



**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - FACS**

**CURSO: PSICOLOGIA**

**DISCURSO E PRÁTICA NO GERENCIAMENTO DE  
PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL**

**VANESSA RAMOS LACOMBE**

**BRASÍLIA  
NOVEMBRO / 2003**

**VANESSA RAMOS LACOMBE**

**DISCURSO E PRÁTICA NO GERENCIAMENTO DE  
PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de Psicologia do no UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Professora orientadora: Leida Maria de Oliveira Mota.

Brasília – DF – novembro de 2003

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os meus parentes, meu namorado, amigos, colegas de curso, professores, estudantes de Psicologia, estudantes e profissionais das áreas relacionadas à Gestão Organizacional e colegas de trabalho. Dedico àqueles que querem refletir acerca dos padrões impostos pela sociedade, dos modismos organizacionais e que visam à saúde e ao bem-estar do trabalhador.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, pela atenção, apoio, suporte, compreensão e amor incondicionais ao longo da realização deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora Leida, por ser tão dedicada, paciente, por permitir a manifestação da minha criatividade e espontaneidade, assim como das minhas idéias e opiniões.

Agradeço ao meu namorado, pelo apoio e ajuda técnica durante a realização deste, pelo amor, pela paciência, pela dedicação, pela compreensão e por segurar a minha mão, numa fase tão intensa da minha vida.

Agradeço aos meus amigos de faculdade, pelo apoio e colaboração e por acreditarem em mim.

Agradeço aos meus amigos por compreenderem a necessidade do meu “isolamento” e afastamento deles e, mesmo assim, me apoiarem.

Agradeço a todos da Comissaria que por ali passaram e que ainda estão comigo, por acreditarem tanto em mim e me permitirem ter contato com o mundo real das organizações.

Agradeço à minha psicóloga, Bia, por me ajudar nesta caminhada, sempre me aceitando, me incentivando, me apoiando; me ajudando a permitir ser quem eu realmente sou, sem medo de ser feliz.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo discutir as vantagens e desvantagens dos Programas de Qualidade Total, comparando o discurso e a prática no gerenciamento de tais programas. Para tanto, foi realizada uma revisão histórica dos modelos organizacionais, dos conceitos de Estrutura, Cultura e Clima organizacional, passando a uma abrangência dos estilos de gestão da Mudança Organizacional pela Qualidade Total, trazendo, por fim, conceitos relacionados à Ergonomia Francofônica. A seguir, foi proposto um instrumento de pesquisa que visa verificar de um determinado Programa de Qualidade Total, bem como a relação entre o discurso e a prática no gerenciamento de tal programa. Pôde-se concluir, a partir da pesquisa bibliográfica, que o excesso de rigidez nas tarefas cotidianas das organizações que optam pela Gestão da Qualidade Total pode levar a um esgotamento do modelo, tendo em vista a origem criativa do Ser Humano. Sugeriu-se, então, um estudo mais abrangente das relações entre as Teorias da Espontaneidade e Criatividade e os modelos de Gestão pela Qualidade Total.

## SUMÁRIO

<b>I - INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	8
1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS .....	8
2 - GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	22
2.1. CONCEITOS .....	22
2.2. FORÇAS QUE ESTIMULAM A MUDANÇA .....	23
2.3. TIPOS DE MUDANÇA .....	25
2.4. RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA .....	28
2.5. RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL À MUDANÇA .....	32
2.6. TÁTICAS PARA LIDAR COM A MUDANÇA .....	33
2.7. MODELOS DE GESTÃO DA MUDANÇA .....	35
2.7.1. MODELO DE TRÊS ETAPAS DE KURT LEWIN.....	35
2.7.2. MODELO DE FORÇAS PROPULSORAS E RESTRITIVAS .....	36
2.7.3. PESQUISA-AÇÃO .....	37
2.7.4. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO) .....	37
2.7.5. MODELOS INCREMENTAIS E RADICAIS.....	38
2.7.6. TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA .....	39
2.7.7. PRINCÍPIO DO EQUILÍBRIO .....	40
3 - QUALIDADE TOTAL .....	42
3.1. BREVE HISTÓRICO .....	42
3.2. CONCEITOS BÁSICOS E CORRELATOS .....	42
3.3. CARACTERÍSTICAS COMUNS .....	44
3.4. GERENCIAMENTO PELA QUALIDADE TOTAL .....	44
3.5. MELHORIA CONTÍNUA E <i>KAIZEN</i> .....	54
3.6. FERRAMENTAS DA QUALIDADE .....	55
3.6.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	55
3.6.2. PDCA .....	57
3.6.3. PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO .....	59
3.6.4. GRÁFICO DE PARETO.....	60
3.6.5. HISTOGRAMAS .....	61
3.6.6. DIAGRAMA EM ÁRVORE.....	62
3.6.7. 5 W 2 H .....	63
3.6.8. PLANO DE AÇÃO .....	63
3.6.9. GESTÃO À VISTA.....	64
3.6.10. BRAINSTORMING .....	64
3.6.11. 5 S .....	64
3.6.12. FLUXOGRAMAS.....	65
3.6.13. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE .....	67
3.6.14. ESPIRAL DO PROGRESSO EM QUALIDADE .....	67
3.6.15. ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS .....	67
3.6.16. TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL .....	68
3.6.17. BENCHMARKING .....	68
3.6.18. RELATÓRIO DE ANOMALIA .....	68
3.6.19. ITENS DE CONTROLE .....	69
3.7. TÉCNICAS ADVINDAS DA QUALIDADE .....	69
3.8. ABORDAGENS DA QUALIDADE .....	70
3.9. CERTIFICAÇÃO .....	70
3.10. CENÁRIO ATUAL.....	72

4 - ERGONOMIA .....	73
<b>III - MÉTODO</b> .....	<b>79</b>
1 - PÚBLICO ALVO.....	79
2 - DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO.....	79
3 - PROCEDIMENTOS .....	80
<b>IV - DISCUSSÃO</b> .....	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>86</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>88</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>93</b>

## **I - INTRODUÇÃO**

Na sociedade atual, o trabalho atingiu proporções gigantescas na vida das pessoas e na sociedade como um todo. No mundo globalizado, onde as fronteiras entre os países e continentes não mais existem, o mundo está cada vez menor e um fato não pode ser mais considerado como isolado, pois qualquer ação afeta o mundo inteiro, como em um dominó, onde a queda de apenas uma peça gera um efeito cascata em todo o resto. O trabalho vem dos princípios religiosos como uma forma de punição e redenção do pecado, para se atingir o paraíso e, ainda hoje, esta visão está inconscientemente presente nas relações de trabalho atuais.

O fenômeno da globalização tornou-se possível a partir da derrocada do comunismo. Cabe ressaltar, entretanto, que, de acordo com a frase do presidente da então Tchecoslováquia, *apud* De Masi (2003), o comunismo perdeu, mas o capitalismo não venceu, pois o comunismo não demonstrou como gerar riqueza, apenas como distribuí-la; já o capitalismo, demonstrou saber gerar riqueza, porém não demonstrou saber distribuir eqüitativamente a riqueza, o trabalho, o poder e nem o saber. O ideal capitalista domina e gera uma “ditadura” de culto ao lucro, de sobrevivência, onde o trabalhador se tornou fundamental e tomou uma importância maior do que apenas ser útil, dar em troca algo de que outra pessoa necessita.

Hoje, o trabalho está diretamente relacionado à identidade das pessoas, de modo que o cargo que a pessoa ocupa e a função que desempenha refletem quem ela é. Assim, a pessoa não se apresenta como “Fulano de Tal”, mas como “Fulano de Tal que trabalha como X, na empresa Y, fazendo A, B,C e D”. Isto significa que, para ser uma pessoa inserida na sociedade, é preciso trabalhar. Vive-se em um mundo onde apenas 20% da população do 1º mundo e apenas 10% da população do 3º mundo trabalham, ao passo que, de acordo com De Masi (2003), trabalhar virou um símbolo de prestígio, *status*, respeito e, principalmente, segurança.

As relações de trabalho, por sua vez, vêm mudando de acordo com os paradigmas vigentes nos modelos organizacionais adotados pelas empresas, que permeiam as relações estabelecidas entre funcionário e empresa. Os modelos organizacionais tiveram origem com um parâmetro mecanicista e simplificador, marcado pela Era Clássica da Administração, de 1900 a 1930, com a Administração Científica e a Burocracia de Taylor, Fayol, Ford e Max Weber, que tinham como características principais a burocratização, a divisão do trabalho, a hierarquização e o controle excessivo, buscando sempre o aumento da produtividade. Em

reação a este modelo surgiram as correntes pós-tayloristas, agrupadas em três conjuntos, de acordo com Castro (1986), *apud* Monteiro & Gomes (1998), que marcaram a Era Comportamental, de 1930 a 1950. O primeiro conjunto foi marcado pelo Movimento das Relações Humanas, levando a um reconhecimento da importância do fator humano no funcionamento das organizações e no alcance de suas metas; e pelo Enriquecimento de Cargos, que contribuiu para a ampliação de oportunidades de aprimoramento do trabalho. O segundo conjunto formado pelas correntes dos Grupos de Auto-Formação e o Desenvolvimento das Organizações e o terceiro conjunto refere-se à Corrente Sócio-Técnica, que tem como base a otimização dos sistemas técnico e social, para o atingimento do grau máximo de produtividade. Estas correntes contribuíram para a formação da visão sistêmica da gestão organizacional e do novo paradigma atuante.

A visão da organização como um sistema é de fundamental importância para a sociedade atual, onde as mudanças são cada vez mais constantes e rápidas, o que permite a consideração de todas as variáveis presentes no sistema organizacional, como a Cultura, o Clima, a Estrutura e, principalmente, as pessoas, que foram negligenciadas durante a história das organizações, a fim de se implantar uma Mudança Organizacional com sucesso.

Para Heráclito, filósofo sofista, a única constante do mundo é a mudança. Para Chiavenato (1996), a mudança é a passagem de um estado para o outro, e a transição de uma situação para outra diferente, representando transformação, perturbação, interrupção e fratura. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão e de incômodo.

Desta forma, as organizações buscam se adaptar às mudanças impostas pelo mercado de trabalho, através da evolução dos modelos organizacionais. Porém, recentemente, estas mudanças estão ocorrendo de forma mais rápida e intensa, ou seja, o intervalo de tempo entre um modelo e outro diminui cada vez mais. De acordo com Chiavenato (1996, p. 94), “a rotina e a continuidade cederam lugar à ruptura e à descontinuidade”. Ainda de acordo com este autor, existiram quatro ondas de mudança organizacional, são elas:

- Etapa da agricultura: do início da humanidade até a Revolução Industrial, em 1776, constituída por atividades agrícolas e pastoris, tendo como fonte de riqueza a terra.

- Etapa do artesanato: da Revolução Industrial até 1860, marcada pelo surgimento de novas formas de trabalho, transformação de pequenas oficinas artesanais em fábricas, início da divisão do trabalho, especialização do trabalhador e implantação de novos métodos de trabalho. Fonte de riqueza: trabalho.

- Etapa da industrialização: 2ª fase da Revolução Industrial, a partir de 1860, marcada por um surto de desenvolvimento industrial, até metade do século XX, fase marcada por um ambiente empresarial estável, previsível, e tranqüilo. Fonte de riqueza: capital.

- Etapa da informação: final do século XX, onde a fonte de riqueza é o conhecimento, marcada por um modelo organizacional orgânico, flexível e maleável, onde quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e poderoso se torna o seu usuário.

A partir de então, um novo paradigma foi gerado. Este paradigma influencia idéias, gostos, comportamentos, linguagens, gramáticas e ortografias, a partir da forma como cada um se posiciona diante da informática e da virtualidade, da esfera biológica, da velocidade e dos sons, do desemprego e do lazer, da estética, do sexo e da sexualidade, da família, do saber e da noite (De Masi, 2003).

Entretanto, a sociedade não está conseguindo acompanhar os progressos tecnológicos, pois o fator humano não está sendo devidamente considerado. Robbins (2002) enfatiza que as organizações bem sucedidas são aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar, levando em consideração as diferenças individuais entre os funcionários, que têm formas particulares de lidar com a organização, com os chefes e colegas de trabalho e com as prescrições das tarefas, além de outras particularidades. Ainda de acordo com o mesmo autor, as Estruturas Organizacionais precisam ser consideradas, quando se trata de um estudo sobre Comportamento Organizacional, pois estas têm um impacto direto sobre as atitudes e os comportamentos de seus funcionários.

Além disso, De Masi (2003) enfatiza que as máquinas mudam mais rápido que os hábitos, as mentalidades e as normas sociais e individuais, ocasionando o fenômeno denominado de *Cultural Gap* (defasagem cultural), que consiste na resistência psicológica e cultural às inovações, mesmo quando vantajosas, ou seja, é um mecanismo de defesa que as pessoas desenvolvem nos confrontos com as mudanças. Quanto mais conservadora for a formação da pessoa, quanto mais rígidas as regras da organização e mais rápidas e profundas as mudanças, maior será a força de atuação do mecanismo de defesa, gerando efeitos negativos, tais como: dificuldade em historiar eventos do passado; tendência a interpretar o presente com as categorias acumuladas em fases anteriores, acabando por perder o seu sentido; medo do futuro; posicionamento crítico, pessimista, fatalista e reacionário sobre o progresso no trabalho e na vida.

Observa-se, também, que as organizações tornaram o homem dependente delas e exigem que este seja (ou pelo menos demonstre ser) eficiente e competitivo, a qualquer custo. Desta forma, os funcionários precisam se sentir úteis e indispensáveis à organização e, então,

buscam formas de preencher as oito horas da jornada de trabalho, que continua sendo a mesma, apesar do advento tecnológico, que ajuda o homem no seu trabalho. Ou seja, se a tecnologia veio facilitar o dia-a-dia no trabalho, se ela permite uma maior velocidade na realização das tarefas e que isso seja feito à distância, deveria significar ao homem menor desgaste na execução, mais tempo livre e maior liberdade de escolha no modo de realização das mesmas, o que não tem sido verificado na prática. Vale destacar, também, que os adventos tecnológicos não libertaram, sobretudo, o homem que não faz uso das tecnologias, além do fato de que a automação, em alguns casos, tornou o trabalho mais mecânico e repetitivo, a exemplo dos serviços bancários. O que ocorre, porém, é que o trabalhador não é livre para organizar a sua tarefa, está preso às oito horas diárias instituídas pela organização, deve mostrar serviço dentro da estrutura da empresa, se mostrando ativo, realizando as tarefas ali, onde todos possam ver, não através dos resultados que a organização espera dele.

Não obstante as situações específicas, conforme salientado anteriormente, a tecnologia, de modo geral, não colaborou, não livrou o homem da carga de trabalho, mas aumentou o custo cognitivo e afetivo das tarefas, pois grande parte das tarefas se tornaram mais complexas. Hoje, a maioria das tarefas realizadas não são mais “braçais”, o que exigia pouco custo cognitivo, pois eram constituídas, basicamente, de atividades motoras. Sendo assim, o homem progressista e atual possui metas a cumprir que vão “da operação manual ao emprego de tecnologias cada vez mais sofisticadas; da simplicidade à complexidade; da casualidade à planificação intencional de curto e, depois, longo prazo; da aproximação à precisão profissional; da mera execução à criação” (De Masi, 2003, p. 69).

Ainda de acordo com De Masi (2003), na realidade da nossa sociedade, de um país de 3º mundo em desenvolvimento, a maioria das pessoas trabalha em troca de muito pouco, o que serve apenas para garantir a sobrevivência, não tendo como suprir outras necessidades, como segurança, longevidade, liberação da dor física, conhecimento racional, bem-estar e auto-realização. Nesse sentido, apesar de a evolução histórica dos modelos ter ocorrido, as tarefas desenvolvidas nas organizações brasileiras estão mais condizentes com valores da sociedade industrial, como a padronização, eficiência e produtividade, do que com os da sociedade pós-industrial, como criatividade, emotividade, subjetividade e qualidade de vida. Essas tarefas repetitivas, cansativas, enfadonhas, alienantes e despojadas de criatividade são delegadas aos países de 3º mundo, pela hegemonia capitalista do 1º mundo, que fica com as atividades da sociedade pós-industrial. Cabe frisar, ainda, que aquelas tarefas de estrutura mecanicista geram repulsa, sendo que, para vencê-las, as organizações usam a remuneração e as contribuições da Sociologia e da Psicologia.

Hoje, as organizações brasileiras, assim como no mundo inteiro, buscam modelos onde custos e despesas possam ser reduzidos, através de ideologias cada vez mais revolucionárias, como a Reengenharia, o Desenvolvimento Organizacional e a Qualidade Total, fazendo uso da automação e informatização do trabalho. A Gestão da Qualidade Total é “uma filosofia de gestão, voltada para a satisfação constante do cliente, através do contínuo aprimoramento de todos os processos organizacionais” (Robbins, 2002 p. 15.), exigindo que os funcionários reavaliem suas funções e se envolvam mais intensamente nas decisões. As características comuns apresentadas por diversos autores da Qualidade, são as seguintes:

- olhar voltado para o cliente, seja ele interno ou externo;
- necessidade de possuir apoio da direção maior;
- buscar inovar constantemente;
- trabalho em equipe;
- desenvolver programas de treinamento que envolvam todos os funcionários;
- fazer uso das ferramentas da qualidade, especialmente as estatísticas;
- padronização dos processos;
- busca de atingimento das metas;
- identificar os erros e trabalhar para que não mais ocorram.

Os programas de Qualidade Total estão fundamentados na Teoria *Maslowiana*, ou seja, buscam a participação e engajamento das pessoas da organização, a partir da elevação da motivação, através da satisfação das necessidades individuais de cada um, de acordo com a sua escala de necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de reconhecimento e de auto-realização).

No entanto, o próprio Maslow (1954) *apud* Spector (2002), reconheceu que pode haver exceções para esta hierarquia e que alguns indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais importantes que as de nível mais baixo. É preciso levar em conta, também, as diferenças culturais, como de países ocidentais e orientais.

Freyssen & Hirata (1985, p.5), *apud* Monteiro & Gomes (1998, p.11), afirmam que “crise econômica e conflitos sociais, profundas mudanças no sistema produtivo, reestruturação industrial e onda de inovações tecnológicas” são características comuns ao surgimento de novos modelos de gestão. O Japão acabava de sair derrotado da Segunda Guerra Mundial e precisava retomar a economia, quando o TQM começou a ser implantado e difundido nas organizações. No Brasil, a Qualidade Total chegou no início dos anos oitenta, fase de redefinição social. Araújo & Vasconcelos (1982), *apud* Wood Junior (2002),

apresentam o perfil histórico dos processos de mudança nas organizações brasileiras e constatam que a abordagem mecanicista, com foco na mudança estrutural e de procedimentos, caracterizada pela criação, acréscimo ou supressão de cargos, órgãos e procedimentos, tem sido dominante. Eles propõem que deve ser dado maior foco comportamental nas mudanças e a adoção de princípios de gradualismo e seletivismo.

Esta visão se aproxima do conceito de Estratégia da Anorexia, apresentado por Witteloostuyn, na Revista VOCÊ S.A. (2003), que afirma que muitas empresas não conseguem mudar e enxergam na demissão a única forma de cortar custos para sobreviver, abdicando do conceito de empresa enquanto comunidade.

Diante deste cenário, as empresas brasileiras estão recorrendo cada vez mais à implantação de Programas de Qualidade Total, como uma estratégia organizacional, a fim de conquistar mercados cada vez mais amplos, através da padronização, tendo em vista a fidelização de clientes. Vale destacar que o modelo de Qualidade Total vem sendo adotado, devido ao grande sucesso obtido pelos japoneses e, posteriormente, pelo mundo organizacional como um todo, além do fato de que a onda de certificação ISO, considerada como requisito para as organizações de grande porte e de inserção em variados cenários mundiais, tem como base o Programa de Qualidade Total.

É neste cenário que se insere este estudo, percebendo a necessidade de discutir as vantagens e desvantagens dos Programas de Qualidade Total, comparando o discurso e a prática no gerenciamento de tais programas, pois os resultados obtidos a partir deste trabalho, que se propõe a integrar perspectivas das dimensões macro, meso e micro do Comportamento Organizacional, serão de grande importância para os psicólogos, administradores, enfim, gestores da área organizacional, já que as mudanças são inevitáveis e os resultados precisam ser atingidos através das pessoas.

Nesta perspectiva, o presente trabalho tem como objetivos específicos investigar as melhores práticas de gestão de mudanças organizacionais, na implementação de um Programa de Qualidade Total, aproximando o trabalho prescrito e o trabalho real; contribuir para a ampliação dos conhecimentos acerca da saúde do trabalhador, já que busca uma integração de visões, sob diferentes perspectivas, buscando aliar os interesses da organização à saúde e bem-estar físico e psíquico do trabalhador.

Este estudo está estruturado em quatro partes: a primeira consiste na Fundamentação Teórica; a segunda, no Método de Pesquisa; a terceira, na Discussão e a quarta, na Conclusão.

A Fundamentação Teórica está dividida em quatro seções. A primeira tem como objetivo fornecer um panorama geral acerca da evolução histórica dos modelos

organizacionais e conceituação acerca de Estrutura, Cultura e Clima organizacional. A segunda seção abordará temas relacionados à gestão da Mudança Organizacional, como conceitos, resistência individual e organizacional à mudança, tipos de mudança, fontes de mudança, táticas para lidar com a mudança e modelos de gestão da mudança. A terceira seção apresentará tópicos relacionados à Qualidade Total, como breve histórico, conceitos básicos e relacionados, melhoria contínua e *Kaizen*, ferramentas, técnicas advindas da Qualidade, abordagens, certificação e cenário atual. A quarta seção tratará sobre a Ergonomia Francófônica e, mais especificamente, do conceito de organização do trabalho, que se divide em organização prescrita e organização real do trabalho.

Quanto ao Método de Pesquisa proposto, este apresentará as características do público alvo, as estratégias de coleta e análise de dados e a descrição do instrumento de pesquisa proposto.

Na Discussão, serão discutidas as potencialidades e limitações do Método proposto, bem como algumas hipóteses relacionadas ao problema de pesquisa que norteou o presente estudo.

Por fim, na Conclusão, serão apresentados os problemas de pesquisa que surgiram ao longo do estudo, apresentando sugestões de melhorias do contexto.

## **II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS**

A visão da organização como um sistema é de fundamental importância para a sociedade atual, onde as mudanças são cada vez mais constantes e rápidas, o que permite a consideração de todas as variáveis presentes neste sistema, como a cultura, o clima, a estrutura e, principalmente, as pessoas, que foram negligenciadas durante a história das organizações, a fim de se implantar uma mudança organizacional com sucesso.

As organizações buscam se adaptar às mudanças impostas pelo mercado de trabalho, através da evolução dos modelos organizacionais. Porém, recentemente, estas mudanças estão ocorrendo de forma mais rápida e intensa, ou seja, o intervalo de tempo entre um modelo e outro diminui cada vez mais. De acordo com Chiavenato (1996, p. 94), “a rotina e a continuidade cederam lugar à ruptura e à descontinuidade”. Ainda de acordo com este autor, existiram quatro ondas de mudança organizacional, são elas:

- Etapa da Agricultura: do início da humanidade até a Revolução Industrial, em 1776, constituída por atividades agrícolas e pastoris, tendo como fonte de riqueza a terra.

- Etapa do Artesanato: da Revolução Industrial até 1860, marcada pelo surgimento de novas formas de trabalho, transformação de pequenas oficinas artesanais em fábricas, início da divisão do trabalho, especialização do trabalhador e implantação de novos métodos de trabalho. Fonte de riqueza: trabalho.

- Etapa da Industrialização: 2ª fase da Revolução Industrial, a partir de 1860, marcada por um surto de desenvolvimento industrial, até metade do século XX, fase marcada por um ambiente empresarial estável, previsível, e tranqüilo. Fonte de riqueza: capital.

- Etapa da Informação: final do século XX, onde a fonte de riqueza é o conhecimento, marcada por um modelo organizacional orgânico, flexível e maleável, onde quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e poderoso se torna o seu usuário.

Com a mudança dos paradigmas vigentes nos modelos de gestão organizacional, as relações de trabalho também mudam, pois tais modelos permeiam as relações estabelecidas entre funcionário e empresa, bem como as relações interpessoais. Os modelos organizacionais tiveram origem com um parâmetro mecanicista e simplificador, marcado pela Era Clássica da Administração, de 1900 a 1930, com a Administração Científica e a Burocracia de Taylor, Fayol, Ford e Max Weber, que tinham como características principais a burocratização, a divisão do trabalho, hierarquização e controle excessivo, buscando sempre o aumento da

produtividade. Em reação a este modelo, surgiram as correntes pós-tayloristas, agrupadas em três conjuntos, de acordo com Castro (1986), *apud* Monteiro & Gomes (1998), que marcaram a Era Comportamental, de 1930 a 1950. O primeiro conjunto foi marcado pelo Movimento das Relações Humanas, levando a um reconhecimento da importância do fator humano no funcionamento das organizações e no alcance de suas metas; e pelo Enriquecimento de Cargos, que contribuiu para a ampliação de oportunidades de aprimoramento do trabalho. O segundo conjunto, formado pelas correntes dos Grupos de Auto-Formação e o Desenvolvimento das Organizações e o terceiro conjunto refere-se à Corrente Sócio-Técnica, que tem como base a otimização dos sistemas técnico e social, para o atingimento do grau máximo de produtividade. Estas correntes contribuíram para a formação da visão sistêmica da gestão organizacional e do novo paradigma atuante.

Os modelos organizacionais devem estar de acordo com a estrutura da organização. Todas as organizações possuem estruturas diferentes, que têm determinados impactos sobre as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores. A Estrutura Organizacional define como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas. De acordo com Robbins (2002), existem seis elementos básicos que definem a estrutura de uma organização:

1. Especialização do Trabalho: significa o grau em que as atividades da organização podem ser subdivididas em tarefas separadas. Tem como características a divisão do trabalho em pequenas tarefas padronizadas e repetitivas. Ao invés de uma atividade ser totalmente desenvolvida por uma única pessoa, ela é dividida em etapas, sendo que cada uma é realizada por um indivíduo que se especializa nesta tarefa. Como algumas tarefas exigem um maior grau de desenvolvimento de habilidades do que outras, os colaboradores mais treinados trabalham abaixo do seu nível de competência, quando não realizam as tarefas mais complexas. Em determinados trabalhos, “as deseconomias humanas decorrentes da especialização – que surgiam como: tédio, fadiga, estresse, baixa produtividade, perda de qualidade, aumento de absenteísmo e da rotatividade – superavam muito suas vantagens econômicas” (Robbins, 2002, p. 403). Portanto, pode-se dizer que a especialização do trabalho traz benefícios, como economia e otimização de tempo, mas, quando levada a extremos, gera problemas para os colaboradores.
2. Departamentalização: consiste a base segundo a qual as atividades são agrupadas, para que as tarefas comuns sejam coordenadas. Pode ocorrer segundo um dos critérios a seguir:

- FUNÇÕES desempenhadas, que têm como vantagem juntar pessoas com habilidades em comum em uma mesma unidade, visando à economia;
  - PRODUTOS que a organização produz, ou serviços;
  - GEOGRAFIA ou território;
  - PROCESSOS, onde cada departamento é responsável por uma fase específica do processo de produção;
  - TIPO DE CLIENTE que a organização deseja atingir, reconhecendo as necessidades e problemas específicos de cada um.
3. Cadeia de Comando: a Cadeia de Comando se refere a uma linha de autoridade que se estende do topo da organização até o nível mais baixo, esclarecendo quem deve se reportar a quem e quem é responsável por quem dentro da empresa. Existem dois conceitos que são complementares ao conceito de cadeia de comando. A autoridade, que é referente aos direitos inerentes a uma determinada função gerencial, para dar ordens e esperar que elas sejam cumpridas, e a unidade de comando, que se baseia na idéia de linha única de autoridade, ou seja, cada subordinado deve ter apenas um superior a quem se reportar. Caso contrário, o colaborador pode encontrar ordens conflitantes de chefias diferentes. Este conceito já não é mais tão empregado, devido ao advento da autonomia dos colaboradores para tomar decisões, anteriormente reservadas aos altos escalões; das equipes multifuncionais e autogerenciadas, assim como à criação do conceito de chefias múltiplas.
  4. Amplitude ou Esfera de Controle: determina o número de subordinados que um chefe consegue dirigir com eficácia, determinando, assim, o número de níveis e gerentes que uma organização tem. Uma esfera pode ser pequena, facilitando o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho dos colaboradores; porém, gerando um custo alto; dificultando a comunicação vertical; retardando o processo de tomada de decisão; afastando a cúpula da empresa e desestimulando a autonomia dos subordinados. A esfera também pode ser grande, gerando redução de custos, corte de excessos, agilização do processo decisório, aumento da flexibilidade, aproximação dos clientes e autonomia dos funcionários; porém, gerando uma diminuição da eficácia, já que as chefias não têm disponibilidade de tempo para oferecer apoio e liderança necessários a todos os seus subordinados.
  5. Centralização e Descentralização: centralização consiste no grau de concentração, em um único ponto da organização, dos processos decisórios, onde o pessoal dos escalões

mais inferiores não é escutado durante os processos de tomada de decisão, sendo que apenas a autoridade formal é contemplada por este conceito. A descentralização se dá quando o processo decisório é estendido para os escalões inferiores da organização, levando a ações mais rápidas, com maior envolvimento de pessoal e sentimento de valorização dos colaboradores, por estarem mais próximos daqueles que tomam as decisões que os afetam diretamente. Hoje, há uma maior tendência para a descentralização dos processos decisórios.

6. Formalização: refere-se ao grau de padronização das tarefas da organização. Quanto maior a padronização, menor a interferência e autonomia do colaborador, para decidir o quê, quando e como seu trabalho deve ser realizado, eliminando a possibilidade da adoção de comportamentos alternativos, assim como a necessidade de busca desses comportamentos, tolhendo a criatividade individual e grupal.

Os esquemas organizacionais mais comuns estão descritos a seguir.

Os esquemas de Estrutura Simples têm como características principais: baixo grau de departamentalização; amplas esferas de controle; autoridade centrada numa única pessoa e pouca formalização. Suas principais vantagens são a rapidez; a clareza de papéis; a flexibilidade; a manutenção barata e a responsabilidade. No entanto, apresenta algumas desvantagens: aplica-se somente a organizações de pequeno porte, torna-se inadequada à medida que a organização cresce, tendo em vista que o processo de tomada de decisão vai ficando cada vez mais moroso e é arriscada, pois tudo depende de uma única pessoa.

A Burocracia tem como principais características as tarefas operacionais altamente rotineiras, alcançadas através de especialização; regras e regulamentos formalizados; as tarefas agrupadas em departamentos funcionais; autoridade centralizada; esferas de controle estreitas e tomada de decisão que segue a cadeia de comando. Apresenta como vantagens a capacidade de executar atividades padronizadas, de uma maneira altamente eficiente; agrupar especialistas de áreas afins, em departamentos funcionais. Resulta em economias de escala; duplicação mínima de pessoal e equipamento e facilidade de comunicação e troca de experiências/informações. A difusão de regras e regulamentos substitui a autonomia gerencial, o que implica em menor necessidade de desenvolvimento gerencial. Suas principais desvantagens são que os objetivos de unidades funcionais podem atropelar os objetivos gerais da organização; existe preocupação obsessiva em seguir as regras – dificuldades para resolver casos não previstos; não se pode responder rapidamente às mudanças e atrapalha a iniciativa do empregado.

Outro esquema organizacional de grande importância é a Estrutura Matricial, que tem como características principais a combinação de duas formas de departamentalização: funcional e de produto; quebra o conceito de unidade de comando, uma vez que os empregados têm dois chefes: o gerente do departamento funcional e o gerente de produto. Apresenta como vantagens: capacidade de facilitar a coordenação, quando a organização tem uma multiplicidade de atividades complexas e interdependentes; facilita a alocação eficiente de especialistas. No entanto, apresenta desvantagens como a indefinição de papéis – quem deve se reportar a quem; propensão para gerar conflitos interpessoais, lutas de poder e tensão nos indivíduos.

Hoje, existem novas opções de modelos estruturais. São elas:

- Estrutura de Equipe, cujas características básicas são a quebra das barreiras departamentais; descentralização do processo de tomada de decisões; os empregados tornam-se tanto especialistas como generalistas; as equipes se desenvolvem com maior rapidez, podendo adquirir o *status* de Equipes de Alto Desempenho.
- Organização Virtual, com as características a seguir: organização tipicamente pequena, que terceiriza a maior parte das funções de seus negócios, atingindo a flexibilidade máxima. As organizações virtuais criam uma rede de relacionamentos com organizações que fornecem serviços de determinadas funções que podem sair mais baratas, práticas ou de melhor qualidade do que se elas mesmas as desempenhassem. A vantagem principal é a flexibilidade e a desvantagem principal é a redução do controle dos dirigentes da empresa sobre alguns pontos críticos do seu negócio.
- Por fim, tem-se a Organização sem Fronteiras, que tem como características principais a eliminação da cadeia de comando; esferas de controle ilimitadas; eliminação de fronteiras horizontais, onde os departamentos são substituídos por equipes autônomas e a eliminação de fronteiras verticais, onde ocorre o “enxugamento” da hierarquia, ou seja, o achatamento da organização; status e posições minimizadas (*downsizing*). (Robbins, 2002).

Os principais modelos de Estrutura Organizacional são o Modelo Mecanicista, que é constituído de extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações (comunicação descendente), centralização e clara cadeia de comando (se identifica com a estrutura burocrática); e o Modelo Orgânico, que possui estrutura achatada, equipes multifuncionais e multi-hierárquicas, baixa formalização, possui uma ampla rede de

informações (comunicação lateral e ascendente, além da descendente) e envolve grande participação no processo decisório (organização sem fronteiras).

De acordo com Robbins (2002), a Estrutura Organizacional é determinada a partir de algumas forças organizacionais: a Estratégia, o Tamanho da Organização, a Tecnologia e o ambiente.

### ESTRATÉGIA

- Características: determina os modelos estruturais e define os objetivos organizacionais. Se a estratégia da empresa é sofrer mudança significativa, a Estrutura Organizacional precisa ser revista e modificada, para permitir a promoção da nova estratégia, através do apoio e adequação à mudança.
- Dimensões estratégicas:
  1. Estratégia de inovação: enfatiza a introdução de produtos ou serviços realmente novos. Opção Estrutural: **Orgânica**, pois tem uma estrutura frouxa, baixa especialização, baixa formalização e descentralização.
  2. Minimização de custos: enfatiza o rígido controle de custos, evita despesas desnecessárias com inovações e *marketing* e reduz preços. Opção Estrutural: **Mecanicista**, pois tem controle rígido, alta especialização do trabalho, alta formalização e alta centralização.
  3. Estratégia de imitação: busca minimizar riscos e maximizar as oportunidades de lucro, através do lançamento de novos produtos ou tentativa de ingressar em novos mercados de trabalho, apenas depois que a viabilidade deles for provada e aprovada pelos inovadores. Opção Estrutural: **Mecanicista e Orgânica**, misto das características de rigidez e informalidade, controle rígido sobre as atividades vigentes e controle mais ameno para as novidades.

### TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO

- O tamanho da organização afeta consideravelmente a sua estrutura, de modo que existem indícios de que as organizações maiores “tendem a ter mais especialização, maior departamentalização, mais níveis verticais e mais regras e regulamentos que as empresas pequenas” (Robbins, 2002, p. 419).

### TECNOLOGIA

- São os meios pelos quais as empresas convertem seus recursos financeiros, humanos e físicos (insumos) em produtos ou serviços (resultados). Robbins (2002) salienta que

“Parece lógico que as tecnologias rotinizadas estejam associadas às estruturas centralizadas, enquanto as não rotinizadas, que dependem do conhecimento de especialistas, estejam vinculadas à delegação da autoridade decisória. (...) A regulamentação formal e o processo decisório centralizado são mecanismos de controle” (p. 420).

### AMBIENTE

- São instituições ou forças que estão fora da organização e que potencialmente afetam o seu desempenho. Existem organizações que estão inseridas em ambientes estáveis e outras, em ambientes instáveis, de muitas mudanças e alto nível de concorrência, o que gera incerteza e ameaça à efetividade organizacional. Uma forma de reduzir os efeitos da incerteza ambiental é realizar ajustes na Estrutura Organizacional, o que costuma gerar um alto custo psíquico para os funcionários. Existem três dimensões para o ambiente:
  1. Capacidade: refere-se ao grau em que o ambiente consegue suportar o crescimento;
  2. Volatilidade: grau de instabilidade do ambiente;
  3. Complexidade: refere-se ao “grau de heterogeneidade e concentração dos elementos ambientais. Os ambientes simples são homogêneos e concentrados. (...) Os ambientes caracterizados pela heterogeneidade e pela dispersão são chamados de complexos” (Robbins, 2002, p. 421).

Ao analisar as relações entre o Ambiente e a Estrutura Organizacional, o autor salienta que quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente, mais orgânica deve ser a estrutura e, quanto mais abundante, estável e simples o ambiente, mais a estrutura mecanicista será adequada.

É importante enfatizar, também, o impacto dos elementos da estrutura sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho. Em geral, acredita-se que a especialização do trabalho leva a uma baixa satisfação do funcionário, frente às suas tarefas, apesar do aumento inicial da produtividade. Há que se considerar, porém, que essa visão foca apenas aspectos ambientais, sem levar em conta as características individuais de cada trabalhador e o tipo de trabalho que é realizado. Existem pessoas que preferem e dão mais resultados ao trabalhar numa Estrutura Organizacional Mecanicista, onde o trabalho é padronizado e não exige tanto envolvimento, além de oferecer a segurança da rotina. Portanto, é incorreto afirmar que todas as pessoas preferem trabalhar numa organização de estrutura orgânica, por ser mais flexível e propiciar maior liberdade de ação. Assim, é preciso levar em conta as diferenças individuais,

como história de vida, tipo de personalidade, valores, crenças, interesses e objetivos individuais. É preciso levar em consideração, também, a cultura nacional.

De acordo com as evidências de que o trabalho padronizado é produtivo, até um determinado ponto, quando as deseconomias se tornam evidentes, e que este ponto parece estar sendo atingido cada vez mais cedo, levanta-se a hipótese de que isso se dê por causa do aumento do nível de educação do trabalhador, conforme argumenta Robbins (2002). A variável grau de escolaridade parece influir sobre o nível de satisfação do trabalhador diante do grau de especialização da tarefa.

Para uma melhor compreensão das questões apresentadas nesta seção, é importante visualizar o quadro a seguir, que traz um esquema de comparação entre as diversas teorias administrativas.

Quadro 01 – Esquema Comparativo das Teorias Administrativas (Chiavenato, 2000, p.691)

ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS						ABORDAGENS EXPLICATIVAS E DESCRITIVAS					
ASPECTOS PRINCIPAIS	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA NEOCLÁSSICA	TEORIA DA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUTURALISTA	TEORIA COMPORTAMENTAL	TEORIA DOS SISTEMAS	TEORIA DA CONTINGÊNCIA			
Ênfase	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estruturas	Na estrutura organizacional	Na estrutura e no ambiente	Nas pessoas e no ambiente	No ambiente	No ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e a estrutura.			
Abordagem da organização	Organização formal	Organização informal	Organização formal e informal	Organização formal	Organização formal e informal	Organização formal e informal	Organização como um sistema	Variável dependente do ambiente e da tecnologia			
Conceito de organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído	Sistema social cooperativo e racional	Sistema aberto	Sistema aberto e sistema fechado			
Principais representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulik, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follert, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Lewin, Zalesnick, Tannenbaum	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Galinier, Dale, Scheh	Weber, Merton, Selznick, Goudner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, Mc Gregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosensweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow			
Características básicas da administração	Engenharia Humana/Engenharia de Produção	Ciência Social Aplicada	Técnica Social Básica e Administração por Objetivos	Sociologia da Burocracia	Sociedade de Organizações e Abordagem Múltipla	Ciência Comportamental Aplicada	Abordagem Sistemática: Administração de Sistemas	Abordagem Contingencial: Administração Contingencial			

Quadro 01 – Esquema Comparativo das Teorias Administrativas (Chiavenato, 2000, p.691)

ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS						ABORDAGENS EXPLICATIVAS E DESCRITIVAS					
ASPECTOS PRINCIPAIS	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA NEOCLÁSSICA	TEORIA DA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUTURALISTA	TEORIA COMPORTAMENTAL	TEORIA DOS SISTEMAS	TEORIA DA CONTINGÊNCIA			
Concepção do homem:	Homem Econômico	Homem Social	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Organizacional	Homem Organizacional	Homem Administrativo	Homem Funcional	Homem Complexo			
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo <i>tayloriano</i> )	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais	Ser isolado que reage como ocupante de cargo	Ser social que vive dentro de organizações	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Desempenho de papéis	Desempenho de papéis			
Sistema de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos materiais e salariais	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais	Incentivos mistos	Incentivos mistos	Incentivos mistos			
Relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Não há conflito perceptível. Prevalência dos objetivos da organização	Conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis que levam à inovação	Conflitos possíveis e negociáveis. Relação e equilíbrio entre eficácia e eficiência	Conflitos de papéis	Conflitos de papéis			
Resultados almejados	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e eficácia	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Eficiência satisfatória	Máxima eficiência	Eficiência e eficácia			

Além de analisar a evolução dos modelos organizacionais e os fatores relacionados à Estrutura Organizacional, faz-se necessário estudar outros fatores da dimensão organizacional macro, dentre eles, a Cultura e o Clima Organizacional, para que se possa compreender o fenômeno da Mudança Organizacional e a abordagem de Melhoria Contínua, que está relacionada ao conceito de Qualidade Total.

Segundo Robbins (2002, p.498), “a Cultura Organizacional é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhado”.

Para Palacios (2001), Cultura Organizacional é “um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento” (p.3).

Para Chiavenato (1996, p.60),

*“a Cultura Organizacional refere-se aos aspectos e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização e que opera, inconscientemente, definindo a base costumeira através da qual a organização se vê e visualiza seu ambiente (...). Consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo, que constituem uma característica própria de cada empresa”.*

Schein (1986), *apud* Chiavenato (1996), apresenta cinco elementos básicos da Cultura Organizacional. São eles:

- As regularidades de comportamento na interação social dos membros da organização, assim como a linguagem utilizada.
- As normas da organização, como os dias de pagamento.
- Os valores da organização tidos como dominantes, como preços.
- A filosofia que guia as políticas da organização quanto aos empregados, clientes e acionistas.
- As regras da organização para manutenção e promoção, comportamentos aceitos pelos membros do grupo.
- Sentimentos ou clima entre os membros do grupo entre si e com terceiros.

É através da cultura que os valores, crenças, costumes e padrões de comportamento são passados aos funcionários, que devem agir de acordo com estes, para serem aceitos pela organização.

Kotter & Heskett (1992), *apud* Chiavenato (1996), realizaram alguns estudos para verificar os fatores de sucesso das organizações bem-sucedidas, envolvendo a Cultura

Organizacional e identificaram dois níveis de cultura: um visível e outro invisível. No nível visível, estão os padrões de comportamento do grupo, dos funcionários. No nível invisível, estão os valores compartilhados, que norteiam o comportamento dos membros dos grupos e que tendem a permanecer ao longo do tempo. Os autores acreditam que as mudanças no primeiro nível mudam os padrões e estilos de comportamento por um período determinado, mas não são acompanhadas por uma mudança definitiva e que mudanças no segundo nível são mais difíceis. Portanto, mudar uma Cultura Organizacional depende das pessoas que fazem parte dela. Os autores apresentam, ainda, uma comparação entre culturas corporativas adaptativas e não adaptativas, como apresentado no quadro abaixo.

Quadro 02 - Comparação Entre Culturas Corporativas Adaptativas e Culturas Corporativas Não Adaptativas (Kotter & Heskett, 1992, *apud* Chiavenato, 1996, p. 63).

	<b>CULTURAS CORPORATIVAS ADAPTATIVAS</b>	<b>CULTURAS CORPORATIVAS NÃO ADAPTATIVAS</b>
VALORES FUNDAMENTAIS	Muitos gerentes cuidam profundamente dos clientes, fornecedores e empregados. Eles valorizam fortemente as pessoas e os processos que podem criar mudanças úteis, como a liderança disposta acima ou abaixo da hierarquia.	Muitos gerentes cuidam apenas de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles valorizam a ordem e a redução de riscos nos processos empresariais muito mais do que as iniciativas de liderança.
COMPORTAMENTO COMUM	Gerentes prestam muita atenção a seus componentes, especialmente aos clientes e iniciam a mudança quando necessitam servir aos legítimos interesses desses componentes, mesmo que isto signifique assumir riscos.	Gerentes tendem a comportar-se geralmente de modo isolado, politicamente e burocraticamente. Como resultado, não mudam suas estratégias rapidamente para ajustar ou tomar vantagem de mudanças em seus ambientes de negócios.

Há, ainda, na literatura, uma certa confusão entre os conceitos de Cultura e Clima Organizacional. Portanto, após a apresentação dos conceitos relacionados à Cultura Organizacional, faz-se necessária a explanação dos conceitos relacionados ao Clima Organizacional.

Clima organizacional refere-se “às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na Cultura e de estabilidade menor” (Palacios, 2001, p.3). Desta forma, difere-se do conceito de Cultura, já que o Clima Organizacional é mais dinâmico e se baseia nas relações de troca e nas percepções que os indivíduos têm das interações entre estas percepções e a estrutura da organização. A Cultura Organizacional tem um caráter mais permanente em comparação ao Clima Organizacional.

Palácios (2001) apresenta quatro abordagens teóricas do conceito de Clima Organizacional. A Abordagem Estrutural afirma que o Clima Organizacional surge a partir de aspectos organizacionais estruturais, como tamanho da organização, divisão do trabalho, hierarquia, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento. O Clima, nesta abordagem, constitui um atributo ou uma característica da organização, pois existe independente da percepção dos membros, aos quais é outorgado um papel passivo, dada a participação secundária. As principais limitações desta abordagem são: não consegue explicar como organizações com estruturas semelhantes apresentam climas organizacionais diferentes, falta de consistência nas pesquisas que estabelecem as relações entre Estrutura e Clima e não leva em consideração a percepção das pessoas.

A Abordagem Perceptual afirma que o Clima parte da percepção dos indivíduos e não de aspectos estruturais, onde os indivíduos são protagonistas no processo de construção do Clima, já que são suas percepções que constituem os elementos de base para formar o Clima Organizacional. A contribuição da Abordagem Perceptual diz respeito à importância que é dada ao indivíduo. No entanto, o Clima, nesta abordagem, está sustentado em processos interiores, internos aos indivíduos, o que leva a uma desvalorização das relações de troca na construção do significado outorgado às percepções individuais.

A Abordagem Interativa afirma que o clima parte de uma interação entre os indivíduos e seus processos internos com a Estrutura Organizacional, sendo que o significado é socialmente construído, a partir da percepção que os indivíduos têm dos aspectos organizacionais. As principais vantagens da Abordagem Interativa são: levar em consideração aspectos individuais e estruturais, dando ênfase às relações de troca, adotando uma abordagem interacionista. Entretanto, não leva em conta valores, normas ou padrões de desempenho que influenciam as práticas organizacionais e que também são elementos constituintes do Clima Organizacional.

Por fim, há a Abordagem Cultural, que tem como base a Abordagem Interativa, mas acrescenta as variáveis culturais que definem os padrões de comportamento. Focaliza a forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade, processo este todo

permeado pela Cultura Organizacional. Porém, não deixa clara a diferença entre Cultura e Clima Organizacional.

Palacios (2001) apresenta, ainda, oito fatores estruturantes do universo do Clima Organizacional. São eles: percepção de autonomia com relação aos procedimentos de trabalho; percepção de coesão entre os membros da organização; percepção de pressão para o cumprimento de prazos; suporte, que envolve a percepção de tolerância das chefias para com os funcionários; reconhecimento das contribuições dos funcionários; percepção de justiça no tratamento da organização com os funcionários; percepção do incentivo a práticas e comportamentos inovadores e criativos.

Os estudos acerca da Estrutura, Cultura e Clima Organizacional contribuíram para o questionamento de alguns conceitos que estiveram presentes no paradigma industrial, como a padronização da produção, os níveis hierárquicos das organizações, as relações de poder, as metodologias empregadas nas linhas de produção e, principalmente, a questão da valorização do ser humano e das relações interpessoais na organização. Os resultados obtidos, a partir de então, serviram como base para o surgimento de novos conceitos que fundamentaram o paradigma pós-industrial, vigente na sociedade atual.

Vasconcelos *et alii* (2001) apresentam uma compilação dos pontos fundamentais relativos ao modelo Pós-Industrial, levantados pelos principais autores deste modelo:

- **A concentração do foco de atenção na Mudança Organizacional** - a Estrutura Organizacional e a sua dinâmica se tornam objetos de estudo intensivo por parte dos pesquisadores e teóricos da administração.
- **A dimensão simbólica** - busca-se mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando-se a dimensão simbólica e cultural da organização.
- **A Aprendizagem Organizacional e as organizações em aprendizagem** - embora vários teóricos já tivessem estudado a aprendizagem nas organizações, no início dos anos 90, Peter Senge lança este conceito em seu livro “A Quinta Disciplina” e operacionaliza e divulga estes conceitos.
- **A autonomia individual** – busca-se um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade.

De acordo com De Masi (2003), os novos valores da sociedade pós-industrial são: criatividade, emotividade, subjetividade e qualidade de vida. Este paradigma influencia idéias, gostos, comportamentos, linguagens, gramáticas e ortografias, a partir da forma como cada um se posiciona diante da informática e da virtualidade, da esfera biológica, da velocidade e

dos sons, do desemprego e do lazer, da estética, do sexo e da sexualidade, da família, do saber e da noite.

Porém, apesar de a evolução ter ocorrido e de o novo paradigma vigente ser este, as atividades das organizações brasileiras ainda não refletem este novo paradigma, mas, sim, o paradigma da sociedade industrial, que privilegia a padronização, a eficiência e a produtividade.

Sendo assim, é importante questionar que tipos de mudança estão sendo implementadas nas organizações brasileiras e se os Programas de Qualidade Total apontam para a direção do Modelo Pós-Industrial. Tais questões serão desenvolvidas no capítulo Discussão.

Na seção a seguir, serão apresentados alguns tópicos referentes à Gestão da Mudança Organizacional e à Gestão da Qualidade Total, que estão mais diretamente relacionados ao tema da presente Monografia.

## **2 - GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

### **2.1. CONCEITOS**

Para Chiavenato (1996), a mudança é a passagem de um estado para o outro, e a transição de uma situação para outra diferente, representando transformação, perturbação, interrupção e fratura. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão e de incômodo.

Basil & Cook (1974), *apud* Wood Junior (2002), afirmam que a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas são os principais elementos da Mudança Organizacional, sendo que a maioria das organizações adota uma postura reativa às crises em situações de mudança.

Para Harari (1991), *apud* Wood Junior (2002), a Mudança Organizacional deve ser vista como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua, ao invés de se adotar planos de reestruturação apoiados em modismos.

Herzog (1991), *apud* Wood Junior (2002), afirma que “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões do trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recurso ou de tecnologias” (p.21). Ele considera que, para atingir o sucesso no processo de mudança, as organizações devem focar o gerenciamento das pessoas, buscando manter o alto

nível motivacional e evitar desapontamentos. Para ele, mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores, é o grande desafio e não a mudança tecnológica.

Huey (1991), *apud* Wood Junior, (2002), afirma que as mudanças são necessariamente acompanhadas de quebras de paradigmas, o que se faz necessário para o fim da inércia organizacional e o estabelecimento de novos padrões.

Para Kanter (1984) & March (1981), *apud* Wood Junior, (2002), durante o processo de mudança, o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa, considerando os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos. March (1991) considera que, apesar de a maior parte das mudanças ocorrerem de forma rotineira, como uma resposta a alterações do meio ambiente, algumas surpresas ocorrem, advindas da falta de uma estratégia de mudança racional e consciente. Ele acredita que o processo de mudança deve ser gerenciado através da “compreensão entre o aparentemente prosaico e o poético na organização” (p.22).

Elliot (1990), *apud* Wood Junior, (2002), afirma que a “Mudança Organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado, se convenientemente gerenciado” (p.22).

Berman (1990), *apud* Wood Junior, (2002), afirma que a maioria dos processos de Mudança Organizacional se dá através do modelo tradicional, onde tudo acontece de cima para baixo. O autor acredita que o contrário é que é o ideal, ou seja, de baixo para cima, escutando as pessoas de base, que lidam diariamente com as dificuldades, focando as formas de resolução de problemas. Berman (1990) afirma, ainda, que a principal barreira para as mudanças está na formação dos administradores, que não são treinados para mudar.

Para Wood Junior (2002), os administradores devem abandonar o paradigma mecanicista das mudanças puramente estruturais e incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para a condução das Mudanças Organizacionais.

É importante salientar, ainda, que, de acordo com Robbins (2002), existem algumas forças específicas que estimulam a mudança nas organizações, as quais serão descritas no tópico a seguir.

## **2.2. FORÇAS QUE ESTIMULAM A MUDANÇA**

- Natureza da força de trabalho - que abrange as diversidades culturais, as diferenças individuais e a capacitação da mão-de-obra.

- Tecnologia - que diz respeito às novas tecnologias presentes no mercado e nas organizações, como as novas tecnologias da informação, acesso a computadores, programas de reengenharia e TQM.
- Choques econômicos - com a globalização mundial, cada vez mais os fatos, principalmente os econômicos, têm tido consequências para o mundo em geral. O efeito cascata está cada vez mais presente e forte, obrigando as organizações a mudarem.
- Competição - que se ampliou para o mundo inteiro, também com a globalização, agora, a concorrência não está mais no vizinho, ou na cidade mais próxima, mas nas relações intra e inter continentais. As organizações precisam ser mais ágeis, os processos produtivos precisam ser mais rápidos, os custos mais baixos e a inovação constante. Todos têm condições de concorrer em pé de igualdade, já que a tecnologia contribuiu para o aumento do acesso às informações. Aqui, cabe um comentário, pois se parte do princípio de que a tecnologia está acessível a todos, o que não é verdade. Portanto, dizer que todos têm iguais condições de concorrência é incorreto, para não dizer injusto.
- Tendências sociais – que sugerem uma linha de mudança para as organizações com base nos novos paradigmas e necessidades da sociedade.
- Política internacional – que tem se modificado intensamente, afetando as organizações.

De um lado, as forças ambientais mais próximas (os concorrentes, clientes, fornecedores, que constituem o microambiente da organização) e as mais remotas (as variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, sociais, legais, culturais, que constituem o macroambiente de todas as organizações envolvidas) provocam pressões externas para estimular mudanças. Por outro lado, as forças internas (a reformulação de objetivos empresariais, os problemas e necessidades da organização, novas tecnologias introduzidas, etc.) também provocam pressões para estimular mudanças (Chiavenato, 1996).

Há que se considerar, também, que há diferentes tipos de mudança, desde as que são provocadas pelo ambiente interno ou externo, até as que são realizadas a partir de um planejamento estratégico.

### 2.3. TIPOS DE MUDANÇA

Bem, como foi visto, as mudanças estão cada vez mais rápidas e certas na realidade das organizações, exigindo constantes adaptações e flexibilidade. Sendo assim, os funcionários também precisam ser flexíveis, com alta capacidade de adaptação às mudanças, muitas vezes radicais. De acordo com Robbins (2002), “indivíduos que executam tarefas especializadas, limitadas e rotineiras vêm sendo substituídos por equipes de trabalho, cujos membros são capazes de desempenhar múltiplas funções e participar ativamente das decisões em grupo” (p.526).

Para Want (1990), *apud* Wood Jr (2002), existem cinco categorias de tipos de mudança. São elas: “por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; total, nos casos mais críticos, como uma iminência da falência” (p.23).

Para Robbins (2002) existem dois tipos de mudança. Em primeiro lugar, há a mudança pura e simplesmente, onde a organização assume uma postura reativa e a mudança consiste em apenas “fazer as coisas de maneira diferente” (p.528). Já a mudança planejada, é intencional e orientada para resultados, onde a postura da organização é de pró-atividade, ou seja, ela não espera que o mercado, ou seus funcionários, ou outras variáveis provoquem a sua mudança, ela, na verdade, busca a mudança, visando melhorar a sua capacidade de se adaptar às novas demandas do mercado e mudar o comportamento dos funcionários.

Pode-se perceber, então, que as organizações dependem dos esforços e desempenho dos seus funcionários, na mudança planejada, já que, neste caso, elas precisam mudar o comportamento das pessoas e dos grupos de trabalho, através de programas que estimulem a inovação, envolvimento dos funcionários dentro dos processos decisórios e trabalho em equipe. De acordo com Levy (1986), *apud* Robbins (2002), pode-se pensar na mudança planejada em termos de magnitude. Sendo assim, existem as mudanças de primeira ordem, que são lineares e contínuas, sem implicar numa forte mudança nas convicções pessoais dos funcionários; existem, também, as mudanças de segunda ordem, que são multidimensionais, multiníveis, descontínuas e radicais, envolvendo uma redefinição das convicções adotadas pelos membros das organizações.

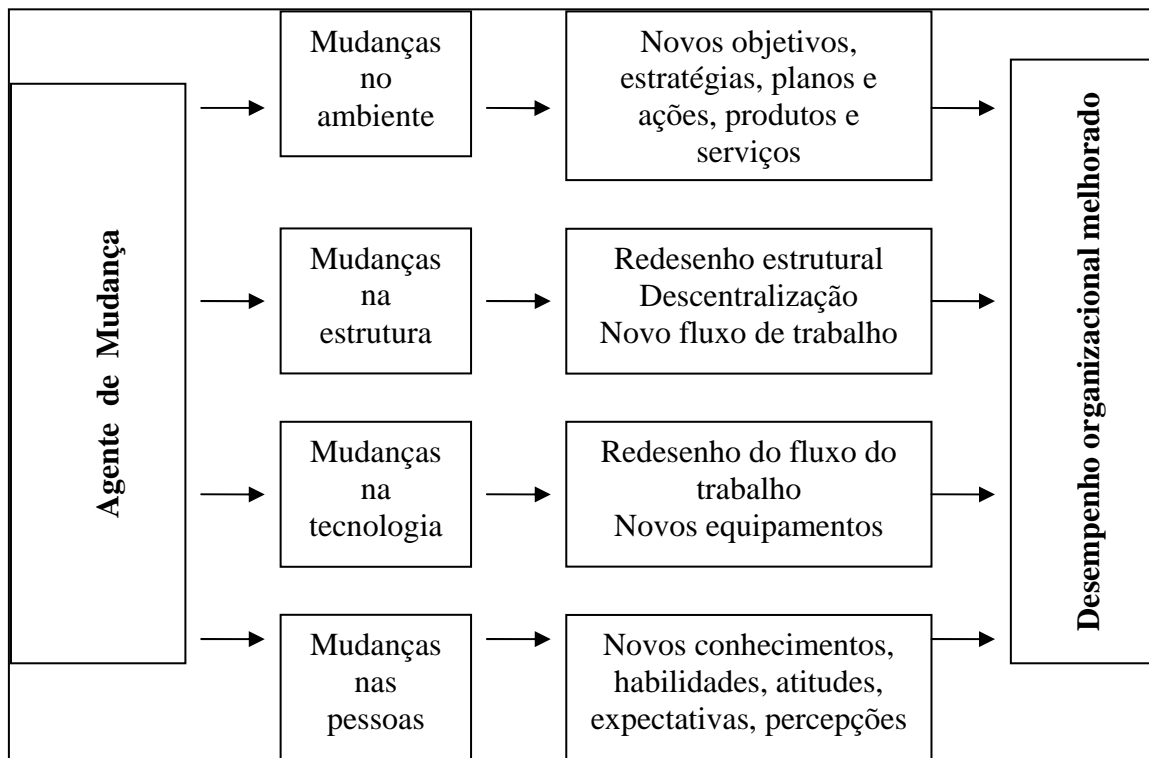
É preciso tomar cuidado em cenários de Mudança Organizacional para que não se instalem paradoxos. Vasconcelos *et alii* (2001) trazem algumas definições de Paradoxo, como sendo : “realidades socialmente construídas, a partir de percepções simplificadas dos atores sociais, que, ao tentarem atribuir sentido à sua experiência, representam os sistemas

complexos nos quais estão inseridos, em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar a sua ação” (p.6). Eisenhardt (2000), *apud* Vasconcelos *et alii* (2001), define Paradoxo como a existência simultânea em uma organização de dois estados, aparentemente, inconsistentes, duas realidades opostas e, aparentemente, irreconciliáveis, como “autonomia e conformidade, novo e velho, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e vigilância” (p.6).

Para que as mudanças tenham melhor chance de sucesso, as organizações designam Agentes de Mudança, que podem ser pessoas de dentro (consultores internos) ou de fora da organização (consultores externos), com o objetivo de administrar as atividades de mudança. Existem algumas vantagens de se ter um funcionário da organização como agente de mudança, a saber: o conhecimento da estrutura, cultura, processos e pessoas que dela fazem parte e que serão afetadas pelas mudanças implementadas. No entanto, os consultores internos costumam se mostrar mais cautelosos com as mudanças, para não ofender os colegas de trabalho. Já os consultores externos, costumam adotar uma perspectiva mais objetiva e têm mais facilidade de implementar mudanças de segunda ordem, já que não terão que conviver com as conseqüências das mudanças.

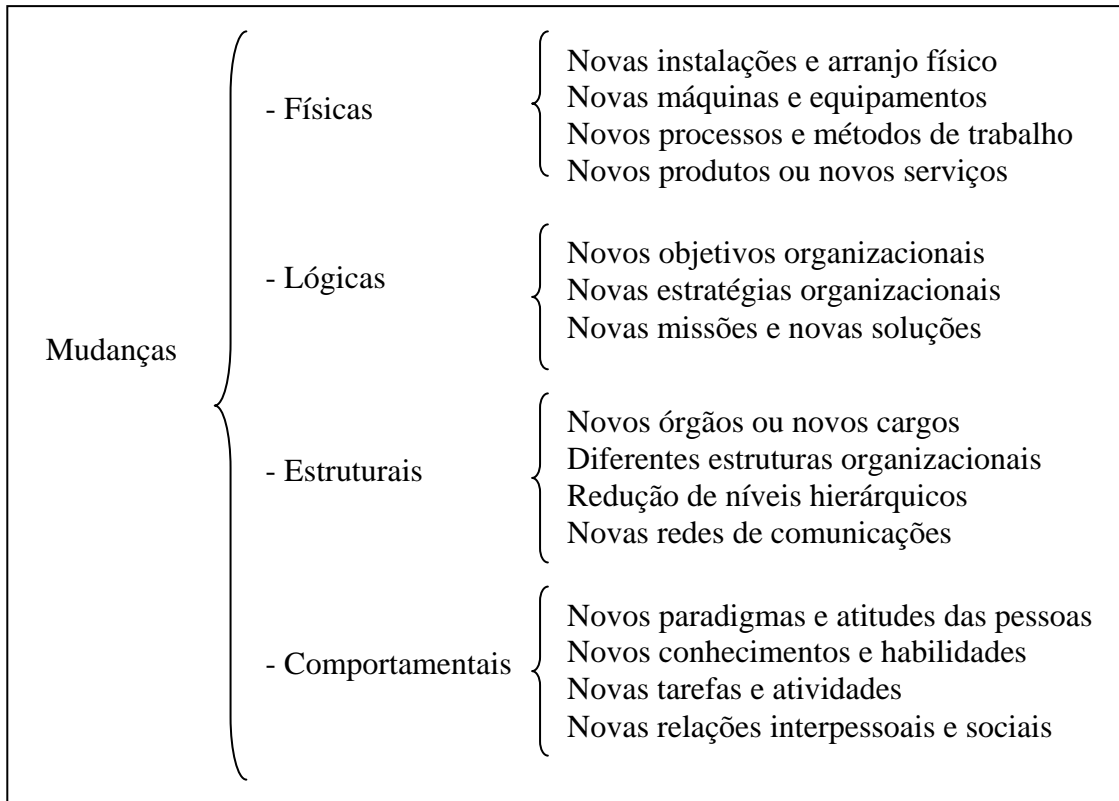
De acordo com Robbins (2002), os Agentes de Mudança estão envolvidos nas mudanças de ordem tecnológica, estrutural, de instalações físicas e de pessoas. As mudanças estruturais envolvem a distribuição, agrupamento e coordenação de tarefas, as regras e regulamentações da organização. As mudanças tecnológicas envolvem não apenas a automação e a informatização, mas, também, a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos de trabalho. As mudanças de instalações físicas envolvem a configuração do espaço de trabalho, o arranjo físico do mobiliário, temperatura, decoração, nível de ruído, levando em consideração as demandas do trabalhador, as interações formais e as necessidades sociais. As mudanças de pessoas dizem respeito à ajuda, acessoria, prestada pelos agentes de mudança às pessoas ou grupos da organização para que trabalhem, efetivamente, em conjunto; envolve mudanças de atitude e comportamento, o que, geralmente, é feito por meio de processos de comunicação, tomadas de decisão e resolução de problemas.

Quadro 03 - Vários tipos de mudanças organizacionais nas empresas (Chiavenato, 1996, p.29).



Para Chiavenato (1996), existem as mudanças físicas; lógicas; estruturais e culturais, ou seja, mudanças nas pessoas, nos seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades; que não ocorrem isoladamente, mas de maneira sistêmica, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador dentro da empresa; além da mudança nos produtos e serviços, que afetam os resultados ou saídas da organização. O quadro a seguir apresenta-as de forma sistematizada.

Quadro 04 - Quatro tipos diferentes de mudança. (Chiavenato, 1996, p.28).



Cabe destacar que, seja qual for o tipo de mudança implementada na organização, Um dos fenômenos que mais afeta o sucesso da implementação de mudanças é a resistência. Tanto as pessoas quanto a organização resistem à mudança. Cabe ressaltar que a mudança pode representar algo positivo ou negativo, assim como ela também pode representar certa estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Quando representa algo negativo, ela pode constituir uma fonte de conflitos funcionais.

#### 2.4. RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA

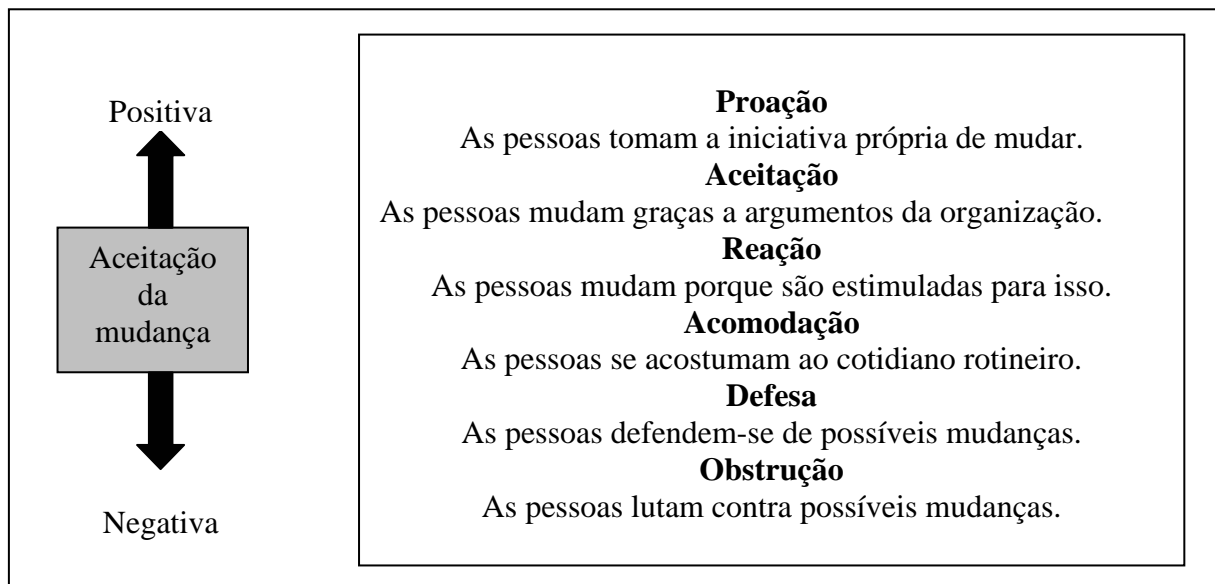
Cortoni (2003) aborda a questão da Mudança Organizacional com foco nas pessoas. Ele traz uma breve discussão sobre as conjunturas atuais e as pressões exercidas sobre o trabalhador, sobre a necessidade da mudança constante, de quebra de paradigmas e questiona a postura da organização frente aos funcionários, como pode ser verificado no trecho a seguir:

*“Afiml, o que se espera deles? Que se adaptem o mais rápido possível; que mudem de valores referenciais de ontem para hoje; que se comportem conforme as novas regras, não definitivas; que aumentem seu comprometimento e colaborem com aquilo que não inventaram; que se envolvam e dêem sugestões para aperfeiçoar com o que não concordam; que não manifestem resistência; que estejam preparados para a próxima*

*novidade; que não tenham medo de perder o emprego, pois isto faz parte do jogo, afinal ninguém tem estabilidade; que se vinculem com algo transitório e não muito claro; que façam isso, de preferência, o mais rápido possível; e que tenham comportamentos iguais àqueles previstos nos ‘manuais práticos para transformar uma empresa’. Será razoável esperar isto das pessoas?” (p.01).*

No quadro a seguir, serão apresentados os diferentes tipos de comportamento (uns positivos, outros negativo) que as pessoas costumam apresentar, quando estão diante de processos de mudança.

Quadro 05- Possíveis tipos de aceitação de mudança. (Chiavenato, 1996, p.250)



A resistência à mudança pode ser explícita ou imediata, portanto, mais fácil de se administrar, ou pode ser implícita ou protelada e, conseqüentemente, mais difícil de identificar e lidar. De acordo com Robbins (2002), é nas características básicas do ser humano que residem as fontes de resistência individual à mudança. São cinco tipos:

- **Hábito:** o ser humano cria os hábitos e respostas programadas para driblar a complexidade do dia-a-dia e das decisões envolvidas. Portanto, quando o indivíduo se depara com mudanças, estas respostas não podem mais ser usadas, pois um novo padrão de resposta deve ser aprendido, o que representa uma fonte de resistência. No filme “A Questão dos Paradigmas”, de Joel Barker, distribuído pela SIAMAR, ele traz o conceito de “volta ao zero”, que significa que, quando um paradigma muda, o conhecimento que as pessoas tinham volta a zero. É como se elas não soubessem mais

coisa alguma, e o conhecimento que elas tinham pudesse ser jogado fora, pois ele não serve mais para o novo paradigma. Pode-se, também, fazer um paralelo entre o conceito de *cultural gap* (defasagem cultural), trazido por De Masi (2003), apresentado na seção que trata sobre Ergonomia. O *cultural gap* se caracteriza pela recusa psicológica e cultural de aceitação da mudança, devido às matrizes construtivas do conhecimento, formadas ao longo da história de vida de cada um, a fim de minimizar os custos atrelados às decisões, estabelecendo-se um padrão de respostas, razões e hábitos.

- Segurança: esta fonte de resistência está presente nas pessoas com elevada necessidade de segurança, que resistem à mudança por sentirem que seus empregos estão em risco e se sentem ameaçadas.
- Fatores econômicos: as pessoas se preocupam com a possibilidade de que a mudança possa trazer uma redução nos rendimentos pessoais. Este fenômeno ocorre, com grande frequência, com as pessoas que trabalham em organizações que têm a remuneração vinculada à produtividade do funcionário.
- Medo do desconhecido: a mudança traz o novo, o que não é conhecido, a incerteza, a ambigüidade e leva embora o conhecido. Assim, é inevitável que, junto com a mudança, surjam sentimentos de medo e insegurança. Por exemplo, num programa de implantação de TQM, os funcionários podem ficar com medo de não conseguir aprender as ferramentas estatísticas para os controles de processo, desenvolvendo uma atitude negativa com relação ao programa de TQM.
- Processamento seletivo de informações: está ligado à forma como as pessoas vêem o mundo e a organização, através das suas percepções individuais. Assim, depois de formar as percepções, o indivíduo processa as informações seletivamente, a fim de proteger as percepções já formadas, de mantê-las intactas e ignoram informações que possam desafiá-los. Por exemplo, num programa de TQM, os funcionários podem simplesmente ignorar argumentos usados pela chefia para justificar a necessidade de conhecimento de estatística.

Tais fontes de resistência individual à mudança são esquematizadas na figura a seguir.

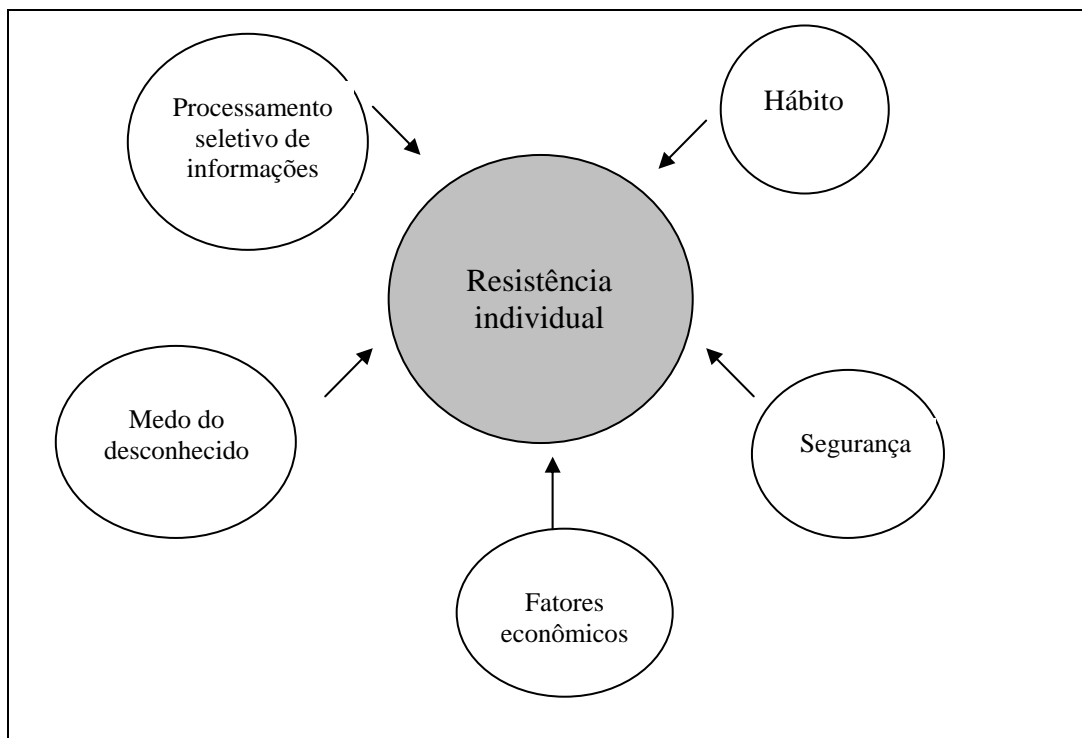


Figura 01 - Fatores da Resistência Individual à Mudança (Robbins, 2002, p.531).

Chiavenato (1996) apresenta três tipos de resistência às mudanças, resumidos no quadro a seguir:

Quadro 06 – Tipos de Resistência à Mudança (Davis, 1981, p.207, *apud* Chiavenato, 1996, p.251).

<p><b>Aspectos lógicos: objeções racionais e lógicas</b></p>	<p>Interesses pessoais: desejo de não perder condições conquistadas          Tempo requerido para ajustar-se às mudanças          Esforço extra para reaprender as coisas          Custos econômicos da mudança          Questionamento da viabilidade técnica da mudança</p>
<p><b>Aspectos psicológicos: atitudes emocionais e psicológicas</b></p>	<p>Medo do desconhecido          Dificuldade de compreender a mudança          Baixa tolerância pessoal à mudança          Gerente ou agente de mudança antipático          Falta de confiança nos outros          Necessidade de segurança, desejo de manter o <i>status quo</i></p>
<p><b>Aspectos sociológicos: interesses de grupos e fatores sociológicos</b></p>	<p>Coalizões políticas          Valores sociais opostos          Visão estreita e paroquial          Interesses variados          Desejo de reter colegas atuais</p>

## 2.5. RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL À MUDANÇA

É importante ressaltar, também, que “As organizações, por sua natureza, são conservadoras” (Hall, 1987, *apud* Robbins, 2002), apresentando resistência às mudanças. Katz & Kahn (1978), *apud* Robbins (2002), identificaram seis principais fontes de resistência organizacional. São elas:

- **Inércia estrutural:** são mecanismos internos que produzem a estabilidade. Quando contratadas por uma organização, as pessoas são selecionadas, treinadas e orientadas a agir de acordo com um perfil esperado, que deve se adequar à cultura vigente na organização. Elas são moldadas para agirem de acordo com aquilo que é esperado delas, a partir de padrões já estabelecidos, de forma que, quando a organização se depara com a necessidade de mudança, “essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade” (Robbins, 2002, p.533).
- **Foco limitado de mudança:** quando as mudanças são feitas em apenas um dos sistemas, sem se trabalhar os demais, que, devido ao fato de a organização ser formada por diversos subsistemas interdependentes, serão afetados inevitavelmente. Dessa forma, estas mudanças tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.
- **Inércia de grupo:** quando as normas de um determinado grupo dentro da organização agem como limitadoras sobre os indivíduos que querem mudar seu comportamento.
- **Ameaça à especialização:** toda organização tem funcionários que são especialistas em determinadas tarefas. As mudanças podem representar uma forma de ameaça à exclusividade de alguns grupos ou profissionais especializados.
- **Ameaça às relações de poder estabelecidas:** está ligada à ameaça que a redistribuição de autoridade, nas tomadas de decisão, representa para as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.
- **Ameaça às alocações de recursos estabelecidas:** presente na realidade de alguns grupos que detêm o controle de recursos que não são estáveis dentro da organização, que podem ser cortados. Sendo assim, a mudança pode representar a ameaça de corte destes recursos.

Na figura a seguir, é possível observar, de uma maneira esquematizada, essas fontes de resistência à Mudança Organizacional.

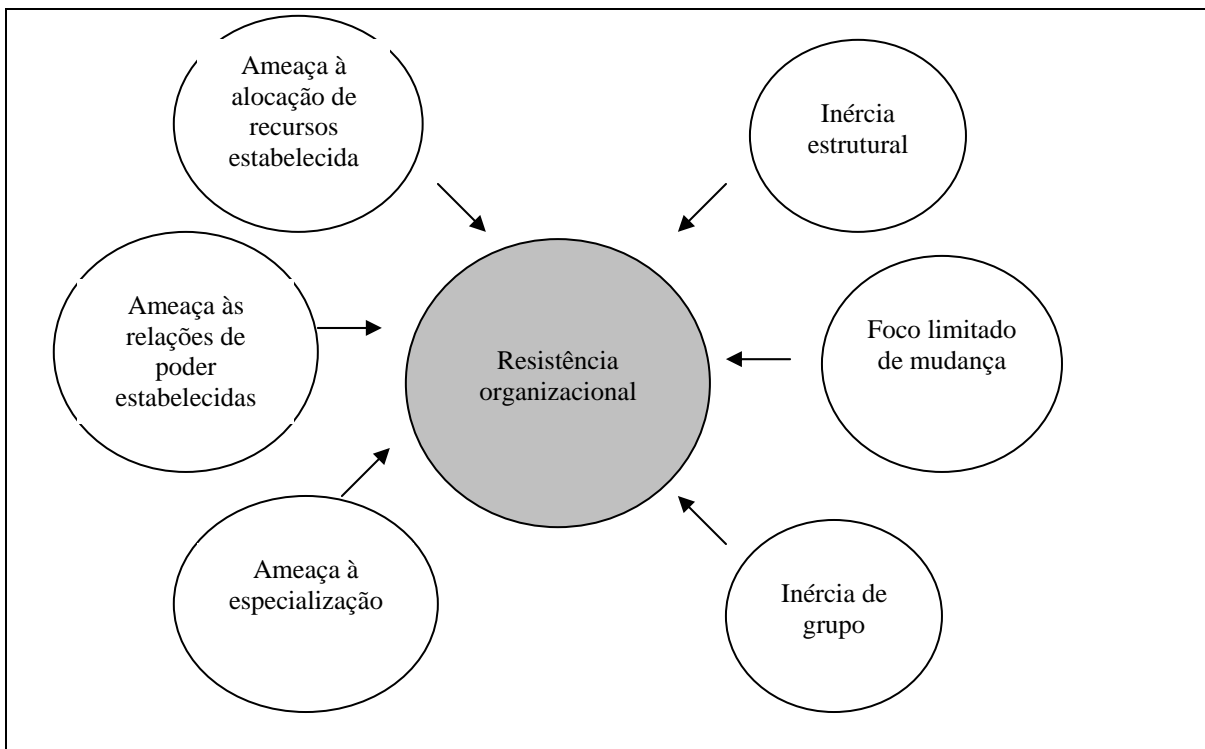


Figura 02- Fontes de Resistência Organizacional a Mudanças (Robbins, 2002, p.533).

Pode-se considerar, então, que a resistência faz parte do processo de mudança, de modo que é necessário desenvolver estratégias ou táticas para facilitar a sua implementação.

## 2.6. TÁTICAS PARA LIDAR COM A MUDANÇA

Kotter & Schlesinger (1979), *apud* Robbins (2002), sugerem algumas táticas aos agentes de mudança, para lidar com a resistência, as quais são apresentadas a seguir:

- Educação e comunicação: para ajudar os funcionários a compreender a lógica, o porquê da mudança. A comunicação pode ser estabelecida através de várias maneiras, como reuniões, seminários, memorandos, relatórios ou apresentações de grupo. Se a fonte de resistência realmente for a falta de informações ou a falha de comunicação, ela pode cessar, desde que haja um clima de confiança e credibilidade nos agentes de mudança e nas informações. Caso contrário, a resistência permanecerá.
- Participação: deve-se envolver os funcionários e, principalmente, aqueles que resistem à mudança nas tomadas de decisão relativas à esta, antes que ocorra a efetivação do processo, podendo diminuir a resistência, aumentar o comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. No entanto, esta metodologia pode consumir muito tempo

e chegar a uma solução de baixa qualidade, dependendo do grau de conhecimento das pessoas envolvidas.

- **Facilitação e apoio:** são táticas que não garantem o sucesso da implantação da mudança, mas são reforços que podem reduzir a resistência; como a psicoterapia para tratar a ansiedade e o medo, treinamento em novas habilidades ou até uma curta licença remunerada. Pode ser oneroso.
- **Negociação:** baseada na troca de alguma coisa de valor pela resistência, valiosa na negociação com grupos poderosos, estratégicos. Contudo, pode ser onerosa e representar fonte de chantagem para outros grupos.
- **Manipulação e cooptação:** a manipulação se refere à tentativa disfarçada de influenciar, podendo ser usada a manipulação de informações indesejáveis, a criação de falsos rumores para induzir a adesão dos funcionários. A cooptação busca conquistar, envolver os líderes dos grupos de resistência nas tomadas de decisão para que eles dêem a sua aprovação, o seu consentimento, sentindo-se importantes e valorizados. Estas táticas podem acabar se voltando contra o agente de mudança, caso as pessoas-alvo percebam que estão sendo usadas, acarretando a queda da credibilidade do agente.
- **Coerção:** que consiste no uso de ameaça ou força sobre os funcionários resistentes. Caso as pessoas percebam, como no uso da manipulação e da cooptação, as conseqüências são semelhantes.

Chiavenato (1996) propõe alguns meios para obter apoio das pessoas para as mudanças, descritos no quadro a seguir:

Quadro 07- Meios para a obtenção do apoio das pessoas para a as mudanças (Chiavenato, 1996, p.262).

Remoção das barreiras culturais	Remoção das barreiras organizacionais
Liderança para orientar a mudança	Comunicação a respeito da mudança
Utilização das forças da equipe	Preservação do emprego das pessoas
Participação e envolvimento das pessoas	Buscar apoio do sindicato
Recompensas compartilhadas	Envolver todo o sistema

## 2.7. MODELOS DE GESTÃO DA MUDANÇA

Primeiramente, é preciso entender que toda e qualquer mudança implica em romper o *status quo*, ou seja, toda mudança implica na remoção, ou perturbação do estado de equilíbrio, seja este entendido como equilíbrio individual ou organizacional.

Do ponto de vista individual, cabe frisar que todo Ser Humano tem, em seu corpo, um princípio que rege o funcionamento interno global, que é o princípio da homeostase, o qual corresponde, de acordo com Guyton (1989), “à manutenção de condições estáticas ou constantes do meio interno” (p.03). Quando, por algum motivo, a homeostase é quebrada, o organismo reestrutura as funções orgânicas, a fim de buscar o restabelecimento homeostático, eliminando o desconforto. Do ponto de vista organizacional, ao falar de rompimento de equilíbrio, pode-se fazer um paralelo com as ciências biológicas e falar em quebra da homeostase e, conseqüentemente, concluir que a Mudança Organizacional, depois de provocar o rompimento do *status quo*, provoca a busca imediata do retorno ao equilíbrio.

Na tentativa de melhor lidar com as mudanças e com os efeitos por ela provocados, alguns teóricos criaram modelos de Gestão da Mudança, a fim de minimizar os efeitos negativos e traumáticos. A seguir, são descritos os principais modelos de Gestão da Mudança.

### 2.7.1. MODELO DE TRÊS ETAPAS DE KURT LEWIN

As três etapas que Kurt Lewin considera como sendo essenciais, a serem seguidas pelas organizações que desejam mudanças bem-sucedidas, são o descongelamento, o movimento e o recongelamento (vide Figura 10, apresentada a seguir).

O descongelamento do *status quo* consiste nos “esforços para a mudança, voltados a superar as pressões tanto das resistências individuais como da conformidade grupal” (Robbins, 2002, p. 537). O movimento, por sua vez, significa as ações tomadas para a nova condição, ou seja, todo o processo de ações práticas de implementação da mudança, seguido da etapa do recongelamento, que visa tornar a mudança permanente, ou seja, estabilizar a mudança através do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas. Tal questão aparece, de forma mais detalhada, no modelo a seguir.

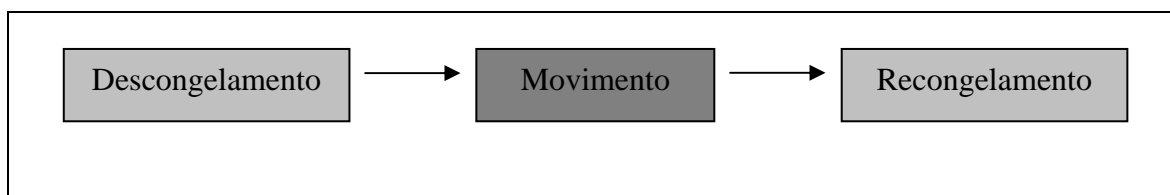


Figura 03 - Modelo de Mudança de Três Etapas de Lewin (Robbins, 2002, p. 537)

### 2.7.2. MODELO DE FORÇAS PROPULSORAS E RESTRITIVAS

As forças propulsoras e restritivas são uma forma de quebrar o *status quo*, de descongelar o modelo vigente. As forças propulsoras dirigem o comportamento no sentido contrário ao do *status quo*, podendo ser estimuladas. Já as forças restritivas, que podem ser desestimuladas, impedem o movimento para fora do equilíbrio, do *status quo*.

Uma outra alternativa seria a combinação dessas duas abordagens, ou seja, utilizar o modelo de Lewin e o das forças propulsoras e restritivas. Isto significa que, quando a resistência é muito grande, pode-se utilizar, tanto a tentativa de redução da resistência, quanto o aumento da atratividade para promover o descongelamento. Este processo pode ser verificado na Figura 04, a seguir.

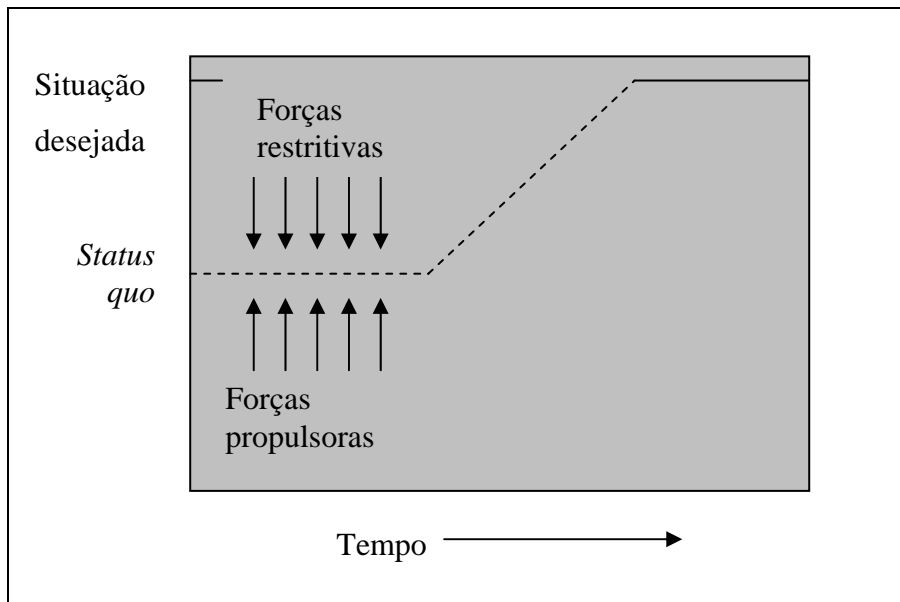


Figura 04 - Descongelando o *Status Quo* (Robbins 2002, p.538)

É interessante discutir tais abordagens, a partir de uma análise da conjuntura atual. Neste sentido, a grande questão é que, hoje, as rupturas do *status quo* não ocorrem mais de forma esporádica, mas sim constantemente, o que dificulta a busca do estado de recongelamento, de equilíbrio. As organizações estão em constantes e rápidas mudanças, os agentes de mudança são vistos com maior frequência e por um período maior de tempo dentro das empresas. As mudanças são emendadas umas nas outras, sem que o indivíduo e a organização possam desfrutar dos prazeres do sucesso de um projeto. A fase de recongelamento está sendo suprimida e o equilíbrio não mais ocorre. Sendo assim, pode-se considerar que os modelos referidos estão defasados, pois não conseguem acomodar o

incômodo causado no funcionário e a gestão da mudança vai sendo feita na hora, de acordo com a necessidade, fazendo-se uma colcha de retalhos e administrando como dá para ser.

### 2.7.3. PESQUISA-AÇÃO

Oferece uma metodologia científica para a administração da mudança planejada, na medida em que se baseia na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma ação de mudança, com base na análise dos dados. É constituída de cinco etapas: diagnóstico, análise, *feedback*, ação e avaliação. A grande vantagem desta metodologia é o envolvimento ativo dos funcionários em todas as etapas do processo, ou seja, na identificação dos problemas; na criação de sugestões para solução; na etapa de *feedback*; no desenvolvimento dos planos de ação para a realização da mudança e na ação propriamente dita. Este envolvimento ativo tem grande potencial de redução da resistência dos funcionários, já que eles são ouvidos, envolvidos e ativos em todas as etapas do processo.

A pesquisa-ação foca o problema, ou seja, o alvo da mudança é aquilo que não está como desejado e é a partir do problema que o agente de mudança traça a ação, não da solução como uma fórmula pronta que o consultor julga como sendo ideal para qualquer tipo de organização.

### 2.7.4. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

O desenvolvimento organizacional é, na verdade, um termo utilizado para englobar “uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários” (Robbins, 2002, p.539). O DO tem como base alguns conceitos relacionados à valorização humana e à gestão participativa. De acordo com Robbins (2002), são estes os valores principais do paradigma do DO:

- respeito pelas pessoas, as quais são responsáveis, conscientes e dedicadas, devendo ser tratadas com dignidade e respeito;
- clima de confiança, abertura, autenticidade e apoio na organização saudável e eficaz;
- equalização do poder, sem a valorização da autoridade e do controle hierárquico;
- confrontação aberta de conflitos, para que sejam resolvidos e não “maquiados”;
- envolvimento das pessoas afetadas pelas mudanças nas decisões relacionadas a elas, visando o comprometimento na implantação.

No quadro 08, apresentado abaixo, pode-se encontrar um resumo das principais características do Desenvolvimento Organizacional, segundo Chiavenato (1996).

Quadro 08 - Principais características do DO (Chiavenato, 1996, p.159).

Focaliza a organização global	Processos grupais
Orientação sistêmica	Retroação
Utiliza agentes de mudança	Orientação contingencial
Ênfase na solução de problemas	Desenvolvimento de equipes
Aprendizagem experiencial	Enfoque interativo

Robbins (2002), apresenta algumas intervenções consideradas pelo DO, a saber: Treinamento de Sensibilidade, Levantamento de *Feedback*, Consultoria de Processo, Construção de Equipes e Desenvolvimento Intergrupar.

#### 2.7.5. MODELOS INCREMENTAIS E RADICAIS

Três modelos principais de mudança organizacional são, geralmente, adotados: as mudanças contínuas, as mudanças planejadas e as mudanças radicais. As duas primeiras são também denominadas mudanças incrementais, pois partem de tudo o que a organização já possui e aproveitam o que ela tem a oferecer; já a terceira é denominada mudança radical, pois acredita que é preciso reconstruir a organização, sem aproveitar nada do que ela tem a oferecer, ou seja, considera que a organização deve ser repensada desde o seu princípio, a fim de efetivar a mudança.

No quadro a seguir, é possível estabelecer comparações entre os principais pontos de cada um dos modelos :

Quadro 09 - Comparação entre os três Modelos de Mudança Organizacional (Chiavenato, 1996, p.181).

	<b>Melhoria Contínua</b>	<b>Desenvolvimento Organizacional</b>	<b>Reengenharia</b>
<b>Tipo de mudança</b>	Gradual, lenta e contínua. Incremental. Evolutiva.	Gradual, lenta e contínua.	Radical, planejada, drástica. Total. Revolucionária
<b>Ponto de partida</b>	Processo atualmente existente. Melhorar o que já existe.	Problemas diagnosticados.	Estaca zero. Reinvenção do processo. Começar tudo de novo.
<b>Frequência da mudança</b>	Contínua e cotidiana.	Contínua e planejada.	Periódica e de uma única vez.
<b>Tempo necessário</b>	Curto prazo de tempo para avaliar o processo atual.	Médio prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.	Longo prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.
<b>Envolvimento</b>	Participativo e envolvente. De baixo para cima.	Participativo e envolvente.	Impositivo. De cima para baixo.
<b>Risco</b>	Moderado.	Moderado.	Elevado.
<b>Habilitador Principal</b>	Controle Estatístico do Processo (CEP).	Consultor externo e equipes mais as pessoas.	Tecnologia da Informação.

#### 2.7.6. TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA

Pode-se acrescentar um conceito da Psicologia Social, que muito contribuiu para a compreensão dos resultados dos estudos relacionados à mudança de atitude, apresentado por Rodrigues, Assmar & Jablonski (1999). Para eles, atitude pode ser compreendida por “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto” (p.98). Estes autores acrescentam, ainda, que a atitude tem três componentes: o componente cognitivo, composto pelas crenças, conhecimentos e maneira de encarar o objeto, dentre outros; o componente afetivo, que tende a ser coerente com o componente cognitivo, caracterizado pela existência de um sentimento pró ou contra um objeto social definido; e o componente comportamental, definido como “a combinação de cognição e afeto como instigadora de comportamentos, dadas determinadas situações” (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 1999, p. 101).

A Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1957) *apud* Rodrigues, Assmar & Jablonski (1999) está intimamente ligada às atitudes, já que postula que o indivíduo sempre busca um estado de harmonia em relação às suas cognições. Posteriormente, esta teoria foi reformulada por vários autores, inclusive pelo próprio Festinger, que acrescenta as diferenças de significado entre conflito e dissonância, onde o primeiro ocorre quando o indivíduo está se decidindo sobre que alternativa ele deve escolher e o segundo ocorre depois da decisão tomada, quando o indivíduo tende a reforçar os elementos consonantes da escolha e desvalorizar os elementos cognitivos dissonantes.

#### 2.7.7. PRINCÍPIO DO EQUILÍBRIO

O Princípio do Equilíbrio, apresentado por Heider (1946) *apud* Rodrigues, Assmar & Jablonski (1999), diz que todos os seres humanos tendem a buscar situações de equilíbrio, sem, no entanto, serem sempre capazes de alterar uma situação de desequilíbrio para o equilíbrio, sendo que, em situações como esta, o indivíduo enfrenta tensão. Na figura abaixo, considere-se a situação: **p** é amigo de **o**; **p** é contra a pena de morte; **o** é a favor da pena de morte; **x** é a pena de morte. Nesta situação, há quatro possíveis soluções: a) mudança da relação p/o; b) mudança da relação p/x; c) mudança da relação o/x; e d) diferenciação, que podem ser representadas, graficamente, da seguinte maneira:

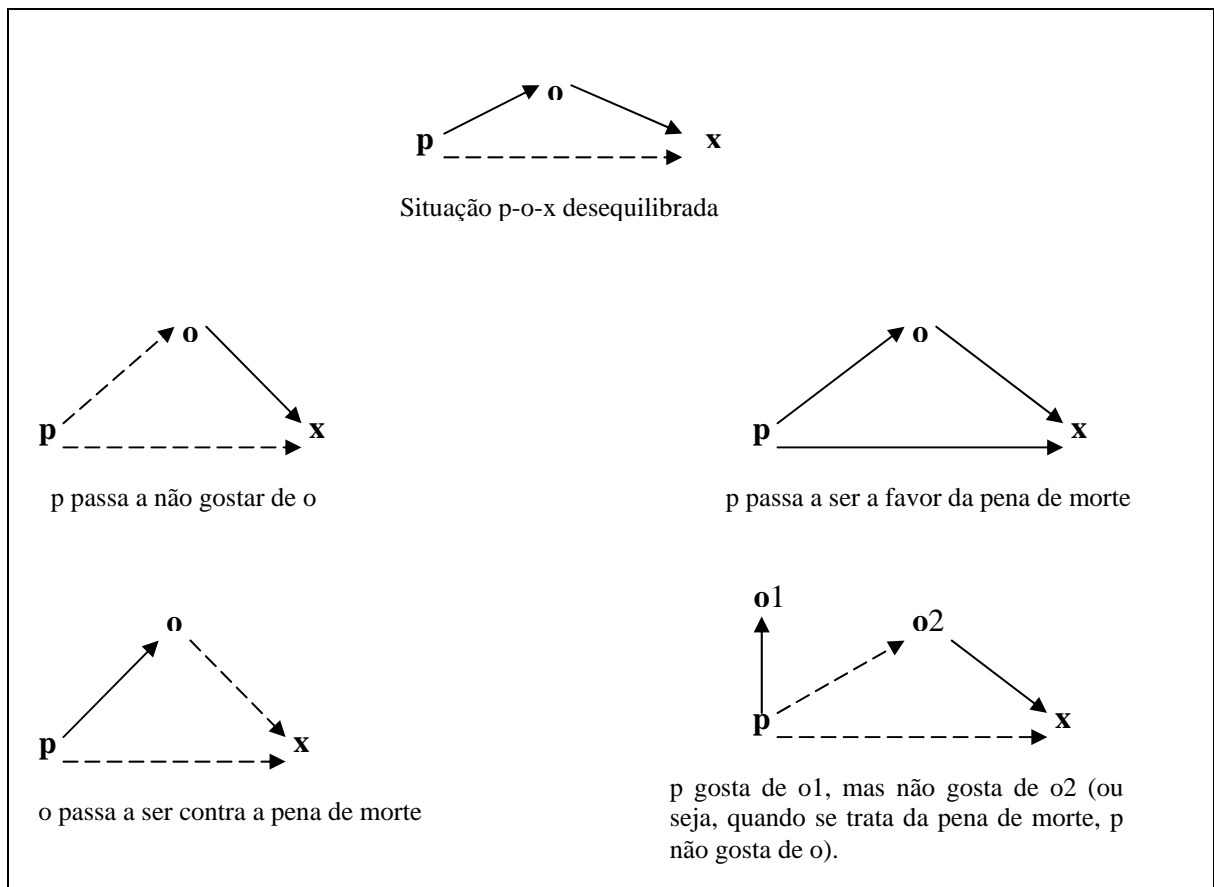


Figura 05 - Quatro formas possíveis de resolver a situação desequilibrada (Rodrigues, Assmar & Jablonski, 1999, p. 110).

Com base nestas duas últimas teorias (Dissonância Cognitiva e Princípio do Equilíbrio), pode-se argumentar que, para que a mudança de atitude ocorra, basta mudar um dos seus componentes, que os outros, conseqüentemente, mudarão, já que todo o sistema de forças é alterado com a mudança de apenas um de seus componentes. A introdução de uma informação nova, um novo comportamento emitido por necessidades sociais, enfim, uma mudança quer seja no componente afetivo, cognitivo ou comportamental, pode gerar um estado de desequilíbrio entre os três componentes, resultando numa mudança de atitude, a fim de se restaurar a harmonia.

Tais teorias se aplicam perfeitamente ao estudo do fenômeno da Mudança Organizacional, uma vez que apresentam modelos de prática de gestão da Mudança, explicando o fenômeno, visando fornecer ferramentas para os gestores da Mudança Organizacional. Estes modelos também são válidos por apresentarem foco no indivíduo, ao abordarem a mudança da atitude.

Na seção a seguir, serão desenvolvidos diversos tópicos relacionados ao conceito de Qualidade Total, que corresponde a uma série de condições a que a organização precisa se submeter, a fim de garantir a sua competitividade perante o ambiente turbulento em que se encontra (Barbalho, 1996).

### **3 - QUALIDADE TOTAL**

#### **3.1. BREVE HISTÓRICO**

O princípio da Gestão da Qualidade é considerado, por muitos autores, a partir da prática de Controle Estatístico do Processo, através dos estudos científicos de Shewhart, por volta de 1930. A estatística serviu como base para controlar os processos de produção, assim como o desempenho dos funcionários, tão apregoado por Taylor. O controle de processo englobava a avaliação em várias etapas, buscando diminuir o desperdício do processo produtivo, aumentar a segurança e obter defeito zero. Esse conceito evoluiu, primeiramente, para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa de produção e, posteriormente, para o conceito de Qualidade Total - “resumo das condições para que a organização sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças” (SEBRAE, 1994, *apud* Barbalho, 1996, p.6).

A partir da derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial, as indústrias japonesas buscaram seu próprio caminho e, com base nas palestras e consultorias de Joseph M. Juran e W. Edwards Deming, implementaram os CCQ – Círculos de Controle da Qualidade, criados por Ishikawa. Juran e Deming são dois americanos que criaram a metodologia de identificação e solução de problemas organizacionais, conhecida como a Trilogia de Juran: planejamento, controle e melhoria da qualidade, juntamente com o princípio de Deming de que o lado da organização que é capaz de promover e assegurar a qualidade é o lado humano. A partir da rápida recuperação da economia japonesa, a qualidade se fez um ideal a ser atingido por todas as empresas que buscavam a sobrevivência no mercado, com a redução de custos e fidelização do cliente.

#### **3.2. CONCEITOS BÁSICOS E CORRELATOS**

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas –ABNT, em sua norma NBR ISO 8402, Qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Para Juran (1992 a), Qualidade é a adequação do produto ou serviço ao uso, à finalidade, ou seja, à necessidade do consumidor.

Para Campos (1999), o verdadeiro critério para a boa Qualidade é a preferência do cliente em relação ao concorrente, uma vez que isto garantirá a sobrevivência da empresa. A preferência se dá através da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor como uma forma de agregar valor ao que será produzido com menor custo.

Para Deming (1982, *apud* Chiavenato, 2000, p. 663), “a Qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presente e futuras”.

Para Crosby (1979, *apud* Chiavenato, 2000, p. 663), é a “conformidade com as exigências”.

Para Feigenbaum (1991, *apud* Chiavenato, 2000, p. 663), a Qualidade é “o total das características de um produto ou serviço referentes a *marketing*, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente”.

Para Barbalho (1996), Qualidade pode ser definida como um conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na confecção original (projeto) de um produto ou serviço, bem como na sua confecção final, com objetivo de cativar, manter e satisfazer o cliente.

Sendo assim, pode-se dizer que a Qualidade minimiza o efeito da variabilidade, aumentando a uniformidade dos produtos ou processos, minimizando custos e fidelizando clientes.

Há um conceito implícito no conceito de Qualidade - O Padrão é um “Compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com uma determinada função” (FDG, 2002, p.57). O padrão deve ser cumprido, não é opcional, ou seja, as pessoas não podem escolher se querem ou não fazer da forma como lhes é determinada; elas devem seguir o P.O.P. (Procedimento Operacional Padrão). Ainda de acordo com esta fonte, o conceito de Sistema de Padronização é “conjunto de atividades sistemáticas, para estabelecer, utilizar e avaliar padrões quanto ao seu cumprimento, visando a garantir a previsibilidade dos resultados” (p. 57), sendo que somente as atividades que interferem no produto final devem ser padronizadas. Para esta instituição, é a previsibilidade do produto ou serviço que garante a fidelização do cliente.

Outro conceito que está diretamente relacionado à Qualidade Total é o conceito de Melhoria contínua, inspirado no conceito japonês *kaizen*, filosofia que significa uma constante

e gradual mudança da organização e das pessoas, através da constante melhoria das suas tarefas e dos processos organizacionais. Este conceito será melhor explicado a seguir.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS COMUNS**

Características comuns apresentadas por diversos autores da Qualidade:

- olhar voltado para o cliente, seja ele interno ou externo;
- necessidade de possuir apoio da direção maior;
- buscar inovar constantemente, através do atingimento das metas;
- trabalho em equipe;
- desenvolver programas de treinamento que envolvam todos os funcionários;
- fazer uso das ferramentas da qualidade, especialmente as estatísticas;
- tornar os programas de qualidade integrantes a toda estrutura organizacional;
- a qualidade consiste nas características que o produto deve ter para satisfazer as necessidades do cliente;
- qualidade consiste na inexistência de não-conformidade;
- qualidade é a adequação ao uso;
- qualidade está relacionada à capacidade da organização de satisfazer a requisitos pré-determinados e pressupostos;
- padronização dos processos;
- identificar as não-conformidades e trabalhar para que não mais ocorram.

### **3.4. GERENCIAMENTO PELA QUALIDADE TOTAL**

O Gerenciamento pela Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM) divide as responsabilidades do gerenciamento e do atingimento dos altos padrões de qualidade com todas as pessoas da organização, ou seja, propõe uma descentralização das tomadas de decisão das mãos dos gerentes para os funcionários de toda a organização.

Assim, a Qualidade abrange toda a organização, desde a cúpula até os níveis mais baixos, passando pela administração e o chão de fábrica, promovendo um envolvimento geral, de todos os níveis da organização.

Diferentemente do *kaizen*, a Qualidade Total deve ter início no topo da empresa, pois deve partir de um comprometimento inicial dos altos dirigentes, já que a implantação do TQM acarreta uma profunda mudança cultural na organização.

Para Barbalho (1996), “a implantação da Gestão pela Qualidade é um processo educacional, que extravasa as fronteiras das organizações, em que o primeiro passo é desenvolver meios e métodos para conquistar e conservar o cliente” (p. 02).

De acordo com Chiavenato (2000), a burocracia cedeu lugar para a *adhocracia* (do latim, *ad hoc* = para isso ou para este fim), que é o inverso da burocracia, caracterizada por uma “estrutura flexível, capaz de amoldar-se contínua e rapidamente às condições ambientais em mutação” (Chiavenato, 2000, p. 620). Alguns conceitos presentes na TQM vão de encontro às características da *adhocracia*, conforme explicitado no Quadro abaixo:

Quadro 10 - O controle burocrático e o controle *adhocrático* (Chiavenato, 2000, p.665).

Aspectos	Controle Burocrático	Controle pelas Pessoas
Propósito	Funcionários devem seguir as regras e regulamentos.	Funcionários devem estar comprometidos com a Qualidade.
Técnicas	Sistemas formais de controle, regras, hierarquia, inspetores de CQ, tecnologia.	Cultura corporativa, equipes, autocontrole, socialização das pessoas.
Desempenho	Padrões mensuráveis definem o desempenho mínimo. Indicadores prefixados.	Ênfase no alto desempenho e orientação dinâmica para o mercado.
Estrutura organizacional	Estrutura alta e verticalizada. Controles de cima para baixo. Regras e procedimento de coordenação e controle. Autoridade da posição. Departamento de CQ monitora a qualidade.	Estrutura baixa e horizontal. Influência mútua. Objetivos compartilhados. Valores e tradições. Autoridade do conhecimento. Todos monitoram a Qualidade.
Recompensas	Baseadas no resultado do funcionário no seu cargo.	Baseadas no resultado do grupo e na equidade.
Participação	Formalizada e estreita.	Informal e ampla.

Algumas diretrizes básicas sobre a Gestão da Qualidade Total, segundo Robbins (2002), são apresentadas a seguir:

1. foco intenso sobre o cliente. O cliente não é apenas o indivíduo que compra os produtos ou serviços da empresa, mas também o cliente interno (como pessoal de contabilidade ou expedição), que interage e presta serviços a outros dentro da organização;
2. preocupação com a melhoria constante. A Qualidade Total tem o compromisso de jamais estar satisfeita. “Muito bom” nunca é o suficiente. A qualidade sempre pode ser melhorada. Conceito relacionado ao *Kaizen*, oriundo da gestão japonesa;
3. melhoria da qualidade de todas as coisas que a organização faz. O TQM utiliza uma definição bastante ampla de qualidade. Ela não diz respeito, apenas, ao produto final, mas também a como a organização cuida da distribuição, do atendimento às reclamações, da delicadeza dos funcionários que atendem aos telefones e assim por diante;
4. mensurações acuradas. O TQM emprega técnicas estatísticas para medir todas as variáveis críticas de desempenho nas operações da organização. Essas variáveis de desempenho são então comparadas com padrões ou *benchmarks* para a identificação de problemas, dos quais se buscam as raízes para que sejam eliminadas;
5. autonomia dos funcionários. O TQM envolve os funcionários de linha no processo de melhoria. Utilizam-se amplamente as equipes de trabalho nos programas de *empowerment*, para a identificação e solução de problemas.

De acordo com Robbins (2002), “Qualquer esforço para a melhoria da qualidade e da produtividade deve incluir os funcionários. Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças, como também participarão cada vez mais do planejamento delas” (p.16).

Normalmente, a alta cúpula das empresas não fica sabendo dos principais problemas que ocorrem no nível operacional. Com a Qualidade Total, estes problemas são resolvidos, pois a responsabilidade pela gestão da empresa passa a ser de cada um; o *locus* de controle é interno e não mais externo aos indivíduos, de forma que cada um torna-se responsável pelo seu desempenho e se sente motivado e comprometido a atingir os objetivos da Qualidade. Essa tomada de decisões por parte dos funcionários e não mais da gerência é o chamado *empowerment* (tomada de poder). Os funcionários são capacitados para resolver problemas, não havendo mais a necessidade do envolvimento das gerências nas tomadas de decisões, levando a uma diminuição do tempo de atendimento às necessidades do cliente, gerando satisfação e fidelização, o ponto central da TQM.

Para Thomas, Gallace & Martin (1992), *apud* Chiavenato (2000), existem dez mandamentos para a Qualidade Total. São eles:

1. satisfação do cliente;
2. delegação da decisão para o funcionário mais próximo da ação;
3. liderança por parte da gerência;
4. melhoria contínua;
5. desenvolvimento das pessoas;
6. disseminação de informações;
7. não aceitação de erros;
8. constância de propósitos e perseverança no atingimento dos objetivos;
9. garantia da qualidade através do planejamento, organização e sistematização dos processos documentados; e
10. gerência de processos.

Chamam a atenção os itens dois, quatro, sete e nove. O item dois trata da delegação de autoridade para as camadas mais baixas da organização, sem levar em conta as características individuais. Nem todos querem ter mais responsabilidades, o que pode gerar um alto nível de estresse. Além disso, nem todos têm as qualificações necessárias nesse sentido.

O item quatro trata da melhoria contínua, o que pode levar os funcionários a estarem sempre preocupados com as metas e a constante necessidade de superação e, provavelmente, não permite às pessoas que elas tenham sequer o tempo de desfrutar os méritos do atingimento das metas, já que elas precisam buscar uma superação constante.

O item sete chama a atenção para a não aceitação de erros, numa busca incessante pela perfeição, onde “o padrão de desempenho deve ser nenhum erro. (...) Fazer certo pela primeira vez e fazer cada vez melhor na seqüência. A avaliação de cada etapa é importante, pois quanto mais avançado o projeto com erro, ele se torna mais oneroso” (Thomas, Gallace & Martin, 1992, *apud* Chiavenato, 2000, p. 666).

O item nove fala, basicamente, da necessidade de padronização e da elaboração dos manuais, que devem ser estritamente seguidos por todos da empresa. Sendo assim, supõe-se que a expressão da individualidade, da espontaneidade e da criatividade são suprimidas.

Para Juran (1992 b), os passos para a implementação de um programa de Qualidade Total são:

1. promover a conscientização da necessidade e oportunidade de melhorias;
2. estabelecer metas de melhoramento;

3. organizar para atingir as metas: criar um Conselho de Qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos e equipes, coordenadores;
4. prover treinamento a todas as pessoas;
5. executar os projetos para resolver os problemas;
6. relatar e divulgar o progresso;
7. demonstrar reconhecimento às pessoas;
8. comunicar os resultados;
9. conservar os dados obtidos;
10. manter o entusiasmo, fazendo da melhoria anual parte integrante dos sistemas e processos normais da empresa.

Observa-se que tais passos estão mais voltados para as pessoas; não “morrem” nos processos e manuais; buscam sempre o envolvimento dos funcionários, através de uma gestão participativa, clara, comunicativa e envolvente. O conceito do autor que atingiu maior projeção é a Trilogia de Juran:

- planejamento da Qualidade, cujo propósito “é de fornecer aos meios de produção a capacidade de fazer produtos que atendam às necessidades dos clientes” (Juran, 1992 b, p.12).
- controle da Qualidade, a fim de evitar que resultados indesejados ocorram. Inclui o “combate aos incêndios” (Juran, 1992 b, p.13).
- aperfeiçoamento da Qualidade, que significa o aproveitamento de um resultado inesperado, para aperfeiçoar o processo, atingindo um resultado ainda melhor do que o esperado anteriormente.

Juran (1992 a) e todos os outros teóricos da Qualidade pregam a motivação dos funcionários, para que eles se envolvam no processo de Qualidade. A teoria de motivação em que Juran se baseia é a Escala de Necessidades de Maslow, representada na figura a seguir.



Figura 06 – Escala de Necessidades de Maslow (Robbins, 2002, p. 152).

Onde, de acordo com Campos (2001), as necessidades podem ser definidas da seguinte maneira:

- fisiológicas: sobrevivência, alimentação, roupa e teto.
- segurança: proteção sua e da família, contra danos físicos e emocionais.
- sociais: sentimentos de aceitação, amizade, associação e sentimento de pertencer a um grupo.
- estima (Reconhecimento, Ego ou Auto-estima): autoconfiança, independência, reputação, *status*, realização, etc.
- auto-realização: realização do seu próprio potencial, autodesenvolvimento, criatividade e auto-expressão.

Segundo Maslow (1954), *apud* Spector (2002), a pirâmide deve ser preenchida de baixo para cima. Maslow diz que as necessidades que aparecem na base da pirâmide são as mais importantes, primordiais, e que as necessidades que aparecem no topo são de segunda ordem. Segundo Robbins (2002), na medida em que as necessidades vão sendo satisfeitas, a próxima tende a prevalecer, de modo que uma necessidade satisfeita “extingue a motivação” (p.152). Portanto, para motivar pessoas, é preciso saber em qual nível elas se encontram e buscar satisfazê-lo.

No entanto, o próprio Maslow reconheceu que pode haver exceções para esta hierarquia e que alguns indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como

mais importantes que as de nível mais baixo. É preciso levar em conta, também, as diferenças culturais, como de países ocidentais e orientais.

Para as organizações, é importante perceber a relevância de satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho, e é assim que Juran (1992 a) propõe a sua ação. Uma questão a ser avaliada é que nem todos os indivíduos se encontram no mesmo nível de necessidade, o que pode dificultar a estratégia motivacional a ser adotada.

A Qualidade Total possui cinco dimensões que devem ser contempladas na execução dos produtos e serviços, a fim de garantir a satisfação das pessoas. No Quadro 11, exibido a seguir, pode-se observar estas dimensões e que pessoas são satisfeitas por elas:

Quadro 11 – Componentes para a Satisfação das Pessoas (FDG, 2002).

		Dimensões da Qualidade Total	Pessoas Atingidas
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <b>Qualidade Total</b> </div> (Para satisfazer as necessidades das pessoas)	Qualidade	{ Produto/Serviço Rotina	Cliente, Vizinho
	Custo	{ Custo Preço	Cliente, Acionista, Empregado e Vizinho
	Entrega	{ Prazo Certo Local Certo Quantidade Certa	Cliente
	Moral	{ Empregados (crescimento do Ser Humano)	Empregado
	Segurança	{ Empregados (Física) Usuários (confiabilidade no uso)	Cliente, Empregado e Vizinho

Moral = coletivo de motivação.

A Gestão da Qualidade Total tem como base o Sistema de Padronização. Depois que tal sistema já está estabelecido, é preciso manter as rotinas e verificar se o padrão estabelecido está sendo cumprido. Quando não cumprido, surge o que é chamado de anomalia. A anomalia é todo resultado não esperado, que não estava previsto no padrão. Não é necessariamente um resultado ruim, pode ser até um bom resultado, mas que não era esperado. Deve ser vista como uma potencialidade de melhora no processo. Após a detecção da anomalia, é preciso preencher um relatório de anomalia para descrevê-la, analisar as causas do acontecimento, através das ferramentas da qualidade, como 5 W e 1 H e espinha de peixe, e propor ações

corretivas e de melhoria. Após testada a melhoria e verificados os efeitos, padroniza-se o processo.

De acordo com Campos (2001), é preciso estabelecer novos padrões (planejamento da qualidade) ou modificar padrões existentes (melhoria da qualidade), para se atingir as metas de melhoria. Para se atingir metas-padrão, é necessário cumprir os padrões existentes (manutenção da qualidade). De acordo com este autor, “Padronização, é o cerne do gerenciamento” (Campos, 2001, p.10), já que gerenciar se resume a estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumprir os padrões.

Campos (2001) diz que o trabalho humano padronizado será substituído pelas tecnologias de informação e automação. Sendo assim, os supervisores atuarão cada vez mais na função de assessoria, ou seja, o trabalho humano no futuro concentrar-se-á nas funções gerenciais que exigem conhecimento. “Quanto maior o conhecimento de um indivíduo, maiores são as possibilidades de atingir metas nunca antes imaginadas” (Campos, 2001, p.11). Portanto, cabe ao setor de Recursos Humanos a função de fornecer conhecimento aos funcionários da organização, o que permite um crescimento como ser humano, agrega valor no trabalho do indivíduo e garante a produtividade e a competitividade. O autor divide o conhecimento em dois tipos: conhecimento gerencial e conhecimento técnico do trabalho, sendo que o TQC só fornece o conhecimento gerencial.

Um das ferramentas da Qualidade mais utilizadas é o PDCA, que consiste num Plano de Ação para melhorias, ou seja, é uma ferramenta de gestão de processos, que será melhor explicitada na seção de **Ferramentas da Qualidade**. Para Campos (2001), a melhor maneira de utilizar o Potencial Humano nas organizações é torná-la capaz de “girar o PDCA” (p.169), sendo que existem três maneiras de se utilizar o PDCA para melhorar resultados:

1. na solução de problemas decorrentes das metas da alta administração e da própria gerência;
2. nos Círculos de Controle da Qualidade e
3. no Sistema de Sugestões.

As pessoas que realizam tarefas de cunho operacional exercem participação e assessoria através dos CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) ou do Sistema de Sugestões. “Os CCQ são constituídos por grupos de Operadores que trabalham na mesma Unidade Gerencial Básica e começam resolvendo pequenos problemas da área de trabalho” (Campos, 2001, p.171). Com o tempo e experiência, as pessoas se tornam mais competentes e podem resolver problemas advindos da alta gerência e diretoria.

Um sistema de sugestões deve começar bem simples, visando à quantidade de sugestões, para, posteriormente, objetivar a Qualidade. De acordo com o mesmo autor, o Sistema de Sugestões no estilo japonês se diferencia do ocidental nos seguintes pontos:

1. Existe um sistema só para Operadores.
2. A sugestão, quando não ocorre espontaneamente, deve ser provocada pelo Supervisor, que, para isso, deve ser preparado.
3. A implementação da sugestão é julgada pelo Gerente da Unidade Gerencial Básica (ou *staff*), sob recomendação do supervisor (portanto, a resposta é rápida e quase sempre a implementação é feita).

Campos (2001) diz que o responsável por cada unidade gerencial é encarregado da motivação e crescimento de sua equipe e que, para adquirir conhecimento, é preciso existir motivação. Para gerenciar a motivação, é preciso criar Itens de Controle para Moral, como *turn-over*, absenteísmo, índice de causas trabalhistas, número de sugestões... Para ele, o crescimento do ser humano dentro da empresa tem como objetivo aumentar o valor agregado no trabalho do indivíduo.

O que se pode perceber é o foco nas metas, nos resultados e nos processos. Aqui, as pessoas são vistas como “ferramenta” para o atingimento das metas. A preocupação com o conhecimento se limita à utilização deste dentro da organização, de forma que a preocupação real com a qualidade de vida do trabalhador não existe, mas sim com a organização.

No quadro a seguir, pode-se ter uma visão geral acerca dos princípios da Gestão da Qualidade Total.

Quadro 12 - Sumário de princípios estratégicos vitais para a Gestão da Qualidade (Mota, 2002).

<b>Visão Geral e Delegação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo deve iniciar com a alta gerência.</li> <li>• Os processos devem, freqüentemente, ser solucionados alterando ou renovando o processo ou o sistema.</li> </ul> <p>Qualidade é um meio de vida.</p>
<b>Eliminação de Barreiras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interações entre Fornecedores e Clientes são indispensáveis.</li> <li>• Fornecer autoridade ao nível mais baixo (delegar autoridade) para resolver problemas.</li> <li>• Mudanças devem ser normas, não exceções.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A disseminação da Comunicação e a disseminação da Informação são Vitais.</li> <li>• Informar o Cliente final da Informação tão rápido quanto possível.</li> <li>• É mais importante ser claro do que correto.</li> </ul>
<b>Avaliações e “Medidas” Contínuas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique os requisitos do Cliente.</li> <li>• Utilize constantemente retro-alimentações.</li> <li>• Avalie e reflita com continuidade.</li> </ul>
<b>Melhorias Contínuas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantifique e mensure.</li> <li>• Meça o custo da Qualidade e também da Não-Qualidade.</li> <li>• Monitore continuamente medidas vitais de um produto.</li> <li>• Reduza as variações.</li> </ul>
<b>Interação Cliente / Fornecedor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Cliente deve ser o Rei.</li> <li>• Os fornecedores são parte da solução, não o problema.</li> <li>• As especificações, os desejos, as esperanças e os receios dos clientes devem ser constantemente monitorados.</li> <li>• Os Clientes podem ser Internos.</li> </ul>
<b>Disseminação do Poder</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O estilo de administração deve ser ativamente participativo.</li> <li>• Os empregados devem estar ativamente envolvidos.</li> <li>• Autoridade e autonomia devem ser comensuradas com os deveres.</li> </ul>
<b>Treinamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatize que o sucesso a longo prazo é a sobrevivência.</li> <li>• A Qualidade deve corresponder às especificações dos clientes.</li> <li>• Realce habilidades para medir a Qualidade e identificar problemas.</li> <li>• O treinamento deve ser em todos os níveis.</li> </ul>

### 3.5. MELHORIA CONTÍNUA E KAIZEN

A Melhoria Contínua é uma abordagem de Mudança Organizacional que ocorre de forma lenta, gradual e contínua, com o objetivo de “obter excelência na qualidade dos produtos e serviços, a partir das pessoas” (Chiavenato, 2000, p. 660). Teve seu início com os Círculos de Qualidade, onde alguns funcionários de uma determinada empresa se reuniam com o intuito de detectar e resolver problemas pertinentes às suas rotinas e áreas de trabalho. Dessa forma, a melhoria contínua não tem como ponto de partida a alta cúpula da empresa; pelo contrário, ela visa uma gestão participativa com o envolvimento das pessoas de níveis mais baixos da organização.

De acordo com Chiavenato (2000), a Melhoria Contínua é inspirada no conceito japonês *kaizen*, que, significa mudança (*kai*) e bom (*zen*), ou seja, uma boa mudança. O *kaizen* é uma filosofia que significa uma constante e gradual mudança da organização e das pessoas, através da constante melhoria das suas tarefas e dos processos organizacionais. Os colaboradores devem realizar suas tarefas de uma forma cada vez melhor e, a cada dia que passa, eles devem buscar incrementar suas tarefas, sempre, buscando atingir resultados e metas como a eliminação do desperdício e a melhoria da qualidade, reduzindo custos e buscando a satisfação do cliente. O trabalho em equipe é fundamental, pois se parte do princípio de que ninguém melhor do que as pessoas que lidam diretamente com o trabalho para saber da realidade, das necessidades, das falhas e das potencialidades da organização.

De acordo com Wellington (1999), *apud* Chiavenato (2000 p. 661), o *kaizen* deve se basear nos seguintes princípios:

1. promoção de aprimoramentos contínuos;
2. ênfase nos clientes;
3. reconhecimento aberto dos clientes;
4. promoção de discussão aberta e franca;
5. criação e incentivo de equipes de trabalho;
6. equipes multifuncionais gerenciando projetos;
7. incentivo aos relacionamentos interpessoais;
8. desenvolvimento da autodisciplina;
9. comunicação e informação a todas as pessoas;
10. treinamento e capacitação intensos de todas as pessoas.

O processo de melhoria contínua pode gerar uma tensão positiva, pois motiva para a ação, mas também pode gerar estresse para os funcionários, pois se torna uma busca sem fim e sem poder colher os méritos de uma melhoria já realizada e padronizada.

Na Figura 07, é possível visualizar, de forma esquematizada, os ciclos que compõem o conceito de Melhoria Contínua, abordado aqui, assim como a integração dos ciclos PDCA e SDCA.

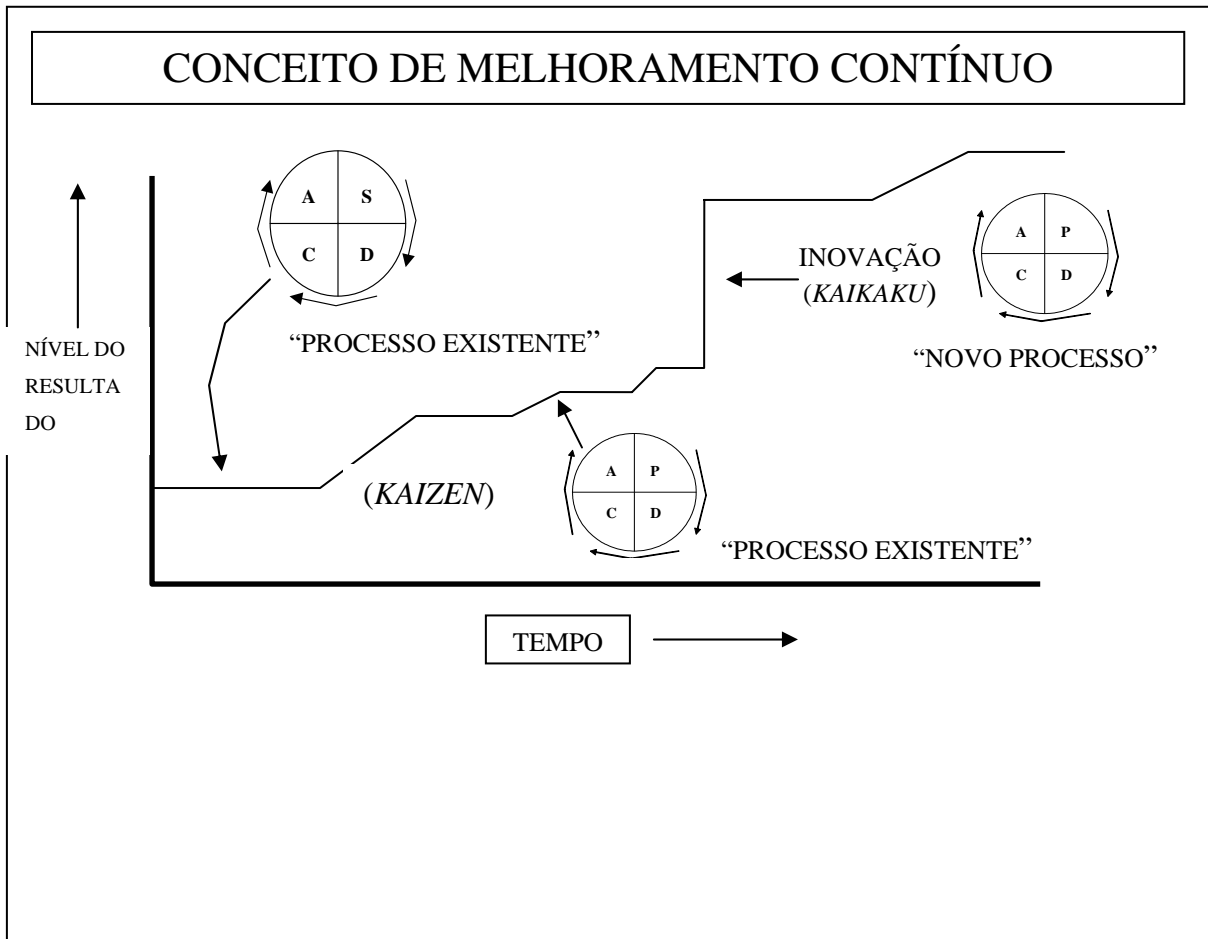


Figura 07 - Conjugação dos Ciclos de Manutenção e Melhoria que compõem o Melhoria Contínuo, segundo Campos (1996, p.272), *apud* Aguiar (2002, p.75).

### 3.6. FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade se dá através do uso sistemático de ferramentas da qualidade, que visam a compreensão dos problemas e solução de erros, com base nos dados apresentados.

#### 3.6.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Também conhecida como Espinha de Peixe e Diagrama de Causa e Efeito, esta ferramenta permite uma visão das variáveis que afetam no produto, sendo possível estabelecer

uma relação de causa e efeito. Para trabalhar mais facilmente, pode-se transformar a meta em um problema, a fim de buscar possíveis causas onde se pode atuar.

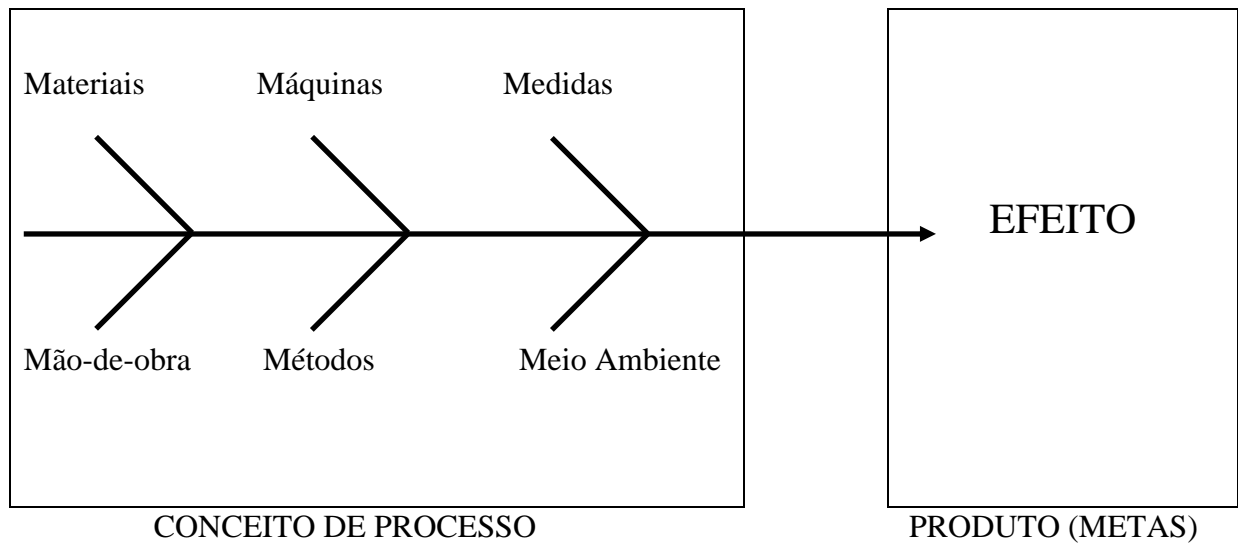
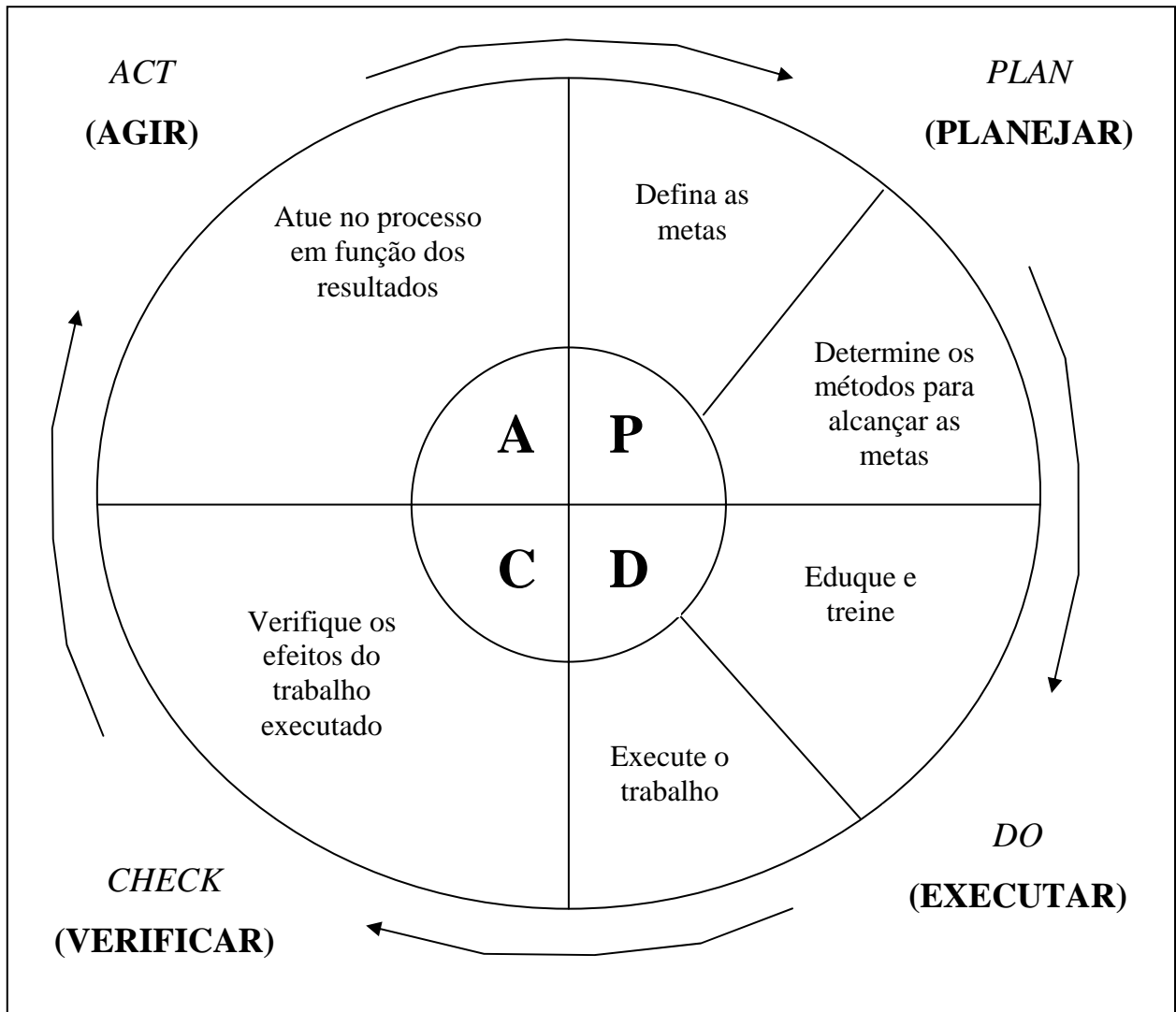


Figura 08 – Diagrama de Ishikawa.

O Diagrama de Ishikawa contém os 6M que fazem parte do processo:

- **M**ão-de-obra, pessoas
- **M**étodos, processos, padronização
- **M**ateriais, insumos
- **M**áquinas, equipamentos
- **M**edidas, observações
- **M**ei ambiente, economia

### 3.6.2.PDCA



*Plan* → Planejar; *Do* → Executar; *Check* → Verificar, Controlar, Comparar; *Act* → Atuar, Agir, Melhorar.  
Figura 09 - PDCA (Campos, 2001, p. 195).

O PDCA é um roteiro de trabalho a ser percorrido diante de uma meta, tanto de planejamento, como de manutenção e de melhoria da qualidade, ou seja, é um método de gerenciamento de processos. Como demonstrado na Figura 09, o PDCA é constituído de quatro fases. A primeira é a fase do planejamento, que consiste na coleta de dados e no planejamento da ação, através da definição de metas e diretrizes; os tipos e formatos da padronização a ser implantada, ou seja, como este padrão será apresentado, através de texto, fotos ou filmes, por exemplo; a codificação do padrão por área ou centro de custo; a distribuição dos papéis dentro do sistema de padronização, ou seja, quem é quem e a escolha dos métodos a serem utilizados para o atingimento das metas.

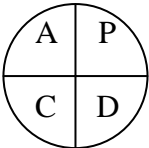
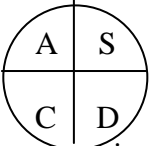
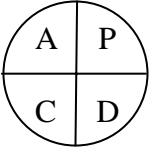
A segunda fase é a execução do plano, que envolve a educação e treinamento dos funcionários, a edição, o registro e a distribuição dos padrões estabelecidos e, enfim, a execução das tarefas.

A terceira fase é a de verificação dos efeitos do trabalho executado, ou seja, como as mudanças funcionaram. É onde as auditorias realizam o seu trabalho, verificando se os padrões estão sendo cumpridos. É importante ressaltar que a verificação deve ser realizada ao longo da execução do plano, não apenas durante uma fase.

A última fase é a fase da atuação, da revisão, da melhoria. É atuar aonde for necessário. A partir da detecção de necessidade de mudança de algum processo ou produto, ou tarefa, ou mesmo do plano, retorna-se à fase do planejamento.

No quadro a seguir, é possível visualizar a utilização do PDCA como ferramenta para o Gerenciamento da Qualidade Total.

Quadro 13 - Filosofia do Gerenciamento pelo Controle da Qualidade (Campos, 2001, p.7).

Ação Gerencial de Controle da Qualidade	Método	Conteúdo da Ação Gerencial
PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	 Novo Processo	Definir <u>novos</u> padrões ( <u>novo produto</u> e <u>novo processo</u> ) para <u>atingir as metas</u> da qualidade, custo, entrega, moral e segurança.
MANUTENÇÃO DA QUALIDADE	 Processo existente	Cumprir os padrões estabelecidos para o produto e o processo, verificando os resultados e atuando no processo para corrigir os desvios (anomalias).
MELHORIA DA QUALIDADE	 Processo existente	Alterar os padrões estabelecidos no planejamento da qualidade para <u>atingir novas metas</u> de qualidade, custo, entrega, moral e segurança.

Esta filosofia se baseia na Trilogia de Juran, que tem como princípio os conceitos de planejar, manter e melhorar, onde *S* significa *Standard*, ou seja, padrão. Depois de se atingir a meta, é importante padronizar o processo e criar um P.O.P. (Procedimento Operacional Padrão).



### 3.6.4. GRÁFICO DE PARETO

A análise de Pareto permite estabelecer relações de causa e efeito entre os eventos relacionados. De acordo com Mota (2002, p. 176), “A efetividade da análise de Pareto se deve à sua capacidade de demonstrar, graficamente, como fatos, aparentemente pequenos, podem causar grandes problemas. (...)”

A análise de Pareto pode ser usada para:

- categorizar dados, a fim de identificar oportunidades de melhoria;
- classificar / priorizar as oportunidades de melhoria e fixar objetivos;
- exibir a importância relativa dos problemas;
- avaliar a “conformidade” com as exigências do cliente;
- melhorar a Qualidade do processo.

A seguir, é apresentado o gráfico de Pareto, associado à tabela 01.

Tabela 01 – Frequência relativa de Não-conformidades e impacto na imagem da organização

<b>NÃO CONFORMIDADE ( NC)</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>	<b>Impacto negativo na “imagem”</b>
1. Demora a dar linha.	35	-7
2. A linha é interrompida no meio da discagem ou não se completa após o seu término.	25	-5
3. A ligação “cai” repentinamente.	12	-4
4. Ruídos ou chiados na linha.	10	-2
5. “Linha cruzada”.	6	-4
6. A ligação cai em número diferente do discado.	5	-1
7. A linha fica subitamente “muito baixa”.	3	-2
8. Quando o telefone fica mudo e é feita a reclamação, o conserto demora mais de 24 horas.	2	-10
9. Outros	2	---
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

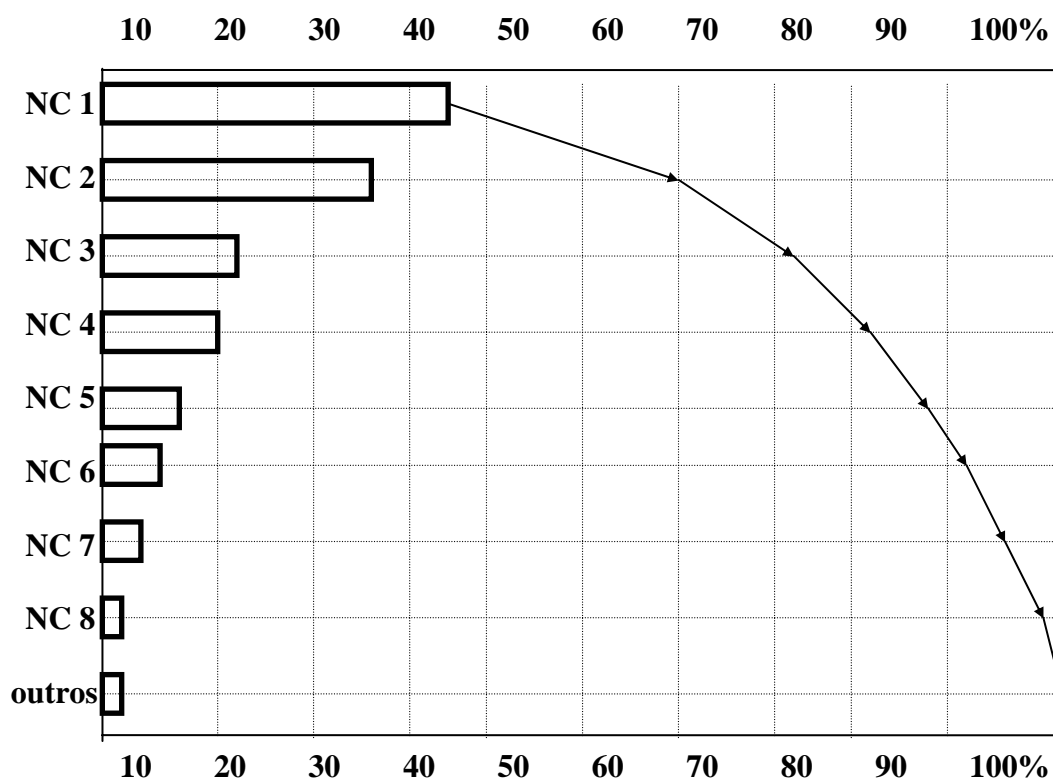


Gráfico 01: Gráfico de Pareto

### 3.6.5. HISTOGRAMAS

Os gráficos de *barras*, ou de *colunas*, ou *histogramas*, como também são conhecidos, demonstram as quantidades de determinados valores e exibem as relações entre esses montantes. Gráficos de barras dramatizam ou minimizam diferenças, conforme a escala do eixo de sua representação.

De acordo com Aguiar (2002), os histogramas são gráficos utilizados para apresentar a distribuição de dados coletados, a Média, a Mediana e o Desvio Padrão. Permitem visualizar a distribuição e a centralização das características de qualidade de interesse e quantificam a centralização e a variação de um processo, por meio de medidas numéricas, para se obter conhecimento de como atuar no processo, no caso de ocorrência de anomalias.

Segue um exemplo de histograma, em que se pode verificar a produção anual de aço (em toneladas), durante o período de 1989 a 1994.

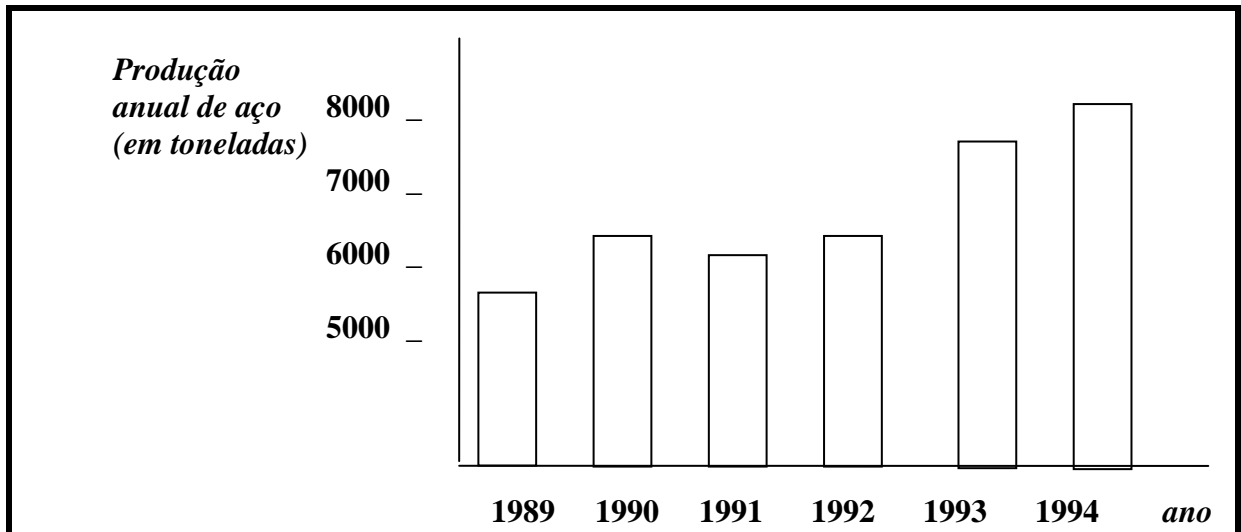


Gráfico 02 - Exemplo de Histograma (Mota, 2002, p.174).

### 3.6.6. DIAGRAMA EM ÁRVORE

O Diagrama em Árvore é uma ferramenta que permite identificar, em grau crescente de detalhamento, todos os meios e tarefas necessários para se atingir um determinado objetivo. Pode-se dizer que é uma ferramenta para interligar as tarefas com os objetivos organizacionais. A Figura a seguir mostra a estrutura global do diagrama.

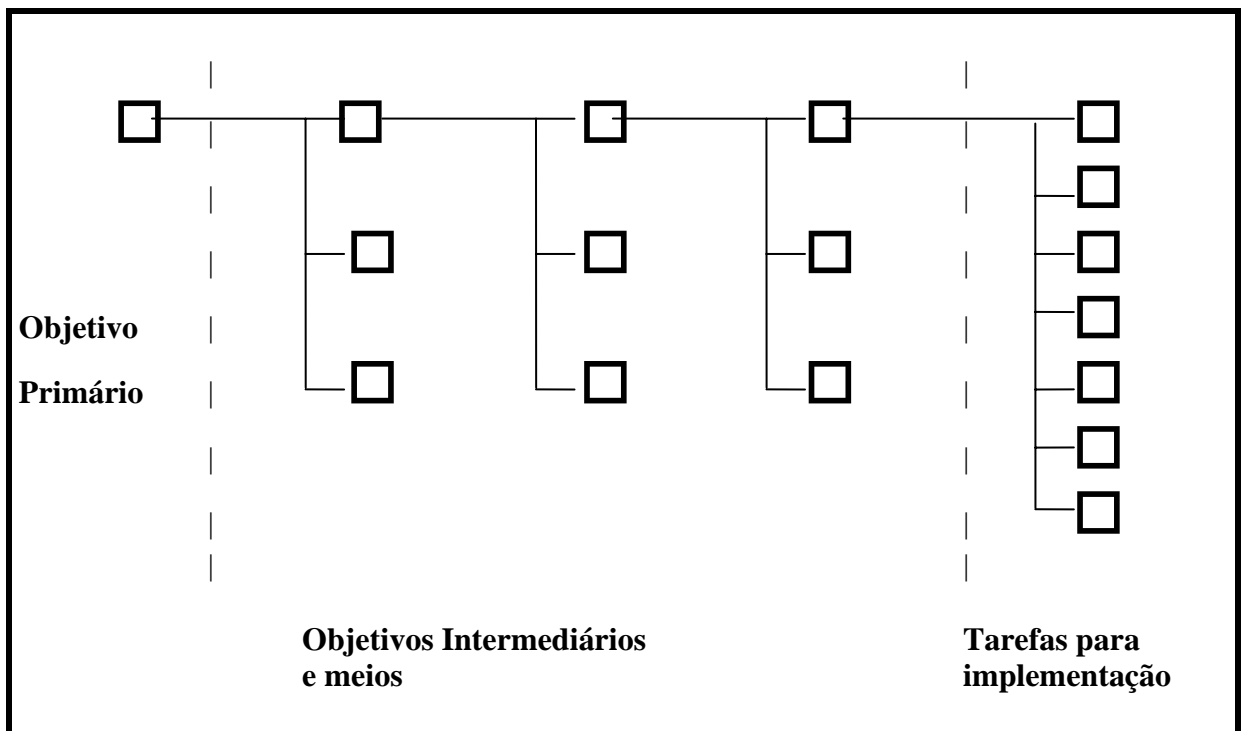


Figura 11 - Estrutura global do diagrama em árvore (Mota, 2002, p.154).

### 3.6.7. 5 W 2 H

É bastante útil para as atividades do cotidiano de equipes de trabalho e para o seu aprimoramento em metodologias e abordagens sistematizadas para resolução de problemas. Originalmente, era conhecida como 5W1H, mas posteriormente foi incluído mais 1H (*How Much*), conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 14 – Amostragem de questões tradicionais no formato 5W2H (Mota, 2002, p.146).

<b>WHO (Quem?)</b> Quem deve fazer isto? Quem não deve fazer isto? Quem deveria fazer isto? Quem deveria participar? Quem agirá como facilitador? Quem será responsável pelo contato?	<b>WHEN ( Quando? )</b> Quando vai chegar? Quando haverá disponibilidade? Quando vencerá o prazo? Quando poderemos dispor de mais recursos? Quando chegarão os novos equipamentos?
<b>WHAT (O quê?)</b> O que tem sido feito? O que deveríamos fazer? O que acontecerá se não fizermos? O que mais pode ser feito? O que teremos que refazer? O que houve de errado? O que nossos clientes pensam a respeito? O que podemos fazer agora, nesta semana?	<b>WHY (Por quê?)</b> Por que é este o nosso trabalho? Por que fazer desta maneira? Por que fazer aqui? Ou lá? Por que fazer agora?
<b>WHERE (Onde?)</b> Onde fazer isto? Fazer aqui ou contratar fora? Onde aparece o problema? Onde realizar o projeto piloto?	<b>HOW (Como?)</b> Como fazer isto? Com que frequência? Como podemos melhorar? Quando? Como podemos fazer diferente?
	<b>HOW MUCH (Quanto custa?)</b> Quanto custa esta etapa? Quanto de recursos humanos e financeiros serão necessários para este projeto?

### 3.6.8. PLANO DE AÇÃO

A ferramenta 5W 2H serve como subsídio para a criação do Plano de Ação, que consiste num quadro com as tarefas a serem realizadas, ou seja, as metas a serem cumpridas, o(s) responsável(is) pela sua realização, o prazo para o fim da tarefa, o local de realização, a justificativa da relevância da tarefa, os procedimentos de realização e o custo envolvido. O Plano de Ação define os meios a serem implementados para atacar as causas dos problemas, identificados no PDCA. No Anexo 02 é possível visualizar um modelo de Plano de Ação.

### 3.6.9. GESTÃO À VISTA

Uma outra ferramenta é a Gestão à Vista, que consiste na exibição de painéis com os resultados das equipes, disponibilizados em gráficos, para que todos tenham acesso às informações e tenham um *feedback* do seu desempenho no atingimento das metas.

### 3.6.10. BRAINSTORMING

É uma ferramenta utilizada para descobrir as causas de um problema, utilizando o conhecimento das pessoas sobre o assunto. Propõe-se, a um determinado grupo, um tema a ser estudado e faz-se uma “tempestade” de idéias, ou seja, as pessoas devem falar o que sabem a respeito daquele tema, tudo o que lhes vem à cabeça, sem críticas, bloqueios ou obstáculos. O fato de ser um grupo enriquece o resultado do trabalho, já que diferentes perspectivas podem ser manifestadas, tanto nos aspectos comportamentais quanto técnicos. De acordo com Mota (2002, p.134), o *brainstorming* apresenta as seguintes características e premissas para o sucesso:

- capacidade de auto-expressão. Livre de inibições ou preconceitos da própria pessoa ou de qualquer outra do grupo;
- criatividade;
- capacidade de aceitar e conviver com diferenças conceituais e multidisciplinares;
- ausência de julgamento prévio;
- anotação das idéias e manifestações ocorridas;
- capacidade de síntese;
- delimitação de tempo individual e coletivo;
- os membros da equipe não são distinguíveis por cargo, autoridade “técnica” ou qualquer outro tipo de papel que exerçam na organização.

### 3.6.11. 5S

Os 5S são uma ferramenta ligada à formação de hábitos e conceitos básicos da Gestão da Qualidade. Compreendem cinco conceitos japoneses e devem ser adotados em toda a organização. É importante que os conceitos sejam discutidos e parametrizados de acordo com a realidade de cada empresa, estabelecendo-se um significado real e compreensível a todos. O significados dos 5S são os seguintes:

- *Seiri* - **Arrumação**
- *Seiton* - **Ordenação**
- *Seisoh* - **Limpeza**
- *Seiketsu* - **Asseio**
- *Shitsuke* - **Autodisciplina**

No quadro a seguir, pode-se verificar a aplicação dos 5 S's à produção e administração.

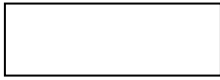
Quadro 15 - Exemplificação dos 5 S's aplicados à Produção e Administração (Mota, 2002, p.148).

	<b>Produção</b>	<b>Administração</b>
<i>Seiri</i> <b>(arrumação)</b>	Identificação dos equipamentos, ferramentas e materiais necessários e desnecessários nos postos de trabalho.	Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para decisões.
<i>Seiton</i> <b>(ordenação)</b>	Determinação do local específico ou <i>lay-out</i> para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento.	Determinação do local de arquivo para pesquisa e utilização de dados, a qualquer momento. Deve-se estabelecer um limite de tempo bem definido para se localizar um dado.
<i>Seisoh</i> <b>(limpeza)</b>	Eliminação de pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza nos postos de trabalho.	Atualização e renovação constantes de dados para ter decisões corretas.
<i>Seiketsu</i> <b>(asseio)</b>	Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições higiênicas e sem qualquer poluição.	Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento, que serão muito úteis e práticos para decisões.
<i>Shitsuke</i> <b>(auto-disciplina)</b>	Hábito para cumprimento de regras e procedimentos especificados.	Hábito para cumprimento de regras e procedimentos especificados.

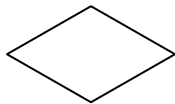
### 3.6.12. FLUXOGRAMAS

Os fluxogramas têm como objetivo representar gráfica e sistematicamente os processos que se deseja, permitindo a visualização de limitações, pontos críticos e falhas existentes, permitindo a melhoria e o redesenho dos processos já estabelecidos. Para Mota (2002), o fluxograma também deve ser visto como “um instrumento de comunicação e unificação conceitual, dentro do grupo de trabalho; basta que haja definições claras a respeito da simbologia utilizada e o significado atribuído, para que se torne uma ferramenta, de fato, operacional” (p.152).

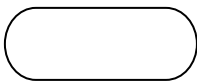
De acordo com Juran (1992 b, p.22), “o fluxograma é uma maneira gráfica de visualizar as etapas de um processo”. Existem alguns símbolos básicos que são utilizados na laboração dos fluxogramas. São eles:



O retângulo é símbolo de atividade. Dentro dele, deve haver uma curta descrição, ou o nome da atividade.



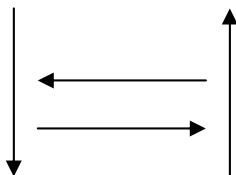
O losango é o símbolo da decisão. Deve ser usado quando há uma bifurcação de dois ou mais caminhos no processo, sendo que cada caminho está associado a uma resposta à pergunta que consta dentro do losango.



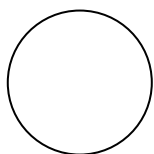
O símbolo ovalado é conhecido como Terminal e identifica o início ou fim de um processo, dependendo da palavra escrita dentro do símbolo. A palavra “Início” ou “Começo” é utilizada para designar o ponto de partida e “Fim” ou “Pare” é usada para designar o fim do fluxo.



Este símbolo representa a pertinência de um documento no processo.



As setas representam o fluxo das tarefas, o trajeto do processo. A seta na linha de fluxo indica o sentido a ser seguido.



O círculo é o símbolo conector, utilizado para indicar uma continuação do fluxograma.

Existem, ainda, outros símbolos mais complexos e compostos, para representar outras convenções e ações simultâneas. Porém, estes são os mais usados e mais básicos.

Juran (1992 b) apresenta algumas vantagens dos fluxogramas, como:

- permite uma melhor compreensão do conjunto e a influência de cada parte no todo;
- fornece explicações mais claras do processo;
- identifica clientes anteriormente negligenciados;
- identifica oportunidades para melhorias;
- facilita a fixação de limites.

### 3.6.13. MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Uma tabela que lista as decisões e ações necessárias e identifica quem faz o quê.

### 3.6.14. ESPIRAL DO PROGRESSO EM QUALIDADE

É uma forma extremamente simplificada das atividades empregadas numa organização, para colocar um produto no mercado, evidenciando usos e usuários. Segundo Juran (1992 a), “mostra a seqüência do conceito até o cliente para atividades relativas a novos produtos” (p. 461).

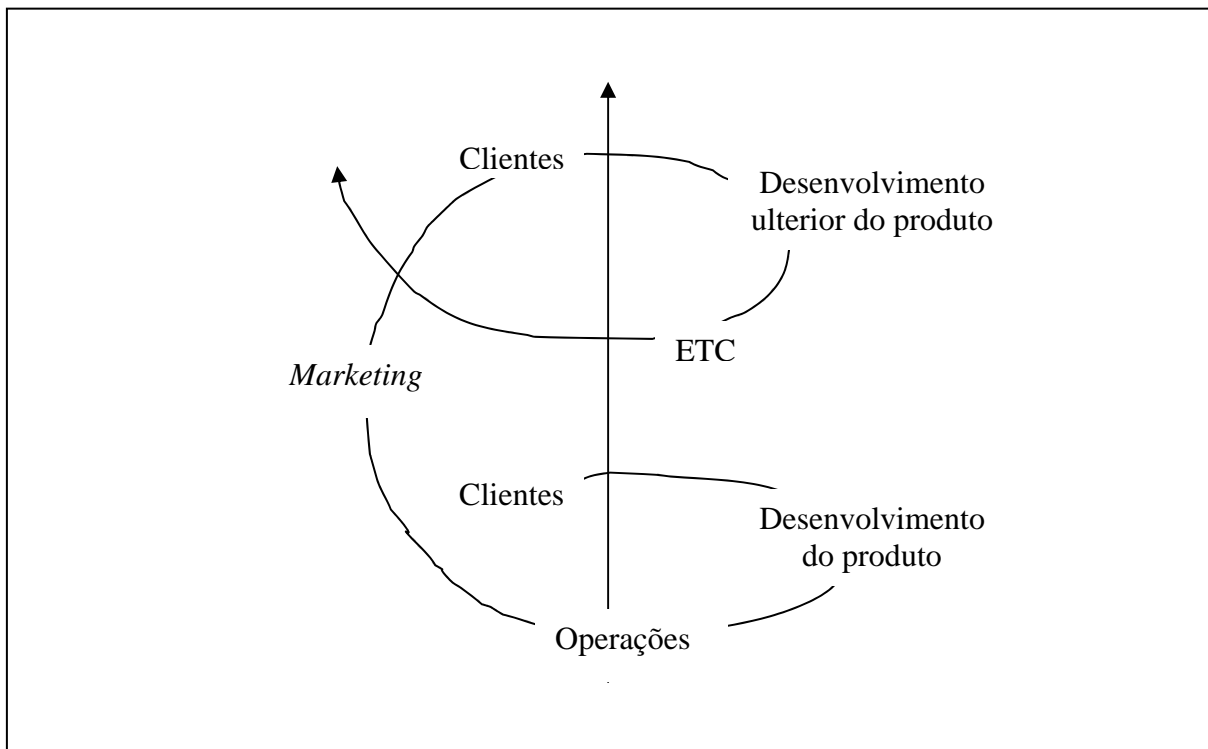


Figura 12 – Espiral do Progresso em Qualidade (Juran, 1992 a, p. 461).

### 3.6.15. ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

“Uma técnica que auxilia na identificação das forças restritivas e motrizes, como auxílio à solução de problemas” (Juran, 1992 a, p.462).

Para Mota (2002), é uma técnica que permite analisar e compreender a essência das forças que influenciam um determinado processo ou situação. É preciso classificar as forças atuantes de acordo com os seguintes procedimentos:

- “Forças Propulsoras, ou positivas, são aquelas que afetam favoravelmente a situação.
- Forças Restritivas, ou negativas, são aquelas que afetam negativamente a situação, dificultando a sua realização” (p.144).

O autor ressalta, ainda, a importância do procedimento de quantificação da intensidade das forças atuantes, atrelada à representação vetorial, a fim de verificar a predominância da presença de Forças Propulsoras ou Restritivas e, conseqüentemente, o grau de relevância de cada uma delas.

#### 3.6.16. TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

É uma forma mais estruturada de *brainstorming*, que permite que todos os membros do grupo falem durante o processo de geração de idéias, ou seja, cada um dá a sua contribuição no resultado final. Desta forma, o grupo, como um todo, através do consenso, chega a um resultado ou idéia final.

#### 3.6.17. BENCHMARKING

O *benchmarking* é uma técnica conhecida como uma comparação entre o que a pessoa ou a empresa faz e o que outras pessoas ou empresas fazem. É a busca de um valor de referência. Compara-se para saber se há uma melhor prática já estabelecida. Se houver outros valores melhores, é preciso buscar saber como o outro atingiu esses valores e buscar fazer melhor. Para obter estes dados, várias fontes podem ser consultadas, como literatura técnica, fabricantes de equipamentos, visitas aos concorrentes, congressos, consultores e etc... A partir de então, é preciso gerar uma nova meta e buscar o Melhoramento Contínuo dentro da empresa.

De acordo com Campos (2001), existem três tipos de *benchmarking*:

- Interno: quando se comparam atividades individuais semelhantes, dentro de uma mesma organização.
- Competitivo: quando se comparam atividades da organização com atividades semelhantes às dos concorrentes.
- Funcional: quando se comparam atividades semelhantes conduzidas dentro de empresas de ramos diferentes.

#### 3.6.18. RELATÓRIO DE ANOMALIA

O Relatório de Anomalia é utilizado para registrar a ocorrência de uma anomalia, assim como analisar as possíveis causas da mesma ter ocorrido e propor soluções imediatas, para que a mesma não venha a ocorrer novamente. O Relatório de Anomalia segue, aproximadamente, a seqüência do PDCA. É importante ressaltar que existem vários modelos deste relatório (ver exemplo – Anexo 3).

### 3.6.19. ITENS DE CONTROLE

Os Itens de Controle são índices numéricos que servem para medir resultados, envolvendo a qualidade intrínseca do produto, o custo, as condições de entrega e a segurança do usuário deste produto, a fim de garantir a satisfação das pessoas. É preciso comparar o Índice de Controle com o valor padrão esperado pela organização. Cabe ressaltar que, os itens de controle devem ter uma unidade de medida condizente com aquilo que eles representam.

*“Por exemplo: qual seria a qualidade intrínseca do produto ‘um novo empregado recrutado’? Em certa empresa, decidiram que considerar um novo empregado que deixa a empresa antes de seis meses, como sendo um ‘recrutamento não-conforme’. Se você contar quantos ‘recrutamentos não-conforme’ existem para cada 100 recrutamentos realizados, você passou a ter o ‘índice de recrutamento não-conforme’, que é um item de controle” (Campos, 2001, p.98).*

### 3.7. TÉCNICAS ADVINDAS DA QUALIDADE

- Enxugamento (*Downsizing*). Consiste na eliminação de atividades que não sejam o fim do negócio, que não façam parte da essência da organização (*core business*), ou seja, que não agreguem valor ao produto final. Promove uma descentralização do poder, levando a uma redução dos níveis hierárquicos e a um enxugamento da organização como um todo, já que transfere as atividades não fins da empresa para outras pessoas de fora da organização, que sabem fazer melhor e não agregam custo alto.
- Terceirização (*Outsourcing*). Implica na contratação de uma outra empresa para realizar as atividades que não constituem o escopo da organização. A empresa que terceiriza seus serviços visa reduzir despesas, aumentar a qualidade do serviço, reduzir a estrutura organizacional e adquirir maior agilidade e flexibilidade, permitindo um maior investimento nas atividades que agregam valor ao produto final da organização.
- Redução do tempo do ciclo de produção. As etapas dos processos são reduzidas, gerando uma maior velocidade e agilidade dos ciclos de produção e do giro de capital. De acordo com Chiavenato (2000), a competição pelo tempo, agilidade no atendimento ao cliente, maior encadeamento das etapas de produção, a queda de barreiras e de obstáculos intermediários são conseqüências obtidas pela organização, a partir da redução do tempo do ciclo de produção.

### 3.8. ABORDAGENS DA QUALIDADE

- Abordagem americana: baseia-se na Trilogia de Juran, acreditando que a qualidade somente pode ser atingida por um programa com planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade.
- Abordagem japonesa: tem como base os princípios de Deming de valorização e respeito ao ser humano, utilizando-se de métodos estatísticos.
- Abordagem européia: tem como base a padronização da *International Organization for Standardization* – ISO, que é responsável pelas normas ISO 9000, que estabelece os requisitos mínimos para que a organização elabore um sistema de qualidade. A ISO tem como objetivo promover o desenvolvimento da normatização e de atividades mundiais relacionadas, com vistas a facilitar o comércio internacional de bens e serviços, bem como desenvolver cooperação na esfera da atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica (Nawa, 1994, *apud* Barbalho, 1996).

Ao tratar sobre a Qualidade Total, faz-se necessário esclarecer alguns aspectos sobre Certificação, os quais serão apresentados no tópico a seguir.

### 3.9. CERTIFICAÇÃO

A Certificação consiste na Avaliação de Conformidade do Sistema de Qualidade da organização (ABNT 2002), feita por uma terceira parte, demonstrando que um bem, processo, serviço ou Sistema de Qualidade está em conformidade com a norma específica ou qualquer outro instrumento normativo.

O objetivo da Certificação é demonstrar que a organização é capaz de produzir bens ou serviços de acordo com as exigências, ou seja, reconhece que a organização tem um Sistema de Qualidade condizente com os padrões mundiais. Hoje, as organizações certificadas, fazem *marketing* da Certificação, de modo que a Qualidade deixou de ser um fim, por si só, mas passou a ser um meio para a obtenção da certificação, devendo ser atingida a qualquer custo. Caso contrário, as organizações morrem... A Certificação é uma forma de garantir a sobrevivência da organização no mercado.

No Brasil, a empresa certificadora é a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, que segue as diretrizes da ISO– *Internacional Standardization Organization*. A Certificação é concedida através do cumprimento dos requisitos da NBR ISO 9001, que aborda Gestão da Qualidade, Garantia da Qualidade, Sistema de Garantia da Qualidade e Qualidade como um todo. Até alguns anos atrás, haviam a NBR ISO 9002:1994, a NBR ISO

9003:1994 e a NBR ISO 9001:1994. Hoje, a NBR ISO 9001 as substituiu e as cancelou, além de ser equivalente à NBR ISO 9001:2000. A NBR ISO 9003 dizia respeito às etapas de produção e entrega; já a 9003 dizia respeito somente à etapa de entrega. A 9001 abrange o desenvolvimento, produção e entrega dos produtos e, portanto, assume responsabilidade plena, além de ser a única auditável, pois as outras eram apenas recomendações. A 9001 é também contratável.

Devido ao conceito segmentador, presente na origem da matriz das certificações, ainda ocorrem confusões entre as normas regulamentadoras da Qualidade. Portanto, faz-se necessário esclarece que a NBR ISO 9004 “fornece orientação para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos do que a NBR ISO 9001, especificamente no que tange à melhoria contínua do desempenho global de uma organização e sua eficiência, assim como à sua eficácia” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2002, p. 3). Ambas são complementares e possuem estruturas similares, porém a NBR ISO 9004 é mais abrangente e não tem propósitos de certificação, nem finalidade contratual, é apenas uma forma de ir além da NBR ISO 9001.

A ISO é revista de quatro em quatro anos. Tem como foco os processos, pois tem uma visão global, através do PDCA, onde todos os procedimentos têm que ser realmente descritos com fluxograma.

As normas dos Sistemas de Qualidade dizem que os documentos necessários são o Manual de Qualidade, Procedimentos, Instrução de Trabalho e registros, conforme mostra a Figura 13.

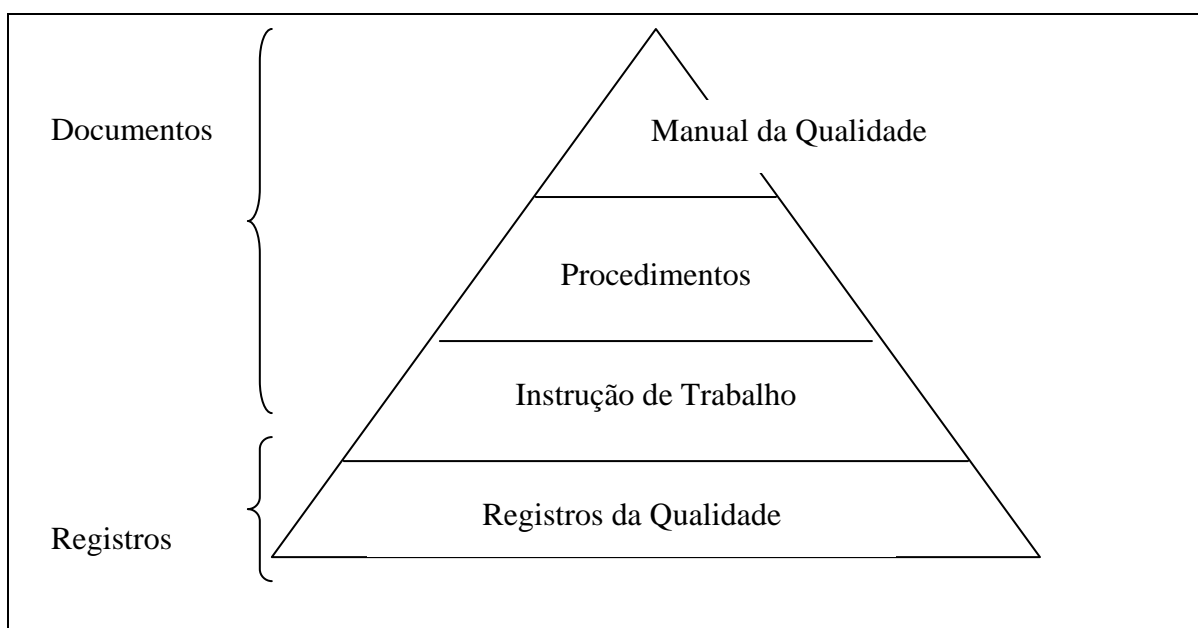


Figura 13 – Documentos Necessários ao Sistema de Qualidade (FDG, 2002).

O Manual de Qualidade deve conter todas as instruções para a qualidade, como política da qualidade, objetivos, metas e missão da organização, bem como o escopo do sistema de gestão da qualidade e a descrição da interação entre os processos do sistema. Os procedimentos da empresa para o sistema de gestão da qualidade devem estar documentados. A Instrução de Trabalho deve conter todos os P.O.P.'s; é a área de *Know How* da organização; é o que ensina como fazer. A documentação deve dizer o que se faz, como deve ser feito, quando e porque. A área de registro diz o que foi feito, tem os registros dos controles e os relatórios, todos os documentos de tudo o que aconteceu durante o processo de produção. É a evidência objetiva de tudo o que foi realizado.

A Certificação é concedida após a realização de auditorias, que “devem ser efetuadas a fim de determinar que os vários elementos dentro de um sistema da qualidade sejam efetivos e adequados, para atingir os objetivos da qualidade estabelecidos” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2002, p. 3).

### **3.10. CENÁRIO ATUAL**

Wood Jr. (2002) afirma que o modelo de Gestão pela Qualidade Total sofre uma fase de esgotamento e transformação, devido às evidências de que existe uma lacuna entre as expectativas geradas pelos projetos de implantação e os resultados efetivamente alcançados. Davis (1992), *apud* Wood Jr (2002), afirma que o entusiasmo do TQM dos anos 80 está cedendo lugar para dúvidas e descrença.

De acordo com o mesmo autor, alguns problemas são encontrados durante a aplicação dos programas. A seguir, são apresentados alguns deles:

- criação de uma burocracia interna paralela, o que reforça a existência de uma lacuna entre o trabalho e real e o trabalho prescrito<sup>1</sup>;
- drenar espírito empreendedor e inovador e implantar rotinas e procedimentos;
- falta de apoio da gerência;
- baixo grau de comprometimento nos diversos níveis hierárquicos;
- foco em padrões mínimos, já existentes;
- efeito esponja – atração de todo tipo de problema;
- benefícios inalcançáveis e/ou desproporcionais ao esforço.

---

<sup>1</sup> Tais conceitos serão definidos na seção a seguir.

Na próxima seção, serão apresentados alguns conceitos referentes ao campo da Ergonomia, que subsidiarão a discussão sobre o discurso e a prática no gerenciamento de Programas de Qualidade Total, referente ao objetivo principal da presente Monografia.

#### **4 - ERGONOMIA**

De acordo com Añez (2001), a Ergonomia é uma ciência multidisciplinar, pois profissionais de diversas áreas, como a Fisiologia, a Engenharia, a Psicologia, estão ligados à questão ergonômica, que tem como objetivo principal garantir a segurança e o bem-estar dos trabalhadores no ambiente profissional, com os sistemas produtivos, e suas conseqüências.

Para Baixo (1994), *apud* More (2001), “a Ergonomia é uma disciplina científica: seu objetivo de pesquisa é o funcionamento do homem em atividade profissional” (p.02). O estudo da Ergonomia está relacionado à Fisiologia e à Psicologia, por estudar o homem em situações “constrangedoras do meio de trabalho, de duração, de ambiente e de objetivos a respeitar” (p.02), que, muitas vezes, opõem-se aos ritmos biológicos. Ainda de acordo com Baixo (1994), “a atividade profissional é sempre uma atividade complexa que não pode deixar de ser reduzida tão-somente à adição de atividades físicas, sensoriais e mentais” (p. 02).

Wisner (1987, *apud* More, 2001), escreve que “a Ergonomia se baseia essencialmente em conhecimentos no campo das ciências do homem (...), mas constitui uma parte da arte do engenheiro, à medida que seu resultado se traduz no dispositivo técnico” (p. 02). Wisner (1987) ressalta que, apesar da influência da área de engenharia na Ergonomia, os critérios que norteiam seu resultado pertencem às Ciências Humanas.

Añez (2001) define Ergonomia como a adaptação do trabalho ao homem. Para a realização dos seus objetivos, a Ergonomia estuda uma diversidade de fatores relacionados com o homem, a máquina, o ambiente, a informação, a organização e as conseqüências do trabalho na saúde do trabalhador.

De acordo com More (2001), verifica-se que a Ergonomia não está mais focando a adaptação do trabalho ao homem, mas assume um novo papel de orientação e aplicação para o desenvolvimento da organização moderna do trabalho, através do estudo dos processos organizacionais e sua forma de estruturação e organização, porém, mantendo como foco central o ser humano.

More (2001) traça um breve histórico acerca da evolução da Ergonomia, destacando quatro etapas evolutivas. Ao descrever o segundo momento, ressalta a mudança de foco dos aspectos físicos e perceptuais do trabalho, para a natureza cognitiva das tarefas. Ao focar a quarta etapa, caracteriza a Ergonomia Participativa, onde os usuários finais estão envolvidos no desenvolvimento e implantação das tecnologias, assim como na solução de problemas, já que serão os maiores beneficiados com o advento destas, o que permite, também, uma valorização destes funcionários e, conseqüentemente, aumento na auto-estima.

Neste sentido, More (2001) propõe uma articulação teórica entre os modelos organizacionais vigentes, com foco na melhoria da qualidade do produto e no aumento da produtividade e lucratividade, sem levar em conta o trabalhador; e o objetivo central da Ergonomia, que é a predominância do fator humano e seu desenvolvimento em relação ao trabalho, clarificando a existência de um paradoxo entre uma linha de pensamento e outra.

Añez (2001) afirma que a eficiência não deve ser vista como finalidade, mas como uma conseqüência, pois, caso contrário, pode gerar sofrimento psíquico e sacrifício dos trabalhadores, o que é inaceitável.

Para Weick (1976), *apud* Vasconcelos *et alii* (2001), no início do modelo industrial, época em que a idéia apresentada no parágrafo acima podia ser considerada como sendo vigente, predominava uma visão restritiva da aprendizagem, onde o operário deveria preocupar-se em desenvolver apenas as habilidades necessárias ao bom cumprimento de suas tarefas, não devendo dispersar sua atenção para o desenvolvimento de habilidades que nada tinham a ver com tais tarefas e com a obediência das ordens, a fim de garantir a eficiência e a produtividade. A qualificação profissional acima de um certo nível era vista como prejudicial, dentro de um sistema onde os operários executavam tarefas mecanizadas e metódicas.

Uma questão bastante discutida pela Ergonomia está relacionada à Estrutura formal e informal da organização. De acordo com Vasconcelos *et alii* (2001), pôde-se constatar duas realidades organizacionais, sendo uma aquilo que se diz que deve ser feito e outra aquilo que realmente acontece na prática concreta da organização, verificando, assim, diferenças entre a organização formal e a organização informal do trabalho, de forma que as normas prescritas pela organização não são cumpridas. De acordo com Meyer & Rowan (1991), *apud* Vasconcelos *et alii* (2001), o cumprimento das normas é uma ficção, sendo que, na prática, o que realmente acontece é o fenômeno da dissociação (*decoupling*), o que significa uma “separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a somente em uma certa medida” (p.02). Sendo assim, muitos dos procedimentos organizacionais possuem a sua função social na organização, mas não são

seguidos como previsto. Eles dizem que isso se dá devido à necessidade dos colaboradores em exercer um mínimo de autonomia em relação ao seu trabalho.

Ainda de acordo com estes autores, muitos gerentes acabam por adotar a prática de “fechar os olhos” para este fenômeno, a fim de evitar conflitos, fingem não observar o não cumprimento das regras por parte de seus subordinados, desde que estes apresentem um compromisso mínimo com o cumprimento das metas e produtividade. Vasconcelos *et alii* (2001) acrescentam que “diversos estudos organizacionais clássicos confirmaram esta separação entre a estrutura organizacional formal e a estrutura informal e o fato de que nem sempre o controle estrito dos operários e a redução da autonomia de decisão levam a uma maior produtividade” (p.2).

De acordo com Vasconcelos *et alii* (2001), Daniellou, Laville & Teiger (1989) acreditam que existe uma diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, sendo o primeiro a forma como a organização determina que o trabalho deve ser realizado e o segundo, a forma como o trabalhador realmente executa este trabalho.

Outra questão bastante freqüente no estudo da Ergonomia, diz respeito à carga cognitiva das tarefas. Seguindo esta linha de pesquisa, Vasconcelos *et alii* (2001) apresentam a definição de Aprendizagem de Circuito Simples, tendo como base a detecção de um erro e a sua correção. Em se tratando de processos de produção, pode-se dizer que é um conceito de melhoria contínua dos processos, buscando, sempre, melhorar a eficiência de um processo, aperfeiçoando-se a prática, sem, no entanto, questionar os valores de base do sistema e suas etapas de funcionamento. Detecta-se um erro e procura-se corrigi-lo. Também é possível lançar este conceito sob a luz dos processos cognitivos individuais, na medida em que o indivíduo somente incorpora novas práticas na medida em que estas não atuem no sentido contrário aos seus esquemas cognitivos, não contrariem seus valores, pressupostos, práticas estabelecidas, que não ameacem a sua auto-imagem na organização e os elementos constitutivos da sua identidade.

Argyris (1993), *apud* Vasconcelos *et alii* (2001), descreve o conceito de rotinas defensivas, como a não adoção efetiva e a não tomada de consciência de práticas que se oponham às crenças básicas dos indivíduos, gerando desconforto e angústia, levando a uma defasagem entre a teoria e a prática do modelo organizacional adotado, ou seja, o que se diz que se faz não é o que realmente se faz. Ainda de acordo com este autor, existe uma espécie de bloqueio cognitivo que impede os indivíduos de botarem os conceitos na prática. Desde a década de 40, foram realizados estudos que validam esta afirmação, como os estudos do Instituto Tavistock, que mostraram que a informação que é percebida como uma ameaça à

identidade de alguns grupos organizacionais é sistematicamente ignorada ou reinterpretada, pois os atores sociais resistem a incorporar práticas e informações que desafiem o seu autoconceito ou sua auto-imagem (Vasconcelos *et alii* 2001). Aqui, pode-se lembrar de uma frase dita por Taylor, *apud* De Masi (2003): “Você não é pago para pensar, mas para trabalhar” (p.53).

Um conceito apresentado por De Masi (2003) reflete o conceito de bloqueio mental apresentado por Argyris (1993), *apud* Vasconcelos *et alii* (2001), que ocorre nos indivíduos durante processos de mudança. Trata-se do conceito de *cultural gap* (defasagem cultural), apresentado anteriormente, onde as pessoas recusam psicologicamente e culturalmente as mudanças, devido ao fato de que,

*“em determinada fase de nossa vida, os circuitos lógicos do cérebro foram estruturados pela experiência, criando uma rede sináptica suficientemente sólida, que permite grande economia de energia pela coação a repetir sempre as mesmas decisões, as mesmas razões, os mesmos hábitos. A educação, obviamente, endereça e reforça esses circuitos lógicos, que passam a ser os juízes prévios (...), sistemas comportamentais codificados, difíceis de modificar e que opõem vigorosa resistência às tentativas de modificação. Deriva daí que somos forçados a gerir as fases novas da nossa vida com a mentalidade que estruturamos nas fases precedentes, o que determina uma posição de prudência ou de recusa em relação às inovações, diminuindo-lhes a força”* (De Masi, 2003, p. 63).

Vasconcelos *et alii* (2001) apresentam, também, o conceito de Aprendizagem de Circuito Duplo, como sendo um processo complexo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente, onde, primeiramente, o indivíduo tem acesso a novas informações, depois, ele as compara com as normas de funcionamento de um determinado processo ou modelo, ao que se segue o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do sistema e as adaptações apropriadas, que podem envolver a mudança das práticas, valores e pressupostos do sistema ou processo antigo. No processo produtivo, o indivíduo questiona o funcionamento do mesmo e, a partir das novas informações obtidas, faz as mudanças necessárias e pertinentes, redesenhando os processos, a tecnologia ou a organização. No plano cognitivo individual, este modelo de aprendizagem leva a um questionamento do próprio comportamento.

É possível traçar um paralelo entre o modelo de Aprendizagem Simples com as metodologias do *Kaizen*, na busca eterna da Melhoria Contínua. Nos modelos de Gestão pela

Qualidade, é preciso detectar um erro, uma anomalia, nos processos de produção e abrir as ferramentas da Qualidade, como os gráficos, a fim de detectar as possíveis causas da anomalia. A partir de então, deve-se gerar um Plano de Ação para corrigi-la, atuando pontualmente, a fim de eliminar o erro e evitar que este venha a ocorrer novamente, causando prejuízos para a organização. Pode-se dizer, então, que, no *Kaizen*, o Circuito de Aprendizagem Simples é efetivado, sem se questionar o sistema. Sendo assim, esta idéia vai de encontro às idéias apresentadas pela corrente NeoInstitucionalista de que “muitas vezes, as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque estas sejam mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em seu setor como sendo ‘as melhores’ e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos” (Vasconcelos *et alii*, 2001, p.5).

A partir deste comentário, é possível estabelecer um paralelo com as práticas do *TQM* e, mais especificamente, com a certificação das organizações, pois o mercado impõe, em determinadas áreas, a necessidade de certificações para as empresas, como garantia da qualidade de seus produtos e, então, estas buscam os órgãos certificadores e implementam os Programas de Qualidade, como um meio para se atender aos requisitos da norma regulamentadora para obtenção da Certificação. Cabe ressaltar que, na maioria das vezes, a implementação desses programas é uma forma de buscar a sobrevivência das organizações, já que, se elas não atenderem aos requisitos impostos pelo mercado, elas não conseguem sobreviver e ficam fadadas ao fracasso. Sendo assim, sob pressão, os programas não passam por uma fase adequada de planejamento e implementação de forma que a gestão da mudança fica relegada a um segundo plano, sem se respeitar as características organizacionais, como Estrutura e Clima e as fases de mudança, findando na implementação de modelos que restringem as possibilidades de desenvolvimento, aprendizagem e autonomia.

De acordo com Vasconcelos *et alii* (2001),

*“Vivemos em uma sociedade com inúmeras contradições e paradoxos, pois grande parte das organizações, a fim de obter maior legitimidade e aceitação em seu meio, incorporam em sua Cultura Organizacional e em seus comunicados oficiais o discurso empresarial próprio ao modelo informacional, enquanto, na prática, adotam apenas alguns sistemas de informação, ferramentas e práticas organizacionais que poderiam favorecer em maior ou menor grau o aprendizado e a inovação. A Cultura Organizacional e os valores oficiais desvinculam-se assim, mais do que nunca, da prática empresarial”* (p.5).

No capítulo a seguir, será apresentada uma metodologia de pesquisa, com vistas à resolução do problema em que se baseou o presente estudo.

### **III - MÉTODO**

Em função do problema de pesquisa que norteou este estudo, bem como do objetivo geral, que consiste em discutir as vantagens e desvantagens dos Programas de Qualidade Total, comparando o discurso e a prática no gerenciamento de tais programas e após a realização da pesquisa bibliográfica sobre as variáveis relacionadas ao tema, propõe-se a realização de uma pesquisa de campo, sob a forma de um levantamento (*Survey*), que se caracteriza por uma metodologia onde uma amostra representativa da população é interrogada diretamente.

Sendo assim, a metodologia proposta contempla uma pesquisa quantitativa, a ser realizada através de um questionário, constituído de afirmações e uma escala de concordância, onde o sujeito deve indicar seu grau de concordância com a afirmação apresentada. O questionário é um meio barato e rápido para obter as respostas, além de ser preenchido diretamente pelo sujeito da pesquisa, sem interferências da chefia, ou de outras pessoas que possam ter interesse na manipulação dos dados. Os questionários permitem, também, a generalização dos dados obtidos, além de serem fáceis de quantificar e analisar estatisticamente.

#### **1 - PÚBLICO ALVO**

Recomenda-se a aplicação da pesquisa a profissionais que tenham passado por processos de implantação de Programas de Qualidade Total, quer ainda permaneçam na organização ou não, desde que tenham participado de todas as fases da implantação do programa.

#### **2 - DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO**

O questionário (vide Apêndice nº01) é constituído de 45 questões afirmativas e uma escala de concordância para o sujeito preencher, de acordo com a sua opinião.

As afirmativas foram elaboradas de acordo com a literatura consultada ao longo da realização do estudo. Observaram-se os principais fatores influenciadores na Gestão da Mudança; variáveis de mercado, como a imposição ou decisão da organização, ao adotar o TQM; formas de facilitação do processo de mudança; êxito ou não da implantação do programa de TQM, enfim, todas as questões aqui abordadas. Foi elaborada uma questão para cada fator influenciador, de forma que as afirmativas foram distribuídas aleatoriamente ao longo do questionário.

Recomenda-se a validação do instrumento apresentado, antes da sua aplicação, a fim de verificar se o mesmo é realmente capaz de medir aquilo a que se propõe. Para tanto, é preciso que ele seja submetido a três tipos de validação:

- de juízes: consiste na validação do instrumento por outros profissionais da área, a fim de verificar se todas as variáveis relacionadas ao assunto foram contempladas;
- semântica: verifica-se, através da aplicação prévia em um grupo com características semelhantes às do grupo em que o instrumento será aplicado, se as questões presentes no instrumento de pesquisa são compreensíveis e se a formatação do instrumento é adequada;
- estatística: consiste em verificar estatisticamente se o instrumento se “comporta” de maneira semelhante, em contextos semelhantes.

### **3 - PROCEDIMENTOS**

Recomenda-se que a pesquisa seja enviada via *e-mail* para grupos de discussão de profissionais das áreas relacionadas à gestão empresarial, sejam profissionais de Gestão de Pessoas (ou Gestão de Recursos Humanos), da área de Qualidade Total ou de Gestão de Processos.

Para analisar os dados, recomenda-se o uso do programa de análise estatística de dados - SPSS, por meio do qual poderão ser calculadas as estatísticas descritivas.

#### **IV - DISCUSSÃO**

O método proposto pode apresentar algumas limitações, como a demora na entrega das respostas, baixo índice de devolução do instrumento preenchido e a falta de contato com o sujeito respondente.

O questionário apresenta algumas desvantagens quando da sua aplicação, como o pouco controle sobre as variáveis na hora da aplicação; desconsideração do contexto de trabalho individual dos sujeitos; pouco controle sobre a manipulação das informações por parte dos respondentes e o fato de que o entrevistado fica limitado às questões que lhe são apresentadas.

Observou-se a falta de abrangência de duas variáveis no questionário. São elas:

- o cumprimento dos P.O.P.'s depois da implantação do TQM;
- o tamanho da organização.

A ausência destas variáveis pode interferir no objetivo final da aplicação do instrumento.

Com relação à Gestão da Mudança Organizacional, cabe ressaltar os tipos de mudanças que estão sendo implementadas nas organizações brasileiras. Wood Junior (2002) aponta a importância do papel das consultorias nas Mudanças Organizacionais no cenário brasileiro, pois foi a partir da atuação destas, que novas idéias de gestão passaram a ser disseminadas entre as organizações brasileiras. Porém, o lado negativo disto é que as modas e os modismos gerenciais passaram a ser mais frequentes, o que acarretou numa mudança oscilante entre “substância e imagem” (p.179), já que, algumas vezes, as organizações buscam novos modelos de gestão apenas como uma forma de legitimar comportamentos organizacionais de fachada, a fim de preservar o *status quo* da organização.

No entanto, Wood Junior (2002) acrescenta que algumas organizações se esforçaram genuinamente em modernizar seus modelos de gestão, sendo que, para algumas, isso significou a adoção de “princípios elementares de gestão, evoluindo da informalidade para modelos burocráticos” (p. 179). Para outras organizações, modernizar os modelos de gestão significou a adoção de modelos mais flexíveis e orgânicos. Outra questão a ser considerada é que esse movimento de transformação dos modelos de gestão organizacional atingiu apenas uma parcela do corpo empresarial brasileiro, onde, principalmente as organizações multinacionais e as empresas brasileiras de médio e grande porte foram atingidas.

Wood Junior (2002) cita as mudanças mais comuns implementadas nas organizações brasileiras, a saber:

- implantação de modelos baseados em unidades estratégicas de negócios;
- elevação do grau de compartilhamento de recursos e pessoas;
- melhoria do nível de comunicação interna e do processo decisório;
- proliferação de modelos baseados em projetos;
- disseminação do conceito de gestão por processos.

Focando o modelo de Gestão Organizacional presente nos Programas de Qualidade Total, cabe ressaltar que os conceitos de padronização, eficiência, produtividade e melhoria contínua através do atingimento de metas, chocam-se diretamente com os conceitos de criatividade, emotividade, subjetividade e qualidade de vida, presentes no paradigma da sociedade pós-industrial. Avançando um pouco, pode-se fazer uma reflexão acerca da extensão do paradigma pós-industrial no mundo. Já que as atividades mecanicistas, características do paradigma da sociedade industrial, são delegadas aos países de 3º mundo, é possível questionar a presença dos paradigmas da sociedade pós-industrial nestes países, levantando a hipótese de que apenas nos países de 1º mundo é possível observar a presença do paradigma da sociedade pós-industrial.

Os Programas de Qualidade Total estão passando por um momento de transição e questionamento de sua validade, aplicabilidade e retorno de investimento. Sendo assim, cabe discutir as vantagens e desvantagens dos Programas de Qualidade Total. As principais vantagens do *TQM (Total Quality Management)*, são: ganho de produtividade; redução de custos; aumento no índice de retenção e satisfação de clientes; assimilação dos conceitos da Qualidade Total por toda a organização, unificando a linguagem; melhora nos resultados operacionais; envolvimento dos funcionários; sistemas de recompensas; redução do tempo de execução de cada tarefa e melhora do Clima Organizacional. (Chang, 1993, *apud* Wood Junior, 2002). Para Russel (1992), *apud* Wood Junior (2002), as organizações norte-americanas têm obtido considerável progresso na melhoria da qualidade de seus produtos e organizações. Davis (1992), *apud* Wood Junior (2002), apresenta, além das vantagens já mencionadas por outros autores, a parceria com fornecedores e clientes; *empowerment* da força de trabalho; desenvolvimento de sistemas de medição de acordo com a especificidade de cada negócio e a adequação cultural, o que reflete o compartilhamento e a sintonia de valores com os objetivos do Programa. Wood Junior (2002) foca, ainda, a predominância de fatores relacionados a dificuldades operacionais na aplicação do Programa de Qualidade Total.

As principais desvantagens apresentadas pelos Programas de Qualidade Total são: a automação das tarefas; alto nível de estresse, devido às constantes cobranças de melhoria

contínua; alto nível de burocratização no preenchimento de relatórios e utilização de manuais de procedimentos; supressão do espírito empreendedor, criativo e espontâneo pela implantação de rotinas e procedimento; foco nos processos internos e visíveis; foco em padrões mínimos, já existentes; falta de alinhamento com os objetivos estratégicos da organização; benefícios inatingíveis e desproporcionais ao esforço e efeito esponja (atração de todo tipo de problema) (Wood Junior, 2002). Este autor cita, ainda, alguns pontos críticos que contribuem para o declínio do modelo, como problemas relacionados à implantação do TQM, devido à não adoção do receituário e princípios tidos como mais adequados; frustração no atingimento de resultados esperados e, principalmente, a abordagem redutora e simplista das características centrais do modelo, tornando-o incapaz frente a modelos organizacionais complexos.

Alguns fatores podem contribuir para o *gap* (distância, defasagem, espaço) entre o discurso e a prática no gerenciamento de Programas de Qualidade Total, são eles:

- O fato de muitas organizações aplicarem o TQM parcial e/ou superficialmente (Isidoro, 1993, *apud* Wood Junior, 2002), banalizando e subutilizando a tecnologia administrativa.
- “O caráter volátil e a tendência antiintelectual presentes na cultura gerencial brasileira” (Wood Junior, 2002, p. 89) contribuíram para a institucionalização da superficialidade do Programa.
- Muitas organizações não esperam o tempo e não se esforçam suficientemente para produzir resultados, descartando o Modelo precocemente. (Lawler & Mohrman, 1985, *apud* Wood Junior, 2002).
- Foco na imagem organizacional e não em resultados do Programa, criando-se mitos e sustendo-se a idéia de que eles realmente funcionam (Meyer & Rowan, 1977, *apud* Wood Junior, 2002), institucionalizando a conformidade com as práticas, sem, no entanto, garantir a eficácia do Modelo. De acordo com Scott (1987), *apud* Wood Junior (2002), “a empresa adapta-se cerimonialmente aos rituais e elementos simbólicos da inovação, a apesar de não tentar seriamente implementá-la” (p. 89).
- Supressão de estágios na implantação e desenvolvimento do Programa.
- Falta de estabilidade de mercado chocando com o Modelo, que pode ser considerado mais adequado a mercados de cenário estáveis. No entanto, ambientes previsíveis e estáveis são cada vez mais raros.

## V - CONCLUSÃO

Pode-se concluir que o cenário atual, caracterizado por questões como a globalização da economia, avanços tecnológicos, maior competitividade e maior nível de exigência por parte dos clientes; exerce grande influência nas organizações, pressionando-as a um estado de constante mudança. Este cenário também trouxe conseqüências para a organização do trabalho, acarretando num aumento da complexidade das tarefas, no estabelecimento de novos padrões e no aumento da carga cognitiva. Já que as organizações se vêem obrigadas a se adaptar, para continuar no mercado de trabalho e buscam a adoção de novos modelos de gestão, destinados a aumentar a eficácia organizacional, cria-se a expectativa de modelos mágicos, de conceitos simples, que venham a condensar as idéias complexas existentes no mercado, vendidas como essenciais na manutenção da sobrevivência organizacional. Os trabalhadores, por sua vez, têm que se adaptar aos novos modelos de gestão impostos pelas organizações, acarretando num aumento do nível de estresse e, conseqüentemente, diminuição da Qualidade de Vida.

Os modelos de gestão organizacional costumam chegar através de consultores que fazem uso de apelo emocional para conquistar novos praticantes, disseminando histórias de sucesso e heroísmo, através de parábolas e de uma linguagem comum, compartilhada. As organizações, buscando manter o *status*, sentem-se pressionadas a gerar novidades e criar, constantemente, rituais de renovação, reforçando o ciclo de valorização do *status*, da falta de espírito crítico e da agressividade mercadológica e não o aprendizado e a reflexão.

Porém, não existem metodologias fechadas que se apliquem à realidade global, de forma padronizada. As melhores práticas de gestão são fruto da adequação à realidade e ao momento da organização. Ela deve buscar um modelo, tendo como base as questões particulares de sua realidade organizacional, pois é preciso levar em consideração as questões culturais, as condições de clima organizacional, a estrutura da organização, o nível de escolaridade de seus colaboradores, o tamanho da organização, custo do investimento e retorno esperado. Além disso, a organização deve perguntar a si mesma: “para quê mudar?”, ou seja, a real necessidade da mudança de modelo de gestão organizacional deve ser questionada, antes de se contratar consultorias e adotar modelos que estão na moda. Existem, no mercado, exemplos clássicos de grandes organizações que não têm um modelo de gestão definido, e que têm sucesso a nível mundial, como é o caso da rede de supermercados americanos *Wall Mart*.

Se a organização, por outro lado, optar pela mudança de modelo de gestão organizacional, ela deve procurar a melhor maneira de fazer isso, buscando uma interação entre os objetivos organizacionais e os de seus colaboradores, respeitando o ritmo de cada um, através do melhor modelo de gestão da mudança e buscando as melhores práticas para lidar com as resistências. Por outro lado, a imposição de novos padrões leva à adoção diferenciada, na prática, do que é pregado em discurso, gerando uma realidade dúbia na organização do trabalho.

O TQM já passou por uma fase de adoção em grande escala e se encontra em fase de questionamento. Isso ocorre devido ao esgotamento do modelo, à distância entre o que é pregado no momento da implantação e o que é concretizado no dia-a-dia, à superação dos custos em relação aos benefícios pregados pelos gurus, consultores e principais grifes, sem falar no surgimento de novos modelos substitutos, que passam pelo mesmo ciclo.

Pode-se concluir que o excesso de rigidez nas tarefas cotidianas das organizações que optam pela Gestão da Qualidade Total pode levar a um esgotamento do modelo, tendo em vista a origem criativa do Ser Humano. No TQM, existe espaço para a manifestação da criatividade e da espontaneidade do trabalhador? Ao que tudo indica, não há este espaço, o que vai contra a natureza humana e, conseqüentemente, leva ao esgotamento do modelo, tendo em vista que quem o pratica são as pessoas. O que ocorre são diferentes evidências da adesão dissimulada às mudanças, o que deve ser encarado como um comportamento de defesa e de sobrevivência, fruto da condução inadequada dos processos de Mudança Organizacional e de níveis de exigências comportamentais fora da capacidade e do tempo humano de elaboração e incorporação como conduta.

Faz-se necessário, então, um estudo mais abrangente das relações entre as Teorias da Espontaneidade e Criatividade e os modelos de Gestão pela Qualidade Total.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, S.(2002) Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA a ao Programa Seis Sigma. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- AÑEZ, C. R. R. (2001) Antropometria na Ergonomia. Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano v.3, n.1. Florianópolis: Imprensa Universitária.
- BARBALHO, C. R. S. (1996) Gestão Pela Qualidade: Referencial Teórico. Transinformação v8 n.3. Campinas.
- CAMPOS, V. F. (1999) Qualidade Total – Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial.
- CAMPOS, V. F. (2001) Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- CHIAVENATO, I. (1996) Os novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2000) Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus.
- CORTONI, L.F. (2003) Mudar Pessoas. Artigo disponível na Internet: <http://www.banasqualidade.com.br>
- DANIELLOU, F.; LAVILLE, A. & TEIGER, C. (1989) Ficção e Realidade do Trabalho Operário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional v.17, n.65. São Paulo.
- DE MASI, D. (2003) O Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio.
- FDG -Material de aula, 2002.
- GUYTON, A. C. (1989) Fisiologia Humana e Mecanismos das Doenças. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- JURAN, J. M. (1992 a) A Qualidade Desde o Projeto. São Paulo: Pioneira.
- JURAN, J. M. (1992 b) Planejando para a Qualidade. São Paulo: Pioneira.

- MONTEIRO, S. M.; GOMES, J. R. (1998) De Taylor ao Modelo Japonês: Modificações Ocorridas nos Modelos de Organização do Trabalho e a Participação no Trabalho. São Paulo: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.
- MORE, L. F. (2001) Ergonomia. Capítulo de Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina.
- MOTA, E. B. (2002) Gestão da Qualidade Total – Abordagem Holística. Material não publicado.
- PALACIOS, K. E. P. (2001). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração, 37(3), 96-104 - São Paulo.
- ROBBINS, S. P. (2002) Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.
- RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M.L. & JABLONSKI, B. (1999) Psicologia Social. Petrópolis: Vozes.
- SPECTOR, P. E. (2002) Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; MOTTA, F. C. P.; PINOCHET, L. H. C. & SEGALLA, D. R. (2001) O Lado Humano da Tecnologia: um Estudo Exploratório sobre os Paradoxos Organizacionais dos Sistemas de Informação. São Paulo: EnANPAD.
- WOOD JR, T. (2002) Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas.
- WITTELOOSTUYN, A. Revista VOCÊ S/A. ed. 60

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE 01

### Instrumento de Pesquisa

#### Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito da gestão da mudança durante a implantação de Programas de Qualidade Total. Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica, para fins de elaboração da Monografia.

As **respostas individuais** serão analisadas exclusivamente pela pesquisadora e sua orientadora, sendo devidamente **mantidas em sigilo**. Os resultados serão apresentados ao na monografia de final de curso de graduação de Psicologia, de forma agrupada, sem identificação dos participantes. A qualidade de tais resultados dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário, com precisão e sinceridade. **Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e responda nos parênteses, de acordo com a **escala apresentada**.

Lembre-se de que este questionário **não é uma avaliação do seu desempenho. Não existem respostas certas ou erradas!** O que importa é a **sua opinião!**

Setor de Trabalho: \_\_\_\_\_

Tempo de casa: \_\_\_\_\_

Tempo de exercício no cargo/função: \_\_\_\_\_ Escolaridade: ( ) 1º grau incompleto

( ) 1º grau completo

Faixa etária: ( ) de 18 a 25 anos

( ) 2º grau incompleto

( ) de 26 a 33 anos

( ) 2º grau completo

( ) de 34 a 41 anos

( ) 3º grau incompleto

( ) a partir de 42 anos

( ) Outros: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Cargo: \_\_\_\_\_

Para responder às questões abaixo, utilize a seguinte escala:

5	4	3	2	1
NÃO CONCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE

( ) A implantação do Programa de Qualidade Total (QT) ocorreu de forma planejada.

( ) O(s) agente(s) de mudança foi(ram) selecionado(s) dentro da organização.

( ) Ocorreram mudanças nas normas, regras e regulamentações da organização, após a implementação do Programa de QT.

Continue utilizando a seguinte escala:

5	4	3	2	1
NÃO CONCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE

- ( ) A falta de engajamento individual, na sua opinião, foi devida à dificuldade de mudar hábitos já estabelecidos.
- ( ) Houve engajamento imediato da organização, em relação às propostas.
- ( ) O(s) agente(s) de mudança trabalhou(ram) a educação e a comunicação, ou seja, promoveram seminários, palestras, reuniões explicativas e esclarecedoras do processo de mudança para promover o engajamento individual.
- ( ) A falta de engajamento organizacional ocorreu devido à ameaça, produzida pelas mudanças, à exclusividade de atividades específicas para alguns grupos especializados, ou seja, medo de as pessoas ou grupos que exercem tarefas com alto grau de especialidade perderem seu posto ou suas tarefas serem extintas.
- ( ) O(s) agente (s) de mudança atuava(m) na área de Humanas, como Recursos Humanos.
- ( ) Houve envolvimento da Alta Cúpula da organização.
- ( ) Ocorrem mudanças na forma como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas.
- ( ) Houve engajamento imediato das pessoas, em relação às propostas.
- ( ) O(s) agente(s) de mudança trabalhou(ram) a negociação, ou seja, o oferecimento de algo em troca, para promover o engajamento individual.
- ( ) Houve um sistema de recompensas para reforçar o atingimento das metas.
- ( ) A hierarquia da organização é “achatada”, ou seja, existem poucos níveis hierárquicos.
- ( ) A implantação teve sucesso.
- ( ) A falta de engajamento organizacional se deu pelos procedimentos inerentes ao Programa de Qualidade Total, que implicam em padronização e uniformização do trabalho.
- ( ) Quando da implantação, os níveis de satisfação no trabalho eram satisfatórios.
- ( ) Ao implementar(rem) as mudanças, o(s) Agente(s) de mudança levou(ram) em consideração as particularidades individuais, como preferências, gostos, conhecimentos e habilidades.
- ( ) Ocorreram mudanças com relação aos equipamentos, ferramentas ou métodos de trabalho.
- ( ) A implantação do Programa de QT foi desejada pela organização.
- ( ) O(s) agente(s) de mudança fez(fizeram) uso de manipulação, ou seja, tentativas de influenciar disfarçadamente, como a distorção de fatos, para torná-los mais atraentes e/ou a sonegação de informações indesejáveis, para promover o engajamento individual.

Continue utilizando a seguinte escala:

5	4	3	2	1
NÃO CONCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE

- ( ) A falta de engajamento organizacional se deu pela ameaça de corte de algum tipo de recurso disponível, seja ele financeiro ou de pessoal.
- ( ) Houve abertura de canais de comunicação, em ambos os sentidos, ou seja, a comunicação fluiu tanto da Alta Cúpula para os colaboradores, como dos colaboradores para a Alta Cúpula.
- ( ) Quando da implantação, existia uma boa interação entre os setores/unidades da organização.
- ( ) Antes de implementar(rem) as mudanças, o(s) Agente(s) de mudança procurou(ram) se inteirar, conhecer os processos e a organização, através do contato direto com as pessoas.
- ( ) A falta de engajamento individual ocorreu em função da percepção de risco quanto à segurança do emprego.
- ( ) O(s) agente(s) de mudança trabalhou(ram) a facilitação e o apoio, durante a implementação do Programa de QT, como aconselhamento e terapia, licença remunerada, treinamento em novas habilidades, para promover o engajamento individual.
- ( ) Houve preocupação com o bem-estar dos colaboradores.
- ( ) Quando da implantação, os processos de tomada de decisão eram ágeis.
- ( ) A falta de engajamento organizacional ocorreu devido às normas vigentes no grupo como um todo, por exemplo, alguma pessoa quis mudar, mas a equipe ou sindicato não permitiu.
- ( ) Houve estabelecimento de metas e objetivos claros, para avaliar o andamento do projeto de implantação.
- ( ) Houve flexibilidade na definição das tarefas e procedimentos da organização.
- ( ) Os colaboradores participaram com sugestões.
- ( ) A implantação do Programa de QT foi imposta à minha organização, como uma exigência de mercado.
- ( ) A falta de engajamento individual se deu por medo da incerteza, do desconhecido.
- ( ) O(s) agente(s) de mudança fez(fizeram) uso de ameaças ou da força, para promover o engajamento individual.
- ( ) Ocorreram mudanças de atitude e comportamento entre os membros da organização, como, por exemplo, maior espírito de equipe, qualidade nas relações interpessoais, abertura às mudanças.

Continue utilizando a seguinte escala:

5	4	3	2	1
NÃO CONCORDO	CONCORDO POUCO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE

( ) O(s) agente(s) de mudança atuava(m) na área de Exatas, como Administração, Economia, Engenharia, Contabilidade.

( ) Houve comprometimento e apoio das lideranças.

( ) Quando da implantação, existia confiança dos colaboradores na liderança.

( ) A falta de engajamento organizacional se deu pela redistribuição de autoridade para tomada de decisões, ou seja, pela democratização do processo decisório.

( ) O(s) agente(s) de mudança trabalhou(ram) o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões quanto ao Programa de QT, para promover o engajamento individual.

( ) A falta de engajamento individual se deu pela percepção de uma possível redução de rendimentos financeiros.

( ) O(s) agente(s) de mudança foi(ram) consultor(es) externo(s).

( ) Ocorreram mudanças no espaço físico de trabalho.

**ANEXO**

## ANEXO 01

### Exemplo de Procedimento Operacional Padrão

RESTAURANTE PADRÃO S/A	PROCEDIMENTO OPERACIONAL	N°
TAREFA: PREPARO DO CAFÉ		DATA DE EMISSÃO:
EXECUTANTE: AUXILIAR DE COZINHA		REVISÃO N°:
DATA DESTA REVISÃO:		
<p>1) RESULTADOS ESPERADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAFÉ SEMPRE NOVO (MÁXIMO 1 HORA APÓS COADO).</li> <li>- NENHUM DESPERDÍCIO.</li> <li>- ÍNDICE DE RECLAMAÇÃO MENOR QUE 2%.</li> </ul>		
<p>2) PREPARAÇÃO E MATERIAIS NECESSÁRIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TRAZER PARA A COZINHA: 1 CHALEIRA, 1 GARRAFA TÉRMICA, 1 COLHER DE SOBREMESA, 1 PORTA FILTRO, 1 CONECTOR, 1 FILTRO DE PAPEL, 1 XÍCARA PADRÃO, 1 CAIXA DE FÓSFORO, 1 PAR DE LUVAS TÉRMICAS E O PÓ DE CAFÉ NECESSÁRIO.</li> <li>- LAVAR O MATERIAL, VERIFICANDO QUANTO SOBROU DE CAFÉ VELHO NA GARRAFA.</li> <li>- LAVAR BEM AS MÃOS.</li> </ul>		
<p>3) ATIVIDADES CRÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01 - VERIFICAR QUANTAS PESSOAS TOMARÃO CAFÉ.</li> <li>02 - COLOCAR ÁGUA PARA FERVER NA CHALEIRA (1XÍCARA PADRÃO POR PESSOA).</li> <li>03 – COLOCAR O PÓ DE CAFÉ NO FILTRO (1 COLHER DE SOBREMESA POR PESSOA).</li> <li>04 – ASSENTAR O FIITRO SOBRE A GARRAFA POR MEIO DO CONECTOR.</li> <li>05 – VERIFICAR SE UTILIZOU AS QUANTIDADES CORRETAS DE ÁGUA E PÓ.</li> <li>06 – CALÇAR AS LUVAS TÉRMICAS.</li> <li>07 – QUANDO A ÁGUA COMEÇAR A FERVER, COLOCAR UM POUCO DESTA SOBRE O PÓ, PARA MOLHAR O PÓ.</li> <li>08 – APÓS 30 SEGUNDOS, VERIFICAR SE O PÓ ESTÁ BEM MOLHADO (SE O PÓ NÃO ESTÁ “BOIANDO”). SE NECESSÁRIO, REPETIR A ATIVIDADE N° 07.</li> <li>09 – COLOCAR O RESTO DA ÁGUA NO FILTRO, DESPEJANDO LENTAMENTE NO CENTRO DO PORTA-FILTRO.</li> <li>10 – ASSIM QUE TODO O CAFÉ ESTIVER COADO, RETIRAR O FILTRO E FECHAR A GARRAFA TÉRMICA.</li> <li>11 – ENTREGAR A GARRAFA COM O CAFÉ AO GARÇON.</li> </ul>		
<p>4) CUIDADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– AO ACENDER O FOGO, PRIMEIRO RISCAR O FÓSFORO E,DEPOIS, ABRIR O GÁS, A FIM DE EVITAR EXPLOÇÃO.</li> <li>– USAR AS LUVAS TÉRMICAS QUANDO ESTIVER LIDANDO COM LÍQUIDO QUENTE.</li> <li>– APÓS O USO, LAVAR, SECAR E GUARDAR TODO MATERIAL.</li> <li>– MANTER A LATA DE PÓ DE CAFÉ BEM FECHADA, APÓS O USO.</li> </ul>		
<p>5) AÇÕES EM CASO DE NÃO-CONFORMIDADE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– SEMPRE QUE HOUVER RECLAMAÇÃO, ANOTAR NO LIVRO E MOSTRAR AO SUPERVISOR.</li> <li>– SE PERCEBER QUE ESTÁ HAVENDO DESPERDÍCIO DE CAFÉ, PEDIR INTRUÇÕES AO SUPERVISOR .</li> </ul>		
PREPARADO POR:		APROVADO POR:
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>		<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>

ANEXO 02

Exemplo de Plano de Ação

**META:** Reduzir em 50% o percentual de derrame de combustível na pintura, em 3 meses.

<i>WHAT</i>	<i>WHO</i>	<i>WHEN</i>	<i>WHERE</i>	<i>WHY</i>	<i>HOW</i>	<i>HOW MUCH</i>
O que	Responsável	Prazo	Local	Justificativa	Procedimento	Valor
Padronizar a execução dos serviços	José	Até 30/08	Posto - setor de abastecimento	Porque a falta de padrões faz com que as pessoas trabalhem de qualquer maneira	Identificar as tarefas críticas para elaborar o P.O.P.	Referente à mão-de-obra
Treinar os funcionários nos padrões estabelecidos	Maria	Até 30/09	Posto - sala de treinamento	O padrão estabelecido deve ser cumprido	Realizar LNT, montar um programa e negociar calendário	Máximo de R\$ 1.000,00
Articular a manutenção e calibragem periódica da bomba	Arnaldo	Até 30/07	Posto – sala do gerente	Porque a falta de regulagem da bomba pode afetar a vazão do combustível	Contactar o técnico responsável pela manutenção da bomba e agendar e definir a periodicidade de manutenção	A negociar com o técnico
PROVENIENTES DO <i>BRAINSTORMING</i>	NOME, O RESPONSÁVEL DEVE SER UMA PESSOA FÍSICA.	COLOCAR OS DADOS COMPLEMENTARES COMO MOSTRADO ACIMA.				

ANEXO 03

Exemplo de Relatório de Anomalia

COMPANHIA B	RELATÓRIO DE ANÁLISE DE ANOMALIA NO TURNO	CONTROLE	
		NÚMERO: ___/___	
TURNO: 3	TURMA	DATA: 15/03/93	
DESCRIÇÃO SUCINTA DA ANOMALIA / RECLAMAÇÃO:			
<i>CORRIDA COM % DE CARBONO ACIMA DO OBJETIVADO.</i>			
RESULTADO ESPERADO:			
<i>PORCENTAGEM DE ACRBONO = 0,093%</i>			
RESULTADO OBTIDO:			
<i>PORCENTAGEM DE ACRBONO = 0,120%</i>			
DIFERENÇA:			
<i>PORCENTAGEM DE CARBONO ACIMA = 0,027%</i>			
BRAINSTORMING (POSSÍVEIS CAUSAS):			
<i>ERRO DE CÁLCULO DE ADIÇÃO, FALTA DE BLOQUEIO NO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO. DISPLICÊNCIA DO OPERADOR. FAIXA OBJETIVADA NO SIP COM MARGEM A ERRO.</i>			
CAUSAS MAIS PROVÁVEIS:			
MÁQUINA	MÃO-DE-OBRA	MEIO AMBIENTE	CORRIDA COM ALTO TEOR DE CARBONO
	DESCUIDO DO OPERADOR QUANTO A RESTO DE GRAFITE NO CANHÃO	FALTA BLOQUEIO NO PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	
MATÉRIA PRIMA	MÉTODO	MEDIDAS	
CAUSA (S) FUNDAMENTAL (IS):			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- FALTA DE BLOQUEIO NO PROCEDIMENTO OPERACIONAL APDRÃO.</li> <li>- DESCUIDO DO OPERADOR QUANTO A POSSÍVEL RESTO DE GRAFITE NO CANHÃO.</li> </ul>			
PLANO DE AÇÃO			
O QUE	QUEM	COMO (QDO APLICÁVEL)	QUANDO
1 – INTRODUIZIR NO PADRÃO PROCEDIMENTO PARA BLOQUEIO (ITEM 2)	JULIO MARIA	FAZENDO REVISÃO DO PADRÃO EXISTENTE.	IMEDIATO
2 – ASSEGURAR QUE O CANHÃO ESTÁ VAZIO	FORNEIRO FORNO PANELA	INJETANDO NITROGÊNIO NO CANHÃO ATÉ A LIMPEZA TOTAL.	NO ATO DE RECARBURAR AS CORRIDAS
3 – LIMITAR NO SIP A % DE CARBONO (0,085 A 0,105)	CID	ENVIANDO NOTA AO DGQ	IMEDIATO