente planejada para a documentação que permitirá cada pessoa visualizar suas atribuições e responsabilidades.
- A base para tornar administrável de fato o amplo escopo das atividades para a qualidade.
- A base para sistemáticos aperfeiçoamentos técnicos por ordem de grandeza em todas as principais atividades da organização (Feigenbaum, 1986, p. 114).

Feigenbaum deu uma grande contribuição para a conquista da qualidade nas empresas. Ampliou a visão e a prática da qualidade, indo além da inspeção, chamando para o processo outros interessados na qualidade do produto, como funcionários que têm uma responsabilidade muito grande e não poderiam ficar de

fora. Da mesma forma os fornecedores que a partir de determinado ponto do processo também têm responsabilidades com a qualidade, pois fornecem produtos que farão parte do produto final e a qualidade será somada.

2.4.5 Prêmio pela Qualidade no Mundo

A qualidade hoje é uma linguagem mundial. As grandes nações premiam as suas melhores empresas em questão de qualidade. Alguns governos viram a necessidade de tornar suas empresas melhores, mais competitivas e com melhores produtos que satisfaçam e atendam os consumidores. Com a crescente competitividade nacional e internacional e também pela globalização da economia, onde os produtos cruzam o globo terrestre, é necessário que haja um bom programa de qualidade. Com isto, alguns países têm incentivado as empresas a alcançarem a excelência da qualidade de seus produtos e serviços premiando as melhores. A Tabela 2 mostra alguns destes prêmios no mundo:

Tabela 2: Principais prêmios de qualidade no mundo.

País	Prêmio
EUA	Malcom Baldrige National Quality Award
Japão	Deming Prize
Europa	European Foundation 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

Fonte: Rutta & Bucelli (2000).

O Prêmio Deming foi instituído em 1951 no Japão em homenagem ao Professor William Edward Deming, que esteve naquele país em 1950 para disseminar conceitos que fundamentaram o esforço japonês pela qualidade. O Prêmio Deming é dividido em duas categorias: para indivíduos que contribuíram para o controle da qualidade e aplicação de métodos estatísticos naquele país e também para empresas que apresentaram desempenho da qualidade segundo critérios previamente estabelecidos. O Prêmio Deming é considerado a maior honraria japonesa no campo da qualidade, foi o precursor dos prêmios, entretanto serão destacados o prêmio americano, por ser um grande mercado consumidor e também muito exigente com a qualidade e o prêmio brasileiro, para demonstrar o crescimento do interesse do Brasil com a qualidade.

O Prêmio da Qualidade *Malcolm Baldrige National Award*

Criado pelo governo dos Estados Unidos para premiar as melhores empresas norte americanas, o prêmio Malcolm Baldrige deu início a uma nova era da indústria americana. Tornou-se o símbolo mais amplamente empreendido no comprometimento com a excelência e obtenção dos mais elevados padrões da qualidade. Foi criado com a finalidade de promover quatro metas; são elas:

- “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 & Bogan 1994, p 17).

A estrutura Baldrige para a qualidade está firmada em critérios que, adotados no conjunto, formam os sete pilares da qualidade, são eles:

1. Liderança. Esta categoria examina a liderança pessoal de diretores envolvidos na criação e sustentação da focalização no cliente e valores claros e definidos da qualidade. É examinado também o modo pelo qual os valores da qualidade são integrados no sistema de gerenciamento da empresa e refletidos na forma pela qual a empresa desenvolve suas responsabilidades pública. (Hart & Bogan 1994, p. 102).
2. Informação e análise. Examina o escopo, validade, análise, gerenciamento e utilização de dados e informação para conduzir a excelência em qualidade e aperfeiçoar o desempenho competitivo (Hart & Bogan 1994, p. 122).
3. Planejamento estratégico da qualidade. Examina o processo de planejamento da empresa e o modo pelo qual todas as exigências-chave da qualidade são integradas no planejamento empresarial (Hart & Bogan 1994, p. 140).
4. Desenvolvimento e gerenciamento dos recursos humanos. Examina os elementos-chave de como a empresa desenvolve e aplica todo o potencial da mão-de-obra no empreendimento da qualidade e dos objetivos de desempenho da empresa (Hart & Bogan 1994, p. 156).
5. Gerenciamento da qualidade do processo. Examina os processos sistemáticos empregados pela empresa a fim de atingir níveis crescentes da qualidade e desempenho operacional da empresa. São examinados elementos-chave de gestão de processos, abrangendo projeto, pesquisa

e desenvolvimento, gestão da qualidade de processos para todas as unidades de trabalho e fornecedores (Hart & Bogan 1994, p. 177).

6. Qualidade e resultados operacionais. Examina os níveis da qualidade da empresa e as tendências de melhoria da qualidade, no desempenho da qualidade da empresa e as tendências de melhoria na qualidade, no desempenho operacional da empresa e nos fornecedores (Hart & Bogan 1994, p. 194).
7. Focalização no cliente e sua satisfação. Examina a relação da empresa com clientes e seu conhecimento dos requisitos dos clientes e dos fatores-chave da qualidade que determinam a competitividade no mercado (Hart & Bogan 1994, p. 202).

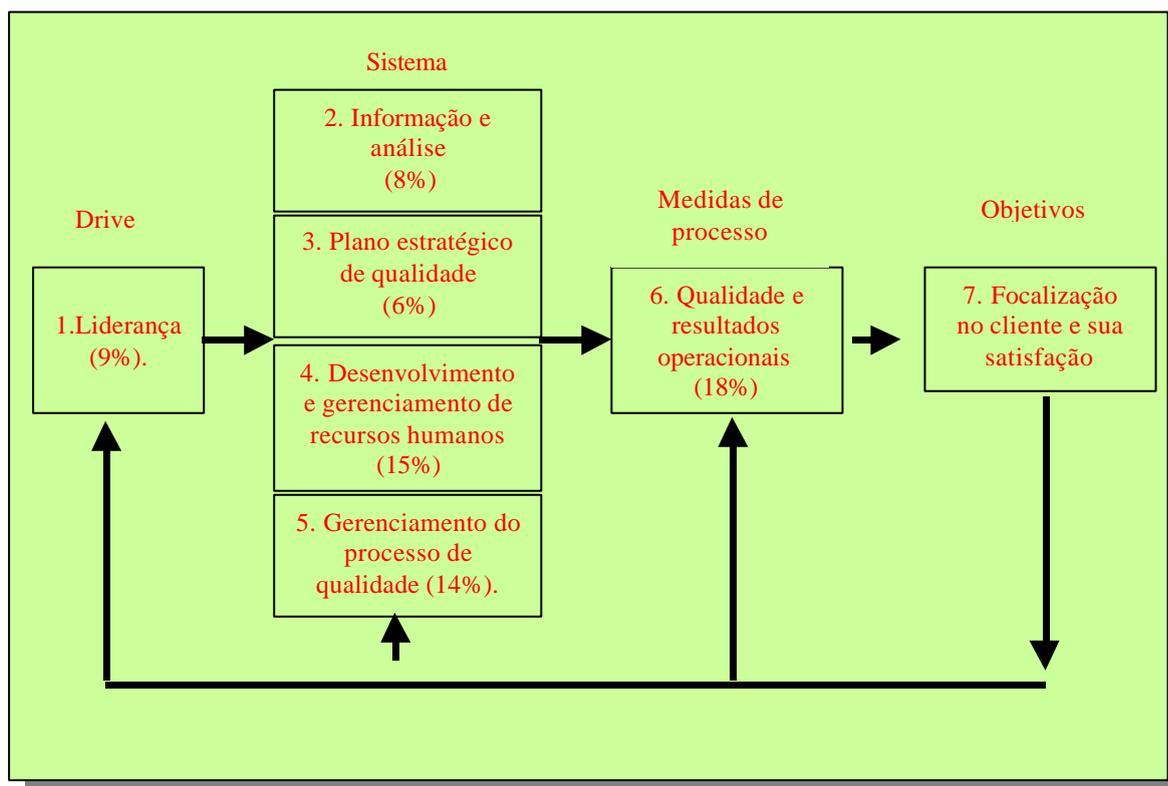


Figura 8: Categorias de avaliação do prêmio Baldrige

Fonte: Hart & Bogan (1994).

O Prêmio Nacional da Qualidade

O Brasil, um país em desenvolvimento, com cerca de 170 milhões de consumidores, não poderia deixar de dar uma grande atenção à qualidade de produtos e serviços produzidos nas empresas nacionais e nas multinacionais aqui sediadas. Como já foi dito, a crescente competitividade e a globalização mundial da economia pressionam as empresas a se movimentarem em busca de melhores produtos e serviços para encontrarem seu espaço no mercado global.

Com o objetivo de criar critérios para uma premiação em nível nacional para as melhores empresas no Brasil, foi instituída em 1991 a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, fundada por 39 organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional para a Qualidade e todas as atividades do processo de premiação, tendo como missão: “Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão pela qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade” e cuja visão é “ser reconhecida pelo papel relevante na elevação das organizações ao nível de excelência em gestão, consolidando sua atuação como gestora do PNQ em todos os segmentos organizados e gerando uma base sustentável de Membros e Candidatas, através do alinhamento com os referenciais mundiais de excelência em gestão organizacional” (Rutta & Buccelli, 2001, p. 6).

Desde a sua criação a FPNQ treinou mais de 7300 profissionais na aplicação de critérios de excelência para atuar na banca examinadora, como juízes e como examinadores. Foram realizados 36 seminários “Em busca da excelência” entre quais nove seminários internacionais. Estimulou a criação de premiações setoriais e regionais. Edita a publicação intitulada os “Primeiros Passos para a Excelência”.

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é um reconhecimento, na forma de troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil, estimula a melhoria da qualidade de produtos e serviços através da gestão para a excelência

do desempenho e a utilização de referenciais reconhecidos mundialmente, promovendo a imagem e a reputação internacional de excelência dos produtos e serviços brasileiros e busca promover:

- Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O PNQ tem como fundamentos da excelência os seguintes itens:

- Gestão centrada nos clientes: é um conceito estratégico voltado para retenção e conquista de clientes, tornando-os fiéis à marca, ao produto ou à organização.
- Foco nos resultados: Conjunto de indicadores que refletem as necessidades e interesses das partes interessadas. Claras estratégias e planos de ação, metas definidas e atuação em conjunto com os resultados.
- Comprometimento da alta direção: A participação da alta direção no processo é importantíssimo, estimular as pessoas através da participação ativa, motivando-as num processo duradouro de qualidade.
- Responsabilidade social: Responsabilidade pública, exercício da consciência moral e cívica. Trata-se do conceito de cidadania aplicada às organizações.
- Valorização das pessoas: O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho. O sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades de aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.
- Visão de futuro de longo alcance: Está relacionada à busca da excelência com forte orientação para o futuro, assumindo compromissos de longo prazo entre as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

- Gestão baseada em processos e informações: Dispor de sistemas estruturados de informação e desenvolver métodos de comparação de práticas e de análises críticas, tornando-se capaz de introduzir inovações e melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.
- Ação pró-ativa e resposta rápida: Possibilidade de antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade.
- Aprendizado contínuo: Atenção permanente no aprendizado, internalizando na cultura organizacional.

A Tabela 3 relaciona as empresas brasileiras que foram premiadas pelo prêmio nacional da qualidade e sua categoria.

Tabela 3: Empresas Premiadas pelo PNQ

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
1999	Cetrel S.A.-Empresa de Proteção Ambiental	Médias empresas
2000	Serasa-Centralização de serviços dos bancos	Grandes empresas
2001	Bahia Sul Celulose S/A	Grandes empresas

Fonte: Rutta & Buccelli (2001).

O prêmio nacional para a qualidade tem incentivado muitas empresas brasileiras a mudarem seu comportamento em várias áreas: cuidado com o meio ambiente, clima interno, estilos de gerência, valorização do capital humano, dentre outros, e vem ganhando importância ano após ano. Muitas empresas têm se candidatado para o prêmio e mesmo não ganhando o prêmio, já se contentam com a participação e a pontuação obtida.

3 METODOLOGIA

O pesquisador necessita estar provido de critérios científicos para a elaboração de um bom trabalho. Necessário se faz conhecer os métodos e suas características para escolher o caminho adequado para a construção do pensamento científico e alcançar os objetivos desejados.

Segundo Ruiz (1996, p. 137), “método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. O método traz segurança para o pesquisador, uma vez que traça as etapas a serem seguidas e como executá-las, trazendo inclusive economia para o pesquisador.

Demo (1995) argumenta que a metodologia é uma disciplina instrumental para o cientista social. E mesmo sendo instrumental, é condição necessária para a competência científica. Para o autor, a metodologia como pesquisa é a produção crítica e autocrítica de caminhos alternativos vigentes e passados e ainda, metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina a serviço da pesquisa. A metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa e que saiba unir a teoria e prática, quantidade e qualidade. Fazendo um convite à discussão, reconhecendo que só pode ser respeitado como científico aquilo que se mantiver discutível. Não há dogmas, posições rígidas e nem proselitismos.

Para Lakatos & Marconi (1991), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite com segurança alcançar o objetivo que são os conhecimentos válidos e verdadeiros. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando os cientistas nas suas decisões.

Segundo Trujillo (1974), a ciência é uma sistematização de conhecimentos. São proposições logicamente correlacionadas sobre o que se deseja estudar, é um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento

com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação. O conhecimento científico é real, porque lida com ocorrências ou fatos, com toda forma de existência que se manifesta de algum modo.

Diante do exposto, esse trabalho visa argumentar sobre a motivação para a qualidade, e os métodos a serem utilizados são a pesquisa bibliográfica, enquanto se deseja identificar os conceitos e aplicações sobre o assunto, um estudo de caso na Samarco Mineração S/A, cujos dados serão levantados através de um questionário para identificar os fatos apontados na fundamentação teórica e entrevista com algumas pessoas da empresa para analisar seus depoimentos acerca da motivação contribuindo para a qualidade dos produtos da empresa.

Os contatos com os funcionários da empresa foram realizados de várias formas: pessoais, telefônicos e via e-mail. As pessoas não estavam seguras em relação a se deviam ou não colaborar e muitas delas indicaram outros funcionários para contribuir com a construção desta dissertação. Apenas os funcionários da Divisão de Recursos Humanos da empresa, sediada na Usina de Ponta Ubu no Estado do Espírito Santo se prontificaram a colaborar, respondendo o questionário. Diante disto, o universo a ser considerado tornou-se pequeno, fato que levou a pesquisa com todos da Divisão.

3.1 Tipo de pesquisa

Ruiz (1996) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. Para o autor existem várias espécies de pesquisa científica. Destacando a forma de coleta de dados que consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis que são relevantes para a análise; a pesquisa de laboratório que permite que o pesquisador provoque e produza fenômenos em condições de controle e a pesquisa bibliográfica que consiste no conjunto das produções escritas sobre determinados assuntos.

Para Gil (1996), as pesquisas são classificadas em três grandes tipos: exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Para Lakatos & Marconi (1991, p. 155), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Uma das fases da pesquisa se constitui no levantamento de dados que pode ser feito através da pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos.

Para Triviños (1987) & Mattar (1999), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar conhecimentos no assunto pesquisado. Visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Parte de uma hipótese e aprofunda-se no assunto específico. O investigador utiliza estudos exploratórios, quando deseja obter determinados resultados.

3.1.1 Estudo de caso

Outra estratégia de pesquisa é o estudo de caso que pode ser exploratório, explanatório ou descritivo e é utilizado em muitas situações tais como política, pesquisa em administração pública, sociologia, estudos organizacionais e gerenciais. Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (Yin, 2001).

Para Gil (1996), o estudo de caso deve ser exaustivo e também profundo, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento acerca do que está sendo pesquisado, objetivando conhecer todos os detalhes possíveis. O estudo de caso pode ser visto de várias maneiras, nesse trabalho o que nos interessa é o estudo de caso visto como método de pesquisa, tendo sua maior utilidade nas pesquisas exploratórias é indicado na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação de problemas.

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa em que se aprofunda na análise, podendo fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.

Quanto à definição do método de estudo de caso não há uma forma universal para se definir o estudo de caso. Yin (2001, p. 32) propõe uma definição, qual seja: é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

As vantagens do estudo de caso segundo Gil (1996) são:

- O estímulo a novas descobertas que podem ocorrer ao longo da análise do caso.
- O pesquisador está voltado para a totalidade dos fatos, focalizando-o como um todo.
- Procedimento de coleta de dados bastante simples se comparados com outros tipos de delineamento.

Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso é uma abordagem rica e investigatória e apresenta cinco vantagens acima das outras técnicas de pesquisa:

- É uma abordagem holística para estudar os eventos em cenário natural, a fim de reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real importantes no processo organizacional e administrativo.

- Os resultados fornecem direção e guia para pesquisas futuras e constroem a base do conhecimento.
- É um projeto altamente interativo e flexível.
- O uso de fontes e técnicas múltiplas e sua habilidade de incorporar vários tipos e fontes de comprovação, inclusive entrevistas, observações e documentos.
- Uma variedade de usos e de aplicações.

Entretanto, mesmo com tantas vantagens, o método de estudo de caso, como qualquer outro método, apresenta algumas limitações. Yin (2001) descreve 4 limitações para o método de estudo de caso:

- Carência de rigor, que deve ser sanado com um conjunto disciplinado de procedimentos.
- Subjetividade, para uma validade e confiabilidade deve ser usado múltiplas fontes de comprovação, por exemplo entrevistas, documentos da empresa, fontes secundárias de informação, participantes múltiplos dentro do estudo de caso.
- Pouca base de generalização científica.
- Excesso de tempo e esforço consumidos em documentos volumosos e ilegíveis.

Ao utilizar o método de estudo de caso, deve-se tomar o cuidado na coleta dos dados que é de extrema importância para a integridade global do estudo. Pode haver um comprometimento dos resultados e das conclusões em face de uma reunião de dados sem critérios. O perfil do pesquisador pode contribuir para que seja minimizada tal improbidade. Durante a entrevista, o pesquisador deve possuir certas características e habilidades tais como:

- Natureza inquisitiva.
- Habilidade de formular perguntas inteligentes e interpretar as respostas.
- Ser bom ouvinte sem tirar conclusões apressadas.
- Manter a objetividade, mesmo se ausentando da situação.

- Conhecimento do assunto relacionado ao estudo.
- Ser flexível e adaptabilidade.
- Atenção aos detalhes.
- Astuto, criterioso, personalidade sociável e refletiva.
- Boas habilidades analíticas ao lidar com grandes volumes de informações.
- Boa comunicação.

Diante do exposto, esse estudo se enquadra na classe de pesquisa exploratória porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos. Enquadra-se também no estudo de caso enquanto se busca conhecer *in loco* as condições, os sentimentos, as opiniões e as atitudes dos empregados da empresa Samarco Mineração S/A relacionados à motivação na empresa. Estes auxiliaram na definição de objetivo geral e objetivos específicos da dissertação e nortearam o referencial para o desenvolvimento e conclusão dos resultados.

3.2 Fonte de dados

Para Lakatos & Marconi (1991), a leitura é o fator mais importante do estudo, pois grande parte dos conhecimentos é obtida através da leitura, de onde se obtêm as informações necessárias ao desenvolvimento do tema de pesquisa, enriquece e sistematiza o pensamento, distingue-se os elementos mais importantes e edifica o saber e amplia o conhecimento. Portanto, a leitura deve ser feita com atenção buscando o entendimento e assimilação e apreensão dos conteúdos do texto, tendo como intenção o propósito de conseguir algum proveito intelectual, por meio da consideração e ponderação sobre o que se lê, tentando descobrir novas perspectivas e relações, favorecendo a assimilação das idéias do autor. A leitura deve vir acompanhada de um espírito crítico, de julgamento, comparação, aprovação ou não dos pontos de vista, fazendo uma reflexão das idéias, percebendo no texto o bom e o verdadeiro. Fazendo uma análise das partes do tema, sintetizando os aspectos essenciais, sem perder o foco na seqüência lógica do pensamento.

Uma das fontes de dados são os dados primários que, segundo Livingstone (1982), são obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante a determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, à metodologia de formulação das perguntas e à forma como serão registradas as respostas.

Segundo Mattar (1999), os tipos de dados primários normalmente coletados são: características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; conscientização e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente e intenções de compra.

Outra fonte de dados disponível é a fonte secundária de dados, que consiste na pesquisa bibliográfica, artigos, boletins, dissertações, teses, jornais especializados, revistas especializadas, internet e em CD-ROM. São dados que abrangem toda bibliografia tornada pública em relação ao assunto, quer seja escrito, filmado ou gravado. São dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. “A forma mais rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico” (Mattar, 1999, p. 82).

Para a construção do trabalho foram utilizadas tanto fontes primárias quanto fontes secundárias. Na fonte primária foram realizadas entrevistas com o pessoal do setor de recursos humanos da Samarco Mineração S/A, quando foram ouvidas as opiniões e sentimentos dos funcionários do setor acerca da motivação, clima interno e a qualidade dos produtos da empresa.

A utilização de fonte secundária compreendeu-se no levantamento bibliográfico, artigos, dissertações, teses, informações publicadas por jornais especializados e revistas especializadas.

3.3 Instrumento e técnica de coleta de dados

Segundo Gil (1996); Triviños (1987) & Ruiz (1996), para a coleta de dados nos levantamentos, os instrumentos mais adequados e utilizados são o questionário, a entrevista e o formulário. Para Mattar (1999), todo o trabalho de planejamento e execução das etapas do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados. O autor concorda que os instrumentos utilizados para a coleta de dados são o questionário, formulário, entrevista.

A entrevista é o diálogo com o objetivo de colher dados relevantes para a pesquisa. Os quesitos devem ser bem elaborados e a pessoa a ser entrevistada deve ser criteriosamente selecionada. Aqui o informante fala e o entrevistador registra as informações.

O questionário é outro instrumento de coletas de dados muito usado, o informante responde por escrito às questões que foram previamente elaboradas. Por ser anônimo, representa uma vantagem sobre a entrevista, não havendo identificação o pesquisado se sente mais à vontade para responder às questões solicitadas.

O formulário é uma espécie de questionário que é preenchido pelo pesquisador à medida que o informante vai fornecendo as respostas. Deve ser preenchido com muita atenção, para não distorcer a informação que o pesquisado está fornecendo.

Inicialmente, utilizando fontes secundárias, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, quando foram levantados livros, teses, dissertações, artigos, jornais e revistas sobre o assunto em questão para direcionar a escrita da dissertação. Posteriormente, utilizando uma fonte primária, realizou-se uma pesquisa para identificar a opinião do setor de recursos humanos da Samarco, sediado em Ponta Ubu – ES, em relação à motivação do pessoal da Samarco. Explorando também outra fonte primária, foram realizadas algumas entrevistas com pessoas da empresa, que se dispuseram a contribuir com o trabalho, objetivando ouvir deles o depoimento

pessoal sobre a liderança da empresa, o clima interno de satisfação e principalmente sobre a motivação da força de trabalho da Samarco.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados é uma tarefa difícil, se constitui em uma fase de grande importância nos trabalhos científicos, é fundamental para o sucesso da pesquisa que se pretende realizar. Para o processo de construção de instrumento de coleta de dados, faz-se necessário conhecer as opções existentes para a melhor escolha do processo de coleta de dados, para alcançar os objetivos propostos da pesquisa (Mattar, 1999).

Para Yin (2001), a coleta de dados para estudos de caso pode se basear em seis principais fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Segundo o autor, pode haver uma maximização dos benefícios dessas seis fontes se nos atermos a três princípios de coleta de dados que são importantes para as seis fontes de evidências. O uso adequado dos princípios ajuda o pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade de um estudo de caso. São eles:

- Utilizar várias fontes de evidência. O estudo de caso não precisa ficar limitado a uma única fonte de evidência é aconselhável fazer a triangulação – fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências.
- Criar um banco de dados para o estudo de caso para documentar e organizar os dados coletados.
- Manter o encadeamento de evidências a fim de aumentar a confiabilidade das informações.

Considerando os objetivos geral e específicos e ainda os tipos de pesquisas existentes, optou-se pelas técnicas de entrevistas e questionários que aplicados aos funcionários da empresa Samarco Mineração S/A, nortearam a análise dos dados

para a conclusão dos resultados. A opção pela entrevista se prende ao fato de ser um instrumento de coleta de dados bastante adequado para a obtenção das informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem e fazem (Gil, 1987). Yin (2001) afirma que para o estudo de caso, a entrevista é a fonte de informação mais importante, podendo assumir formas diversas e pode ser conduzida de forma mais espontânea, podendo indagar ao respondente sobre os fatos ou pedir sua opinião sobre determinados eventos. Os respondentes são informantes e são sempre fundamentais em um estudo de caso.

Outro tipo de entrevista é o tipo focal na qual a entrevista é de curta duração e assume caráter informal, seguindo um protocolo de perguntas. O entrevistador deve ter a habilidade de não deixar o assunto desviar do foco da entrevista.

Um terceiro tipo de entrevistas exige um pouco mais e as questões devem ser bem estruturadas e formalizadas, pois se trata de um levantamento formal podendo ser parte do estudo de caso. As perguntas para a entrevista devem estar previamente elaboradas e bem direcionadas para o assunto a ser pesquisado, não perdendo o foco do assunto. Lakatos & Marconi (1991) afirmam que as entrevistas estruturadas garantem uma padronização de respostas.

Para utilizar qualquer dos tipos de entrevista, primeiramente o pesquisador deve estar bem preparado para que tenha êxito com a técnica de entrevista e não perca o foco e permaneça no caminho. As perguntas devem ser cuidadosamente preparadas, tomando o cuidado para que o entrevistado não conduza a entrevista para respostas que não expressam a realidade.

Considerando que é a entrevista a melhor técnica de coletar dados, realizaram-se entrevistas estruturadas e não estruturadas com funcionários da Samarco Mineração das unidades de Belo Horizonte, Mina Germano e Ponta Ubú no Espírito Santo, visando obter deles as informações necessárias para se produzir um relatório com conclusões acerca da motivação dentro da empresa. Os meios utilizados foram uma entrevista escrita conforme o Anexo I, e-mail e contatos telefônicos.

Para os demais funcionários que se dispuseram a colaborar, foi elaborado um questionário com questões fechadas (Anexo II), objetivando reunir informações gerais sobre a empresa para direcionar as conclusões e elaboração do relatório de pesquisa proposto nos objetivos.

As vantagens de usar um questionário junto a este tipo de público são várias. Em primeiro lugar o questionário é anônimo, podendo o entrevistado se sentir à vontade para responder as questões sem se comprometer. Outra vantagem é poder limitar o número de entrevistas que se deseja atingir. E finalmente permite ao empregado responder o questionário na hora em que melhor lhe aprouver, sem interromper ou prejudicar suas atividades na empresa.

Os outros dados sobre a empresa foram coletados em fontes secundárias fornecidas pela própria empresa: folder, revistas, jornal da empresa, relatórios de gestão e reportagens na revista Exame que foram disponibilizados para esse fim.

3.5 Amostragem

Segundo Mattar (1999), amostra é qualquer parte de uma população e amostragem é o processo de colher amostras de uma população e quando se deseja conhecer aspectos de uma população pode se fazer um censo, pesquisando todos os elementos da população ou pesquisando apenas uma amostra da população a partir da qual se estimam todos os dados da população o que é chamado de pesquisa. Os censos das populações são realizados quando a população for pequena, quando os dados a respeito da população forem de fácil obtenção e estiverem semidisponíveis em um cadastro de banco de dados computadorizados, quando os requisitos do problema em estudo impõem a obtenção de dados específicos de cada elemento da população e por fim por imposição legal. Fora dos casos apresentados o censo é desnecessário, a simples pesquisa da amostra da população atenderá as necessidades da pesquisa, neste caso, para garantir a representatividade dos dados colhidos e a legitimidade da pesquisa científica é necessário determinar estatisticamente o tamanho da amostra.

Para Richardson (1989) o tamanho da amostra depende da amplitude do universo que pode ser dividida em finito, aqueles que não ultrapassam a 100.000 unidades (pessoas, alunos, estabelecimentos educacionais, etc.) e infinito, do nível de confiança estabelecido e da estimativa de erro permitido. A amostra deve ser de boa qualidade para estabelecer meios para inferir mais precisamente possível as características da população através das medidas das características da amostra (Mattar, 1999).

As vantagens de amostrar estão na economia de mão-de-obra e dinheiro, quando se pode entrevistar apenas 1.000 pessoas ao invés de 1.000.000, na economia de tempo e possibilita rapidez na obtenção dos resultados e pode colher dados mais precisos.

Os tipos de amostragem podem ser probabilísticos, aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra e não probabilística, aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende do julgamento do pesquisador (Mattar, 1999).

A amostra foi selecionada intencionalmente na coalisão dominante do departamento de recursos humanos da Samarco, sendo o universo constante de 28 empregados do departamento e optou-se pela pesquisa censitária e todos os empregados do departamento foram entrevistados, respondendo ao questionário do Anexo II. A entrevista referente ao Anexo I, apenas 4 pessoas de outras áreas com perfil de liderança e formação superior atenderam e responderam relatando o seu sentimento e sua opinião acerca da motivação para a qualidade na empresa. A pesquisa foi realizada no mês de dezembro de 2001 e janeiro de 2002.

3.6 Técnica de análise e interpretação de dados

Os projetos de pesquisa devem vir acompanhados de um planejamento sobre o que deve ser feito com os dados que foram coletados, pois permitirá ao

pesquisador tirar conclusões e tomar decisões. Portanto, toda diretriz deve ser definida antes do início da coleta de dados.

Para Best (1972), a análise e a interpretação dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está em proporcionar respostas à investigação. Churchill Jr. & Peter (2000) argumentam que os dados são a matéria-prima da informação. Devem, portanto ser tabulados, codificados e a partir daí se extrair todas as informações possíveis e necessárias para a elaboração do relatório final da pesquisa.

Para Lakatos & Marconi (1991), análise e interpretação são coisas distintas, mas relacionadas entre si. Análise é a tentativa de explicar os fenômenos estudados, pode ser realizada em três níveis: Interpretação, que consiste na verificação das variáveis para ampliar os conhecimentos; Explicação, que esclarece a origem da variável; e Especificação que torna claro até que ponto as relações entre as variáveis são válidas.

A interpretação é a atividade intelectual, que procura dar significado às respostas, fazendo uma ligação com outros conhecimentos, é o significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Para Gil (1996), a análise dos dados envolve diversos procedimentos tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Contextualização do caso em estudo: Samarco Mineração S. A.

As operações da Samarco começaram em 1977, a partir daí ela vem se destacando no setor de minério de ferro pelo pioneirismo e investimento em tecnologia de ponta. No Brasil a empresa foi a primeira a explorar o minério itabirito que era descartado por possuir baixo teor de ferro.

Os produtos da Samarco são pelotas de minério de ferro para os processos siderúrgicos de redução direta de alto forno – pelotas para fornos de redução direta, pelotas para alto-fornos, *pellet-feed* com baixo teor de sílica, *pellet-feed* com teor de sílica médio e *pellet-screenings* - e finos de minério concentrado e atendem às especificações físico-químicas e metalúrgicas exigidas pelos seus clientes. A capacidade anual de produção é da ordem de 12 milhões de toneladas de pelotas de minério de ferro e 1 milhão de toneladas de finos.

Para o transporte do minério, a Samarco utiliza um mineroduto de 396 quilômetros de extensão, que liga os dois estados, transportando o minério concentrado produzido em Minas Gerais para o Espírito Santo. O sistema, além de muito eficiente, seguro e econômico, não agride o meio ambiente e confere à Samarco um diferencial relacionado à utilização de modernas soluções de transporte.

O controle acionário da Samarco pertence a duas grandes empresas do ramo de mineração; 50% pertencem à Vale do Rio Doce, uma importante mineradora brasileira, e 50% pertencem à BHP Brasil, do grupo australiano *The Broken Hill Proprietary Company Limited*, um dos maiores grupos mineradores do mundo.

No Brasil, a empresa está localizada em dois estados: em Minas Gerais, nos municípios de Mariana e Ouro Preto, formando o complexo industrial de Germano, cujas jazidas formam uma reserva de 5,6 bilhões de toneladas, no Espírito Santo, no

município de Anchieta, localiza-se a unidade de Ponta Ubu, onde a empresa mantém duas usinas de pelotização e um terminal marítimo próprio.

Em 1997 a empresa contava com uma força de trabalho de cerca de 1572 funcionários, 137 deles estão na empresa desde o seu primeiro dia de funcionamento. O que é que faz com que estas pessoas permaneçam na empresa por tanto tempo? A resposta está nos inúmeros benefícios concedidos aos empregados, no estilo de liderança da empresa e, principalmente, na motivação dos funcionários para trabalhar na empresa - há espaço para crescimento na carreira profissional na empresa. 18% dos funcionários tinham curso superior. 59 funcionários ocupavam cargo de executivo e a média salarial mensal estava em torno de R\$1.323,54. O faturamento anual da empresa girava em torno de R\$267,7 milhões. A empresa investiu em treinamento dos funcionários atingindo o patamar de 65 horas de treinamento por empregado. A taxa anual de *turnover* da empresa está na ordem de 0,8%, índice considerado muito bom para empresas do ramo de mineração. A Tabela 4 relaciona uma série de dados a cerca da empresa em 1997.

Tabela 4: Dados gerais da Samarco de 1997

DADOS DA EMPRESA	
Número de empregados	1572
Número de executivos	59
Número de funcionários com nível superior	290
Taxa anual de Turnover	0,8%
Taxa de turnover do setor	1,8%
Empregados demitidos nos últimos 12 meses	115
Empregados admitidos nos últimos 12 meses	191
Média salarial	R\$ 1323,54
Faturamento	R\$ 267,7 milhões
Treinamento (horas por funcionários)	65 horas
Executivos promovidos nos últimos 12 meses	4
Executivos contratados nos últimos 12 meses	0
Divisão de empregos: operários 54,5%, técnicos: 25%, vendedores: 0,5%, administrativos: 20%	

Fonte: Guia Exame das melhores empresas do Brasil (1997).

Em 2000 a Exame fez nova publicação das melhores empresas para se trabalhar e novamente incluiu a Samarco como uma delas. Nesse período de 4 anos a empresa está inserida em um cenário um pouco diferente do cenário de 1997. A administração é dinâmica e acompanha as tendências atuais, pois sempre é preciso adequar-se a uma nova realidade de mercado. A Tabela 5 traz alguns dados da empresa no ano 2000.

Tabela 5: Dados gerais da Samarco de 2000

DADOS DA EMPRESA	
Número de empregados	1389
Número de executivos	12
Número de funcionários com nível superior	246
Média salarial dos diretores e gerentes	R\$12.513,24
Funcionários brasileiros que trabalham no exterior	1
Funcionários que deixaram a empresa	172
Empregados admitidos nos últimos 12 meses	170
Média salarial	R\$ 1.609,88
Faturamento	R\$ 621,6 milhões
Funcionários com mais de 45 anos de idade	179
Funcionários com mais de dez anos de empresa	553
Mulheres em cargos de direção e gerência	7
Funcionários promovidos	141
Executivos contratados nos últimos 12 meses	0
Divisão de empregos: diretores e gerentes: 12, supervisores: 143, técnicos: 47, administrativos: 96, operacionais: 1091.	

Fonte: Guia Exame das melhores empresas do Brasil (2000).

O número de funcionários diminuiu em 183 pessoas no período de 4 anos, uma taxa de 11,6% do efetivo, incluindo alguns executivos que deixaram a Samarco. A empresa transferiu sua base para a usina em Ponta Ubu no Espírito Santo, e algumas pessoas preferiram sair da empresa a mudar de cidade. A média salarial cresceu em relação a 1997, de R\$1.323,54 para R\$1.609,88, uma taxa de 21,66%, mesmo com a diminuição do número de empregados. O faturamento anual subiu de R\$267,7 milhões para R\$621,6 milhões, uma taxa de 41,08% superior a 1997. Os funcionários com mais de 10 anos de empresa somam o montante de 553, uma taxa de 39,81% dos funcionários da empresa. A estabilidade dos funcionários é uma

grande contribuição da motivação e do clima interno da Samarco e da possibilidade de ascensão na carreira profissional dentro da empresa. O fato pode ser confirmado com a promoção de 141 funcionários em 2000, uma taxa de 10,15% do efetivo. Com isso a empresa reduz custos com a admissão e adaptação de novos funcionários. Um item novo que aparece em 2000 é a direção e gerência das mulheres que somam um total de 7 mulheres em cargos de direção na Samarco.

Outro fator a ser destacado na empresa é o progresso dos funcionários em relação ao seu nível educacional. Visando uma equipe melhor, mais produtiva, mais confiável, a empresa incentivou e proporcionou condições aos funcionários de buscar uma melhoria na educação pessoal.

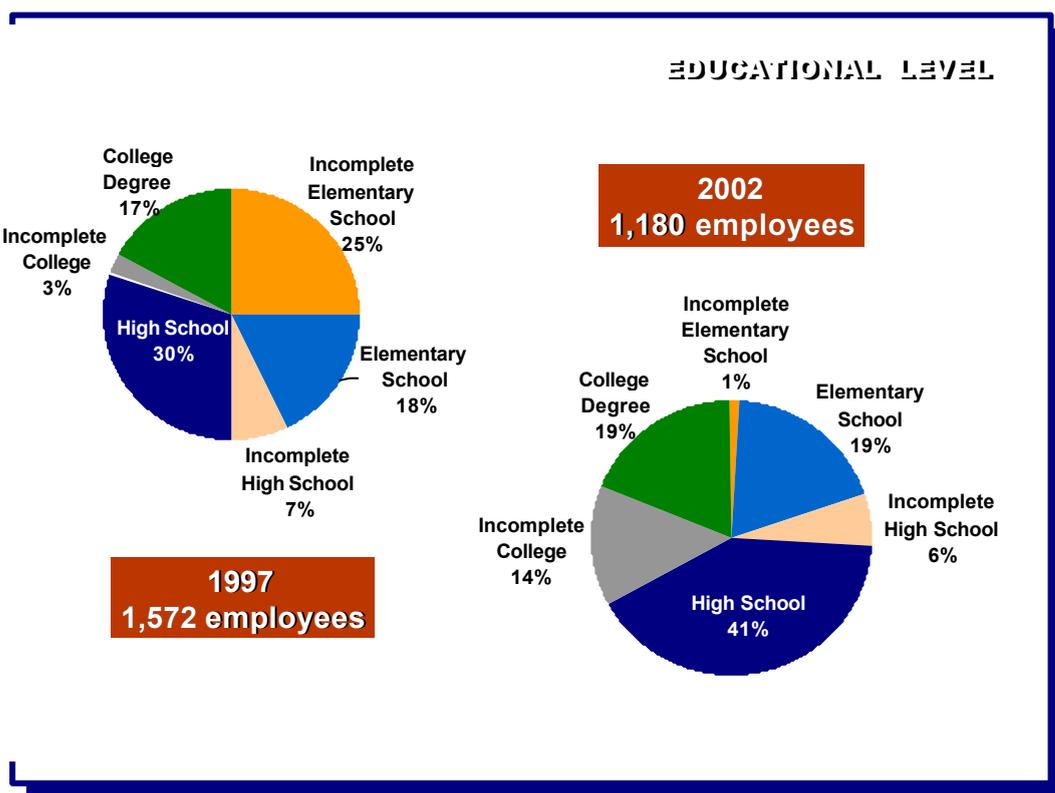


Figura 9: Nível educacional na Samarco

Fonte: Samarco Mineração S/A.

A Figura 9 mostra o crescimento do nível educacional do pessoal da Samarco desde 1997. O progresso é notório, de 1997 a 2002 diminuiu significativamente o número de funcionários com curso primário incompleto, descendo de uma taxa de

25% dos funcionários em 1997 para 1% em 2002. A taxa de pessoas que conseguiram completar o segundo grau subiu de 30% em 1997 para 41% em 2002. Houve também um aumento substancial nos índices dos funcionários que completaram o curso superior e dos que estão fazendo o curso superior. Em 1997 17% dos funcionários eram graduados em um curso superior, em 2002 o índice subiu para 19%. O índice dos funcionários que estão na faculdade subiu de 3% em 1997 para 14% em 2002. Os índices de uma maneira geral são muito positivos para a Samarco, pois sem educação não há progresso.

Quanto à participação no mercado, a empresa vem aumentando sua participação ano após ano. Para isto, ela colocou em operação a segunda planta de pelotização, e a partir de 1998 a Samarco tornou-se a segunda maior exportadora de pelotas de minério de ferro do mundo, aumentando seu *market share* de 8,4% em 1996, para 14,8% em 1999. Em 2000, a Samarco alcançou o *market share* de 16,0%. A Figura 10 demonstra graficamente a evolução da participação no mercado pela Samarco.

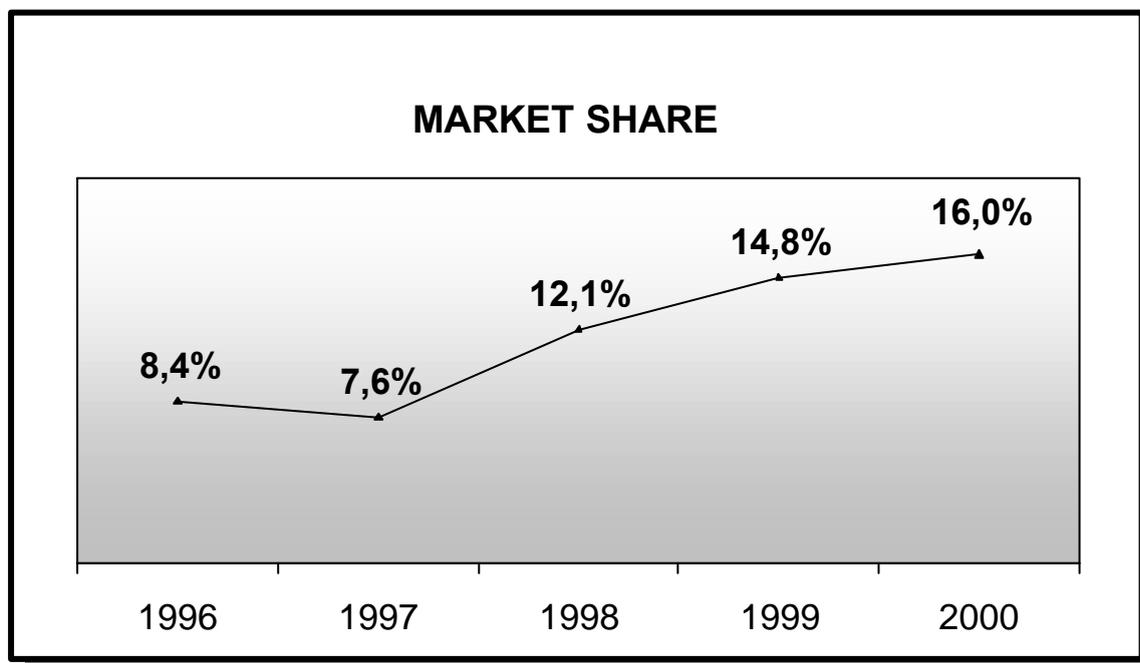


Figura 10: Participação no mercado

Fonte: Samarco Mineração S/A.

A carteira de clientes da companhia é estável e com longo prazo de relacionamento comercial, a maioria das vendas são usualmente suportadas por contratos externos de longo prazo. A companhia tem uma base de aproximadamente 40 clientes ativos. Em 2000, os dez maiores grupos econômicos foram responsáveis por cerca de 60% de suas receitas. A expressiva maioria (cerca de 78%) dos clientes localiza-se em países classificados com “grau de investimento” pelas agências classificadoras de crédito *Fitch*, *Moody's* ou *Standard & Poor's*.

A empresa fez o balanço de 2001 e apresenta planos para o futuro, mostrando como quer chegar ao final da década. A Samarco quer diversificar produtos e negócios, aumentar a proximidade com os clientes, conquistar mais espaço nos mercados com potencial para crescer, chegar a faturar US\$ 1 bilhão em 2010 e ser uma empresa cada vez melhor para todas as partes interessadas em seu negócio – acionistas, clientes, empregados, fornecedores e comunidade. Para alcançar os objetivos propostos, a empresa decidiu mudar o seu foco de processo produtivo para o foco no mercado. Para implementar a mudança, a Samarco investirá em alguns pontos importantes como a qualidade e a diversidade de produtos, a busca de novos mercados, a fidelização de clientes, a gestão do conhecimento, as sinergias com os acionistas, o desenvolvimento da tecnologia da informação e a motivação da sua força de trabalho.

Na conquista de novos mercados a Samarco entrou no mercado Chinês e tem investido muito nesse país. Em 1998 a China praticamente não comprou nada da Samarco. Conforme Figura 11, as vendas da Samarco para Ásia já somam 33% em 2000 e, segundo a direção da empresa, em 2001 a participação passou a 29% nesse país e na Ásia um total de 45%.

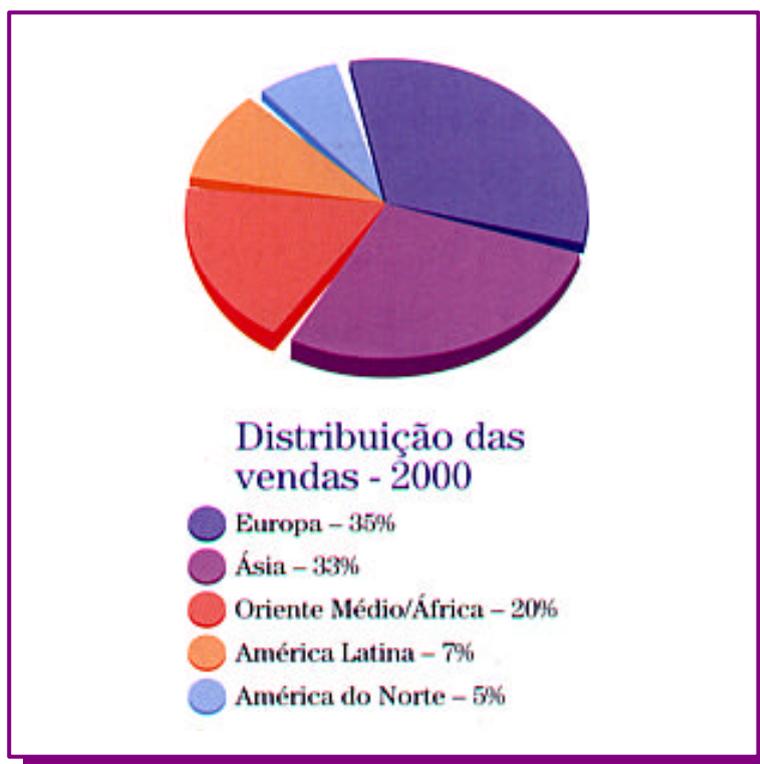


Figura 11: Distribuição das vendas em 2000

Fonte: Samarco Mineração S/A.

A Samarco tem suas políticas e metas claras e todos os funcionários, desde o mais graduado ao menos graduado, estão cientes dessas metas e políticas. Nas políticas da empresa ela acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo e suas ações são orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas. Suas políticas são orientadas para uma permanente capacitação do empregado, desenvolvimento da organização e adequação dos processos e das instalações. As metas da empresa estão definidas: Remunerar os acionistas com retorno superior ao seu investimento; beneficiar cliente e fornecedor através do relacionamento comercial; ser reconhecida pela comunidade onde atua como organização cidadã; ser reconhecida pela comunidade de negócios como organização lucrativa e socialmente responsável; e cada empregado iniciar o seu dia com senso de propósito e o encerrar com senso de realização. Durante o

ano são realizadas reuniões com todos os funcionários para colocá-los cientes de todo o processo que envolve a empresa, o que ela pensa, faz e deseja.

Destaca-se na política de qualidade da Samarco, um modelo de gerenciamento pela qualidade, que é um compromisso estabelecido em seus valores e objetivos, e oferece aos clientes máxima confiabilidade no fornecimento de pelotas e finos de minério concentrado, compreendendo: o gerenciamento da rotina, cujas operações da rotina diária devem ser valorizadas e executadas com método, procurando atender melhor os padrões e estabilizar os processos; o gerenciamento pelas diretrizes que compete a toda equipe gerencial da Samarco estabelecer metas de melhorias em todos os níveis e assegurar o seu cumprimento.

Possui ainda políticas de educação e treinamento de sua força de trabalho, com investimentos em projetos como o programa de complementação educacional da Fundação Brasileira de Ensino – Fubrae. Para quem deseja fazer o segundo grau a empresa oferece oportunidade através do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho. São concedidas bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação. Os treinamentos para a formação do empregado são constantes. São desenvolvidos programas de desenvolvimento gerencial em parceria com entidades especializadas.

Na política e compromissos ambientais, a empresa desenvolve ações visando à conciliação da atividade econômica com a proteção responsável ao meio ambiente. Em 1998 a empresa conquistou o certificado ISO 14001, expedido pela *DNV - Det Norske Veritas*, provando com isso que ela tem sob controle todos os efeitos ambientais gerados pelas suas atividades e que está empenhada em aprimorar continuamente a sua atuação para prevenir e minimizar o impacto de suas atividades no meio ambiente. Com isso a Samarco garante:

- Identificar aspectos, impactos e riscos ambientais relativos às atividades, estabelecendo ações sistemáticas de controle, monitoramento e prevenção da poluição.

- ❑ Promover o melhoramento contínuo do desempenho ambiental de acordo com a legislação vigente.
- ❑ Educar e treinar os empregados para exercerem suas responsabilidades ambientais.
- ❑ Fornecedores informados de suas responsabilidades ambientais para com a Samarco.
- ❑ Manter diálogo aberto com as partes interessadas sobre o desempenho da empresa.

As instalações da companhia estão sujeitas às leis ambientais federais, estaduais e municipais bem como às regulamentações de agências ambientais para proteção da saúde, segurança e meio ambiente. A Samarco tem um programa permanente de controle da poluição para tratamento de afluentes hídricos, tratamento de rejeitos, monitoramento da água e controle da qualidade do ar. A companhia está em conformidade com todas as exigências legais.

Neste ano, a Samarco foi mais uma vez confirmada pela pesquisa da Hay do Brasil como uma das melhores empresas para se trabalhar no país e consolidou seu sistema de gestão da qualidade (ISO-9002) e meio-ambiente (ISO-14001). Em 2000, ela completou um programa de seis anos de implantação de seu Sistema Integrado de Gestão, concluído com sua certificação, pela DNV, em conformidade com os padrões da norma OHSAS-18001 (Segurança e Higiene no Trabalho).

A Samarco se preocupa com a emissão de partículas na atmosfera, geradas pelo processo de pelotização. Para controlar a emissão dessas partículas, ela utiliza precipitadores eletrostáticos, tecnologia mais moderna disponível para esse fim.

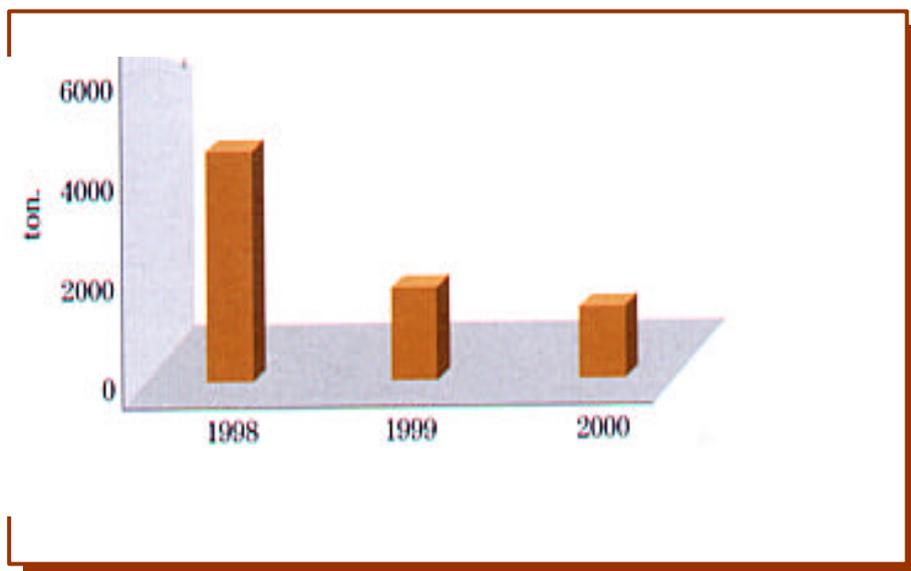


Figura 12: Emissão de partículas para a atmosfera

Fonte: Samarco Mineração S/A.

A Figura 12 mostra que o controle de emissão das partículas vem dando bons resultados com a queda de emissão de partículas na atmosfera nos anos de 1998 a 2000. Essa política é parte integrante do sistema de Gestão Ambiental da Samarco e constitui um compromisso de toda a equipe.

A empresa desenvolveu uma atuação social em todos os municípios e distritos onde existe uma unidade Samarco. Desde 1994 a empresa se destaca na educação ambiental para professores das escolas públicas de Mariana, Ouro Preto e de Matipó em Minas Gerais, e de Anchieta, Muniz Freire, Guaçuí e Iúna no Espírito Santo. Os professores são preparados para levar aos alunos o respeito ao meio ambiente visando estimulá-los a despertar o interesse pelas questões ambientais, isto realizado através de uma parceria com entidades ambientais, educacionais e de outras empresas.

Em Bento Rodrigues, subdistrito de Mariana em Minas Gerais, o projeto ultrapassou os limites da escola e atingiu os moradores do distrito e não ficou

somente na educação ambiental, mas ampliou as atividades para educação na saúde e higiene, qualidade do ensino, cultura e programas de geração de renda para a comunidade.

Os resultados positivos do programa foram visivelmente confirmados. Houve uma queda na evasão escolar de 30% para menos de 10% nos primeiros dez anos do projeto. Diminuiu a incidência de verminose entre a população e houve uma redução nas queimadas. A população do distrito passou a cultivar hortas e criar aves para o consumo próprio.

Na usina em Ponta Ubu foi idealizado pelos empregados da Samarco o projeto Salvamar para dar um destino ao óleo de motor dos barcos dos pescadores da região que era despejado no mar. Foram instalados na comunidade pesqueira coletores de óleo de motor de barco para ser encaminhado para reciclagem. O resultado foi um mar sem manchas de óleo e água com qualidade melhor. Os pescadores aprendem a extrair o sustento familiar das águas, sem agredir o meio ambiente.

Outro projeto destinado à proteção do meio ambiente é o Projeto Árvores. Nesse projeto os moradores da região são estimulados a plantar árvores em suas casas, passeios, ruas e escolas. As mudas são doadas pela Samarco com apoio da Secretaria Municipal de Pesca e Meio Ambiente de Anchieta. O resultado foi um aprendizado quanto à necessidade das plantas para a vida e uma cidade mais verde. As crianças aprenderam a respeitar e se interessar pela flora.

Em Anchieta – ES, a Samarco é parceira do Projeto Tavivamar de proteção às tartarugas marinhas. É uma extensão do Projeto Tamar-Ibama e envolve educação ambiental e apresentação de atividades econômicas alternativas para os pescadores de Anchieta, evitando com isso o comércio clandestino de ovos de tartarugas marinhas que fazem os ninhos nas parias e na restinga nos meses de outubro a janeiro. As fêmeas realizam até cinco desovas durante o verão e em cada uma delas põem até 130 ovos. A atitude garante a preservação do ecossistema costeiro e das tartarugas em extinção.

Na política de segurança a empresa tem como compromisso anteceder a segurança à produção. Desde a sua criação em 1977, ela vem trabalhando para diminuir a taxa de freqüência de acidentes. A Figura 13 mostra, anualmente, as quedas nessa taxa de acidentes. As ações de segurança vão além da conscientização dos empregados e incluem também ações como avaliações de riscos, análises de falhas e auditorias periódicas para verificar as condições de segurança das unidades industriais.

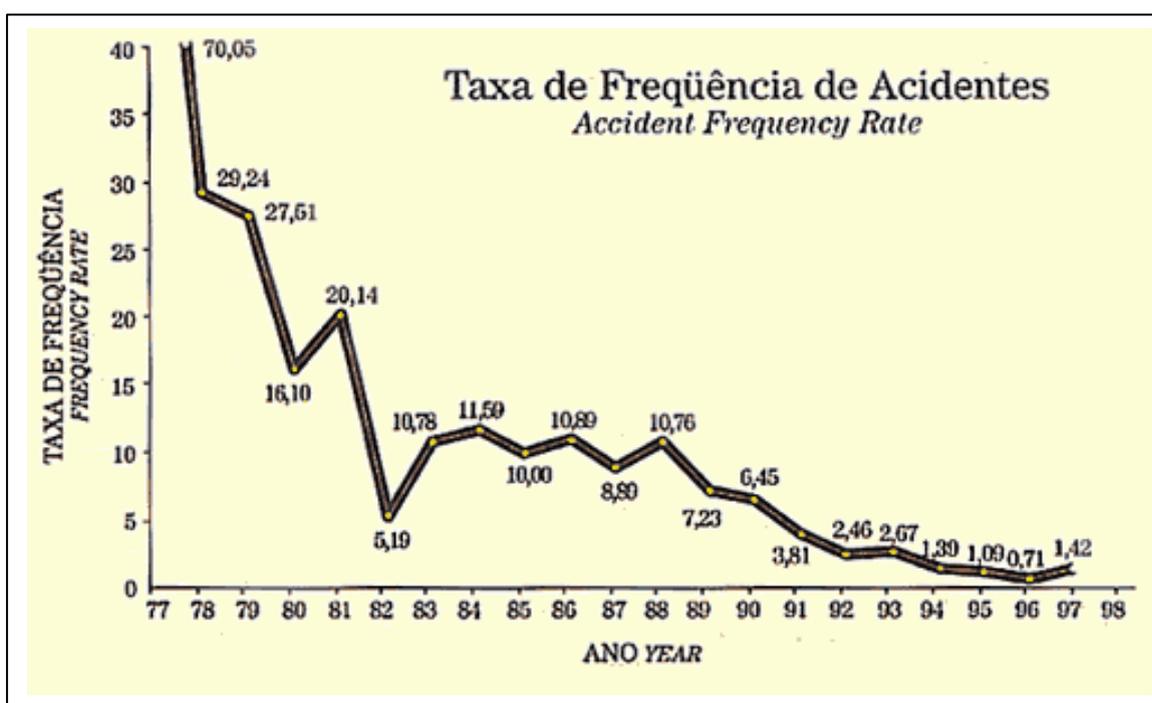


Figura 13: Taxa de freqüência de acidentes de 1977 a 1997.

Fonte: Samarco Mineração S/A.

Em 1998 a empresa planejou chegar em 2000 com uma taxa de freqüência de acidentes inferior a 0,5 incluindo no índice os terceirizados que trabalham para a empresa. Conforme Figura 14, a Samarco não só alcançou os resultados esperados como alcançou o melhor índice nas empresas de mineração do mundo e em 2000 obteve a certificação OHSAS 18001¹.

¹ Certificação em segurança e higiene no trabalho. A OHSAS18001 não é uma norma, é um padrão internacional consensado pelas certificadoras e diversos órgãos de vários países com a participação da BSI QA (a certificadora do instituto de normatização inglês BSI - British Standard Institute) para evitar o uso de normas e critérios próprios como o da DNV e o do BVQI. A ISO tentou, sem sucesso,

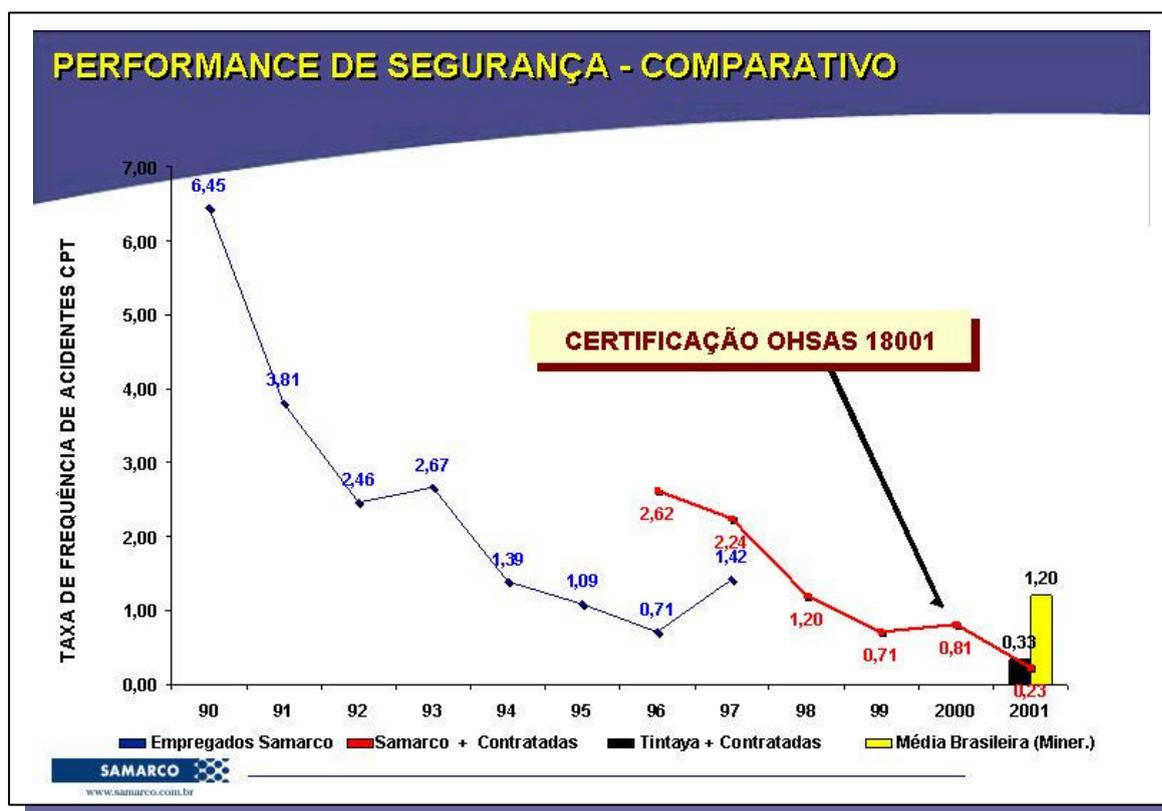


Figura 14: Taxa de freqüência de acidentes até 2001.

Fonte: Samarco Mineração S/A.

Em 2001 a empresa alcançou sua melhor taxa de freqüência de acidentes, bem abaixo da média das empresas do mesmo ramo. O resultado é fruto de uma gestão compromissada com qualidade e com a valorização do ser humano, que vem destacando a empresa nos melhores *rankings* do setor no mundo.

A empresa tem como compromissos fundamentais:

- Satisfazer as necessidades de seus clientes e tornar-se fornecedora preferencial.
- Promover a iniciativa, a criatividade, a competência técnica e gerencial e a permanente melhoria em todos os níveis e setores da empresa.

emitir uma norma internacional sobre o assunto e o projeto não obteve os 2/3 necessários de aprovação dos países membros. Sendo assim, a OHSAS é uma norma de "aceitação" internacional, sendo o único padrão internacional aceito até o momento. A certificação por esta norma demonstra conformidade, ratificada por uma empresa independente (a certificadora), com um padrão internacionalmente aceito em saúde ocupacional e segurança.

- Adotar os mais altos padrões éticos em todos os seus negócios.
- Operar com níveis mais elevados possíveis de qualidade, produtividade e lucratividade, buscando a permanente atualização tecnológica.
- Assegurar aos empregados um ambiente de trabalho estável e seguro, proporcionando o mais alto nível de satisfação, compatível com os objetivos da empresa e às condições econômicas do país.
- Ampliar seus negócios com ativos de elevada qualidade e rentabilidade.
- Conciliar o desenvolvimento de suas atividades com a proteção responsável ao meio ambiente, mantendo a integração da empresa nas comunidades onde atua.

A empresa entende que os compromissos acima são fundamentais para a satisfação dos interesses de seus clientes e principalmente de seus acionistas, que estarão seguros ao investir seu dinheiro em uma empresa que tem compromisso com a ética, com a qualidade, com as pessoas, com o meio ambiente e com o desenvolvimento da comunidade onde existe uma unidade da Samarco. Isso traz segurança ao investidor quanto à seriedade da empresa na qual estão investindo seu dinheiro.

No campo da qualidade total, a empresa é certificada pela ISO 9002, também pela *Det Norske Veritas*, em todas as etapas do seu processo produtivo, que inclui as atividades de mineração, concentração, transporte, pelotização e embarque de seus produtos no porto. Isso evidencia que a empresa tem um sistema de qualidade estruturado para garantir a qualidade da produção, promover a estabilidade e a melhoria contínua dos processos da empresa.

A Samarco tem uma ampla atuação social e trabalha na valorização da cidadania nos municípios onde estão instaladas as suas usinas. Em Guarapari, no Espírito Santo, os pescadores são educados a preservar o meio ambiente e recebem lições de como preservar as águas do mar, garantindo com isso a continuidade das atividades pesqueiras da região. Em Antônio Pereira, distrito de Ouro Preto- Minas Gerais, a Samarco proporciona aos estudantes de 07 a 14 anos os primeiros contatos com o mundo da informática e eles descobrem as vantagens

do computador para os trabalhos escolares de ciências, matemática e de outras matérias.

Buscando uma maior aproximação com os moradores da região, a Samarco elegeu as áreas de cultura e educação como foco de suas atuações na comunidade, criando oportunidades para formar cidadãos capazes de promover o bem-estar da comunidade e o desenvolvimento local, cujo princípio básico é o respeito aos valores regionais. Os projetos são próprios da empresa que também apóia as iniciativas que surgem e incentiva a participação voluntária de seus empregados nas atividades.

A Samarco desenvolveu uma parceria com as escolas denominado Projeto Azimute, que teve seu início em 1999 na Escola Municipal Tomás Antônio Gonzaga, em Ouro Preto– MG, que consiste na transferência do conhecimento de profissionais da Samarco às escolas públicas da região. Atividades culturais, como oficinas, apresentações teatrais e feiras de ciências, cursos para capacitação de professores, melhorias na gestão da escola e ações de educação ambiental, como coleta seletiva, recuperação de áreas verdes, entre outras, estão tornando a vida da escola mais dinâmica e mais produtiva. A escola é responsável pelo desenvolvimento das atividades e os profissionais da Samarco orientam e acompanham os trabalhos.

A Samarco desenvolveu um programa de educação em informática para adultos e adolescentes, preparando-os para o mercado de trabalho, disponibilizando toda infra-estrutura para instalação do núcleo de informática na Associação de Moradores de Maembá- ES. O programa, além do preparo para o mercado de trabalho, é um instrumento ao estímulo à educação e reforço escolar, e deu certo sendo estendido aos outros municípios e distritos que a Samarco está presente. O grande aliado do programa são os professores que receberam treinamento para se tornaram facilitadores.

No campo da cultura, a Samarco fez uma parceria com a Samitri, Companhia Vale do Rio Doce, Sesi-Mariana e Universidade do Estado de Minas Gerais e desenvolveram o Programa de Integração Cultural (PIC) que oferece espetáculos de teatro, música e humor aos moradores de Mariana-MG. Segundo a empresa, mais

de cem mil pessoas já assistiram às apresentações. A empresa participa do PIC com três projetos: Mostra Samarco de Teatro, com espetáculos para o público em geral; Circuito Samarco, que promove apresentações dentro da empresa, na hora do almoço, e Portas para a Cidadania Samarco, oficinas de arte, cultura e educação destinadas à comunidade em geral.

A cidadania é exercida na Samarco e todos os profissionais da empresa se envolvem de alguma maneira em algum projeto na empresa. E projeto é o que não falta. Em abril de 2000 a empresa lançou o Programa de Voluntariado Samarco que incentiva as ações de cidadania entre os empregados interessados em doar talento, entusiasmo e criatividade para as causas sociais. As comunidades agradecem e se orgulham de ter um “empurrão” para ver as oportunidades de crescimento pessoal, profissional e regional. Para os que são estimulados a abrir um negócio próprio ou incrementar um negócio já existente, a empresa busca favorecer o desenvolvimento de pequenas empresas do município. A idéia é criar condições para que a economia local seja incrementada pela própria comunidade. A Samarco quer ver as comunidades onde atua – aquelas onde estão localizadas suas unidades industriais e aquelas por onde passa o mineroduto – se desenvolvendo, quer ver a qualidade de vida e o exercício da cidadania incorporado à vida das pessoas.

Outra ação da Samarco está no turismo. Através do Programa Turismo Nossa Maior Riqueza, a empresa procura valorizar os municípios, destacando suas belezas naturais e seu potencial histórico-religioso. Em parceria com a TV Guarapari e a Rádio Band FM, a Samarco promove debates e campanhas para chamar a atenção sobre a importância do turismo como fonte de desenvolvimento econômico, social e cultural de Anchieta e Guarapari.

Outra atuação social da Samarco é o Projeto Sorria e Dente de Leite, criado em 1990 por um grupo de dentistas com a proposta de cuidar da saúde bucal de crianças de zero a sete anos, de bairros carentes de Ouro Preto– MG. Em Anchieta o programa leva assistência odontológica e tratamento preventivo a crianças de escolas. O projeto também divulga informações sobre higiene bucal e métodos de prevenção a alunos, pais, professores e a toda a comunidade.

Para que o público conheça a Samarco e sua atuação social nas comunidades e meio ambiente, existe o Programa Samarco de Portas Abertas, com a parceria do *Convention & Visitors Bureau*, da ATUA-Assessoria Júnior de Turismo e Administração, das Faculdades Integradas Padre Anchieta, da Escola Técnica Federal de Ouro Preto e do Unicentro Newton Paiva. O programa é uma iniciativa para integrar a empresa com as comunidades vizinhas. Acompanhados por guias, os visitantes conhecem a empresa e aprendem sobre a produção de pelotas de minério de ferro, extração do minério e o beneficiamento até seu embarque para o exterior, e também são conhecidas pelo programa de visitas as ações da Samarco nas áreas de segurança do trabalho, meio ambiente e atuação sociais.

Os resultados alcançados são positivos para a empresa e vêm de todos os lados. As pessoas da vizinhança estão plenamente satisfeitas com a presença da Samarco na comunidade. Os benefícios para os municípios foram muitos e o progresso é notório. O envolvimento dos funcionários com a comunidade traz a eles satisfação e motivação, trabalhando segundo a visão e missão da empresa; os funcionários estão totalmente comprometidos com a qualidade, empenhados nas melhorias constantes interna e externamente e o alcance da satisfação de sua clientela.

Os programas e projetos desenvolvidos pela empresa são um “cartão postal” para a Samarco e atendem aos padrões de exigências nacionais e internacionais relativos ao meio ambiente, o que facilita as negociações da empresa com os clientes do exterior.

4.2 As pessoas, a motivação e a qualidade na Samarco

A Samarco tem bons programas de benefícios, 100% dos funcionários têm participação nos lucros, convênios de saúde cobrindo tudo, sistema de avaliação de desempenho, os salários não são altos, mas são os de mercado, transporte, uniforme, estacionamento, equipamento de segurança completo, restaurante de ótimo nível, plano habitacional atraente, plano de aposentadoria, pagamento de creche, programa de treinamento, horário flexível para todos e financiamento de carro para os executivos. A comunicação dentro da empresa flui muito bem, as metas são claras para todos, até mesmo para o chão de fábrica, o presidente fala aos funcionários duas vezes ao ano sobre as perspectivas da empresa e a liderança não é estressante. O resultado é um *turnover* muito baixo e um ambiente de trabalho leve e saudável e os objetivos são alcançados com qualidade e a empresa mantém a sua posição no mercado internacional.

A Samarco acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo. As suas ações são orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas. O compromisso é de toda a equipe que procura atender aos valores e objetivos da empresa. Por trabalhar com um produto com baixo teor de minério de ferro e necessitar de qualidade para obter mercado externo, a empresa precisa de equipe motivada e comprometida para alcançar resultados de qualidade.

A revista Exame incluiu a Samarco por quatro anos consecutivos no guia das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A empresa também lidera a lista das organizações que são *benchmark* em clima organizacional. Esse desempenho é consequência de alguns fatores que fazem parte da vida cotidiana da empresa, tais como:

1. Divulgação clara de objetivos e metas, o que é feito a todos em toda a estrutura da empresa.

2. Uma gestão descentralizada com decisões colegiadas, onde todos são responsáveis pelas decisões tomadas.
3. Estímulo ao trabalho de equipe com respeito mútuo e atenção às sugestões dadas aos processos da empresa.
4. Programas permanentes de treinamento e desenvolvimento e capacitação pessoal.
5. Pessoal motivado e participativo.

A Samarco acredita que um bom clima organizacional é fruto de gestão participativa, clareza de objetivos, transparência, ética e informalidade nas relações internas. O Quadro a seguir mostra a classificação em estrelas de alguns itens existentes na Samarco que os próprios funcionários classificaram. Segundos eles, a maior vantagem na empresa é a ampla oportunidade de ascensão salarial. Pode-se verificar que não há nenhum item classificado com três estrelas, somente quatro e cinco estrelas, demonstrando com isso a importância da empresa para os seus empregados.

Quadro 8: Classificação das vantagens da Samarco em 1997

SAMARCO	
* * * *	Salários e benefícios
* * * * *	Oportunidades de carreira
* * * * *	Segurança e confiança na gestão
* * * * *	Orgulho do trabalho e da empresa
* * * * *	Clareza e abertura na comunicação interna
* * * * *	Camaradagem no ambiente de trabalho
* * * * *	Treinamento e desenvolvimento
* * * *	Inovação no sistema de trabalho
Maior vantagem:	Ampla oportunidade de ascensão salarial
Maior desvantagem:	Quem trabalha na mina tem que se sujeitar a morar em comunidades muito pequenas

Fonte: Exame. Guia das melhores empresas do Brasil (1997).

Numa análise do cenário atual, conforme Quadro 9, pode-se notar que alguns itens classificados pelos empregados perderam estrelas. A empresa enfrentou algumas dificuldades oriundas de fatores externos, como a queda no preço do

minério de ferro, obrigando a empresa a rever seu planejamento estratégico, com isso alguns setores da empresa foram afetados.

Quadro 9: Classificação das vantagens da Samarco em 2000

SAMARCO	
***	Salários
****	Benefícios
***	Oportunidades de carreira e treinamento
***	Segurança e confiança na gestão
****	Orgulho do trabalho e da empresa
***	Clareza e abertura na comunicação interna
****	Camaradagem no ambiente de trabalho
***	Responsabilidade social
Maior vantagem:	Os funcionários recebem tratamento VIP da empresa. O pacote de benefícios é um show
Maior desvantagem:	Poucas mulheres conseguem alcançar cargos de comando na empresa

Fonte: Exame. Guia das melhores empresas do Brasil (2000).

Em 2000 houve uma redução de funcionários na empresa, uma função afetada foi a dos executivos da empresa conforme demonstrado na Tabela 5, possivelmente isso tenha provocado a queda de estrelas em alguns itens como salários, oportunidade de carreira e treinamento na empresa. Uma vez que pessoas estavam deixando a empresa involuntariamente e cargos de executivos estavam deixando de existir, as oportunidades de crescimento na carreira sofreram uma queda na pontuação dada pelos funcionários, com isso a segurança e confiança na gestão sofreu também uma queda de estrelas, é o efeito cascata que aconteceu também com a clareza e abertura na comunicação interna. Mesmo assim, os funcionários continuam tendo orgulho de trabalhar na empresa e apontaram como maior vantagem o pacote de benefícios que a empresa disponibiliza aos empregados. Um item novo e bem cotado é o trabalho de responsabilidade social desenvolvido pela empresa e que já faz parte de sua vida cotidiana.

O Quadro 10 lista dentre outros, os principais atrativos da empresa. Não estão todos listados, apenas os considerados melhores. A empresa procura dar plenas condições aos seus funcionários para que trabalhem com compromisso e

com muita dedicação. O funcionário Samarco “veste a camisa” da empresa, como resposta à importância que ele recebe da empresa.

Quadro 10: Principais atrativos da Samarco em 1997

PRINCIPAIS ATRATIVOS
Todos os funcionários têm ramal DDR ou radiocomunicação
A empresa valoriza a segurança
O adicional de férias é de 90% do salário para todos os funcionários
Os operários chegam a ganhar até 16 salários por ano, e os executivos até 17
O plano de saúde cobre tudo integralmente, inclusive tratamentos psiquiátricos, de dependência química e odontológicos, para 100% dos funcionários
Subsídios para estudos dos filhos de 100% dos funcionários
Cultura de decisão colegiada
Não há marcação de ponto
Há reuniões periódicas entre três níveis hierárquicos para tratar de interferência nas relações de trabalho
Plano de financiamento de casa própria (em 100 parcelas sem juros)

Fonte: Guia exame das melhores empresas do Brasil (1997).

A empresa procura abranger os principais itens que geram preocupação na vida do trabalhador. A segurança é um exemplo, é valorizada dentro da empresa e, através da conscientização do pessoal, ela tem baixado ano após ano o índice de acidentes. O plano de financiamento de casa própria em 100 parcelas sem juros, praticamente todos os funcionários fizeram uso desse benefício. A empresa subsidia os estudos dos filhos dos funcionários e tem planos de saúde que cobrem praticamente tudo e é estendido aos familiares. A empresa aboliu a marcação de ponto, a exceção é para o registro das horas-extras a serem pagas. Todos os funcionários recebem um adicional de férias de 90% do seu salário. Com a participação nos lucros os funcionários chegam a ganhar 16 salários anuais. Na comunicação, os empregados estão informados dos assuntos da empresa, há reuniões periódicas entre os três níveis hierárquicos para tratar de interferência nas relações de trabalho. Outro item considerado um atrativo na Samarco está relacionado às decisões que são tomadas de forma colegiada, trazendo responsabilidades a todos e não isoladamente.

Quadro 11: Principais atrativos da Samarco em 2000

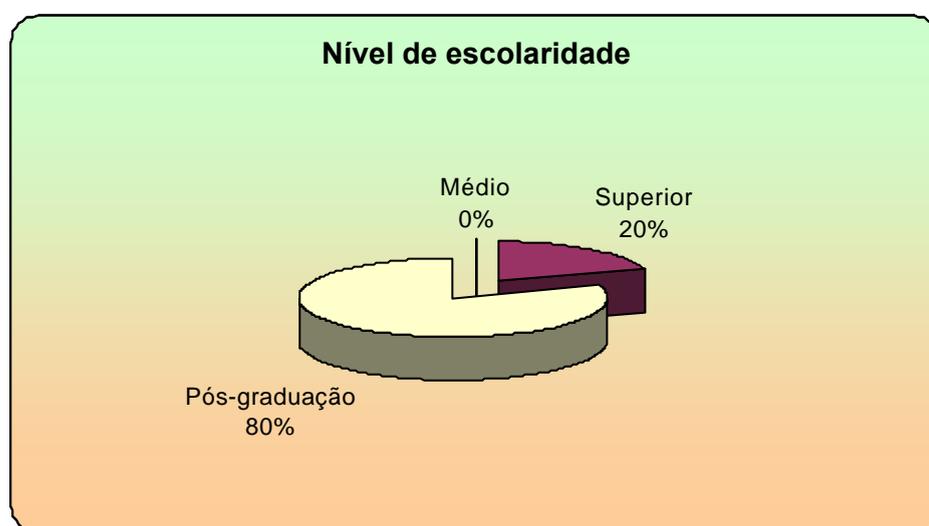
PRINCIPAIS ATRATIVOS
O adicional de férias é de 95% do salário para todos os funcionários
Executivos podem ganhar até 17 salários no ano
O plano de saúde é excepcional e cobre tratamentos psíquicos odontológicos e de dependência química
Plano de previdência privada opcional. A empresa contribui com o dobro do valor do pagamento do funcionário
Prioridade para recrutamento interno
Transparência absoluta- as pessoas são constantemente informadas sobre rumos e metas da empresa.
A Samarco tem grande preocupação com a escolaridade dos funcionários
O pessoal é incentivado a desenvolver atividades sociais voluntárias
Os familiares dos funcionários participam das festividades da empresa
A política de demissões prevê gratificações especiais proporcionais ao tempo de casa.

Fonte: Guia exame das melhores empresas do Brasil (2000).

No Quadro 11 estão relacionados os principais atrativos da Samarco considerados no ano de 2000. Alguns itens evoluíram. Houve um acréscimo de 5% no adicional de férias, passando para 95% do salário do funcionário. A empresa contribui com o dobro do valor da previdência privada, eliminando este ônus para os funcionários. Há um grande incentivo aos funcionários para que eles desenvolvam atividades sociais nos municípios onde existe unidade da Samarco, inserindo com isso o funcionário no contexto das necessidades da comunidade e a satisfação de ver seu trabalho contribuindo para o exercício da cidadania. Um importante item na empresa é a prioridade para recrutamento interno para preencher as vagas existentes, o pessoal de sente reconhecido sendo selecionado para um cargo melhor. A empresa adotou a postura de transparência absoluta na questão da informação aos empregados sobre os rumos e as metas estabelecidas pela empresa. Com isso a equipe fica oficialmente informada e não há espaço para dúvidas. Procurando uma maior integração das famílias com as equipes da empresa, os funcionários passaram a levar seus familiares para participar das festividades promovidas pela empresa, o que contribui para uma maior integração social dos funcionários.

Objetivando constatar a realidade da situação empresa-funcionário, realizou-se uma pesquisa com os funcionários do departamento de recursos humanos da unidade de Ponta Ubu no Espírito Santo em dezembro de 2001. Como o universo era pequeno, foram ouvidos todos os funcionários do setor. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Grau de instrução dos funcionários da Samarco

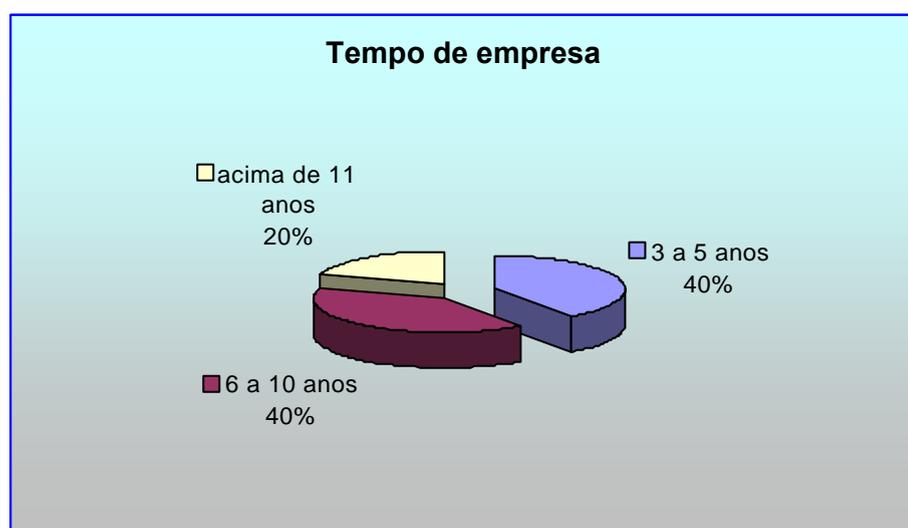


Fonte: Dados primários.

No Departamento de Recursos Humanos da Samarco 0% tem apenas o segundo grau, 20% são portadores de diploma de um curso superior, 80% já concluíram a pós-graduação. Este resultado vem confirmar a posição da empresa de incentivar e dar condições aos seus funcionários de estudar. Ela financia os estudos do seu pessoal através da concessão de bolsas de estudo no Brasil e no exterior. Fabíola Machado estudou economia, a empresa incentivou pagando 50% do curso superior, na conclusão do curso a empresa ressarciu o restante dos 50%. “Senti-me valorizada”, diz ela. Investindo na educação de sua força de trabalho, a empresa está investindo no capital intelectual da sua força de trabalho. Segundo Sveiby (1998), a educação é um indicador de uma riqueza intangível, o capital humano da

organização que não pode ser comparado ao dinheiro. Para Stewart (1998), o capital humano é de grande importância para as empresas, pois na era da informação, o conhecimento é o recurso mais importante das empresas. A empresa vai além, e estende o benefício aos filhos e cônjuge. O nível de escolaridade tem um impacto positivo na qualidade de vida das pessoas, uma vez que as tornam mais conscientes, através, por exemplo, da leitura elevando o seu conhecimento e sua cultura. O impacto do nível de escolaridade também é positivo na qualidade dos produtos e serviços da organização. As pessoas esclarecidas tornam-se um diferenciador para a conquista mais fácil e ágil da qualidade.

Tempo de trabalho na Samarco

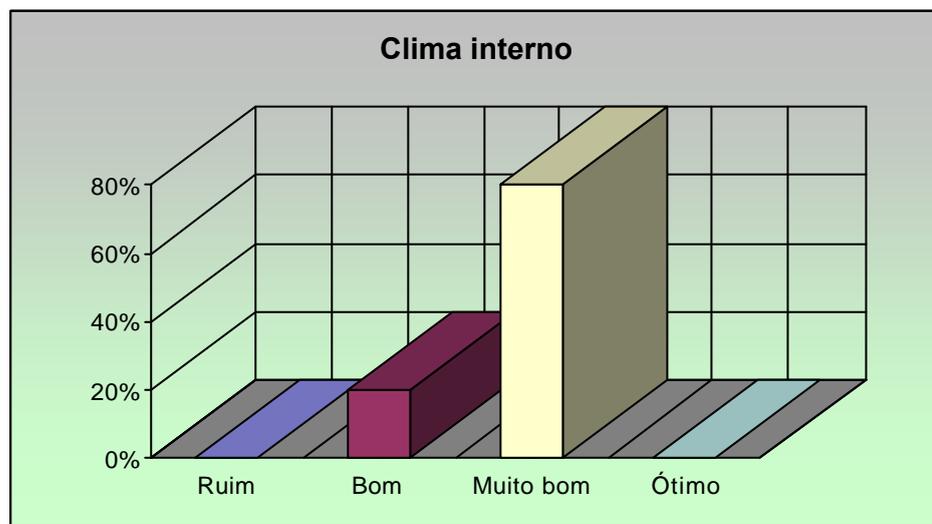


Fonte: Dados primários.

Dos entrevistados 40% disseram que têm até cinco anos de empresa, outros 40% disseram que têm entre seis e dez anos de empresa e 20% disseram que têm acima de onze anos de empresa. O resultado vem confirmar que as pessoas entram para a Samarco e fazem sua carreira profissional na empresa. A taxa de *turnover* é considerada baixa, em torno de 0,8% ao ano. 90% das pessoas que deixam a empresa ou estão se aposentando ou estão montando um negócio próprio. Segundo

Maslow (1970), o indivíduo possui necessidades básicas. Dentre essas necessidades está a necessidade de segurança, necessidade de proteção contra o desemprego e também as necessidades fisiológicas do indivíduo. O pessoal Samarco está inserido nesse contexto, a permanência no emprego gera segurança, 60% têm mais de seis anos de empresa. Há segurança das pessoas quanto ao seu emprego. Os que deixam a empresa, deixam por iniciativa própria. Seguindo essa linha de pensamento, Herzberg (1959) argumenta que são fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores: a responsabilidade, o progresso profissional e o trabalho em si mesmo.

Clima interno na Samarco



Fonte: Dados primários.

Glasser (1994) propõe que o fracasso na maioria das empresas não está no uso incorreto da técnica e sim na maneira de lidar com as pessoas. Dertouzos (1989) argumenta que empresas eficientes sabem que não se aumenta nível de qualidade através da coação, mas de como lidar com patrimônio humano. Por sua vez, Dessler (1997) argumenta que funcionários comprometidos com a empresa tornam sua margem mais competitiva. Neste contexto a Samarco investiu no clima

interno, que é considerado muito bom para 80% dos entrevistados, 20% disse que o clima interno é bom, 0% acham ruim e 0% acham ótimo. A empresa é *benchmark* nessa área. Pesquisa após pesquisa aparece como empresa que tem o melhor clima organizacional do país (Exame, 1997 p.80). Os funcionários estão satisfeitos, seguros e interessados no emprego. A empresa tem uma gestão inteiramente voltada para o clima interno. Rubens Bechara, Gerente de segurança da Samarco, afirma: “temos uma gerência totalmente voltada para a Qualidade de Vida, incluindo clima interno de trabalho. Já realizamos três pesquisas pela Hay do Brasil Consultores e, conforme Figura 15, conseguimos excelente pontuação, 76% de favorabilidade, sendo a Samarco considerada benchmark nesta área”. Segundo ele, a motivação da força de trabalho é fator decisivo de sucesso e definitivamente contribui para a qualidade dos produtos da Samarco.

Ranking Geral da Hay – Dados de Agosto / 2000		
<i>Hay Overall Ranking – Data from August/ 2000</i>		
Empresa	<i>Company</i>	Pontuação
		<i>Percentage</i>
Samarco	<i>Samarco</i>	76%
Telet Celular	<i>Telet Celular</i>	70%
Belgo	<i>Belgo</i>	67%
Ultragaz	<i>Ultragaz</i>	66%
Enersul	<i>Enersul</i>	65%

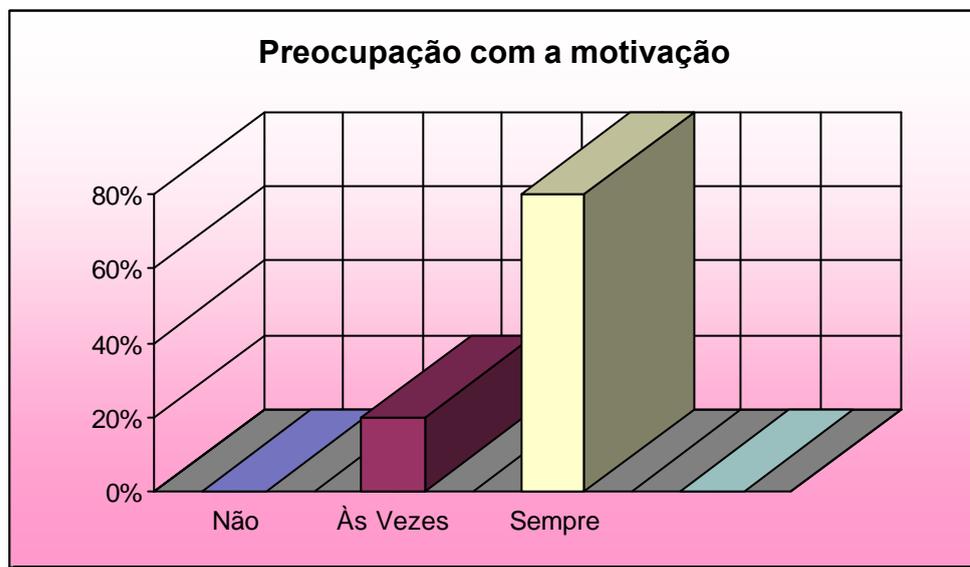
Figura 15: Ranking geral da Hay

Fonte: Samarco Mineração S/A.

Para continuar garantindo a satisfação de quem trabalha na empresa, a gestão de clima organizacional é permanente e é realizada pelos próprios funcionários, através de comitês de clima. O impacto do clima interno positivo na Samarco é que mantém o seu pessoal motivado, e trabalhar com pessoas motivadas

é mais fácil além de atrair novos talentos para a empresa através do testemunho positivo dos empregados em relação à empresa.

Preocupação da Samarco com a motivação dos funcionários

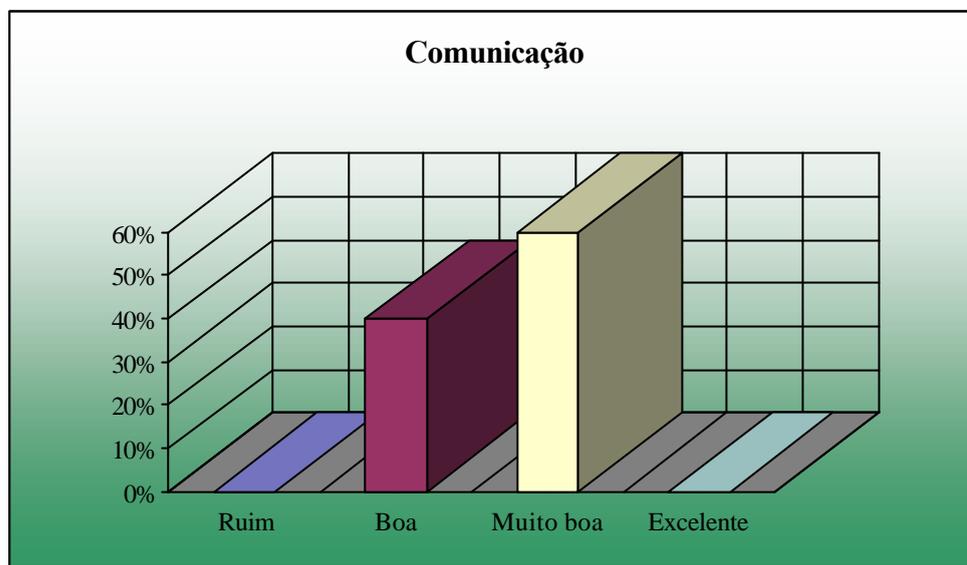


Fonte: Dados primários.

Seguramente a Samarco entendeu que pessoas motivadas são mais eficientes e trabalhou para que sua força de trabalho fosse motivada. Caudrom (1997) argumenta que motivar é tratar as pessoas com dignidade. Respondendo à pergunta, 80% dos entrevistados disseram que a Samarco está sempre preocupada com a motivação de sua força de trabalho. 20% disseram que às vezes ela se preocupa, enquanto que 0% disseram que não há preocupação nesse sentido. Como já foi dito, os produtos da Samarco são pelotas de minério de ferro, cuja matéria prima, o itabirito, contém baixo teor de minério. Para conseguir produtos de qualidade e atender aos severos padrões dos importadores, a empresa precisa de uma equipe motivada para transformar seu minério na melhor pelota do mundo. Neste contexto Connellann (1984) argumenta que se os indivíduos estiverem

motivados, seu desempenho seria de acordo com o nível de responsabilidade requerida pela função. A motivação é o efeito crescente da “força motriz” da participação do empregado, do seu compromisso duradouro com a instituição. O mundo corporativo está cada vez mais entendendo que empregados motivados é um patrimônio precioso das empresas e buscam não perder de vista a sinergia motivacional da equipe. Nas últimas três décadas o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho está atingindo níveis excepcionalmente elevados (Bergamini, 1997), principalmente em empresas de grande porte, envolvendo inclusive o relacionamento entre líderes e seguidores, o que não pode é enfrentar o desafio da motivação de maneira equivocada, tentando animar trabalhadores de hoje com técnicas de ontem. Quando motivadas, as pessoas são mais autênticas, desenvolvem maior capacidade de autonomia em administrar a si mesmas e se relacionam com as demais pessoas da equipe de maneira mais profunda. Muitas são as teorias da motivação, cada qual explora um lado da motivação humana. Em todas elas pode se ter uma proposta para entender o caminho da motivação de força de trabalho, pois a motivação é uma força dentro de cada pessoa Gooch & McDowell (1988) e cada pessoa consagra mais tempo em atividades para as quais estão motivadas. O êxito da organização advinda da motivação dos empregados deve ser reconhecido publicamente. As pessoas gostam de comemorar o sucesso com os colegas, por isso o reconhecimento deve fazer parte das pautas de reuniões e devem ter um espaço para a celebração com o grupo, o que ajuda a elevar ainda mais o moral. A Samarco tem sustentado grandes balanços a partir da motivação do grupo e tem sido referência de clima interno. Os seus empregados estão satisfeitos, não têm salários brilhantes, são os de mercados, numa época de inflação baixa os aumentos são distantes entre si, mas têm bons programas de benefícios inclusive participação nos resultados que pode render até dois salários anuais. Para a Samarco, os seus empregados são o que ela tem de mais valioso e isso se comprova na prática, não é apenas filosofia da empresa, ela vive isso. O funcionário Samarco tem a satisfação de saber que seu talento individual está sendo valorizado e reconhecido pela empresa, isso é um item da política de compromisso pela qualidade da Samarco e ela acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado.

Comunicação entre Samarco e funcionários.

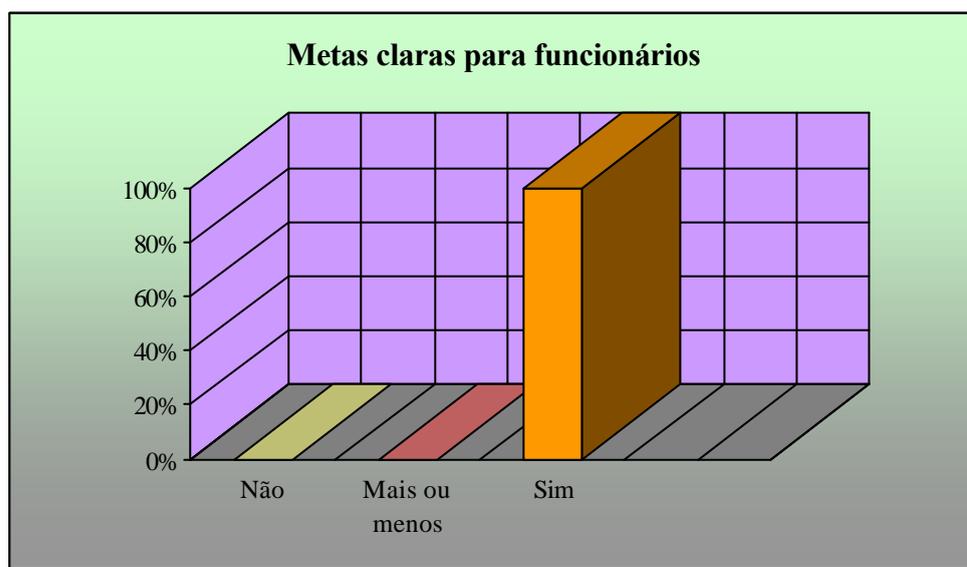


Fonte: Dados primários.

Chanlat (1996, p.37) argumenta que “a comunicação é uma interação, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação”. Para Bowditch & Bueno (1997) a comunicação é definida como troca de informações e tem como objetivo o entendimento, ficar claro, estar certo, bem informado acerca de um assunto transmitido por alguém. Na Samarco as pessoas são bem informadas, 60% dos entrevistados disseram que a comunicação na empresa é muito boa e 40% disseram que é boa. Ninguém disse que a comunicação é ruim ou excelente. A empresa tem como objetivo fazer com que cada funcionário saiba o significado do seu trabalho para a companhia, quais são os problemas a vencer, porque é preciso fazer isso ou aquilo. A empresa disponibilizou a todos os funcionários um ramal telefônico. O presidente da empresa sempre fala aos empregados, colocando-os cientes dos planos da empresa. No dia 15 e 18 de janeiro de 2002 todos os empregados da mina de Ponta Ubu foram esclarecidos acerca dos planos da empresa para os próximos dois anos. Além do balanço de 2001, o presidente anunciou as principais mudanças para adequar a Samarco ao

novo foco, o mercado. Uma dessas mudanças é a nova missão, valores e objetivos. Também foi comunicado aos empregados a reestruturação de cargos e salários que acontecerá neste ano e todas as dúvidas foram esclarecidas. Procedendo desta maneira, a Samarco tem a tranquilidade de ter uma equipe bem informada, favorecendo o alcance dos objetivos e o cumprimento das metas da empresa. Com a comunicação fluindo bem, não há espaço para “disse-me-disse” dentro da empresa.

As metas da Samarco estão bem claras para todos os funcionários.

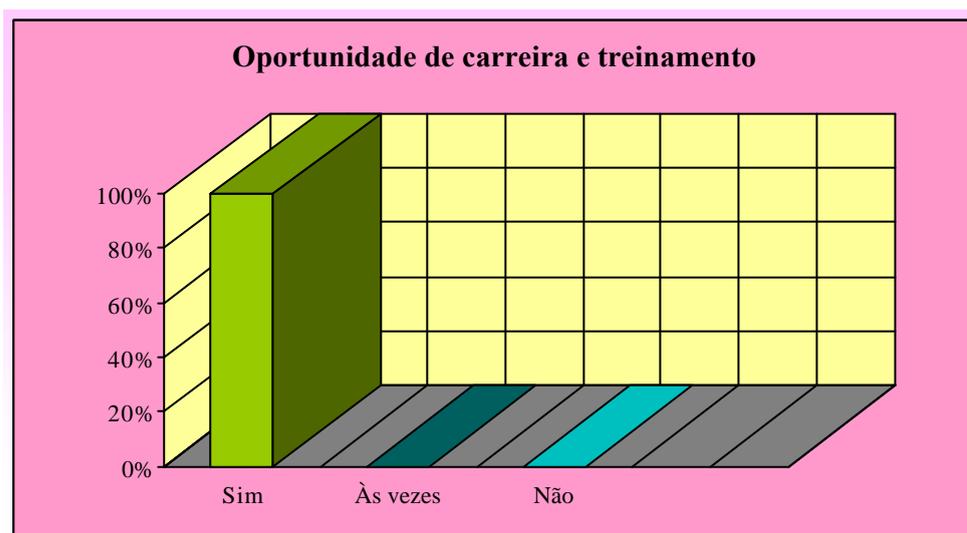


Fonte: Dados primários.

Crosby (1986) argumenta que garantir a qualidade é de certa forma induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer. Para isso a transparência das metas deve atingir toda hierarquia da organização. Seguindo esta linha de pensamento, Juran (1992) argumenta que as metas devem ser desdobradas para atingir todos os níveis da empresa. Com metas claras os alvos ficam mais fáceis de serem alcançados, todos sabem para onde caminhar. A Samarco entendeu isso e há

unanimidade quanto ao conhecimento das metas da empresa pelos seus funcionários. 100% dos entrevistados disseram que as metas da empresa estão claras a todos os funcionários. Desde o chão de fábrica até o mais graduado estão cientes delas. Para isso, são realizadas reuniões periódicas para manter todos informados e duas vezes ao ano o presidente fala aos funcionários sobre lucros e perspectivas.

Oportunidade de carreira e treinamento na Samarco.

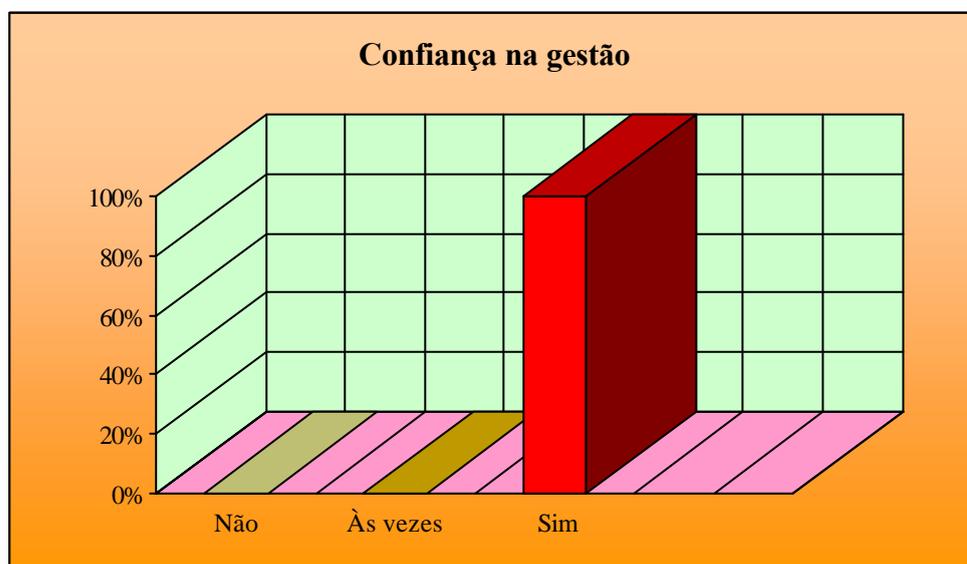


Fonte: Dados primários.

Ao estudar as organizações americanas, Dessler (1997) identificou o que ele chamou de “valores *peple-first*”. Dentre esses valores está o de realização que consiste no comprometimento de realização e programas de promoção interna. Na hierarquia das necessidades, Maslow (1970) fala sobre a auto-realização que consiste no autodesenvolvimento, na auto-satisfação e na auto-realização. 100% disseram que na empresa há oportunidade de crescimento profissional e o treinamento existe em todos os níveis. O fato é confirmado por Ailton Andreo que entrou na empresa há 11 anos como supervisor e hoje é gerente comercial da mina,

como ele, 97% dos executivos da empresa vieram do quadro de carreira. Na empresa há futuro para os empregados. Em 1998 foram gastos 65 horas de treinamento por funcionário. Em 1996 a empresa aplicou 0,4% do faturamento em treinamento que inclui toda a hierarquia da empresa, Joram (1992). O índice vem aumentando ano após ano. Já em 1999 foram aplicados pela empresa US\$860 mil em 119.771 horas de treinamento. A empresa estimula os empregados a buscarem o próprio crescimento profissional, alinhado às estratégias organizacionais. O empregado pode gerenciar seu próprio desempenho e planejar sua carreira de acordo com as expectativas da empresa em relação a sua função.

Confiança na gestão da Samarco.

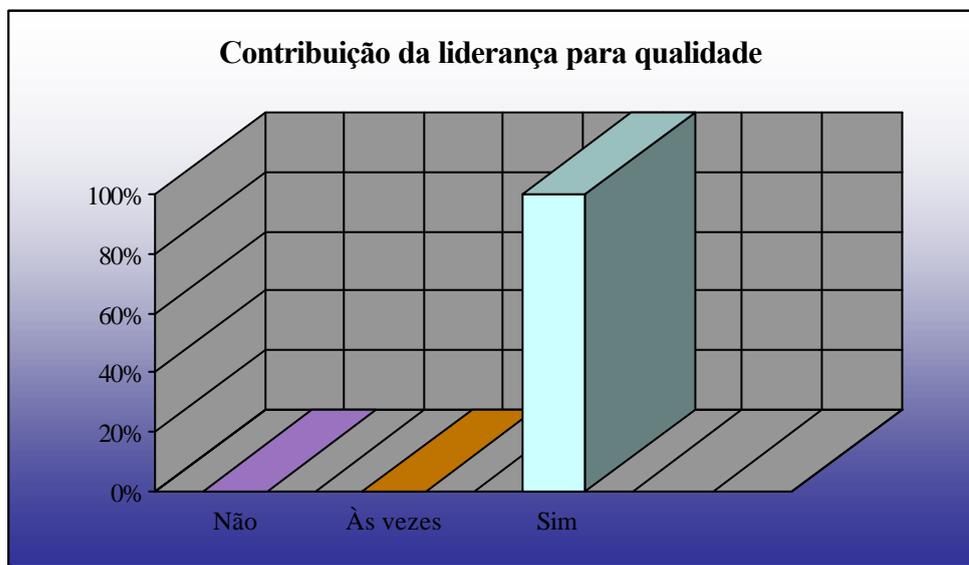


Fonte: Dados primários.

100% disseram confiar na gestão Samarco. Sob a presidência do Dr. José Luciano Penido, que tem uma liderança sem nenhum tipo de estresse, é proporcionado um clima muito agradável no ambiente de trabalho. Desde que assumiu a presidência, a Samarco sustenta grandes balanços a partir da motivação

do grupo. Na política de liderança, Furtado (1997, p. 80) argumenta: “Talvez a melhor indicação de que a Samarco S/A, de Belo Horizonte, é uma excelente empresa para se trabalhar seja o seu presidente, José Luciano Penido, 49 anos. Ele é uma raridade: não tem nenhum tipo de estresse. Ter um presidente não estressado significa ter um presidente não estressante, e isso em qualquer empresa, já é meio caminho andado para colocar lá em cima o ambiente de trabalho”. O estilo de liderança exerce grande influência no comportamento das pessoas e conseqüentemente exerce também influência sobre a motivação da força de trabalho e no equilíbrio emocional da equipe.

A contribuição da liderança para a qualidade do produto.

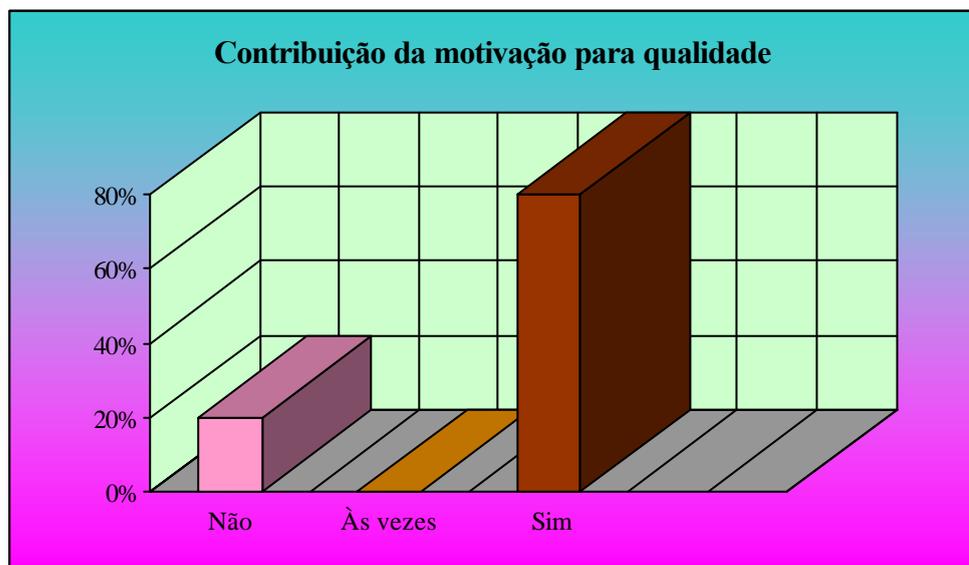


Fonte: Dados primários.

Follett (1949) argumentava que os líderes deveriam ser orientados para os grupos e não para o poder. Devendo interagir com o grupo e pelo grupo, proporcionando condições satisfatórias para o progresso da equipe. Barnard (1938), na Escola Comportamental, descrevendo as funções do executivo, afirma que as

As pessoas são organizadas para realizar metas e que o esforço cooperativo era a chave para o sucesso organizacional. O sucesso organizacional está voltado também para a qualidade de vida e de produtos e serviços das organizações. Juran (1990) destaca a importância dos altos gerentes no gerenciamento da qualidade. Nessa questão todos os entrevistados, ou seja, 100% disseram que a liderança tem contribuído para a qualidade dos produtos da Samarco. Existe na empresa uma cultura de decisão colegiada. Há liberdade de propor e realizar e a segurança de saber que ninguém vai errar sozinho, já que as decisões são compartilhadas.

A contribuição da motivação para a qualidade.

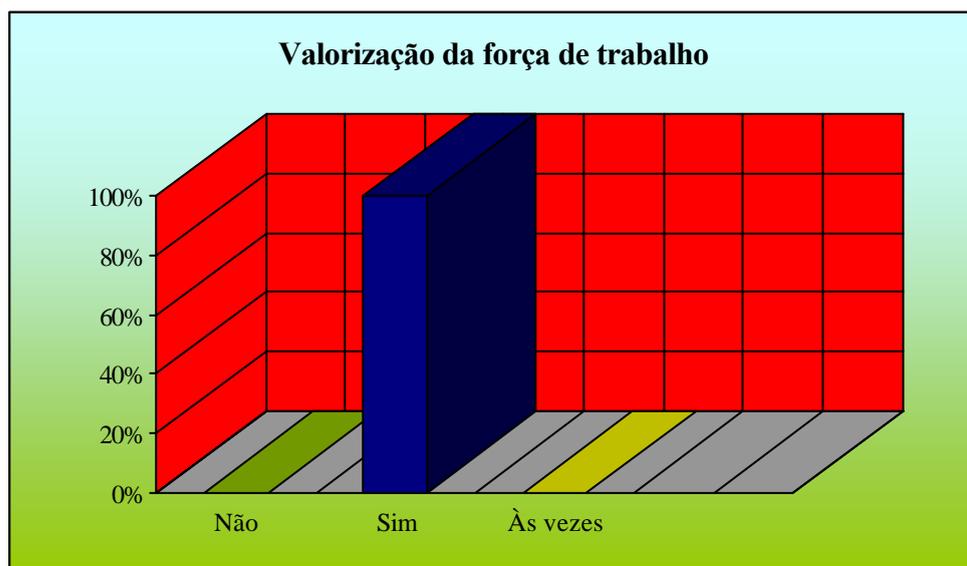


Fonte: Dados primários.

Segundo Juran (1990), os trabalhadores são favoráveis à qualidade, mesmo porque eles também são consumidores e querem adquirir produtos de qualidade. Ishikawa (1993) enfatiza que a qualidade total é uma atividade que toda a empresa deve participar. Nesse contexto, a Samarco procura proporcionar as condições necessárias para que sua equipe esteja sempre motivada, gerando produtos de qualidade. Confirmando esta posição, respondendo à pergunta sobre motivação

para a qualidade, 80% disseram que a motivação na empresa contribui para a qualidade dos produtos. Somente 20% disseram que não contribui. Pessoal motivado é mais eficiente. Pessoas motivadas canalizam suas energias com maior entusiasmo, obtendo resultados sempre favoráveis à instituição. O clima é melhor, mais saudável. Acerca do assunto diz Vanini Duarte, consultora de recursos humanos na empresa há nove anos, que a motivação das pessoas contribui para a qualidade à medida que cada um se esforça para fazer o melhor. Percebe-se que quando as pessoas trabalham motivadas, elas fazem sempre acima do que é esperado, na maioria das vezes acrescenta algo de pessoal ao trabalho que faz, superando as expectativas e as necessidades. A motivação é que é o combustível da Samarco e vem acompanhada do compromisso, do comprometimento com o trabalho bem feito. A motivação dentro da Samarco é o “carro-chefe” da empresa. Valorizando as pessoas a empresa tem conseguido alcançar seus objetivos.

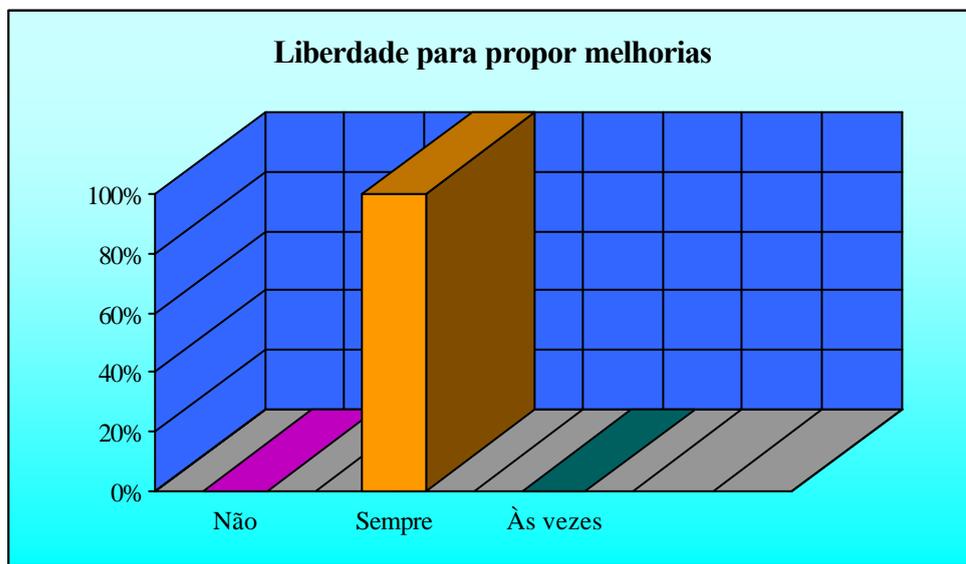
A valorização da força de trabalho pela Samarco.



Fonte: Dados primários.

100% disseram que sim. Este é um ponto muito positivo na empresa. Há incentivos de todas as maneiras. Tanto para os funcionários e também para os familiares. A empresa procura de várias formas valorizar seu pessoal. Desde capacitação profissional, programas de benefícios, participação nos resultados, bom plano de saúde. Não grandes salários, mas os benefícios são muitos. Vânia América Ferreira, analista de RH na empresa há seis anos, entende que a motivação contribui para a qualidade dos produtos Samarco, a partir do momento em que as pessoas se sentem motivadas e dispostas a trabalhar na Samarco, elas passam a se interessar pelo negócio da empresa e a contribuir para o alcance de suas metas e resultados esperados. Isto, conseqüentemente, reflete na qualidade dos produtos.

Liberdade para propor melhorias.



Fonte: Dados primários.

100% disseram que há liberdade para os funcionários da empresa proporem melhorias. Elas são bem-vindas. Como as decisões são colegiadas, o risco é de

todos e o medo de errar diminui. Para Suzana Jardim Poli, analista de recursos humanos há três anos e meio na empresa, as pessoas motivadas são mais participativas e contribuem com mais idéias, o que gera um diferencial para Samarco em termos de melhoria não só nos produtos da empresa, como no processo de gestão, criação de novos produtos e melhoria do ambiente de trabalho. Euzimar Augusto da Rocha Rosado, analista de meio ambiente e higiene ocupacional na empresa há quatro anos, afirma: “Uma tarefa, para ser realizada, necessita, a princípio, das ferramentas adequadas e de um ou vários responsáveis qualificados. Podemos caracterizar como tarefa desde a colocação de um parafuso em uma peça até o planejamento das diretrizes a serem seguidas por uma empresa. A qualificação do responsável ou sua experiência é um fator muito importante para que um trabalho ou um produto seja obtido da maneira desejada, e deve ser buscada nas opções presentes no mercado de trabalho. Um fator que pode então ser um grande diferencial nas operações da empresa é exatamente a motivação de seus empregados. A motivação na Samarco é buscada para que não só os resultados de uma tarefa sejam obtidos da melhor maneira possível, mas também de modo que as portas estejam abertas para que os envolvidos busquem a sua constante evolução. Para uma empresa cujas atividades são gerenciadas de modo a garantir a qualidade de seu produto, e não só isso, mas também que o produto seja obtido com responsabilidade ambiental e segurança de seus empregados, a participação dos representantes de todas as suas áreas é fundamental. Para que essa motivação seja obtida, em contrapartida, a empresa deve fornecer aos seus empregados não só o que é esperado dela, mas também elementos que façam com que eles percebam que uma contribuição excepcional para o processo produtivo receberá uma recompensa também diferenciada. Um bom exemplo na Samarco é o programa Campo de Idéias, onde os criadores de melhorias recebem prêmios em dinheiro. Isso aumenta a motivação do seu idealizador, não só através do valor material do prêmio, mas também pela satisfação pessoal de ver a sua idéia funcionando e dando resultados. A motivação também auxilia na busca pela qualidade da Samarco quando o objetivo não é incrementar o que já está implantado, mas também quando o atendimento a uma meta é lançado, quando problemas são descobertos ou quando um bom resultado precisa ser mantido. Enfim, ela é uma característica do ambiente de trabalho que se tornou não apenas um “algo mais” que pode estar

presente em algumas empresas, mas sim uma qualidade vital para a sua sobrevivência em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo”.

4.3 A teoria e a prática na Samarco

A Samarco Mineração tem uma grande preocupação em manter sua equipe motivada e a empresa tem feito gestões nesse sentido. Várias atitudes e posturas da direção da empresa são tomadas para proporcionar ao empregado um ambiente empresarial saudável. O objetivo é fornecer um produto confiável ao cliente e que tenha qualidade agregada. Buscando uma equipe com moral elevado em decorrência da motivação, a empresa vem alcançando seu objetivo. A empresa valoriza sua força de trabalho disponibilizando recursos e programas de benefícios visando conseguir do empregado um motivo para o trabalho com satisfação. Na Samarco não estuda quem não quer, a empresa financia parte dos estudos da faculdade e disponibiliza recursos e condições para quem quer melhorar sua *performance* cultural. O clima interno de trabalho na Samarco é *benchmarking* e tem uma gestão totalmente voltada para isso, com aprovação de 76% de sua equipe de trabalho no ano de 2000. Na empresa a comunicação flui muito bem e os empregados são oficialmente informados de todas as situações da empresa, principalmente de seus objetivos e metas. A empresa dá oportunidade à “prata da casa” e procura preencher as vagas existentes com seu pessoal, dando a eles a oportunidade de fazer carreira profissional na empresa. A liderança não é coercitiva e sim participativa, levando a cada um a liberdade de propor melhorias e participar do processo decisório. Na empresa existe o banco de idéias, em que as melhores idéias são premiadas e colocadas em prática. Tanto a liderança não estressante como a motivação contínua contribuem para a qualidade na Samarco. A empresa valoriza a força de trabalho e o empregado percebe isso e sente que tem valor para a instituição e sua resposta a isso é exatamente o que a empresa quer dele: compromisso, qualidade, trabalho de equipe, satisfação no trabalho, bom relacionamento no grupo e uma disposição mental e física para “viver e respirar” a empresa. Os salários da Samarco não são uma excelência, são os de mercado, mas empresa conseguiu adequar a prática da motivação com algumas teorias de

motivação, por exemplo a teoria de Maslow. Na empresa existe segurança, comunicação e reconhecimento, itens estes da pirâmide de Maslow aplicados na estrutura da empresa. Na Samarco a teoria é uma prática, haja vista que 46,86% dos funcionários estão com mais de dez anos na empresa e estão com moral elevado, auto-estima e trabalham a pleno vapor norteados pelas metas e objetivos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Numa economia globalizada, com novos desafios surgindo diariamente no concorrido mercado consumidor, as empresas precisam se manter competitivas com produtos e serviços de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes e que os mantenham fiéis. Essas necessidades mudam constantemente em decorrência do avanço e inovação da tecnologia e das novas posturas do mercado. Uma empresa bem posicionada no mercado ganha a admiração dos clientes e o respeito dos concorrentes e torna-se referência até para consultores de carreira.

O nível de exigência do consumidor quanto à qualidade aumentou muito, isto em decorrência da conscientização do próprio consumidor, da concorrência acirrada e também da nova realidade dos seus direitos. A qualidade passa a ser um fator diferenciador na decisão de compra. Portanto, a preocupação passa a ser com a garantia dessa qualidade.

Na pesquisa realizada junto à Samarco, buscando identificar e confirmar a contribuição que os fatores motivacionais proporcionam à qualidade, pode-se chegar a algumas conclusões, são elas:

1. O pessoal está comprometido com os objetivos e metas da empresa, que tem os seus funcionários como melhor ativo que ela possui. Tem o seu foco nas pessoas, nos clientes e nos funcionários. Os funcionários têm voz ativa no dia-a-dia da empresa, podendo propor mudanças, estão satisfeitos e comprometidos com a instituição. Há orgulho do trabalho e da empresa. O capital intelectual da empresa cresceu muito com os investimentos em treinamentos e na formação da sua força de trabalho. O resultado é o comprometimento dos funcionários gerando qualidade na produção e gerando também clientes satisfeitos e fidelizados à Samarco.

2. Gerência voltada para qualidade de vida e clima interno de trabalho. Os benefícios são grandes e estendendo-se para os familiares. Há valorização da vida dentro da empresa e uma preocupação com o crescimento do funcionário. A visão da empresa é o crescimento conjunto; empregado e empresa. Dentro dessa visão, na empresa existem grandes atrativos: Adicional de férias de 90% do salário para todos funcionários; plano de saúde cobrindo de tudo integralmente; subsídios para estudos dos filhos; não há marcação de ponto, somente se marca ponto para registrar horas extras. A empresa confia no funcionário que tem. Com esta atitude a empresa se tornou *benchmark* nesta área.

3. Segurança e confiança na gestão. O presidente não é do tipo que estressa os funcionários, pelo contrário, os funcionários têm liberdade na empresa, mas com responsabilidade. Podem dar sugestões de mudanças, propor novos processos e melhorias. As idéias dos funcionários são ouvidas e levadas a sério no dia-a-dia da empresa. A empresa desenvolveu a cultura colegiada onde todos tomam decisões em conjunto. Contextualizando com Bennis (2000), liderar deixou de ser uma atividade concentrada na produção eficiente. Desenvolveram-se relacionamentos com as pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza com qualidade. O estilo de liderança tem grande influência no comportamento dos empregados.

4. Comunicação também é um fator a se destacar na empresa. Não há dúvidas para os funcionários quanto a metas e objetivos da empresa. Todos são informados. Não há espaço para a “rádio peão”, as informações são oficiais e fluem normalmente através de reuniões periódicas da direção com todo o pessoal. No ano de 2000 um dos itens considerados pelos funcionários como atrativo foi a transparência absoluta da empresa em relação à comunicação, as pessoas são constantemente informadas sobre rumos e metas da empresa e sobre a situação geral em que se encontra a empresa.

5. Motivação. Este é o fator decisivo na Samarco. A empresa trabalha com uma matéria-prima de baixa qualidade, que era inclusive descartado devido ao seu baixo teor de ferro. Necessita manter o mercado e tornar-se o fornecedor preferencial de seus clientes, operando com os níveis mais elevados possíveis de qualidade,

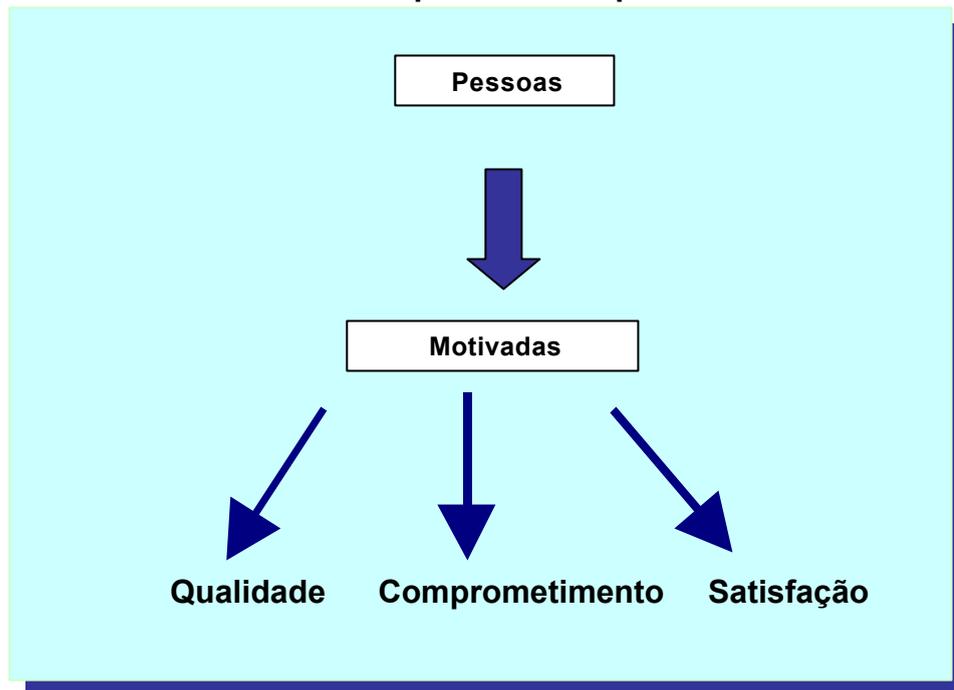
produtividade e lucratividade. Para atender ao mercado estrangeiro, a empresa precisa transformar um minério de baixa qualidade na melhor pelota do mundo. A Samarco encontrou a saída: ter pessoas motivadas e totalmente comprometidas com a empresa, gostando do que fazem. Investiu pesado nisso. O resultado não poderia ser outro. A empresa está entre as melhores do ramo no mundo. Foi por quatro vezes destacada na Revista Exame no Guia das 100 melhores empresas para trabalhar. Como uma das melhores empresas para se trabalhar, é constantemente citada como uma empresa com melhor qualidade de vida e melhor clima interno de trabalho. Sua força de trabalho está sempre motivada, sempre disposta a desafios, e se sente parte da empresa. Isso é fruto de um trabalho permanente da empresa em proporcionar meios para que a equipe esteja motivada e com moral elevado. Principalmente porque a Samarco acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo.

6. Valorização das pessoas, não somente da equipe de trabalho mas também das comunidades em volta da unidade da empresa, gerando benefícios internos e externos à empresa. Trabalhar na Samarco é sinal de status nas cidades onde ela atua. Barnard (1938) já se antecipava em relação à cooperação das pessoas, argumentando que elas não atuam isoladamente, mas através de interação umas com as outras, para alcançarem os objetivos propostos da melhor forma possível. Nas interações humanas, as pessoas se influenciam mutuamente e é através da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que as organizações surgem. A Samarco explora positivamente essa situação, mostrando ao funcionário o valor que ele tem para a empresa. O resultado é um comprometimento com organização que só resulta em benefícios para ambas as partes. Outro ponto positivo está na qualificação profissional dos funcionários, até julho 67 mecânicos e técnicos da usina de Ponta Ubu estarão empenhados na preparação para as provas práticas do Certificado de Qualificação que serão aplicados na sede do Senai em Vitória-ES. O curso preparatório está sendo ofertado pelos próprios funcionários da Samarco. Além de certificar a qualidade dos mecânicos da empresa, está renovando os conhecimentos para o desempenho da profissão. A empresa tem a intenção de qualificar 80% dos mecânicos até 2004. Para atingir a meta, não falta força de

vontade por parte dos empregados, eles estão motivados com a atitude da empresa e estão empenhados em mais essa conquista. O mecânico Geraldo Magela fez o curso no final do ano, mas ficou devendo uma matéria e decidiu completar o curso por conta própria. Ele afirma: “tenho consciência da importância desse certificado para minha carreira, além disso, é uma exigência de todas as grandes empresas, a Samarco sai ganhando e eu também”.

7. A importância da motivação nas organizações está relacionada a sua sobrevivência como empresa. Uma empresa para permanecer viva e com saúde empresarial deve estar atenta à situação da sua força de trabalho, o que ela pensa, seus anseios e perspectivas e como está o seu comportamento psicológico, uma vez que na troca de objetivos pessoais e empresariais, empregado e empresa devem sair ganhando. Os administradores devem estar atentos para identificar qual tipo de ambiente podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e mais eficaz do empregado. Por ser a motivação individual, o administrador deve ter habilidade suficiente para perceber, compreender e prever as reações das pessoas ao desempenhar suas tarefas, para estimular os empregados a produzir mais e a desempenhar suas funções com eficácia. Vale salientar que motivar não é manipular as pessoas com elogios ou coisas semelhantes ou suborná-los com recompensas fantasiosas, mas é o reconhecimento pela administração, quando as metas e objetivos são atingidos, é a celebração pública desse reconhecimento, é enaltecer as atitudes das pessoas com melhor desempenho do seu trabalho, dispensando ao funcionário a certeza de realização profissional, resultando em uma auto-estima favorável. Toda organização deve atentar para a grande importância de se ter uma equipe motivada.

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de produtos, é a força motriz que impulsiona a participação do empregado e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo.

Quadro 12: Conseqüências das pessoas motivadas

Fonte: Construção própria do autor.

Conforme demonstra o Quadro 12 acima, a conseqüência direta de pessoas motivadas é o compromisso com a qualidade, comprometimento com a empresa e uma satisfação pessoal que torna o funcionário melhor relacionável na sua equipe de trabalho. As pessoas motivadas aceitam e enfrentam os desafios propostos. Há uma correlação imediata entre os índices favoráveis de clima interno e a saúde dos resultados empresariais. Ou seja, os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos, serviços e qualidade de vida dentro das organizações e uma pessoa motivada, além de gerar qualidade produz um clima de trabalho em que as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe. No estudo de caso em questão, a Samarco vem trabalhando com sua equipe procurando proporcionar meios para que seu pessoal permaneça motivado. Ela demonstra na prática que as pessoas têm seu valor para a organização, comprovando isso através dos diversos benefícios que estão à disposição dos funcionários. Com a equipe motivada a empresa tem conseguido alcançar seus objetivos e suas metas, seu produto é de qualidade e tem uma boa participação no mercado consumidor e planos para aumentar sua participação ainda mais no mercado, principalmente o mercado chinês. A Samarco, até então, é uma referência de empresa com qualidade de vida e qualidade de produtos, é também referência nos lugares onde existe uma unidade

Samarco. Por quatro anos consecutivos foi indicada pela Revista Exame, no Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar, como uma das melhores empresas de clima interno e conseqüentemente fazendo parte do rol das melhores para se trabalhar.

5.2 Recomendações

O assunto é vasto, amplo e merece uma atenção especial dos administradores organizacionais, principalmente por ser um item delicado, de grande importância, sendo necessária uma habilidade gerencial muito boa para não tornar a motivação apenas uma busca de recompensas, para que não voltemos aos dias do homem econômico proposto por Taylor no início do século. Por isso, recomenda-se ampliar e aprofundar os estudos para enriquecer ainda mais os conhecimentos acerca da motivação que gera qualidade e também do clima interno das empresas, analisando o comportamento do empregado diante do estilo gerencial das lideranças das empresas.

A conclusão fundamental desse estudo é que os fatores motivacionais contribuem diretamente para a qualidade de produtos e serviços de uma empresa e, da mesma forma, uma pessoa motivada gera qualidade de produtos e serviços. Diante disso, sugerimos como tema de futuros trabalhos os itens elencados abaixo:

- ❑ Como as empresas brasileiras estão lidando com a motivação de sua força de trabalho?
- ❑ Qual é o custo de se manter uma equipe motivada e produtiva?
- ❑ Os líderes de empresas brasileiras estão motivados a motivar?
- ❑ Como manter uma equipe de trabalho motivada em um ambiente de crise?
- ❑ Como manter a motivação para a qualidade em uma tendência de fim dos empregos?
- ❑ A contribuição da liderança para alcançar e manter a excelência da qualidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **Comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- BARNARD, Chester. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: Sua natureza, origens e perspectiva**. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.
- BENNIS, Warren. A nova liderança. **HSM Management**. São Paulo: ed. especial, n.1, p.74-83, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEST, J. W. **Como investigar en educación**. 2.ed. Madrid: Morata, 1972.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BROH, Robert A., **Managing quality for higher profits: a guide for business executives and quality managers**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**. Bloch Editores, 1989.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle de qualidade no estilo japonês**. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **HSM Management**. São Paulo: v.1, n.1, p.82-86, mar./abr., 1997.
- CHANLAT, Jean-François, et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHURCHILL JR., G. A.& PETER, Paul. **MARKETING: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CONNELLANN, T. K., **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

COURTIS, John. **Os 44 erros mais freqüentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel, 1991.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1979.

CROSBY, Philip B. **Quality is the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill, 1980

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1986.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1991.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DERTOUZOS et al. Made in America: **Regaining the productive edge**, The MIT Press, Cambridge, Mass., p. 139, 1989.

DRUKER, Peter. **The coming of the new organization**, Harvard Business Review, n 1, p. 45, 1988.

DUBIN, Ribert. **Relações humanas na administração**, São Paulo: Atlas, 1974.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**, São Paulo: Pioneira, 1972.

EXAME. São Paulo, nº 647, p. 80-82, 22 out. 1997.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control**. Singapura: McGraw-Hill, 1986.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FESTINGER, Leon. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FOLLETT, Mary Parker. **Freedom and coordination**. Nova Iorque: Pitman, 1949.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron, 1992.

FROTA NETO, Antonio. **Um estudo sobre motivação na teoria das Organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

FURTADO, José Maria. **Samarco**: nesta mineradora o presidente não é estressado nem estressante. O resultado é um ambiente de trabalho leve e saudável. Revista Exame, São Paulo: n. 647, p. 80-82, 22 out., 1997.

GARVIN, David A. **Managing for quality: the strategic and competitive edge**. New York: The Free Press, 1984.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GEORGOPOULOS, Basil S., MAHONEY, G. & JONES, N. **A path-goal approach to productivity**. Journal of Applied Psychology. v. 41, 1957.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILMORE, Robert. **Lie groups, lie algebras, and some of their applications**. New York: J. Willey, 1974.

GLASSER, William. **The quality school**: Managing students without coercion. Nova York: Harper Perennial, 1994.

GOOCH, B. G., McDOWELL, P. J. Use anxiety to motivate. **Personnel Journal**, USA, Abril 1988.

Guia Exame das Melhores Empresas do Brasil. Parte integrante da Revista Exame, edição nº 647, p. 80-82, 22 out. 1997.

Guia Exame das Melhores Empresas do Brasil. Parte integrante da Revista Exame, edição nº 721, p. 150, ago 2000.

HART, Christopher W. L. & BOGAN, Christopher E. **Baldrige**: O que é o prêmio Baldrige e o que representa para as empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Block. **Job attitudes: Review of research and opinion**. Pittsburgh: Psychological Service, 1957.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Block. **Work and nature of man**. Nova York: Wiley, 1959.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Block. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1964.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Ohio: The World Publishing Co, 1966.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JENKINS, John Robert Graham. **Marketing and customer behavior**. New York: Pergamon Press, 1972.

JURAN, Joseph M. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1974.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, Joseph M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, p. 33-42. jan./fev., 1955.

KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard S. & BALLACHEY, Egerton L. **Individual in society**. New York: McGraw-Hill, 1962.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMMERMEYR, Horst U. **Human relations: the key to quality**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1990.

LEAVITT, Harold J., DILL, William R., EYRNG, Henry B. **The organizational world: a systematic view of managers and management**. New York: HBJ, 1973.

LEFFLER, K. B. **Ambiguous changes in product quality**. American Economic Review, p. 956, 1987.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

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

LIVINGSTONE, James M. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

MACEDO, Alberto Amarante & PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte, EEUFMG, 1994.

MACHADO, João Carlos Vieira. **Gestão pela qualidade total: uma abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e motivacionais**. Florianópolis, 83p. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1996.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, publishers, 1970.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- McGREGOR, D **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. & PIETRE JUNIOR, Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MOORE, Brian & ROSS, Timothy. **The Scanlon way to improved productivity: a practical guide**. New York: Wiley, 1978.
- MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- ROMIG, Harry C. & DODGE, Harold F. **Sampling inspection tables: single and double sampling**. New York: J. Wiley, 1959.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUTTA, Ana Maria & BUCELLI, Dalton Oswaldo. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2001.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SELZNICK, Philip. **An approach to a theory of bureaucracy**. American Sociological Review, 1954.
- SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- STEERS, Richard M. & PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw Hill, 1983.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANNENBAUM, Robert. WESCHLER, I. & MAPARIK, F. **Liderança e organização.** São Paulo: Atlas, 1970.

TANNENBAUM, Robert. & SCHMIDT, Warren H. **How to choose a leadership pattern.** Harvard Business Review, vol. 36 mar./abr. 1958

TAYLOR, Frederick Winslow. **Principles of scientific management.** New York, Harper & Bros, 1911.

THOMPSON, James D. & VAN HOUTEN, Donald R., **The behavioral sciences: an interpretation.** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1970.

THORNELLY, N., LEES, D. **Leadership: the art of motivation.** Londres: Random House, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodologia da ciência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TUCHMAN, B. W. **The decline of quality.** New York: Times Magazine, p. 38, 02/11/1980.

TUCKER, Robert B., **Agregando valor ao seu negócio.** São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

VROOM, Victor H. **Work and motivation.** Nova York: Willey, 1964.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

7.2 Anexo II - Questionário

1- Quanto tempo você trabalha na Samarco? _____
2- Nível de escolaridade: ____ Médio ____ Superior ____ Pós-graduação.
3- Como você classifica o clima interno da Samarco? ____ Ruim ____ Bom ____ Muito bom ____ Ótimo
4- A Samarco preocupa com a motivação dos funcionários? ____ Não ____ Às vezes ____ Sempre
5- A comunicação entre Samarco e funcionários é: ____ Ruim ____ Boa ____ Muito boa ____ Excelente
6 - As metas da Samarco estão bem claras para todos os funcionários? ____ Não ____ Mais ou menos ____ Sim
6- Na Samarco existe oportunidades de carreira e treinamento? ____ Sim ____ Não ____ Mais ou menos
7- Você tem confiança e segurança na gestão da Samarco? ____ Não ____ Sim ____ Às vezes
8- A liderança na Samarco contribui para a qualidade do produto? ____ Sim ____ Não ____ Mais ou menos
9- A motivação na Samarco está contribuindo para a qualidade do produto? ____ Não ____ Sim ____ Mais ou Menos
10 A Samarco valoriza sua força de trabalho? ____ Não ____ Sim ____ Mais ou menos
11 Na Samarco os funcionários têm liberdade de propor melhorias? ____ Sim ____ Não ____ Às vezes