

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL
E DESENVOLVIMENTO DOS GERENTES**

João Fornasier Neto

Orientadora : Dra. Sylvia M.A. Roesch
Co-orientadora: Dra. Jandyra M.G. Fachel

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação
como quesito para obtenção
do título de Mestre em
Administração

Porto Alegre
1993

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Co-orientadora: Dra. Jandyra Maria Guimarães Fachel

Professor Examinador : Dr. Edgard Pedreira de Cerqueira Neto

Professora Examinadora: Dra. Valmíria Carolina Piccinini

Professor Examinador: Dr. Geraldo Ronchetti Caravantes

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação normalmente é elaborada com muita dedicação e esforço. Comigo não foi diferente. Assim, ao concluí-la, desfruto de um sentimento ímpar de realização que desejo compartilhar com um número significativo de pessoas, as quais muito contribuíram para tornar este trabalho uma realidade. A elas, mesmo correndo o risco de omitir nomes, quero expressar meu sincero agradecimento:

- à professora SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH, pela importante orientação e estímulo sempre recebidos;

- à professora JANDYRA MARIA GUIMARÃES FACHEL, que em fases importantes proporcionou orientações oportunas;

- às colegas ADRIANA MARTINS PINTO, GRACE VIEIRA BECKER e NEILA CONCEIÇÃO VIANA DA CUNHA, pela prestimosa colaboração na execução da pesquisa;

- ao químico GILBERTO ARMANDO COSTA, da Synteko, pela aprovação, confiança e auxílio em várias etapas do trabalho;

- ao Sr. MILTON ANTONIO TRETTEL SALIBA, da Synteko, pelo estímulo e colaboração constantes na execução da pesquisa de campo;

- aos executivos e demais funcionários da Synteko, pela colaboração prestada com a resposta aos questionários, participação nas entrevistas e outras contribuições;

- aos Srs. PEDRO ROBERTO BLOS SOBRINHO e ALCEU PEREIRA MARQUES NETO, à Sra. NEUSA FIGUEIREDO ATZ, e aos demais funcionários colaboradores da Stihl;

- ao Sr. ROBERTO SILVA, às Sras. CÍNTIA CARVALHO e CÍNTIA BEATRIZ ARNT e aos demais funcionários colaboradores da Panambra;

- ao Sr. FLÁVIO ANDRÉ DA SILVEIRA, pela dedicada colaboração na edição do trabalho.

À minha esposa CLARA,

*que sempre me proporcionou energia e inspiração
para superar os momentos mais difíceis;*

Às minhas filhas JULIANA e TAÍS,

que dividiram atenções com este trabalho, e

À minha sobrinha SIBILA,

que veio trazer mais vida à família.

"O objetivo da liderança deve ser melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem".

W. Edwards Deming

SUMÁRIO

Lista de Figuras, Quadros, Gráficos e Tabelas.....	11
Resumo.....	13
Abstract.....	15

CAPÍTULO 1

1. <u>INTRODUÇÃO</u>	17
1.1. APRESENTAÇÃO.....	18
1.2. O TEMA DA PESQUISA.....	19
1.3. O PROBLEMA.....	22
1.4. JUSTIFICATIVA.....	23
1.5. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.5.1. Objetivo Geral.....	25
1.5.2. Objetivos Específicos.....	25

CAPÍTULO 2

2. <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	27
2.1. ABRANGÊNCIA E IMPLICAÇÕES DA QUALIDADE TOTAL.....	30
2.1.1. Origem, Conceito e Abrangência.....	30
2.1.2. Um Amplo Processo de Mudança.....	35
2.2. MUDANÇA DA CULTURA E DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	37
2.2.1. Formação da Cultura Organizacional.....	37
2.2.2. Sistema Administrativo.....	39
2.2.3. Processo de Desenvolvimento e de Mudança da Cultura... ..	44
2.2.4. Abordagens para o Desenvolvimento.....	49

2.3. IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE QUALIDADE.....	58
2.3.1. Modelos de Implantação.....	58
2.3.2. Meios de Desenvolvimento Propostos pela Literatura da Qualidade.....	67
2.4. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE QUALIDADE.....	70
2.4.1. Clientes Externos.....	72
2.4.2. Clientes Internos.....	74
2.4.3. Produtividade.....	78
2.4.4. Avaliação Consolidada.....	80

CAPÍTULO 3

3. <u>DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA</u>	82
3.1. CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	83
3.2. HIPÓTESE DA PESQUISA.....	83
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E PRÉ-TESTE.....	83
3.3.1. Instrumento de Coleta de Dados para Gerentes.....	85
3.3.2. Instrumento de Coleta de Dados para Subordinados.....	89
3.3.3. Questionário para Clientes.....	91
3.3.4. Dados Avaliativos da Produtividade.....	93
3.3.5. Dados Gerais sobre a Empresa, o Processo de Qualidade e as Atividades de Treinamento e Desenvolvimento.....	93
3.4. PLANO AMOSTRAL.....	94
3.5. CÁLCULO DA FIDEDIGNIDADE.....	95
3.6. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....	96
3.7. VARIÁVEIS INVESTIGADAS.....	97

CAPÍTULO 4

4. <u>EMPRESA PESQUISADA</u>	101
4.1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	102
4.2. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	103
4.3. IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE QUALIDADE.....	104

CAPÍTULO 5

5. <u>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</u>	108
5.1. <u>AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE QUALIDADE</u>	109
5.1.1. Percepções dos Gerentes.....	109
5.1.2. Percepções dos Subordinados.....	111
5.1.3. Percepções dos Clientes Externos.....	117
5.1.4. Avaliação da Produtividade.....	119
5.1.5. Avaliação Consolidada do Processo.....	123
5.2. <u>ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DOS GERENTES</u>	124
5.2.1. <u>Análise das Atividades de Desenvolvimento Empreendidas</u>	125
5.2.2. <u>Análise das Mudanças nas Concepções dos Gerentes</u>	130
5.2.3. <u>Comentários sobre a Relação Mudança de Concepções X Atividades de Desenvolvimento Empreendidas</u>	147
5.2.4. <u>Análise da Efetividade do Desenvolvimento Gerencial</u>	149
5.3. <u>ANÁLISE DA HIPÓTESE DO TRABALHO</u>	150
5.4. <u>SOBRE O PAPEL DO DESENVOLVIMENTO E OUTROS FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DE QUALIDADE</u>	157
5.4.1. <u>Importância do Treinamento na Percepção dos Subordinados</u>	157
5.4.2. <u>Importância do Desenvolvimento dos Gerentes</u>	158
5.4.3. <u>Correlação entre o Quanto os Gerentes se Julgam Hábeis e a Importância que Atribuem ao Desenvolvimento Gerencial</u>	159
5.4.4. <u>Correlação das Médias "MGH" e "MGHA" do 1º Bloco com a Importância do Desenvolvimento dos Gerentes</u>	160
5.4.5. <u>Influência das Variáveis Idade e Tempo de Serviço</u>	162
5.4.6. <u>Considerações a Partir das Percepções dos Gerentes e Subordinados</u>	164

CAPÍTULO 6

6. <u>CONCLUSÕES</u>	165
6.1. <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	166
6.2. <u>RESULTADOS DA PESQUISA</u>	168
6.3. <u>AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE QUALIDADE</u>	169
6.4. <u>ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL</u>	170

6.5. ANÁLISE DA HIPÓTESE DO TRABALHO.....	172
6.6. OUTROS RESULTADOS DA PESQUISA.....	173
6.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	174
6.8. INFERÊNCIAS.....	176
6.9. DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS.....	180

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário para Gerentes.....	186
ANEXO 2 - Questionário para Subordinados.....	193
ANEXO 3 - Questionário para Clientes Externos.....	197
BIBLIOGRAFIA.....	198

LISTA DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS

FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema Referencial de Análise dos Processos de Qualidade.....	29
FIGURA 2 - Modelo Conceitual da Implantação de Processos de Qualidade.....	64

QUADROS

QUADRO 1 - Atividades de Desenvolvimento Para a Qualidade....	68
QUADRO 2 - Situação da Empresa Decorrente da Avaliação do Processo de Qualidade.....	81
QUADRO 3 - Variáveis Investigadas.....	98
QUADRO 4 - Atividades Empreendidas pela Synteko no Processo de Implantação da Qualidade.....	106
QUADRO 5 - Variáveis de Maior (ou Menor) Variação no Período 1987-1992.....	133

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Médias do Bloco 1 para Gerentes.....	112
GRÁFICO 2 - Médias do Bloco 1 para Subordinados (122 Pesquisados).....	115
GRÁFICO 3 - Médias do Bloco 1 para Subordinados (Grupos "CA" e "SA").....	116
GRÁFICO 4 - Comparação entre as Percepções dos Gerentes e dos Subordinados.....	135
GRÁFICO 5 - Médias do Bloco 1 por UO - "Antes".....	155
GRÁFICO 6 - Médias do Bloco 1 por UO - "Hoje".....	156

TABELAS

TABELA 1 - Resultados do Bloco 1 - Gerentes.....	110
TABELA 2 - Resultados do Bloco 1 - Subordinados.....	114
TABELA 3 - Índice de Retrabalho e Perdas de Produção.....	122
TABELA 4 - Evolução das Variáveis Organizacionais.....	132
TABELA 5 - Coeficientes de Correlação das Variáveis do Bloco 1 com a Variável B2-1.....	138
TABELA 6 - Fatores de Êxito ou de Fracasso do Processo de Qualidade.....	140
TABELA 7 - Mudanças Pessoais Causadas pelo Processo.....	142
TABELA 8 - Coeficientes de Correlação das Médias "MGH" e "MGHA" com a Variável B2-1.....	152
TABELA 9 - Resultados por Unidade Organizacional.....	153
TABELA 10 - Frequência de Respostas para a Variável B2-1 de Quatro UOs.....	157
TABELA 11 - Coeficientes de Correlação da Variável G4 com as Variáveis B2-2 e B2-3.....	159
TABELA 12 - Coeficientes de Correlação das Médias "MGH" e "MGHA" com as Variáveis B2-2 e B2-3.....	160
TABELA 13 - Coeficientes de Correlação da Idade e Tempo de Serviço com as Variáveis B2-1, "MGH" e "MGHA".....	163

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é o de fornecer subsídios ao processo de implantação da Qualidade Total nas organizações.

No referencial teórico, apontam-se lacunas da literatura da qualidade no que tange à implantação de processos de TQC. Uma delas é representada pelo diferencial existente entre a abrangência do conceito, especialmente a consciência dos autores, de que Qualidade Total representa profunda transformação (mudança da cultura organizacional) e a pouca ênfase em discutir e incluir o desenvolvimento do potencial humano como passo fundamental para o efetivo desempenho dos processos e a institucionalização da qualidade - objetivo implícito do TQC. Outra lacuna, relacionada à anterior no ciclo planejamento - execução - verificação - ação corretiva, refere-se à avaliação dos processos de Qualidade Total, que em geral não aprofunda a mensuração de aspectos comportamentais.

Os dados foram coletados através de um levantamento tipo "survey", realizado junto a 154 clientes internos (funcionários) de uma empresa gaúcha de 400 empregados, do setor industrial - químico -, líder em seu ramo de atividades, e junto a 923 dentre os clientes externos da mesma, espalhados pelo Brasil inteiro.

Os dados foram analisados tanto quantitativa - com análise de correlação entre variáveis - quanto qualitativamente. Os resultados corroboram a hipótese de que, para serem bem-sucedidos nos seus propósitos, os processos de qualidade dependem, em primeira instância, de um efetivo desenvolvimento dos gerentes.

ABSTRACT

The main objective of this work is to provide subsidies to the Total Quality implementation process within organisations.

The theoretical chapter highlights the existent gaps in literature on the Total Quality implementation processes. One of them is represented by the difference between the broad view of quality embedded in the concept of TQM itself, especially the authors approach of TQ as representing deep transformation (change in the organisational culture) and the small emphasis in discussing and including the development of human potential as a fundamental step to the effective performance of those processes and the institutionalisation of quality - the implicit objective of TQM. Another gap, related to the former, is concerned to the evaluation of TQ processes - in the PDCA cycle. The argument being that behavioural aspects are not measured in depth.

Evaluation Data were collected through a survey amongst 154 internal clients (employees) of a leading local company that employs 400 people and belongs to the chemical manufacturing industry, and 923 of their external clients, scattered along the whole Country.

Both quantitative (correlation) and qualitative analysis were used. Results give support to the hypothesis that in order to succeed quality processes depend, in a first instance, upon an effective managerial development.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO

O objetivo deste estudo é o de contribuir para tornar efetiva a implantação de processos de Qualidade Total nas organizações; visando a máxima satisfação do cliente e a harmonização dos interesses individuais e organizacionais, os primeiros representados pela satisfação no trabalho e, os últimos, pela sobrevivência e crescimento da empresa.

Nos itens 1.2 a 1.5 apresentam-se, respectivamente, o tema e o problema da pesquisa, a justificativa e os objetivos do trabalho. A seguir, no capítulo 2, estabelece-se o referencial teórico da pesquisa, que abrange literatura sobre qualidade e teoria administrativa, em especial a análise do processo de desenvolvimento de gerentes. A metodologia é exposta no capítulo 3, onde são apresentadas as características da pesquisa de campo, realizada em uma empresa da Região Metropolitana de Porto Alegre. As características dessa empresa são expostas no capítulo 4. A análise e a interpretação dos resultados da pesquisa de campo formam o capítulo 5. Ao capítulo 6 ficam reservadas as conclusões do estudo, além de comentários sobre as limitações do trabalho e sobre direcionamentos para futuras pesquisas. E, no Anexo, incluem-se os modelos dos instrumentos de coleta de dados, encerrando-se o trabalho com a bibliografia.

1.2. O TEMA DA PESQUISA

O Taylorismo - método de gestão conhecido como "administração científica" - intensificou, desde o início do século, o deslocamento da responsabilidade pela qualidade da pessoa que fabricava o produto para um agente - pessoa ou órgão - posicionado no final da cadeia de produção em série, a quem cabia a decisão de aprovar ou reprovar o bem produzido; surgindo e expandindo-se, dessa forma, a unidade da empresa conhecida como "controle de qualidade"¹. Esse método de gestão, juntamente com o "Fordismo"², conduziu o sistema industrial a um salto na elevação da produtividade, mas reduziu o indivíduo a mero meio de produção.

Essa forma de organização do trabalho manteve-se eficaz enquanto o mercado consumidor aumentava. A partir do momento em que os mercados passaram a ser geridos pela oferta, e não mais

1. Bergamo (1991:35) identifica seis fases de evolução do controle da qualidade (CQ): 1) fim do século XIX - CQ pelo trabalhador; 2) início do século XX - CQ pelo supervisor; 3) I Guerra Mundial - CQ pelos inspetores; 4) II Guerra Mundial - controle estatístico da qualidade; 5) década de 50 - controle total da qualidade; 6) década de 80 - controle total da qualidade com ênfase no ser humano.

2. Sistema surgido nas dependências da Ford dos Estados Unidos, no início deste século, cujos princípios guiaram internacionalmente a administração na indústria automobilística e em outras indústrias de produção de massa até os anos 70. O Fordismo, que se baseava na linha de montagem, destruiu todas as demais formas de organização do trabalho anteriores a ele e submeteu os trabalhadores a uma intensidade extraordinária de trabalho (Braverman, 1981).

pela demanda¹, as empresas intensificaram sua atenção nas necessidades do consumidor, como forma de conquistá-lo antes que as concorrentes o fizessem. O resultado foi um aprofundamento da concorrência no próprio processo de produção, buscando reduzir custos, aperfeiçoar a qualidade e criar produtos que atendessem às expectativas dos clientes.

Nessa nova ordem econômico-administrativa, sobressaiu-se a indústria japonesa, através de um modelo baseado nos sistemas "Just-in-Time" (JIT) e Controle Total de Qualidade (TQC)².

A reviravolta econômica provocada por esse avanço tecnológico tem levado muitas empresas de outros países, entre os quais o Brasil, a importar do Japão técnicas e sistemas de administração para a qualidade. Inicialmente, tal importação foi procedida de forma parcial, com destaque para os CCQs - Círculos de Controle de Qualidade. Na grande parte desses casos, porém, os círculos têm-se mostrado ineficientes em poucos anos³. Já que a

1. Segundo Antunes Júnior (s/d:2): "... os mercados eram globalmente geridos pela demanda até o final dos anos 60. A situação inverte-se nos anos 70 e os mercados passaram, então, a ser globalmente geridos pela oferta." Cita-se como exemplo o Japão, que se antecipou aos americanos na oferta de carros menores, estratégia cuja efetividade se acentuou a partir da crise do petróleo de 1973.

2. Wood (1991) considera que o modelo japonês se baseia no JIT e no TQC ou controle autônomo de defeitos. Por outro lado, os apontamentos de Antunes Júnior (s/d) levam a concluir que a ênfase japonesa na qualidade é um subitem do JIT. Neste estudo, adota-se o TQC, com base em Wood e em ampla bibliografia sobre o assunto, como um modelo ou "sistema administrativo" independente do JIT e de outros sistemas (vide também Shonberger, 1992).

3. Hill (1991:542) relata que 50% dos círculos britânicos faliram no início dos anos 80; Juran & Gryna (1991:68) dizem que só 10% do aperfeiçoamento da qualidade podem ser tributados aos CCQs.

causa sistemática desse fracasso tem sido o envolvimento quase que exclusivo do nível operacional (Juran,1991; Hill,1991), torna-se fácil entender o motivo da rápida difusão de processos que abrangem a empresa inteira, representados pelo TQC ou pela Qualidade Total¹.

Face a isso, a implantação de processos de qualidade² torna-se cada vez mais a própria sobrevivência das empresas³. Nesse sentido, a bibliografia sobre o assunto se expande, a oferta de cursos e eventos aumenta, são lançados os Programas Brasileiro e Gaúcho da Qualidade e Produtividade e as empresas se engajam na adoção da Qualidade Total e se filiam a entidades específicas: a AGQ - Associação Gaúcha para a Qualidade -, por exemplo, já está (3o trimestre/1993) com mais de 200 empresas associadas.

Contudo, são limitadas as ações executadas no nosso meio para avaliar o desempenho desses processos de uma forma global, como também são limitados os estudos para aprimoramento de

1. Vide conceituação na página 30.

2. Por processo de qualidade, considera-se, neste trabalho, todo conjunto abrangente e planejado de ações para implantação da qualidade por uma empresa. Usa-se o termo "processo", em substituição a "programa", para representar uma ação contínua de melhoria (vide Crosby, 1990a:34).

3. Para Hammer & Champy (1993), isso não é suficiente. Em seu livro "Reengineering the Corporation", os autores asseveram que as empresas não devem buscar apenas a sobrevivência, mas também o sucesso. Para isso, recomendam um processo revolucionário - e não apenas de melhorias contínuas - levando a organização a se reinventar ciclicamente, através de ênfase no redesenho dos processos do negócio.

técnicas que permitam a internalização de forma definitiva dos novos conceitos de qualidade por parte dos clientes internos (funcionários) das empresas. O escopo deste trabalho é analisar o assunto.

1.3. O PROBLEMA

Uma vez que o TQC busca satisfazer as necessidades das pessoas, ele estabelece um novo paradigma administrativo que se opõe à forma tradicional em que o funcionário era considerado simples recurso e o cliente um consumidor que deveria se submeter ao que o mercado lhe oferecia. Essa característica representa uma grande mudança, mais ainda se considerarmos a vocação de uma sociedade marcada pela máxima do "levar vantagem em tudo". Com a Qualidade Total, a vantagem deverá ser de todas as pessoas que interagem na relação produtiva e mercadológica.

Nesse contexto, a literatura da qualidade é unânime quanto à necessidade de mudar a maneira de pensar das pessoas e de mudar a cultura para a implantação de um processo de TQC. Tem sido menos analítica, contudo, quando o assunto se refere à maneira de operacionalizar essa mudança.

Dadas as vantagens da Qualidade Total, e observando-se diferenças marcantes nas dificuldades de implantação e nos resultados dos processos de empresas, alguns questionamentos emergem: quais as razões que condicionam o êxito ou o fracasso dos processos de qualidade? É possível perceber, com certeza, quando um processo apresenta resultados positivos ou negativos?

Os indicadores de desempenho convencionalmente utilizados para isso são eficazes? Quais as circunstâncias facilitadoras da mudança? Qual o papel do desenvolvimento gerencial no processo? Embora todas essas questões sejam importantes quando se visa a excelência organizacional, este trabalho concentrar-se-á especialmente na última.

1.4. JUSTIFICATIVA

O Brasil se vê na contingência de reduzir o descompasso econômico em relação aos países desenvolvidos. A globalização da economia faz aumentar a disputa pelo mercado e agravará a situação das empresas sem flexibilidade para adaptação em contextos dinâmicos. O código de defesa do consumidor e outras conquistas sociais amparam as pessoas e as tornam seguras para reivindicarem seus direitos e serem exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços. E esse tende a ser um processo irreversível e radicante, indicando que a implantação de processos de qualidade pelas empresas será intensificada.

Paralelamente a isso, do ponto de vista "satisfação das pessoas", os resultados alcançados pelas empresas com os processos de qualidade são moderados: de acordo com pesquisa realizada em 1991 (Gonçalves, 1992), apenas 25% das maiores empresas brasileiras estão alcançando maior integração com clientes e menos de 50% delas estão alcançando maior integração com os funcionários. Outra pesquisa (Fornasier, Rodrigues & Roesch, 1992), realizada com 52 empresas gaúchas, apontou, para

os mesmos itens, respectivamente, 50% e 60%, com a ressalva, para esta última pesquisa, que no atendimento aos clientes nenhuma empresa informou ter alcançado resultados ótimos, apenas bons.

Analisando-se a realidade sob outro ângulo, uma terceira pesquisa (Lobos, 1991b), que envolveu 204 empresas brasileiras, demonstrou que os entrevistados consideraram os aspectos humanos os principais empecilhos ao gerenciamento da qualidade e poucos pesquisados acusaram-se satisfeitos com o esforço educacional para a garantia da qualidade nas suas respectivas empresas. No Rio Grande do Sul, enquanto isso, mais de 70% das empresas se debatem com lideranças autocráticas e somente 8% delas têm como meta investir em educação e treinamento no período 1992-93 (Fornasier, Rodrigues & Roesch, 1992). Ainda com respeito ao aspecto humano da qualidade, uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (1992:10), realizada com 6540 empresas brasileiras, apontou que apenas 10% destas incorporaram ao seu dia-a-dia a participação e o envolvimento dos empregados na busca de soluções de problemas ou de atividades de melhoria do produto ou do processo de fabricação.

Esse panorama revela a necessidade de estudos que contribuam para aumentar a performance dos processos de qualidade, ainda que o tempo de resposta significativa possa ser de um ou mais anos após o início dos mesmos.

Enfim, já que a Qualidade Total depende de uma gestão participativa e de uma mudança de cultura, vinculada ao seu próprio objetivo, e esta necessita de mudanças na maneira de

pensar das pessoas, presume-se que apenas atividades de treinamento não são suficientes para operar tal transformação. Daí a importância da realização deste trabalho.

1.5. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1. Objetivo Geral

Fornecer subsídios ao processo de implantação da Qualidade Total nas organizações, enfocando especialmente o papel do Desenvolvimento Gerencial, visando a máxima satisfação do cliente e a harmonização dos interesses individuais e organizacionais, os primeiros representados pela satisfação no trabalho e, os últimos, pela sobrevivência e crescimento da empresa.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Contribuir para o aperfeiçoamento de um modelo de avaliação dos processos de qualidade;

- Avaliar o processo de qualidade de uma empresa, sob o ponto de vista dos clientes internos e externos e da produtividade;

- Examinar o impacto do programa de Desenvolvimento Gerencial dessa empresa no seu processo de Qualidade Total;

- Orientar sobre as fases do processo de implantação da qualidade e as variáveis organizacionais intervenientes;

- Fornecer elementos para a elaboração de programas de desenvolvimento para a qualidade;

- Levantar causas de êxito ou fracasso de processos de qualidade;

- Proporcionar subsídios para uma gestão estratégica que integre os objetivos organizacionais com os dos membros da empresa.

CAPÍTULO 2
REFERENCIAL TEÓRICO

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é o de estabelecer a base teórica necessária para o desenvolvimento do presente trabalho.

Num primeiro bloco, analisa-se a abrangência conceitual do TQC, caracterizado este por um amplo processo de mudança. Num segundo bloco, procura-se apreender a formação da cultura organizacional para entender o que ocorre no nível subconsciente das pessoas quando se quer que assumam um comportamento voltado para a qualidade. Com isso, estuda-se o processo e abordagens para desenvolvimento do potencial humano¹. Sequencialmente, no terceiro bloco analisam-se os modelos de implantação da qualidade, formulando-se um modelo conceitual próprio, bem como analisam-se os meios para desenvolvimento propostos pela literatura. Por fim, num último bloco, esboça-se um modelo de avaliação dos processos de qualidade, buscando-se a compatibilidade com a abrangência do TQC.

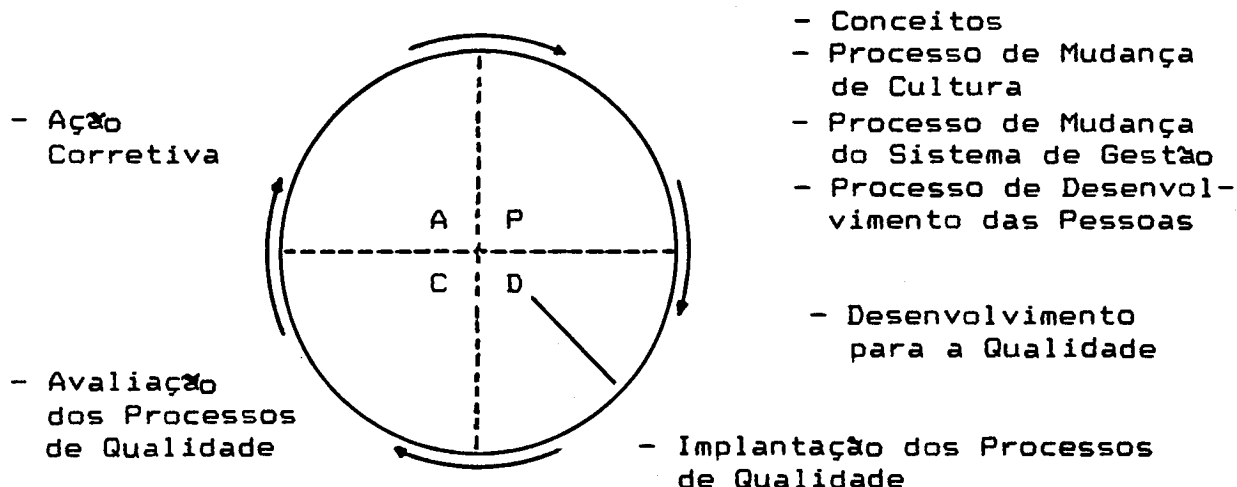
Neste trabalho, a seqüência de análise do referencial teórico segue o "ciclo PDCA"²: a definição de conceitos, a análise do processo de mudança de cultura e do sistema de gestão

1. Usa-se o termo "potencial humano" em substituição a "recursos humanos", conforme proposição de Crema (1991).

2. Também denominado ciclo de Shewart (em homenagem ao seu autor), ou ciclo de Deming. O ciclo PDCA é uma importante ferramenta para a qualidade. P-D-C-A = "Plan-Do-Check-Action", ou, planejar-fazer-chechar-agir corretivamente.

e o estudo do processo de desenvolvimento das pessoas classificam-se no "planejar" (vide figura 1); a análise da implantação dos processos de qualidade no "fazer", onde se inclui também a análise dos meios de desenvolvimento das pessoas; o estudo dos modelos de avaliação dos processos de qualidade no "chechar" ou "verificar", e, por fim, a ação corretiva, que dá continuidade ao processo.

FIGURA 1
ESQUEMA REFERENCIAL DE ANÁLISE
DOS PROCESSOS DE QUALIDADE



Enquanto isso, ao contrário da análise procedida no referencial teórico, e por motivos didáticos, a análise dos dados da pesquisa de campo segue a ordem inversa: 1) avaliação do processo de qualidade; 2) avaliação do processo de desenvolvimento para a qualidade.

Representando a implantação da Qualidade Total uma ampla mudança da organização, a começar pela mentalidade das pessoas, o

referencial teórico englobará, não só a literatura da qualidade, mas também da teoria administrativa das organizações.

2.1. ABRANGÊNCIA E IMPLICAÇÕES DA QUALIDADE TOTAL

2.1.1. Origem, Conceito e Abrangência

O Controle Total da Qualidade ou TQC nasceu sob a influência de múltiplas técnicas e valores da sociedade japonesa: de elementos tayloristas; da Escola de Relações Humanas, através das teorias motivacionais; da importação de métodos estatísticos e outros de controle de qualidade, mediante os ensinamentos dos especialistas americanos Deming e Juran, principalmente; e de fatores históricos, sociais e culturais específicos, num contexto marcado por imposições externas decorrentes da derrota japonesa na II Guerra Mundial e pela determinação de um povo realçada através de seus representantes políticos¹. A origem da sigla TQC é creditada ao americano Feigenbaum, que publicou tese sobre o assunto em 1957 e livro com o mesmo título em 1961 (Ishikawa, 1986:86).

Além da sigla TQC, essa nova abordagem da qualidade tem outras designações: CWQC - Company-Wide Quality Control -, usada por Ishikawa ao se referir ao TQC fora do Japão; CQTE - Controle de Qualidade por Toda a Empresa - (Falconi, 1990); TQM - Total

1. Vide, por exemplo, Teixeira (1987).

Quality Management - (Hill, 1991), quando relacionado ao aspecto gerencial; Liderança em Qualidade Total. Esta última designação foi adotada por Scholtes (1992), substituindo a palavra controle, segundo o autor, para evitar um reforço do enfoque autoritário. Outra denominação corriqueira do TQC é a forma simplificada "Qualidade Total"¹. Neste trabalho, usar-se-á indistintamente os termos "TQC" e "Qualidade Total", com esta última designação representando, contudo, todo processo abrangente direcionado para a busca da excelência organizacional.

O que pode ser dito com certeza é que desde os anos 50, à palavra qualidade foram agregadas, num crescendo, novas características determinantes. Da designação como conformidade com as especificações², realizada por mera inspeção final na linha de produção, qualidade passou a abranger outros fatores relevantes, como o foco no cliente, as características extrínsecas do produto ou serviço, a preocupação pela comunidade, pela integração sociotécnica dos objetivos organizacionais, pelo ser humano em sua integridade e uma última preocupação representada pela sua própria institucionalização³. A comprovação

1. Vide, por exemplo, Hutchins (1992), Cerqueira Neto (1992b) e Ramos (1992).

2. Segundo Taguchi, conformidade com as especificações é uma premissa muito limitada para a qualidade (citado por Eureka & Ryan, 1992:94).

3. Considera-se a "institucionalização" sob a ótica de Selznick (1971). Segundo o autor, quando se infunde um valor ao mesmo tempo da execução de um serviço, a organização se transforma numa instituição. Institucionalizadas, as organizações simbolizam as aspirações da comunidade, e esta as defenderá, mesmo nas crises. Assim, se na execução de um serviço se infunde qualidade, e essa passa a ser a forma de agir, então a qualidade está sendo institucionalizada.

está na literatura sobre o assunto, da qual a seguir se faz um breve apanhado.

Já nos anos 60, Feigenbaum Apud Ishikawa (1986:86) dizia:

"TQC é um sistema voltado para propiciar satisfação ao consumidor, gerando os produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica e de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da organização contribuam para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade de forma global."

Quanto ao enfoque da qualidade no cliente, Falconi (1990:20) afirma que o TQC busca a satisfação total do consumidor; Whiteley (1992:28) vai além e ressalta que é preciso penetrar na vida dos clientes e Gretz (1992) enfatiza que não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo.

Quanto à preocupação por outras características que não a qualidade intrínseca do produto, o enfoque passou a ser pela *"qualidade do serviço, qualidade do trabalho, qualidade do processo, qualidade do departamento (...)"* (Ishikawa, 1986:43), qualidade em tudo, enfim. De forma simplificada, no entanto, os autores têm considerado como dimensões da Qualidade Total o atendimento, o custo, a entrega - no prazo, local e quantidade certa -, a assistência ao cliente, o moral dos empregados e a segurança dos usuários (Falconi, 1990:33 e 1992:7).

A preocupação pelo meio em que a empresa está inserida é avalizada por Mizuno (1989:3) e Ishikawa (1986), que postulam como objetivo do TQC assegurar a companhia como membro respeitado

da comunidade.

No que concerne à integração sociotécnica, a Qualidade Total remonta às teorias e trabalhos de Taylor, Shewart, Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby quanto ao sistema técnico, e aos modelos de Maslow, McGregor e Herzberg quanto ao sistema social. Nesse sentido, convergem os pontos de vista de Juran & Gryna (1991:122-123) e Mizuno (1989:122), que recomenda evitar conflito de interesses entre as necessidades de controle de qualidade e as individuais.

Por outro lado, as pessoas constituem, de forma unânime entre os autores, o foco principal de atenção do sistema TQC. Para Ishikawa (1986:94), por exemplo, a preocupação fundamental da administração deverá ser a felicidade das pessoas que contribuem para a empresa. Simultânea à percepção de que é necessário o compromisso dos administradores pelo bem-estar dos trabalhadores para que estes despertem para a qualidade e a produtividade (Deming, 1990:111), o alcance de melhor qualidade de vida no trabalho é uma etapa do ciclo TQC (Bergamo, 1991:74).

A síntese desse enfoque, estabelecida por Falconi (1992:15), expressa ser o objetivo principal das empresas a satisfação das necessidades das pessoas, representadas em quatro estratos sociais: consumidores, empregados, acionistas e vizinhos. Na ótica do autor, a satisfação das necessidades das pessoas é a própria Qualidade Total, assentada nas dimensões: qualidade ampla, custo e atendimento. Numa escala ascendente, a qualidade aumenta a produtividade da empresa, tornando esta mais

competitiva, o que garante a sobrevivência organizacional (Falconi, 1992:7).

Por fim, observa-se na literatura a preocupação em institucionalizar a qualidade. Ou seja, a de torná-la um valor internalizado nas pessoas. Por exemplo, Albrecht (1992:225) estabelece que:

"O objetivo último de um programa de qualidade de serviço é desaparecer. (...) O programa precisa, eventualmente, dissolver-se no cenário da organização. (...) Precisa tornar-se parte do 'modo pelo qual fazemos as coisas aqui'",

enquanto Hill (1991:555) conclui:

"...o aperfeiçoamento do processo cria e depende da mudança cultural dentro das organizações. A apropriada cultura tem muitos elementos: inclui a internalização da qualidade e o aperfeiçoamento contínuo (...)".

De forma menos explícita, porém coerente com essa visão, outros autores defendem a necessidade de tornar o processo permanente: Juran & Gryna (1991), Deming (1990), Crosby (1990a), Falconi (1992).

Com base nesses argumentos, estabelecem-se os seguintes pressupostos:

- 1) Adota-se neste trabalho o conceito de Qualidade Total como satisfação das necessidades das pessoas;
- 2) Para atingir esse objetivo, múltiplas dimensões da

qualidade (custo, prazo, etc.) precisam ser atendidas, dimensões essas agregadas à clássica preocupação "qualidade intrínseca do produto";

3) Envolvendo o TQC a satisfação de pessoas e a internalização da qualidade na mente destas, sua implantação demonstra estar atrelada a uma "mudança interior" do indivíduo. É o que se estudará no próximo item.

2.1.2. Um Amplo Processo de Mudança

O reconhecimento da pessoa como foco básico da atividade organizacional pelo TQC implica profundas mudanças em relação à forma tradicional de administração, passando-se a necessitar de um sistema de qualidade que assegure, entre outros aspectos:

- Sensores ou instrumentos efetivos de levantamento das necessidades e expectativas dos clientes, tanto internos quanto externos;
- Projetos efetivos de produtos e serviços¹ para atender às necessidades e expectativas acima citadas;
- Processo de fabricação capaz e confiável para atender às

1. Para isso, a QFD, - Quality Function Deployment ou Desdobramento da Função Qualidade - tem importante contribuição a dar. Traduzindo as necessidades dos clientes em requisitos técnicos apropriados, a QFD proporciona redução nos custos dos produtos, melhoria da qualidade e encurtamento do tempo de fabricação (Eureka & Ryan, 1992:1).

especificações de projeto e aos prazos almejados pelo cliente, bem como a um custo compatível;

- Controle estatístico desse processo de tal sorte a assegurar a produção conforme as especificações e a evitar desperdícios;
- Melhorias Contínuas¹;
- Utilização de insumos com qualidade assegurada através de parcerias com fornecedores;
- Processos de embalagem, transporte, entrega e pós-venda do produto eficientes e eficazes.

Para a concretização dessas mudanças, os autores da qualidade demonstram ser unânimes em dois pontos:

- 1) é necessário mudar a cultura da organização;
- 2) é necessária uma gestão participativa.

Tomando-se esses dois pontos como pressupostos para a implantação de processos de qualidade, surgem os questionamentos: como mudar uma cultura organizacional? Como tornar um sistema de gestão mais participativo?

Nesse sentido, presume-se - e essa é a hipótese do trabalho - que isso dependa do desenvolvimento das pessoas, em especial,

¹1. Uma série de fatores contribuem para as melhorias contínuas, entre os quais: a normalização dos procedimentos, o CEP, os métodos de Taguchi, os grupos de melhoria, o sistema administrativo da empresa.

dos gerentes¹, ou seja: que o êxito na implantação dos processos esteja associado a um efetivo desenvolvimento dos gerentes. X

2.2. MUDANÇA DA CULTURA E DESENVOLVIMENTO HUMANO

2.2.1. Formação da Cultura Organizacional

Salienta-se, inicialmente, a concordância entre autores sobre a fundamentação do comportamento humano em elementos inconscientes da psique, denominados de premissas básicas por Schein (1988:18); variáveis governantes, por Argyris & Schon Apud Foguel & Souza (1985); concepções, por Foguel & Souza (1985:139); psiquismos, por Kilmann (1991:59), entre outros².

Esses elementos inconscientes, aliados às percepções, geram o comportamento humano:

"O comportamento manifesto dos indivíduos é condicionado pelas percepções que estes têm da realidade. As percepções, por seu turno, são condicionadas 'internamente' pelas concepções dos indivíduos e 'externamente' por fatores exógenos, tais como o ambiente social/político/econômico/ecológico em que os indivíduos vivem." (Foguel & Souza, 1985:139).

1. Neste trabalho, designam-se gerentes a todos aqueles que desempenham algum cargo de direção, gerência, chefia ou supervisão. Juntamente com os subordinados, formam o quadro de funcionários da empresa.

2. A Programação Neurolingüística - PNL - parte do mesmo pressuposto: "para mudar nossos próprios comportamentos, temos de começar a alterar nossas próprias crenças" (Robbins, 1987:66) - vide também Caravantes (1993).

E a cultura é basicamente formada a partir dessas concepções, compartilhadas pelos membros da organização (Schein, 1988:6; Kilmann, 1991:61). Entretanto, as concepções dos líderes são determinantes, pois projetam sobre a vida de outras pessoas sua consciência e ideais interiorizados (Zalesnik & Kets de Vries, 1981). Schein (1972:68) é ainda mais enfático:

"Os administradores não só possuem o poder de influenciar o que se passa nas suas imediações, como também o poder de determinar estruturas organizacionais e sistemas de recompensa, que vão determinar toda uma gama de outros procedimentos, como quem se comunica com quem (...), quão motivados estarão os subordinados dos níveis mais inferiores, e assim por diante."

Conseqüentemente, a direção que a empresa seguirá demonstra estar ligada à realidade interior de quem a dirige:

"Para escolher uma direção, primeiramente um líder deve ter escolhido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização. Esta imagem, que chamamos de visão, pode ser tão vaga quanto um sonho ou tão precisa quanto o estabelecimento de meta ou missão. (...) Uma visão é um alvo" (Bennis, 1988:75).

Dessa forma, uma organização nasce da visão (do imaginário) de uma pessoa (ou de algumas pessoas), que passa a compartilhá-la com outros.

Em decorrência disso, e apesar de outras influências, mudanças efetivas da cultura organizacional são legitimadas e facilitadas alterando-se de alguma forma o imaginário dos que dirigem a organização, substituindo-se a antiga visão por outra

que incorpore os novos valores que se deseja inculcar nessa cultura, o que é reforçado pelas palavras de Schein (1988:2):

"...a única coisa de verdadeira importância que os líderes realmente fazem é criar e administrar cultura e o único talento dos líderes é sua habilidade para trabalhar com cultura."

No caso, os novos valores que se quer inculcar representam a visão da Qualidade Total.

2.2.2. Sistema Administrativo

Se a cultura organizacional é moldada essencialmente pelos que dirigem a empresa, a partir das premissas básicas e valores (concepções) dos mesmos, presume-se a existência de mecanismos de difusão dessas premissas e valores aos demais membros da empresa. Alguns desses mecanismos são conscientes, outros inconscientes, e se vinculam ao que os gerentes dão atenção, ao que eles medem, controlam, punem, comentam, etc (Schein, 1988:225). Ou seja, a maneira - ou estilo gerencial, ou sistema administrativo - com que os gerentes administram os recursos materiais, tecnológicos e o potencial humano da organização difunde uma cultura, que pode ser reforçada ou contraposta por outras manifestações como estruturas, leiaute, móveis e outros elementos. X

O estilo de liderança é o padrão comportamental que a pessoa manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas, da forma que é visto por essas outras pessoas (Hersey &

Blanchard, 1986:120). Sendo assim, o mesmo pode ser mais, ou menos, aberto à participação dos liderados, o que estabelece uma escala desde um estilo autoritário até um participativo. Nessa perspectiva, conforme a literatura, o estilo mais apropriado para a Qualidade Total é o participativo.

Todavia, se alterar o sistema administrativo contribui para a necessária mudança de cultura, na bibliografia da qualidade não se encontrou considerações sobre as características da participação que se pretende dar aos membros da empresa em geral.

Deve-se considerar que a Qualidade Total estimula os gerentes a adotarem o papel de "facilitadores", cabendo-lhes administrar equipes (Scholtes, 1992; Juran & Gryna, 1991; Albrecht, 1992; Bhote, 1992) e promover o desenvolvimento das pessoas que com eles trabalham (Harrington, 1988; Falconi, 1990 e 1992; Möeller, 1992; Ishikawa, 1986), entre outras responsabilidades.

Além disso, vários estudos da teoria administrativa enfatizam a assunção de novos papéis pelos gerentes, ligados ao relacionamento interpessoal: para Adizes (1987), por exemplo, um dos quatro papéis é o de integrar pessoas¹, para Bradford & Cohen (1986:212), *"a função central do líder é desenvolver as condições e a capacidade dos subordinados de forma que estes compartilhem*

1. De acordo com Adizes (1987:4), *"os papéis necessários e suficientes que precisam ser desempenhados para que uma organização opere eficaz e eficientemente a curto e a longo prazo são: produzir, administrar, empreender e integrar."*

cada vez mais da gerência da unidade", e, para Mintzberg Apud Kakabadse et al. (1988:19), os gerentes dividem suas atenções entre três grandes papéis: o interpessoal, o informacional e o decisório. Decisivo, mais do que esses, é o argumento de Kilmann (1991:44), que advoga "o gerenciamento participativo, não devido a algum valor social ou imperativo ético, mas porque é o único modo de se resolverem problemas complexos." Daí a importância de se analisar as características da administração participativa.

Motta (1991:162) considera as vantagens de estimular sua prática:

"A participação facilita a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional à medida que possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa."

Guest & Fatchett (1974:10) referem que a participação é tomada pela literatura como oportunidade de expressão, influência, tomada de decisão ou controle. Isso implica, segundo eles, que genuínas formas de participação, diretas ou indiretas, permitem aos indivíduos se contraporem à administração, incluindo a decisão de não aceitar a mudança.

Uma terceira perspectiva que se considera é a de Storch (In: Fleury & Fischer, 1987:159):

"O conceito de participação não tem um significado absoluto. As formas de participação dos trabalhadores variam consideravelmente, assim como variam os seus objetivos e os seus pressupostos sobre a natureza humana."

E, por fim, uma perspectiva do ponto de vista da qualidade:

"Ambientes de trabalho participativos não podem, por si só, garantir grandes contribuições dos trabalhadores para a melhoria da qualidade se os trabalhadores não forem capazes de atuar no aperfeiçoamento do sistema." (...) Deve haver um meio "para levar à administração os problemas que exijam sua atenção" (Juran & Gryna, 1991:62).

Dessas ponderações, evidencia-se que:

1) O conceito de participação contém múltiplas dimensões, sendo algumas delas a liberdade de expressão do subordinado, sua autonomia, a influência e o controle que ele pode exercer e a oportunidade de tomar decisões por si;

2) Sendo composta por variáveis, a participação varia numa determinada escala segundo cada uma dessas variáveis;

3) A participação se assenta nos pressupostos sobre a natureza humana (ou concepções). Assim, a forma de administrar pode incentivar ou reprimir a participação, resultando em gestões mais participativas ou menos participativas;

4) A participação pode ser usada como instrumento ou finalidade. Na Qualidade Total, a participação é instrumento para a satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, um fim, que é a satisfação dos funcionários da empresa;

5) Os papéis que os gerentes passam a desempenhar na administração para a qualidade assentam-se em grande parte nas relações interpessoais, e, conseqüentemente, numa gestão

participativa;

6) Sendo o estilo de liderança - ou a maneira como os gerentes administram - uma forma de difundir cultura, então o estilo de liderança está embutido na cultura, e isso parece indicar que variando um dos sistemas - cultura ou estilo -, varia-se os dois.

Feitas essas considerações, há que se considerar a recomendação de Hersey & Blanchard (1986:116-117) de que o estilo do líder democrático ou concentrado no empregado não vale para todas as situações:

"...um estilo normativo único de liderança não leva em consideração as diferenças culturais, particularmente os costumes e tradições, assim como o nível de instrução, o padrão de vida e a experiência industrial. (...) Portanto, com base na definição do processo de liderança entendido como função do líder, dos subordinados e de outras variáveis situacionais, a idéia de um único tipo ideal de comportamento de líder parece pouco realista."

Embora tal argumento deva ser levado em conta, é preciso ter em mente que:

1) Os próprios autores recomendam utilizar os dois estilos intermediários da escala¹, que são participativos e considerados

1. Hersey & Blanchard (1986), na sua teoria da Liderança Situacional, estabelecem quatro estilos de liderança, caracterizados por: E1 - direção, E2 - coordenação, E3 - colaboração, E4 - delegação.

seguros;

2) Em dois anos de processo de qualidade - tempo mínimo para escolha da empresa a avaliar - presume-se que os líderes aumentaram seu comportamento de relacionamento para com os subordinados, tendo abandonado o estilo diretivo. E como o sistema participativo de Likert (vide item 2.4.2) corresponde ao estilo colaborativo (o 3₀, ou E3, na escala de Hersey & Blanchard - portanto, um estilo seguro), o mesmo não demonstra ser ineficaz num processo de qualidade;

3) Nesse ínterim, é importante ter claro que estilo participativo não implica em abolição da unidade de comando e que a Qualidade Total não dá ênfase exclusivamente às pessoas, mas também às tarefas;

4) Um líder diretivo que se preocupa com o desenvolvimento das pessoas pode ser visto pelo subordinado como participativo, o que se opõe à teoria de Hersey & Blanchard. Isso está a indicar que a participação não tem um conceito definitivo, podendo variar na ótica de diferentes pessoas.

2.2.3. Processo de Desenvolvimento e de Mudança da Cultura

Considerando-se, como foi visto, que as culturas são criadas pelos líderes, e que cultura são premissas e crenças básicas - ou concepções, ou variáveis governantes - compartilhadas pelos membros da organização; considerando ainda que o estilo de gestão se atrela à cultura, e pretendendo-se mudar o estilo dos líderes

para difundir novos valores para a Qualidade Total, a preocupação passa a ser a mudança das variáveis governantes. Isso pode ser resumido na seguinte hipótese: a efetiva implantação da Qualidade Total depende da substituição ou introdução de novas concepções, de forma planejada, na mente dos líderes da organização. X

Nesse contexto, as "variáveis governantes" da teoria de ação de Argyris & Schon são inquestionáveis (Schein, 1988:18) e definem o cerne das teorias pelas quais as pessoas agem (Foguel & Souza, 1985:131). Na maioria dos casos, as pessoas pensam estar agindo de uma forma - teoria esposada -, quando efetivamente agem de outra - teoria-em-uso. Essas pessoas estão inconscientes da sua teoria de ação.

Argyris & Schon classificam as teorias-em-uso em tipo I e tipo II, sendo as primeiras caracterizadas por comportamentos baseados em hipóteses não testadas, e, as últimas, definidas por variáveis governantes permanentemente questionadas e por escolhas conscientes (Foguel & Souza, 1985:152). No tipo I, ocorre, segundo Argyris & Schon, a aprendizagem de ciclo único e, no tipo II, a de ciclo duplo. A transição da primeira para a segunda teoria-em-uso carece de um processo de reeducação, com metodologia educacional própria, sendo o primeiro passo a conscientização.

Aprendizagem baseada em experiência, mas que não altere as variáveis governantes - a de ciclo único - não é suficiente para que haja mudança na situação em si. É como promover correções de forma autônoma, sem refletir sobre as mesmas. As correções de

rotina que mantém o programa básico são eficazes apenas no curto prazo e caracterizam a adoção da teoria-em-uso do tipo I, que é reforçada pelas práticas gerenciais da maioria das organizações e pela própria sociedade. Já a mudança para a aprendizagem de ciclo duplo depende de "feedback" (retroalimentação) não apenas entre organismo e ambiente, mas também entre o organismo e as suas variáveis governantes (Foguel & Souza, 1985:136-139)¹.

Para explicar esse processo de reeducação, Foguel & Souza remetem-se à teoria de desenvolvimento de Weathersby (1976)². Este autor caracteriza 6 estágios de desenvolvimento³ da pessoa, independentes das fases de vida. Somente nos dois últimos estágios ocorre o questionamento - e o autoquestionamento, só no último. Há pessoas que nunca alcançam esses dois estágios. A capacidade de questionar dos membros indica o estágio de desenvolvimento da organização.

Os estágios de desenvolvimento apresentam uma seqüência, cujas principais características são: nenhum estágio pode ser saltado ou suprimido; cada estágio é mais complexo que o

1. Nesse sentido, na teoria da qualidade fala-se em "rompimento" (Falconi, 1990:28) e "ruptura" (Juran & Gryna, 1991:135).

2. Do original: "A Syntesis of Research & Theory on Adult Development: Its Implications for Adult Learning and Postsecondary Education" Apud Foguel & Souza (1985:146).

3. São os seguintes os 6 estágios de Weathersby, numa ordem de progressão: 1 - orientação de obediência e castigo, 2 - orientação instrumental, 3 - orientação de regras sociais e aparência, 4 - orientação de autoridade e ordem social, 5 - orientação contratual legalística, e, 6 - consciência ou orientação por princípios (Foguel & Souza, 1985:147).

precedente; a progressão de estágios não se reverte; os indivíduos conseguem se ver atuando em um - e apenas um - estágio acima (Foguel & Souza, 1985:168-169).

Para os estágios mais avançados, a organização precisa ser capaz de aprender a partir da própria experiência. Seus membros devem detectar suas disfunções e empreender ações para corrigi-las. Foguel & Souza (1985:177) concluem que "*enquanto a organização se desenvolve, muda a mentalidade, pela ocorrência de transformações na maneira pela qual as decisões são tomadas (...).*" Blake & Mouton (1972:77) compartilham ponto de vista semelhante: a mudança para a excelência vincula-se à prática de estudar a própria experiência durante o processo de administração.

A consciência pelo desenvolvimento por estágios está presente em Crosby (1990a:105), que afirma existirem, nos diferentes momentos, pessoas em cada estágio do desenvolvimento para a qualidade.

À parte dessas idiossincrasias, a mudança de cultura está na dependência de reforços permanentes, como os representados pelo empenho desde os altos executivos da empresa, no sentido a manifestarem um comportamento - prática - consonante com o que advogam na teoria, para garantirem credibilidade e confiança, servindo de "mentores" (vide item 2.2.4 - 2). Outro reforço concerne à criação de um ambiente propício ao diálogo, em que cada um possa expor suas preocupações, sendo ouvido e levado em conta. A base dessa argumentação é encontrada em Likert (1971 e

1975), McGregor (1970), Bradford & Cohen (1986), Juran & Gryna (1991), entre outros autores.

Percebe-se que a mudança de cultura sugerida pelos especialistas da qualidade está atrelada ao processo de desenvolvimento da organização e poderá seguir orientações decorrentes das perspectivas acima, que conduzem às seguintes inferências:

- 1) A elaboração de um processo de aperfeiçoamento convenientemente será precedida de um diagnóstico do estágio de desenvolvimento das pessoas e da organização, que inclua a identificação do desempenho real e do considerado ideal, além da explicitação das contradições culturais;
- 2) A fim de que as pessoas se motivem para a mudança, evidenciam-se como importantes sua participação em todas as fases do processo e uma definição clara tanto do porquê da mudança quanto das vantagens na implementação desta;
- 3) A efetividade do processo demonstra incluir o estímulo à crítica construtiva de hipóteses e comportamentos, provocando questionamentos e, sobretudo, autoquestionamento, que vise alterar as "variáveis governantes" diagnosticadas como disfuncionais;
- 4) Evidencia-se importante o reforço da mudança através de adequado sistema de recompensas e consciência do gerente

de que as pessoas acreditam a) poder realizar a atividade - tendo o conhecimento, a habilidade e os recursos necessários, e, b) ter uma recompensa compatível com o esforço;

- 5) O processo iniciado com os que dirigem a empresa e, na seqüência, difundido aos demais membros da organização, tende a ser melhor sucedido.

2.2.4. Abordagens Para o Desenvolvimento

Alguns autores (Chiavenato, 1985:286) dividem o desenvolvimento em educação e treinamento, que são recomendados por sua vez, como ações básicas pela literatura da qualidade (Ishikawa, 1986; Falconi, 1990). Considerando que educação é preparar os homens para a vida e pela vida, que desenvolvimento é prepará-los para uma carreira e que treinamento é preparar os homens para um cargo ou função (Chiavenato, 1985:287), a responsabilidade empresarial no contexto da qualidade extrapola a visão tradicional de adaptar homens a funções. É nesse campo que se processa a grande mudança: a necessidade de as pessoas estarem profundamente mergulhadas em aprendizagens múltiplas (Pereira, 1991:14), aprendendo a aprender, o que transforma o cenário empresarial numa "learning organization" (Argyris, 1991:105).

Como foi visto anteriormente, desenvolvimento implica mudar - substituir ou incorporar novas - concepções. Nesse sentido,

admite-se que o desenvolvimento será efetivo quando: 1) ele for eficaz, substituindo ou fazendo incorporar na mente das pessoas as concepções julgadas fundamentais, e, 2) ele for eficiente, assegurando que o comportamento subsequente das pessoas se assenta realmente nessas novas concepções.

O fato de pensar sobre a ação individual ou a aprendizagem de duplo ciclo (Marsick, 1987; Argyris, 1991) depende de atividades de desenvolvimento. Diferentes abordagens contribuem para esse objetivo. Algumas delas são comentadas a seguir.

1) Desenvolvimento Organizacional

A transmissão de conhecimentos e o aprimoramento de habilidades constituem aprendizagem de ciclo único. Embora visto com ressalvas por alguns autores, o Desenvolvimento Organizacional (DO) pode ser uma das formas de proporcionar a aprendizagem de duplo ciclo necessária à capacitação dos gerentes para a Qualidade Total. Bennis (1972:21) considera que o Desenvolvimento Organizacional

"é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança."

Segundo Lawrence & Lorsch (1972), toda intervenção sob a forma de DO inicia com um diagnóstico e é implementada sob variadas sistemáticas: desenvolvimento de equipes, reuniões de

confronto, proposições de alterações de expectativas e comportamentos, redefinição de tarefas, etc. Os indivíduos e grupos devem ser envolvidos em todas as fases do processo, de modo a incorporarem as técnicas e a aprenderem a resolver seus problemas por si.

O DO visa aperfeiçoar os sistemas que compõem a organização total, elevando a capacidade de todas as unidades de trabalho para a solução de problemas (Beckhard, 1972:23-24). Sua efetividade é alcançada quando 100% dos membros da organização estiverem pessoalmente comprometendo suas energias de uma forma concentrada e integrada (Blake & Mouton, 1972:12). Ou seja, seus propósitos equivalem-se aos do TQC.

Constata-se concordância entre os autores do Desenvolvimento Organizacional que a mudança deve iniciar pelo topo hierárquico da empresa (Blake & Mouton, 1972:11; Bennis, 1972:58; Beckhard, 1972:115). A literatura da qualidade ratifica esse pressuposto (Bergamo, 1991:147,152; Ishikawa, 1986:192; Mizuno, 1989:112; Juran, 1990a:73,78 e 330; Deming, 1990:102; Falconi, 1990:40).

É importante considerar que quanto mais reforçado e padronizado um comportamento, mais difícil é mudá-lo (Hersey & Blanchard, 1986:32) e que, na proporção inversa, quanto maior a capacidade de questionamento e autoquestionamento do indivíduo e, por extensão, da organização, mais facilitada se torna a mudança (Foguel & Souza, 1985:156).

O investimento de tempo nessa transformação se deve ao fato de que "a mudança de padrões é um longo período de vacilação e

incerteza, de progressos e regressos, o que é de difícil previsão" (Argyris, 1971:151). Percepções semelhantes são encontradas em Crosby (1990a:55) e em Ishikawa (1986:123), que antevê que não seremos capazes de mudar a mentalidade numa primeira tentativa.

Em suma, o DO é um processo de desenvolvimento das organizações, que contribui para tornar efetiva a introdução de mudanças planejadas, demonstrando ser útil, portanto, à implantação da Qualidade Total.

2) Temas de Aprendizagem de Gib

É possível que a aprendizagem de um gerente varie em função da forma como o desenvolvimento gerencial é procedido? De acordo com as conclusões de Gib, sim. Diz ele:

"Para desenvolver gerentes efetivos, nós não temos que simplesmente saber quais habilidades, conhecimentos e atitudes estão associadas com excelente gerência, mas também como essas coisas podem ser aprendidas." (Gib, 1987:36).

Baseando-se em centenas de experiências de aprendizagem contadas por administradores, o autor identificou sete diferentes "temas de aprendizagem" - *learning themes*. Gib (1987:40) define tema de aprendizagem como "padrão que os administradores usam para organizar, entender e seguir atividades de aprendizagem". Os "temas" são os seguintes:

- a) Imitação de um "mentor" - alguns administradores

descrevem todas as suas experiências de aprendizagem em termos de imitação de uma pessoa específica, um mentor. O mentor é reconhecido como tendo uma visão de mundo bem-desenvolvida e coerente. Um mentor também pode ser uma pessoa ilustre do passado. O importante neste "tema" não é tanto a pessoa, mas o processo. A imitação é mais pelo que o mentor faz do que por aquilo que diz.

b) Assunção de um papel - processo semelhante ao anterior, com uma diferença: o que é imitado é a concepção de como a pessoa deve se comportar, e não propriamente uma pessoa em si. Para as pessoas que se identificam com este tema, seminários são importantes, pois deles extraem subsídios ao seu comportamento.

c) Acompanhamento prático - gerentes que seguem este tema centram-se na resolução de problemas. Querem ver o trabalho feito. Vêem mais problemas que oportunidades. Eles aprendem pelo desafio. Para eles, a aprendizagem só se concretiza com a aplicação dos conceitos e modelos gerenciais.

d) Validação - para gerentes enquadrados neste tema, a aprendizagem só se completa quando ouvem de um especialista a explicação do que fizeram, da experiência pela qual passaram.

e) Antecipação - ao contrário do que ocorre na validação, neste tema a aprendizagem se completa com a aplicação prática ou experimentação dos conceitos vistos. A conceituação, portanto, precede a ação.

f) Crescimento pessoal - aquele que segue este tema está

menos interessado em adquirir conhecimento e habilidades e mais voltado para o auto-entendimento e transformação de valores e atitudes. As pessoas que aprendem pelo crescimento pessoal procuram organizar as atividades de aprendizagem em torno do autodesenvolvimento.

g) Aprendizagem científica - a seqüência deste padrão é observar, conceptualizar a partir das observações e então experimentar para coletar novos dados. As pessoas aqui identificadas não estão particularmente interessadas na aplicação das experiências de aprendizagem, mas querem descobrir como as coisas funcionam.

Gib complementa esclarecendo que quando se conhece o padrão preferível de aprender de cada pessoa, o treinamento e o desenvolvimento podem ser dimensionados adequadamente. Daí a importância de envolver os próprios aprendizes quando da formulação das atividades.

As conclusões de Gib, compartilhadas pelas percepções de outros autores de que cada pessoa apresenta características próprias quanto à aprendizagem (Bennis, 1972:71; Schein, 1972:69, Deming, 1990:39), evidenciam a necessidade de lançar mão de múltiplos meios para o desenvolvimento do potencial humano.

3) Aprendizagem experiencial de Kolb

O modelo da "gerência-problema"¹ de Kolb (1983) vinculado à

1. Do original: "problem management".

aprendizagem experiencial, aborda a função gerencial como um processo dialético. Na resolução de um problema, por exemplo, em cada etapa do processo - análise da situação, análise do problema, análise da solução e análise da implementação -, conforme o autor, o gerente se vê envolvido num dilema constante entre levantar mais informações e alternativas e se decidir pela mais adequada, considerando aspectos como economia, praticidade na implantação, etc. Embora tenha uma abrangência maior, cabe analisar aqui duas implicações importantes do modelo:

1) A dialética da análise da situação, na ótica de Kolb, quando o problema ainda não está identificado, remete à avaliação de valores emocionais latentes e das variáveis intervenientes, abrindo-se espaço para a percepção de oportunidades. Nota-se, neste ponto, a compatibilidade com a ênfase dada por Deming Apud Walton (1989:34) ao aspecto: *"não basta fazer o melhor possível. É preciso saber o que se vai fazer"*;

2) Sendo a análise das várias etapas da gerência-problema dialética, na fase de geração de idéias, chamada de "modo verde" por Kolb, a intuição e a criatividade evidenciam-se como vitais.

Dessa forma, pode-se corroborar a hipótese de que a Qualidade Total resgata o lado emocional das pessoas. Isso porque nela se recomenda que todos solucionem problemas girando o ciclo PDCA (vide p.67). Mas pelo modelo de Kolb, solucionar problemas envolve constante tomada de decisões, que, por sua vez, incluem

juízos de valor¹. Assim, o desenvolvimento dos gerentes e demais membros da organização está na dependência, além de outros fatores, de um ambiente que incentive o uso da intuição, tese, de resto, enfatizada por outros autores (Barnard, 1971; Simon, 1970; Motta, 1991).

4) Outras Abordagens

Quanto aos meios de proceder ao desenvolvimento gerencial, na ótica dos teóricos da administração, a leitura dirigida está ganhando espaço (Junqueira, 1992). No atual contexto, comenta Junqueira, é preciso inovar, sendo exemplos de atividades usadas com sucesso as aulas ministradas pelos altos executivos da empresa - fazendo com que se reciclem - e a prática de ilustrar as idéias com dados sobre o concorrente (quanto investiu em desenvolvimento, etc), o que constitui argumento convincente.

No modelo do gerente como agente de desenvolvimento, Bradford & Cohen (1986) defendem o relacionamento de influência mútua entre superior e subordinado, alcançando-se a excelência quando as aptidões interpessoais forem discutidas e se tornarem padrão do repertório de todo gerente. O estabelecimento de padrões elevados de desempenho e o provimento de assistência à equipe são pontos básicos desse processo.

Storey (1989b), num abrangente estudo sobre o desenvolvimento gerencial levado a efeito na Inglaterra, além de

1. Vide, também, Simon (1972).

enfocar o "mentoring"¹ como atividade de uso mais freqüente, considera o "coaching"² como forma de aprendizagem, que difere da anterior na definição antecipada dos encontros entre instrutor e aprendiz. Observa, ainda, o papel relevante do auto-desenvolvimento, que é estimulado pelo provimento de oportunidades de aprendizagem e pela formação de um grupo de suporte. E o treinamento "outdoors" (fora da empresa), segundo Storey, já faz parte dos programas de várias organizações.

O atrelamento da aprendizagem ao trabalho prático é evidenciado por alguns autores. O verdadeiro treinamento gerencial, afirma Pereira (1991), se dá no dia-a-dia, no local de trabalho. Storey (1989b) considera que os bons administradores demoram anos para atingir tal performance, e nisso a experiência "on-the-job" é fator crucial. Por fim, Marsick (1987:16) reforça essa tese quando diz que a aprendizagem para a produção organizacional não pode ser separada da aprendizagem para o crescimento pessoal, como muitas vezes é feito.

Evidencia-se desses pontos de vista e teses de autores, mais uma vez, que a capacitação dos gerentes se efetiva através de diferentes meios. Esse fato destaca a importância do diagnóstico do estágio de desenvolvimento dos profissionais da empresa e da própria organização, bem como dos meios que mais se adequam ao processo.

1. Para Storey (1989b), um mentor gerencial é um chefe interessado no desenvolvimento de um liderado a longo prazo, podendo este ser ou não seu subordinado direto.

2. "Coach" = instrutor, treinador, monitor.

2.3. IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE QUALIDADE

Sintetiza-se a seguir modelos de implantação de processos de qualidade na ótica de alguns especialistas. É importante observar que os dois primeiros modelos - de Deming e Juran - são os precursores do TQC. De certa forma, o de Crosby também está incluído nesta categoria. Os dois modelos seguintes - de Ishikawa e Falconi - constituem realmente o TQC. E os dois últimos modelos analisados - de Möeller e Kilmann - são independentes ao TQC, constituindo-se essencialmente em metodologias de aperfeiçoamento de nível comportamental para a melhoria da qualidade.

2.3.1. Modelos de Implantação

1) Modelo de Deming

Deming (1990) estabelece como prioridade o saber profundo, calcado numa visão da variabilidade, na teoria do conhecimento e em elementos de psicologia. Mas o processo de implantação da qualidade em si, para Deming, compreende 14 pontos, começando com o estabelecimento da constância de propósito para melhorar o produto e o serviço, seguido de adoção da nova filosofia. Entre os pontos, estão também a instituição do treinamento e de um sólido programa de educação e retreinamento. Neste último, o autor estimula o autodesenvolvimento, mas não discorre sobre o conteúdo desse programa, nem sobre a necessidade de desenvolvimento organizacional ou gerencial. Fica de fora,

também, a previsão de diagnóstico da empresa. Contudo, Deming reconhece enfaticamente o papel vital da liderança para a excelência organizacional.

Aos 14 pontos, o autor acrescenta sete "doenças fatais", bem como outros obstáculos que dificultam a adoção da qualidade. Enfatizando o controle estatístico dos processos, a contribuição de Deming foi fundamental - e ainda é - no campo da qualidade.

2) Modelo de Juran

Para Juran (1990a e b), o gerenciamento estratégico da qualidade compreende 3 áreas - Trilogia Juran: planejamento, controle e melhoria da qualidade. Com o detalhamento dessa Trilogia e do Diagrama Tripól (cadeia fornecedor-cliente, estendendo a atenção ao cliente interno da empresa), o autor estrutura um modelo prático e abrangente para implantação da qualidade.

Juran tem consciência das implicações na cultura organizacional representadas pela implantação da Qualidade Total. As implicações, segundo ele, se dão na filosofia, valores, crenças e suas manifestações. Seu programa de implementação inclui o desenvolvimento das gerências, com sessões de dinâmica de grupo. Ressalta a importância da liderança a partir dos altos gerentes e a necessidade de treinar todos os líderes em como gerenciar para a qualidade.

3) Modelo de Crosby

À semelhança de Deming, Crosby (1990a e b) estabeleceu 14 passos para implantação de processos de qualidade, que pouco têm a ver com os de Deming. O autor dá ênfase à prevenção, através do que chama movimento zero defeitos. Um dos passos - o de medição da qualidade - inclui os processos de vida. Crosby não projeta o diagnóstico para implantação da qualidade e defende, num dos passos, a educação para que todos usem uma linguagem comum. Entretanto, não aprofunda a questão do desenvolvimento.

4) Modelo de Ishikawa

O autor distingue, entre os pontos relevantes na implantação bem-sucedida de processos de qualidade, a participação de todos os funcionários, com a consolidação de uma estrutura que proporcione a colaboração, o objetivo de buscar a melhor qualidade do mundo e o respeito à pessoa humana, sua preparação e educação. Segundo Ishikawa, a gestão para a garantia da qualidade é operada através do ciclo "PDCA" - vide item 2 - em todos os níveis: global, setorial, funcional e individual (Ishikawa, 1986 e 1988).

Fica clara a preocupação do autor pelos aspectos culturais da organização, cujo gerenciamento permite a efetividade na implantação de processos de TQC. Essa efetividade advém da mudança de mentalidade dos gerentes, importando para isso um processo de educação e desenvolvimento adequadamente projetado.

5) Modelo de Falconi

Inicialmente (Falconi, 1990), o autor estabeleceu duas fases para implantação dos processos de qualidade: uma de treinamento e outra de implantação propriamente dita. O treinamento engloba conceitos e métodos, estes últimos formados pelo ciclo PDCA, análise de processos e solução de problemas. A implantação do TQC, nessa concepção, abarca o gerenciamento das rotinas, das melhorias e do crescimento do ser humano. Falconi prega a criação de uma consciência e ambiente em que todos os funcionários pensem, raciocinem e "girem" o ciclo PDCA, contribuindo assim para a melhoria da qualidade e para incrementar a produtividade.

Numa segunda obra, Falconi (1992) estabelece o modelo do gerenciamento por diretrizes, reconhecendo a importância das crenças e valores dos dirigentes, que definem a visão para administração do negócio. A estanqueidade demonstrada na primeira obra do autor entre o gerenciamento das rotinas e melhorias e do crescimento do ser humano é amenizada. Há que se considerar, nesse ínterim, que a grande ênfase dispensada pelo autor à padronização de procedimentos envolve profunda mudança de concepções na cultura organizacional. x

6) Modelo de Möeller

Sob o tema da maximização da qualidade através do desenvolvimento das pessoas, Möeller (1992) demonstra que a qualidade pessoal é a base de todas as outras. Ele divide a qualidade em "soft" e "hard", sendo "soft" seu lado humano -

qualidade das pessoas, dos departamentos e dos serviços -, e "hard", a qualidade dos produtos e da empresa (HSM, 1992).

O potencial de desenvolvimento está, para Möeller, na diferença entre dois índices: o índice IP, da performance ideal concebida pela pessoa, e o índice AP, da performance real. Como o IP praticamente se consolida até a idade de 25 anos no indivíduo¹, e a partir disso só acontecimentos extraordinários o modificam, a saída é trabalhar com o nível AP, aproveitando o potencial de desenvolvimento, conforme perspectiva do autor.

Através do estabelecimento de metas de melhoria, de indicadores apropriados e do permanente acompanhamento do desempenho, Möeller centra sua atenção nas qualidades pessoal e departamental.

Embora parecendo inegável a consistência do método, questiona-se sobre a forma de envolver efetivamente os clientes internos para seguirem tais orientações.

7) Modelo de Kilmann

Kilmann (1991) propõe um método, que ele chama de "totalmente integrado", para criar e manter o sucesso

1. Nesse contexto, cabe um comentário sobre as contribuições da psicologia, especialmente da análise transacional. Conforme essa teoria, o caráter do ser humano é modelado desde que este nasce quanto a comportamentos, valores, ideais e tradições, o que perpetua a vida em sociedade. Isso estabelece o "argumento" ou "script" da pessoa. Apesar de as influências externas serem maiores nos primeiros anos de vida, o "argumento" continua sendo influenciado ao longo de toda a vida do indivíduo (vide Krausz, 1989, e Steiner, 1976).

organizacional. O método abrange cinco "trilhas" ou etapas: cultura, habilidades gerenciais, formação de equipes, estratégia - estrutura e sistema de recompensas, com a recomendação de seguir exatamente essa ordem na execução do método.

Na primeira etapa, para a mudança de cultura é prevista a explicitação das normas culturais praticadas na organização, acompanhada do estabelecimento das normas desejadas. Isso permite identificar as contradições culturais, que a seguir devem ser eliminadas, preservando-se valores desejáveis da cultura.

Percebe-se como pontos fortes da perspectiva de Kilmann a concepção holística da organização, sendo esta plasmada pela cultura, hipóteses e psiquismos das pessoas; o começo da mudança pelas disfunções culturais; o envolvimento coletivo nesse processo e a criação ou adaptação de mecanismos de reforços às mudanças.

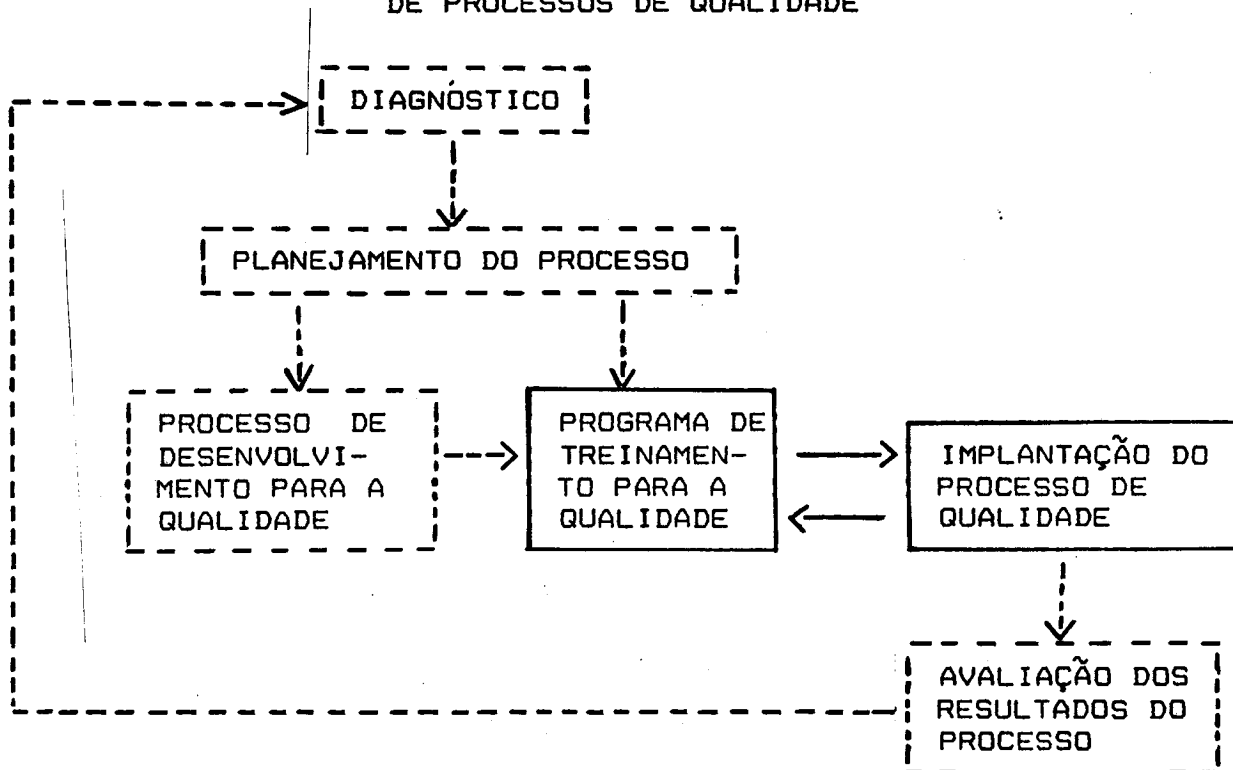
A combinação de vários modelos de implantação da qualidade¹ pode ser resumida na forma da Figura 2, p. 64. As linhas tracejadas indicam etapas recomendadas sem unanimidade entre os autores. É o caso do diagnóstico das variáveis organizacionais, do planejamento para implantação, do desenvolvimento e da avaliação dos resultados do processo. Por outro lado, em praticamente todos os modelos tem-se observado enfoque num

1. A vantagem da associação de vários modelos ou teorias é corroborada por pesquisa realizada com 52 empresas gaúchas (Fornasier, Rodrigues & Roesch, 1992).

programa de treinamento, na implantação propriamente dita e numa retroalimentação do processo, a fim de torná-lo cíclico.

A seguir, comenta-se cada uma das etapas. Ressalta-se que a forma de ordenação aqui apresentada, embora reúna elementos de vários autores, é própria deste trabalho. Procura-se associar a abrangência conceitual do TQC com o decorrente processo de desenvolvimento das pessoas para alcançar os propósitos da Qualidade Total.

FIGURA 2
MODELO CONCEITUAL DA IMPLANTAÇÃO
DE PROCESSOS DE QUALIDADE



* As etapas com linhas tracejadas não estão previstas por todos os autores

- Diagnóstico - envolve elementos técnicos (confiabilidade, controle de estoques, qualidade da matéria-prima, tecnologia utilizada, cartas de controle, etc) e comportamentais. Interessam neste trabalho especialmente estes últimos, cuja ação diagnóstica convenientemente englobará a identificação: 1) do estágio de desenvolvimento das pessoas, das unidades organizacionais e da empresa; 2) das contradições culturais e das hipóteses em que se assentam as concepções individuais e coletivas; 3) da "performance" ideal e real dos clientes internos, avaliando o potencial de desenvolvimento; 4) dos "temas de aprendizagem", de modo a dimensionar adequadamente as atividades de desenvolvimento; 5) do status das variáveis organizacionais - causais, intermediárias e de resultado (vide item 2.4.2) - por área, permitindo traçar planos para eliminar ou dirimir os pontos disfuncionais.

- Planejamento - em paralelo ao planejamento técnico, a partir do diagnóstico acima descrito é possível estabelecer atividades de desenvolvimento que se adequem à necessidade de mudança de cultura, sem destruir pontos fortes e reduzindo as resistências a essa mudança. Na literatura da qualidade, encontram-se diversas sugestões de atividades que promovem o "rompimento"¹, podendo-se suplementá-las com o Desenvolvimento Organizacional ou outras ações, a depender das características situacionais da empresa.

1. Falconi (1990:28) conceitua "rompimento" como o abandono de práticas gerenciais não mais vigentes no mundo de hoje.

- Processo de desenvolvimento - Execução das atividades de desenvolvimento planejadas.

- Programa de treinamento - execução de atividades previstas no planejamento técnico, de acordo com um programa global de aperfeiçoamento.

- Implantação do processo de qualidade - inclui uma multiplicidade de ações, tais como: desdobramento da função qualidade, projetos de melhorias, controle estatístico de processo, parceria com fornecedores, normalização, custos, etc, tudo voltado para o propósito básico da Qualidade Total: satisfação das necessidades das pessoas.

- Avaliação dos resultados do processo - esta etapa é analisada no item 2.4.

- Retroalimentação - a partir da avaliação, é possível corrigir os pontos falhos, buscando a efetividade do processo.

Parecendo o modelo da Figura 2 o que mais se coaduna com a abrangência conceitual do TQC, busca-se analisar a necessidade de desenvolvimento das pessoas.

O fluxograma em foco poderia ser explicitado na forma de ciclo PDCA, mas para isso duas ressalvas demonstram ser pertinentes:

- 1) A ênfase em "girar o PDCA"¹ por todos os membros da empresa para a resolução de problemas, se levada ao extremo, pode inibir a percepção de oportunidades², restringindo a efetividade da empresa;
- 2) A "visão" dos dirigentes pela vantagem competitiva, pelos valores e pelas concepções, deve ser abstraída dos métodos formais de análise, sob pena de se inibir a criatividade e até a busca de novas fórmulas de abordagem dos problemas e oportunidades. Significa dizer: o ciclo PDCA é uma ferramenta, e não um fim em si mesmo.

2.3.2. Meios de Desenvolvimento Propostos pela Literatura da Qualidade

Quanto à formulação de meios que visem à implementação do desenvolvimento para a qualidade, a literatura é pródiga. Entretanto, é importante considerar que essas atividades devem extrapolar a mera transmissão de conhecimentos e aprimoramento de habilidades. Além de vivenciais, as atividades de desenvolvimento carecem de reforços simultâneos e continuados (vide item 2.2.3).

No Quadro 1 são listadas as principais atividades e meios propostos pela literatura para implantar qualidade.

1. Girar o PDCA = planejar, fazer, checar e agir corretivamente de forma iterativa, buscando melhorias contínuas - Kaizen - para um determinado processo.

2. Teboul (1991:239) mostra-se ciente desse fato quando diz que os "Comitês de Pilotagem" devem diagnosticar os problemas e as oportunidades.

QUADRO 1
ATIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO PARA A QUALIDADE

ATIVIDADES	RECOMENDADAS POR
1. Auto-aprendizado - com filmes e instruções programadas	Juran & Gryna (1991)
2. Leituras; publicações	Juran & Gryna (Op.Cit.) Mizuno (1989)
3. Leitura de biografias	Crosby (1990a)
4. Melhoria da qualidade pessoal pelo estabelecimento e acompanhamento de metas	Möeller (1992a)
5. Delegação de atividades aos subordinados	Ishikawa (1986) Falconi (1990) Mizuno (Op.Cit.)
6. Simulação por computador	Juran & Gryna (Op.Cit.)
7. Palestras e seminários	Bergamo (1991) Mizuno (Op.Cit.)
8. Cursos	Juran & Gryna (Op.Cit.)
9. Participação em associações profissionais	Juran & Gryna (Op.Cit.)
10. Estudos de caso	Mizuno (Op.Cit.) Harrington (1988) Crosby (1990a)
11. Grupos de estudo dentro e fora da empresa	Mizuno (Op.Cit.)
12. Explicitação e eliminação das contradições culturais	Kilmann (1991)
13. Esportes coletivos	Bergamo (Op.Cit.)
14. Reuniões diárias com as equipes - reservando os primeiros 10 minutos do dia para isso	Harrington (Op.Cit.)
15. Prática de reuniões	Falconi (1990)
16. Visitas a outras empresas	Harrington (Op.Cit.) Juran & Gryna (Op.Cit.)
17. Sessões "show and tell" - os participantes mostram e contam experiências por eles vivenciadas	Crosby (1990a)
18. Dinâmica de grupo	Harrington (Op.Cit.) Juran & Gryna (Op.Cit.)
19. Dramatização	Harrington (Op.Cit.) Juran & Gryna (Op.Cit.)

Nessa perspectiva, o desenvolvimento deve englobar: atividades em sala de aula, atividades em serviço e auto-aprendizagem (Juran & Gryna, 1991; Ishikawa, 1986), sendo que as atividades em sala de aula representam apenas uma quarta parte, aproximadamente, do total (Falconi, 1992:162). É por isso que alguns autores enfatizam a importância da delegação (Mizuno, 1989; Juran & Gryna, 1991). "*A delegação é a base da educação*", diz Falconi (1992:158).

Uma das virtudes das atividades acima refere-se à demonstração aos participantes de novas realidades e novas visões que podem reforçar pontos positivos e despertar para as contradições que esses indivíduos estejam convivendo. Ou seja, suas teorias-em-uso são postas a descoberto. É o caso, por exemplo, das visitas a outras empresas, da dinâmica de grupo e das sessões "show and tell". E se a delegação for adequadamente conduzida, estabelece-se um reforço do novo comportamento, fundamentado na nova concepção. O que ocorre, na verdade, é um "descongelamento" da concepção que se necessita eliminar, seguido da incorporação da nova concepção, e complementado pelo "congelamento" dessa nova concepção (Lewin, 1965:257; Cerqueira Neto, 1992b).

Observa-se, portanto, que na combinação dos vários modelos estão previstas pela literatura da qualidade atividades que permitem envolver os sete temas de aprendizagem (vide item 2.2.4 - 2), atingindo os diferentes indivíduos - que aprendem de formas diversas. Mas a formulação do processo de desenvolvimento,

de acordo com as características da organização específica, pode convenientemente incluir outras atividades não previstas pela literatura da qualidade.

2.4. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE QUALIDADE

O estabelecimento de um modelo de avaliação de processos de qualidade torna-se necessário para comparar o desempenho destes com a efetividade das estratégias e atividades de desenvolvimento empreendidas pela organização.

De acordo com seu conceito - item 2.1.1 -, um processo de qualidade será bem-sucedido quando:

- Os clientes externos estiverem satisfeitos e encantados;
- Os clientes internos (funcionários) também estiverem satisfeitos.

E quem deve dizer se os clientes estão satisfeitos são eles próprios - clientes internos e externos.

Por outro lado, todo processo de melhoria da qualidade visa à sobrevivência da empresa (Falconi, 1992). Ou seja, a satisfação dos clientes terá que se refletir em vantagens para a empresa, constituídas na forma de lucro. Isso permite concluir que, para ser bem-sucedido, um processo de qualidade também precisa de:

- Produtividade crescente.

Em geral, a literatura da qualidade apresenta modelos de

avaliação voltados precipuamente para a qualidade do produto. Poucos são os casos em que a questão comportamental é aprofundada na avaliação. Isso contrasta com a abrangência conceitual do TQC. A seguir, sintetiza-se alguns enfoques da literatura sobre o assunto.

Bergamo (1991) inclui a "Qualidade de Vida no Trabalho" como um dos dez itens de avaliação de um processo de qualidade. Não define, porém, os critérios e indicadores dessa avaliação.

Para Harrington (1988:49), *"a chave para o aperfeiçoamento é a medição do nível atual de excelência (qualidade) e então o estabelecimento de um processo que efetivamente eleve esse nível"*. O autor sugere que sejam desenvolvidos indicadores de excelência para cada área funcional. Dos indicadores por ele listados para sete áreas funcionais, contudo, nenhum se vincula a avaliar clima organizacional ou variáveis ligadas ao potencial humano.

Enquanto isso, parte dos autores ressalta as auditorias da qualidade. O enfoque destas, no entanto, normalmente é para a manutenção dos padrões dos produtos e serviços. Algumas questões incluídas por Juran & Gryna (1991:28-29) nos levantamentos de qualidade, como *"quais os seus meios para julgar a motivação do pessoal?"* e *"como é o relacionamento entre a administração e a força de trabalho?"*, fogem parcialmente desse enfoque, mas de qualquer forma os autores não apresentam um modelo completo. As auditorias comentadas por Falconi (1990) igualmente não contêm itens relativos à medição do clima organizacional.

O modelo de Möeller (1992), por outro lado, apesar de enfocar o lado humano da qualidade, não apresenta instrumentos de levantamento de dados junto aos clientes externos nem de avaliação da produtividade.

Os critérios de avaliação das empresas concorrentes ao Prêmio Nacional da Qualidade (Fundação para o PNQ, 1992), nessa conjuntura, mostram-se abrangentes, mas tal avaliação tem outros objetivos e ela em si não engloba pesquisa direta com os clientes das empresas.

Essas considerações evidenciam a carência de um modelo de avaliação dos processos de qualidade, fato pelo qual se define um modelo alternativo.

Este deverá incluir a avaliação dos três principais parâmetros: satisfação dos clientes externos, satisfação dos clientes internos e produtividade, que a seguir se analisa.

2.4.1. Clientes Externos

Sendo a satisfação e o encantamento do cliente o objetivo principal do TQC, a avaliação de um processo de Qualidade Total inicia no consumidor. E uma avaliação com resultados excelentes não garante que o mesmo se mantenha fiel à empresa: o concorrente também poderá oferecer-lhe um produto de excelente qualidade e mais um diferencial representado por uma característica subjetiva que escapa à pesquisa.

Como meios de avaliar a satisfação dos clientes pode-se utilizar: exame das reclamações por eles feitas e dos produtos devolvidos, telemarketing, questionários, entrevistas, entre outros. ✎

Nesse sentido, Juran (1990a) insiste na necessidade de investir tempo com os clientes vitais, para os quais não bastam apenas questionários. Mas é Whiteley (1992) quem defende uma preocupação absoluta pelo cliente. Ele considera que é preciso ir além das necessidades expostas pelo consumidor, penetrando na sua vida. Observar os clientes usando os produtos é uma mina de ouro. Por isso, o crescimento máximo na participação do mercado será obtida satisfazendo-se as expectativas e necessidades que os clientes ainda não sabem que possuem (Whiteley, 1992:38, 28 e 136).

Considerando que uma avaliação dessa ordem inviabilizaria este trabalho, a pesquisa utilizará questionário como instrumento e levantará as percepções dos clientes relativamente a seis itens normalmente citados pela literatura como dimensões da Qualidade Total - vide item 2.1.1 -: qualidade (intrínseca do produto), atendimento, preço, prazo de entrega, assistência técnica e segurança no uso dos produtos.

Reconhece-se, portanto, as limitações da pesquisa, sendo uma destas o aspecto subjetivo: a dimensão básica para um cliente pode ser preço, por exemplo. Já para outro, a principal dimensão poderá ser a qualidade intrínseca do produto. Contudo, dado o caráter exploratório deste trabalho, considera-se que a

utilização de questionários atende aos fins visados.

2.4.2 Clientes Internos

Um possível modelo alternativo para avaliação das variáveis comportamentais de um processo de qualidade seria o da "Qualidade de Vida no Trabalho", definida como:

"a gestão dinâmica e contingencial dos fatores sócio-psicológicos, físicos e tecnológicos que renovam a cultura e determinam o clima organizacional, refletindo-se na produtividade e no bem-estar das organizações" (Fernandes, 1990).

Contudo, tendo em vista o propósito de identificar o sistema administrativo, optou-se por utilizar a abordagem de Likert, desenvolvida em duas de suas obras: "Novos Padrões de Administração" (1971) e "A Organização Humana" (1975). O autor afirma que o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade - além de outros resultados da empresa - só terão caráter permanente quando mudarmos o sistema administrativo rumo à participação dos empregados, que ele chama de Sistema 4. *

Esse sistema é o extremo de uma escala que vai desde o autoritário (S1) até o participativo (S4), passando por dois outros sistemas - o benevolente (S2) e o deliberativo (S3) -, conforme classificação do autor.

Likert estabeleceu uma tipologia das variáveis organizacionais em três categorias:

- 1) Variáveis Causais - "determinam o curso de eventos dentro da organização e os próprios resultados obtidos pela empresa. (...) abrangem a estrutura da organização e as diretrizes, decisões, estratégias, aptidões e comportamento da administração da firma".

- 2) Variáveis Intermediárias - são as que "refletem a 'saúde' interna da organização. São, por exemplo, a lealdade existente, as atitudes, as motivações, as metas de desempenho individual e a consciência geral da capacidade de todos para uma interação eficaz, perfeita comunicação e correta tomada de decisões".

- 3) Variáveis de Resultado - "são as dependentes, aquelas que refletem as realizações da organização. Exemplos: a produtividade, os custos, os desperdícios no serviço, os lucros obtidos" (Likert, 1975: 41 e 44).

Likert também ressalta que as concepções - a cosmologia, a visão de mundo - dos dirigentes acabam por se refletir no comportamento dos subordinados e nos resultados do processo produtivo.

Partindo das categorias de variáveis acima, o autor elaborou o "Perfil das Características Organizacionais", um questionário que engloba oito conjuntos de variáveis: liderança, motivação, comunicação, influência e interação, tomada de decisões, metas e diretrizes, controle e desempenho, e treinamento. Respondido por membros da empresa, o questionário permite avaliar as alterações no sistema administrativo decorrentes da implementação de

mudanças nas organizações e compará-las com os respectivos resultados obtidos. Uma das conclusões de Likert na aplicação desse "Perfil" em várias organizações - e este é justamente o aspecto validativo do modelo - foi a comprovação da relação direta entre a alteração do sistema administrativo rumo a maior participação dos empregados e os respectivos aumento de produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade.

Ao concluir, baseado em pesquisas, que o sistema administrativo de uma empresa é fator básico na determinação da produtividade desta, Likert (1975) se aproxima da visão dos especialistas da qualidade: Mizuno (1989:2), por exemplo, afirma que, quase sempre, a falência do TQC é realmente a falência da gestão.

Outra semelhança de propósitos da teoria em foco com a da qualidade diz respeito à total mobilização dos funcionários. Ressalta Likert (1975:163):

"Alta produtividade, boa qualidade dos produtos, lucros elevados e uso bem-sucedido da pesquisa e do desenvolvimento de pessoal não são coisas que se alcançam apenas com moderno equipamento e perfeitos computadores; é indispensável a participação ativa dos seres humanos. Organizações bem-sucedidas são aquelas que fazem o melhor uso de seu pessoal competente para desempenhar bem e eficientemente todas as tarefas exigidas para o progresso da firma".

Com base nesses argumentos, justifica-se a utilização da teoria de Likert na avaliação do aspecto comportamental dos processos de qualidade.

A avaliação periódica das variáveis comportamentais e, em específico, a utilização do modelo de Likert, permite prever em tempo, conforme salienta o autor, as disfunções que poderiam comprometer os resultados - produtividade, qualidade, etc. - mais adiante. E no diagnóstico, fatores como a participação dos subordinados nas decisões (variável causal) e clima organizacional (variável intermediária) são levados em conta. Sintetizando, a aplicação do "Perfil de Likert" permite:

- 1) Avaliar o sistema administrativo adotado pela empresa, conforme percepção dos respondentes;
- 2) Avaliar a evolução no tempo desse sistema;
- 3) Mensurar e estudar a evolução das variáveis, isoladamente ou em conjuntos, inclusive quanto às categorias de variáveis causais, intermediárias e de resultado, conforme a própria teoria de Likert.

Afora essas considerações, enfatiza-se a importância de dividir os clientes internos da empresa em pelo menos dois grupos, que aqui são chamados de "gerentes" e "subordinados". Constituem o grupo dos gerentes todos aqueles com função de chefia ou supervisão. No grupo dos subordinados, por outro lado, estão todos aqueles que hierarquicamente não detêm poder formal sobre outros. Assim, na avaliação do processo de qualidade comparam-se as diferenças de percepção dos dois grupos relativamente a uma série de variáveis.

A adoção dessa prática fundamenta-se no fato de que nem sempre a pessoa tem consciência da sua teoria-em-uso (vide item 2.2.3), sendo os subordinados - ou os superiores ou os colegas - que indicam a eficácia do estilo do líder (Hersey & Blanchard, 1986:122).

2.4.3. Produtividade

A produtividade tem sido colocada como a variável de primeira grandeza pelos economistas, administradores e mesmo teóricos da administração desde o Taylorismo no início deste século. O resgate da valorização do fator humano dentro das organizações ganhou algum impulso com a Escola de Relações Humanas na década de 30. E a Qualidade Total, nas décadas recentes, passou a dispensar atenção sobre múltiplos fatores - cliente externo, cliente interno, qualidade ampla, produtividade -, constituindo um enfoque sistêmico.

A produtividade é sempre uma relação entre uma quantidade (fabricada, vendida, de desempenho) e uma unidade de medida (cruzeiros, dias, horas, etc.). Falconi(1990:21) é quem mais se aprofunda no assunto e estabelece a fórmula¹:

1. O sistema de avaliação de custos por atividade tenderá a facilitar o cálculo da produtividade. Chamado de "ABC" - Activity Based Costing ou Custeio Baseado em Atividades - esse sistema não tem pai e representa grande inovação na contabilidade, segundo a revista Exame (01/set/93:60-63). Sua grande contribuição é a de identificar os pontos onde são efetivamente gerados os custos das empresas.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Faturamento}}{\text{Custos}},$$

que equivale à taxa de valor agregado:

"uma empresa retira da sociedade três bens básicos (materiais, energia e informação) que compõem os seus custos. A empresa também agrega valor a estes bens produzindo produtos ou serviços que promovem o seu faturamento" (Falconi, 1990:21).

A respeito dessa fórmula, estabelece-se, no entanto, duas ressalvas!

1) para a produtividade ser real, o faturamento deve ser efetivo, ou seja, não deve originar-se da venda de patrimônio, por exemplo;

2) nessa relação, é prudente sempre tomar a produtividade vinculada à qualidade, sob pena de eliminarmos a questão ética do processo produtivo. Isso porque o incremento da produtividade poderia estar vinculado à exploração do trabalhador.

A avaliação do processo de qualidade sob essa ótica tornar-se-ia simples caso as empresas já estivessem controlando todos os seus custos. Entretanto, acredita-se que são poucas as que já o fazem¹. Dessa forma, a análise fica prejudicada. Usando outros índices como o de desperdício e o de retrabalho, a produtividade pode ser avaliada de forma parcial.

1. Pesquisa realizada com 52 empresas gaúchas demonstrou que menos de 15% delas acompanham sistematicamente os índices de produtividade (Fornasier, Rodrigues & Roesch, 1992).

2.4.4. Avaliação Consolidada

Segundo Likert (1975:116), uma empresa que adota o sistema administrativo participativo começa a apresentar evolução na qualidade e na produtividade a partir de um ano e meio, aproximadamente, após a mudança. Admitindo-se que a passagem para o sistema administrativo não seja instantânea, mas gradual, esse tempo poderá ser mais longo.

Visto sob esse enfoque, um processo de qualidade pode estar sendo bem-sucedido um ano após seu início, ainda que sem ter apresentado resultados finais significativos, mas desde que tenha havido evolução no sistema administrativo.

Dessa forma, considerando-se as percepções dos gerentes e dos subordinados como variáveis causais e intermediárias, e as percepções dos clientes e a produtividade como resultados finais, o modelo de avaliação proposto resulta em 16 categorias de resultados, desde que cada um dos quatro parâmetros assumam um valor positivo ou um negativo. Através do Quadro 2, analisam-se alguns dos casos.

Antecipa-se como uma das limitações do modelo de avaliação proposto a não consideração dos concorrentes. Ou seja, estar evoluindo não é garantia de sobrevivência. Se a taxa de evolução da empresa concorrente for maior, pouco adiantará a condição positiva da empresa avaliada. Em decorrência, percebe-se a necessidade de estudar o mercado e de executar inovações e melhorias contínuas.

QUADRO 2
SITUAÇÃO DA EMPRESA DECORRENTE DA AVALIAÇÃO
DO PROCESSO DE QUALIDADE¹

	PERCEPÇÃO DOS			PRODUTIVIDADE	SITUAÇÃO DA EMPRESA
	GERENTES	SUBORDINADOS	CLIENTES		
1	+	+	+	+	Processo de qualidade com êxito total.
2	+	+	+	-	Empresa com bom potencial. A baixa na produtividade pode ter sido decorrente de vários fatores. Analisar com cautela.
3	+	+	-	+	É possível que a produtividade tenha aumentado como resultado da estratégia de marketing. A empresa precisa detectar e eliminar a causa de insatisfação dos clientes.
4	+	+	-	-	Empresa ineficaz. Preocupação exclusiva com a satisfação dos funcionários. A continuidade desta situação provocará falência.
5	+	-	+	+	Bons resultados imediatos, provavelmente por estilo autoritário de gerenciamento. Haverá regressão a curto ou médio prazo.
6	+	-	+	-	O processo deve ter fracassado. A produtividade tenderá a baixar mais e a qualidade a involuir.
7	-	+	+	+	Situação difícil de acontecer. Os gerentes devem estar alijados do processo de qualidade.

1. Modelo teórico elaborado para este trabalho.
 + A variável apresentou resultados positivos (evoluiu), de acordo a avaliação
 - A variável apresentou decréscimo
 Não estão consideradas neste modelo as inovações.

CAPÍTULO 3

DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

3. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

3.1. CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo tem caráter quantitativo e qualitativo simultaneamente. De um lado, com base no referencial teórico, desenvolvem-se idéias e hipótese acerca das condicionantes que influenciam o desempenho dos processos de qualidade. As associações entre as variáveis pesquisadas, desde que confirmadas em termos correlacionais, permitirão averiguar as circunstâncias que contribuem para o êxito dos citados processos.

Para a avaliação quantitativa, utiliza-se neste trabalho um modelo antes e depois - pré-teste e pós-teste -, onde apenas o grupo experimental é mensurado. Por esta razão, prefere-se classificar o estudo como exploratório.

Por outro lado, a análise qualitativa visa subsidiar o desenvolvimento dos gerentes para a Qualidade Total.

3.2. HIPÓTESE DA PESQUISA

O êxito dos processos de qualidade está associado à efetividade do desenvolvimento dos gerentes.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E PRÉ-TESTE

A pesquisa compõe-se de cinco conjuntos de dados a coletar:

- 1) Percepção dos gerentes - quanto à evolução do sistema

administrativo, desempenho do processo de qualidade e avaliação de outras variáveis organizacionais;

2) Percepção dos subordinados - seguindo os mesmos critérios da pesquisa com os gerentes;

3) Grau de satisfação dos clientes quanto à qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa;

4) Dados que permitam avaliar a evolução da produtividade gerada pelo processo de qualidade da empresa; e,

5) Dados gerais sobre a empresa, sobre o processo de qualidade e, especialmente, sobre as atividades de treinamento e desenvolvimento realizadas.

Utilizaram-se questionários, entrevistas e análise de documentos como instrumentos e técnicas de coleta de dados. Tanto as entrevistas quanto os questionários apresentam vantagens e desvantagens. Por um lado, as entrevistas possibilitam maior flexibilidade em relação aos questionários, garantindo que o entrevistado compreenda perfeitamente as questões. Nelas, "*o entrevistador acha-se em posição de observar não só o que diz o respondente, mas também como ele diz isto*" (Selltiz et al., 1965:282). Por outro, elas são muito limitantes, como considera Bennis (1972:49), que procura participar do maior número de reuniões possível - na empresa em que realiza o diagnóstico - para detectar como são tomadas as decisões. Pode ocorrer, também, como denunciam certos estudiosos (por exemplo: Marcuse Apud Giroux, 1986:46), que o funcionário participe sem se dar por

conta de um processo de exploração e manipulação de si próprio. Todavia, para esse processo ficar velado na pesquisa, torna-se necessário que grande parte dos respondentes e entrevistados estejam nessa condição. De qualquer forma, o presente estudo não desenvolve análise dessa ordem.

Quanto ao uso de questionários, embora uma das suas desvantagens possa ser a dificuldade de compreensão por parte dos informantes, o que pode levar a uma uniformidade aparente (Lakatos & Marconi, 1990:196), eles são de grande valia pela sua natureza impessoal, que assegura certa uniformidade na avaliação de uma situação para outra, e o anonimato, que conduz à livre expressão de opiniões (Selltiz et al., 1965:278-279).

3.3.1. Instrumento de Coleta de Dados para Gerentes

Este instrumento foi adaptado do "Perfil das Características Organizacionais" de Likert (1975:230-249). Apesar das vantagens desse instrumento - vide item 2.4.2 -, e considerando que há outras informações a coletar dos gerentes, ele é excessivamente extenso, além de apresentar uma linguagem de difícil acesso para profissionais pouco familiarizados com palavras e expressões que não fazem parte da sua rotina de trabalho.

Nesse ínterim, Lakatos & Marconi (1990:136) afirmam que o questionário deve ser limitado em extensão e finalidade. Deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar cerca de 30 minutos para ser respondido. O preenchimento do Perfil de Likert, composto por 51 questões, pode demorar mais de meia hora. Dessa forma,

procurou-se adaptá-lo, reduzindo sua extensão e simplificando sua linguagem. É importante destacar que a redução manteve a representatividade das várias categorias de variáveis estabelecidas por Likert: processo decisório, processo de comunicação, etc. A primeira versão manteve 22 variáveis, e incluiu outras oito. Das 22, algumas sofreram pequenas adaptações. A escala de respostas, com 4 opções e um total de 20 alternativas, não teve qualquer alteração. Para efeitos práticos, neste trabalho atribui-se uma ordem de grandeza a cada alternativa, variando de "1 (um)", a mais autoritária, a "20 (vinte)", a mais participativa. Adianta-se que 1) as 30 questões constituem o chamado bloco 1 do questionário completo, composto por 3 blocos na sua totalidade, e, 2) a inclusão de outras questões que não as de Likert objetiva avaliar variáveis suplementares, dirigidas aos propósitos desta pesquisa.

Visando averiguar a validade da adaptação e redução do Perfil, realizou-se a primeira fase do pré-teste. Cinco gerentes da Andreas Stihl Moto-Serras Ltda., localizada em São Leopoldo, responderam ao questionário original de Likert, com 51 variáveis, e outros 5, ao questionário adaptado. O preenchimento ocorreu em novembro de 1991. A escolha da Stihl seguiu os seguintes critérios: processo de qualidade implantado há pelo menos dois anos e baixa rotatividade do quadro de funcionários.

Antes de analisarmos os resultados, torna-se necessário detalhar a forma de preenchimento dos questionários adotada na pesquisa. A avaliação do processo de qualidade busca estabelecer uma comparação entre as condições antes daquele e hoje - época da

pesquisa. Os gerentes, então, devem manifestar sua percepção de como estavam as variáveis organizacionais antes e como estão atualmente. Questiona-se, em decorrência, a validade da avaliação de percepções com respeito a uma situação de quatro anos atrás através de simples perguntas, no caso utilizando o Perfil adaptado de Likert. O próprio autor do Perfil, porém, faz referências a levantamentos de percepções concernentes a momentos já vivenciados na fábrica da Weldon e em empresas que adotavam o plano Scanlon e orienta os respondentes a marcarem no questionário onde achavam que a empresa se encontrava 2 ou 3 anos antes da pesquisa. Se os mesmos tivessem sido admitidos recentemente, deviam preencher apenas a opinião relativa ao momento da pesquisa (Likert, 1975:45 e 56).

Nesse contexto, Selltitz et al. (1965:293-294) dizem que "a conduta atual ou do passado de qualquer pessoa é um tipo de 'fato' que ela mesma está em condições singularmente favoráveis de observar". Aliás, a validade de comparar as condições (ou variáveis) de hoje com o passado é inerente à pessoa: foi ela que vivenciou o passado e é ela que vive o presente e sente a diferença entre os dois períodos.

Os argumentos acima tendem a validar a utilização do instrumento em foco para o levantamento das percepções relativas ao "antes" do processo de qualidade, em conjunto com as do "hoje".

Os resultados da primeira fase do pré-teste realizado na Stihl conduziram às seguintes conclusões:

1) A seleção de 22 das 51 variáveis do Perfil de Likert em nada altera a média dos resultados dos questionários, nem para o "antes" nem para o "hoje";

2) O acréscimo de 8 variáveis no questionário adaptado reflete uma variação menor que 5% na média (menor que 1% no "hoje");

3) A redução do número de variáveis do Perfil de Likert, associada com o acréscimo de algumas outras e com alterações no texto redundou em variação de 1% na média para o "antes" e 8% para o "hoje".

Para averiguar a validade desse instrumento de coleta de dados e corrigir possíveis falhas, realizaram-se entrevistas com três dos gerentes que o responderam. As informações prestadas pelos mesmos corroboraram os resultados dos questionários.

Com base nesses dados, o instrumento em foco foi melhorado e submetido à segunda fase do pré-teste.

Escolheu-se para isso a matriz da Panambra Sul Rio Grandense S.A., empresa de serviços localizada em Porto Alegre, que conta com processo de qualidade implantado há mais de três anos e com um quadro superior a 300 funcionários, de baixa rotatividade.

Participaram da pesquisa 12 gerentes. O cálculo da fidedignidade, feito através do coeficiente alfa de Cronbach (Hull & Nie, 1981), acusou os seguintes coeficientes:

- 0,85 para o "antes",
- 0,84 para o "hoje", e
- 0,89 para a diferença entre o "hoje" e o "antes".

Com isso conclui-se que esta segunda versão do questionário para gerentes é fidedigna, pelo que foi tomada como versão definitiva.

O segundo bloco do questionário inclui questões para coletar a opinião do respondente sobre o desempenho do processo de qualidade e o quanto o treinamento e o desenvolvimento gerencial contribuem para esse desempenho. Além disso, compõem esse bloco duas perguntas abertas que buscam levantar fatores de êxito ou de fracasso do processo.

Por fim, o terceiro bloco do instrumento de coleta de dados para os gerentes abrange as variáveis demográficas do informante e um espaço para comentários. Nas variáveis demográficas são levantadas a idade, o sexo, a formação educacional, o tempo de empresa e a área de atuação do pesquisado. Estudar-se-á a possível correlação e influência dessas variáveis no desempenho dos processos de qualidade.

A versão definitiva do questionário para gerentes faz parte do Anexo (p.188).

3.3.2. Instrumento de Coleta de Dados para Subordinados

Os gerentes não podem responder pelas percepções dos

subordinados. São estes que devem dizer se para si próprios as condições melhoraram com a implantação do processo de qualidade. "A percepção do subordinado quanto à situação, mais do que a percepção do superior, determina se o relacionamento está sendo de apoio ou não", diz Likert (1975:65).

Independente desse fato, a elaboração do instrumento de coleta de dados para os subordinados foi norteada pela compatibilidade com o dos gerentes. Assim, o instrumento concernente a estes últimos foi encurtado e simplificado para uma linguagem acessível aos indivíduos de menor grau de instrução. Elaborou-se a primeira versão com 15 variáveis para o bloco 1, oito das quais selecionadas do Perfil de Likert entre as que apresentavam formulação e opções com texto mais curto e simples e que representassem, ao mesmo tempo, os vários conjuntos de variáveis¹. O texto sofreu adaptações. As 7 variáveis restantes seguiram o modelo dos gerentes quanto às perguntas acrescidas às de Likert. Apenas uma variável não seguiu essa regra.

Da mesma forma que para os gerentes, o instrumento foi submetido à primeira fase do pré-teste na Stihl, onde 10 funcionários sem função de chefia ou supervisão o preencheram.

A pesquisa indicou que o acréscimo de variáveis alterou as médias em 0,4 pontos (numa escala de um a 20,0).

A validade do instrumento foi corroborada pelas entrevistas

1. Um conjunto de variáveis do Perfil das Características organizacionais de Likert deixou de ser representado: o relativo ao sistema de metas e diretrizes.

realizadas com três pessoas que o responderam. Além disso, os entrevistados afirmaram ser o instrumento acessível. De qualquer forma, introduziram-se alterações em consonância às modificações realizadas no questionário dos gerentes. Acrescentaram-se três variáveis do Perfil de Likert e eliminaram-se duas das outras. Procedeu-se também a ajustes no texto.

A nova versão do questionário foi aplicada a 13 subordinados da Panambra, numa segunda etapa do pré-teste, conforme se fez com os gerentes. O cálculo da fidedignidade registrou os coeficientes abaixo:

- 0,59 para o "antes",
- 0,74 para o "hoje", e
- 0,81 para a diferença entre o "hoje" e o "antes".

Face ao coeficiente pouco expressivo para o "antes", procedeu-se a alteração em algumas variáveis, além da eliminação de uma delas, resultando disso a versão final do bloco 1.

Os blocos 2 e 3 foram mantidos iguais aos do instrumento de coleta de dados para os gerentes.

A versão definitiva do questionário, aplicado na Synteko, encontra-se no Anexo (p. 193).

3.3.3. Questionário para Clientes

Juran (1990b:57) propõe uma sistemática abrangente de pesquisa com os clientes que incluía, além de questionários, telefonemas e reuniões com os clientes "vitais". Esse artifício

permitiria, por exemplo, identificar motivos pelos quais os clientes compram o produto ou motivos pelos quais deixaram de ser clientes.

Embora se considere pesquisa dessa ordem a mais conveniente para avaliação da qualidade pelos clientes, sua amplitude - seja pelo tempo demandado para a efetivação das entrevistas, seja pela localização dos clientes em diversos pontos do Estado e do País - inviabilizaria este trabalho.

Assim, optou-se pela utilização de questionário a ser preenchido diretamente pelos clientes. O objetivo principal é o de medir o grau de satisfação dos clientes com respeito aos produtos e serviços da empresa em relação a dois momentos históricos - um, no ato da pesquisa, e outro, há dois anos -, avaliando o desempenho do processo de qualidade.

A primeira versão do questionário empregava a escala de Likert, de 4 opções e 20 alternativas, e era constituída de 7 itens: qualidade, atendimento, preço, prazo de entrega, assistência técnica, segurança no uso dos produtos e incorporação de novas tecnologias. Para cada item, o cliente da empresa opinaria quanto ao "hoje" e quanto à qualidade dos produtos e serviços há dois anos.

Na execução prática da pesquisa, porém, julgou-se conveniente proceder às seguintes alterações:

- 1) eliminou-se o item "incorporação de novas tecnologias";

- 2) a escala de respostas foi reduzida a 5 alternativas: muito satisfeito, satisfeito, regularmente satisfeito, pouco satisfeito e insatisfeito;
- 3) acrescentou-se uma questão aberta, oportunizando a manifestação de reclamações ou sugestões.

O modelo dessa versão final faz parte do Anexo (p.197).

3.3.4. Dados Avaliativos da Produtividade

Face à inexistência de controle sistemático dos custos por parte da empresa pesquisada, a avaliação se baseou nos balanços anuais, no índice de produção por funcionário e no índice de retrabalho e perdas, que fornecem estimativas parciais da produtividade.

3.3.5. Dados Gerais sobre a Empresa, o Processo de Qualidade e as Atividades de Treinamento e Desenvolvimento

As informações sobre a empresa, seu processo de qualidade e suas atividades de treinamento e desenvolvimento foram colhidas através de:

- 1) Entrevistas com o coordenador e iniciador do processo de qualidade e com o coordenador de grupos participativos e responsável pela área de treinamento e desenvolvimento;
- 2) Análise documental de informativos, manuais e relatórios internos da empresa, e
- 3) Entrevistas com gerentes.

3.4. PLANO AMOSTRAL

A idéia inicial, definida na proposta de dissertação, era a de analisar três empresas gaúchas. A consecução deste intuito, todavia, esbarrou em impedimentos de ordem geral, a saber:

1) No Rio Grande do Sul, o universo de empresas com processos de Qualidade Total implantados há pelo menos dois anos (em outubro/91) era mais restrito do que se supunha, o que ficou comprovado em recente pesquisa (Fornasier, Rodrigues & Roesch, 1992). Nesse ínterim, a maioria das organizações filiadas à Associação Gaúcha para a Qualidade têm apenas grupos participativos e/ou estão buscando subsídios para dar início ao processo de Qualidade Total;

2) Outras empresas não atendiam aos demais pré-requisitos estabelecidos pela pesquisa: a) a permanência na organização, "hoje", de pelo menos 60% dos empregados que faziam parte do quadro funcional há dois anos (na época da realização do levantamento). Esse percentual foi estabelecido arbitrariamente. Acredita-se que uma redução ou substituição de mais da metade do quadro funcional em dois anos não se alia a uma valorização dos funcionários, que é um dos princípios da Qualidade Total - vide item 2.1.1. Ademais, quem tem condições efetivas de comparar dois momentos históricos são as pessoas que vivenciaram esses momentos; no caso, e preferencialmente, as que já estavam na empresa antes do início do processo de qualidade; b) contarem com um quadro de pessoal superior a 400 empregados;

3) Um último impedimento atrelou-se à filosofia ou decisão própria da empresa quanto à execução do estudo, o que é admissível, pois a pesquisa, pela sua amplitude, perscruta o desempenho organizacional num extenso rol de variáveis.

Face a tais impedimentos, a pesquisa abarcou apenas uma empresa: a SYNTEKO PRODUTOS QUÍMICOS S.A.

Os dados da amostragem concernentes aos clientes internos podem ser observados a seguir - os mesmos não incluem as filiais:

Gerentes - total em 31/12/91.....	62 ¹
Gerentes pesquisados.....	30
Gerentes pesquisados/total de gerentes.....	48%
Subordinados - total em 31/12/91.....	333
Subordinados pesquisados.....	122
Subordinados pesquisados/total de subordinados....	37%
Total de funcionários em 31/12/87.....	455
Total de funcionários em 31/12/91.....	395

3.5. CÁLCULO DA FIDEDIGNIDADE

Os cálculos para o 1º bloco dos questionários aplicados na Synteko acusaram os valores listados a seguir.

1. Incluem-se: 5 gerentes, 16 chefes de área, 15 supervisores, 11 encarregados e 15 líderes de equipe.

Coeficiente de Fidedignidade dos Questionários

Aplicados na Synteko

<u>Gerentes</u>		<u>Subordinados</u>	
"Antes".....	0,89	"Antes".....	0,81
"Hoje".....	0,85	"Hoje".....	0,88
"Hoje - Antes"*	0,89	"Hoje - Antes".....	0,86

* Diferença de percepção entre
o "hoje" (jan/92) e o "antes" (1987)

Com esses valores para o coeficiente alfa de Cronbach, conclui-se que todos os questionários aplicados aos clientes internos da Synteko têm boa fidedignidade.

3.6. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Os subordinados responderam aos questionários em dezembro de 1991 e janeiro de 1992. Eram chamados em grupos de 2 a 8 a uma sala do Centro de Treinamento da Empresa. Nessa atividade, contou-se com a colaboração de duas estagiárias do curso de Administração da UFRGS, ambas bolsistas do CNPq.

Enquanto isso, os gerentes responderam ao respectivo questionário no seu próprio setor de trabalho, em janeiro de 1992.

Em relação à pesquisa externa, os questionários foram remetidos aos 4.000 clientes da Synteko, espalhados pelo Brasil inteiro, em maio de 1992, pelo correio. Posteriormente, em agosto/92, repetiu-se a remessa de questionário, sempre

acompanhado de carta da Empresa, aqueles que ainda não o haviam devolvido. Como resultado final, teve-se um retorno de 923 questionários - 23% dos clientes - o que caracteriza boa representatividade da população e de retorno de questionários.

3.7. VARIÁVEIS INVESTIGADAS

O que se busca corroborar é a efetiva influência do processo de desenvolvimento das pessoas, a começar pelos gerentes - variável independente - sobre o processo de qualidade - variável dependente. Isso não significa dizer, a princípio, que um efetivo desenvolvimento gerencial obrigatoriamente conduza um processo de qualidade ao êxito.

Esse raciocínio tem implícito o seguinte fato: um efetivo processo de desenvolvimento pode abarcar maior ou menor quantidade de atividades específicas, dependendo de características situacionais. Tal processo iniciará pela mudança das variáveis causais (vide item 2.4.2). Levantaram-se dados relativos a múltiplas variáveis. As mesmas estão listadas e classificadas no Quadro 3 de acordo com o modelo de Likert¹.

1. Conforme o autor (Likert, 1975:251), a classificação de uma variável em causal, intermediária ou de resultado depende de fatores situacionais. Likert recomenda que de tempos em tempos seja realizado estudo para apreender "os verdadeiros relacionamentos existentes naquele exato momento". Portanto, a classificação do Quadro 3 não tem caráter definitivo.

QUADRO 3
VARIÁVEIS INVESTIGADAS

VARIÁVEL	IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NOS QUESTIO- NÁRIOS	CLASSIFI- CAÇÃO DE LIKERT
- Confiança dos superiores nos subordinados	G1 - S1	C
- Confiança dos subordinados nos superiores	G2 - S2	I
- Relacionamento de apoio superior-subordinado	G3 - S3	C
- Habilidades gerenciais	G4	C
- Razões para a motivação	G5	C
- Atitudes dos funcionários em relação à empresa	G6 - S6	I
- Responsabilidade sentida individualmente	G7	I
- Atitudes para com os outros	G8	I
- Sentimento pela empresa	G9 - S7	I
- Direção do fluxo de informações	G10	I
- Aceitação da comunicação de cima para baixo	G11	I
- Precisão da comunicação de cima para baixo	G12	I
- Comunicação lateral	G13	I
- Conhecimento dos problemas dos subordinados pelos superiores	G14 - S9	C
- Volume e natureza da interação	G15	I
- Cooperação no trabalho de equipe	G16 - S10	I

Ver legenda na p. 100.

continua

QUADRO 3 - Continuação

VARIÁVEL	IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NOS QUESTIONÁRIOS	CLASSIFICAÇÃO DE LIKERT
- Influência nas metas pelos subordinados	G17	I
- Influência real dos superiores nas metas	G18	I
- Satisfação pelo trabalho	G19 - S11	I
- Nível hierárquico de tomada das decisões	G20	C
- Conhecimento dos problemas pelos decisores	G21	C
- Decisão baseada em informação precisa	G22	C
- Participação dos subordinados nas decisões	G23 - S12	C
- Auto-realização dos gerentes	G24	I
- Maneiras de estabelecer as metas	G25	C
- Concentração da revisão e controle	G26	C
- Existência de organização informal	G27	I
- Maneira de usar os dados de controle	G28 - S13	C
- Qualidade dos produtos e serviços	G29 - S14	R
- Treinamento recebido pelo subordinado	G30 - S15	C
- Desempenho dos gerentes	S4	C
- Importância do treinamento para as habilidades gerenciais	S5	-

Ver legenda na p. 100.

continua

QUADRO 3 - Continuação

VARIÁVEL	IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NOS QUESTIONÁRIOS	CLASSIFICAÇÃO DE LIKERT
- Confiança nas informações dos superiores	S8	I
- Desempenho do processo de qualidade	B2 - 1	R
- Responsabilização do desenvolvimento gerencial pelo fracasso do processo de qualidade	B2 - 2	-
- Importância do desenvolvimento gerencial no êxito do processo de qualidade	B2 - 3	-
- Qualidade	CE	R
- Atendimento	CE	R
- Preço	CE	R
- Prazo de entrega	CE	R
- Assistência técnica	CE	R
- Segurança no uso dos produtos	CE	R
- Índice de retrabalho e perdas	-	R

- G - Questionário dos Gerentes, bloco 1, p. 188
 S - Questionário dos Subordinados, bloco 1, p. 193
 CE - Questionário dos Clientes Externos, p. 197
 B2 - Questionário dos Gerentes e Subordinados, bloco 2, p. 195
 C - Variável causal
 I - Variável intermediária
 R - Variável de resultado

CAPÍTULO 4

EMPRESA PESQUISADA

4. EMPRESA PESQUISADA

4.1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A Synteko Produtos Químicos S.A., uma empresa do Grupo Peixoto de Castro, do Rio de Janeiro, tem sua unidade produtiva instalada em Gravataí, no Rio Grande do Sul. Possui filiais (postos de vendas) em Porto Alegre, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro. Nesta última cidade está também sediada sua área comercial.

Salienta-se que, em relação aos clientes internos, os dados aqui apresentados referem-se exclusivamente à unidade de Gravataí.

A Synteko fabrica produtos domissanitários como a cera para pisos Polwax, o lustra-móveis Sol, além de resinas para a indústria moveleira, para a construção civil - o Synteko - e uma linha de ceras especiais e detergentes.

Com uma área construída de 11.063 m², sobre um terreno de 122.790 m² na sua unidade produtiva, a Synteko emprega atualmente 400 pessoas nessa mesma unidade.

O cadastro da Empresa, que soma 4.000 clientes, inclui desde pessoas físicas até supermercados e grandes empresas de construção civil.

Quanto à estrutura hierárquica, no início de 1991 a Synteko era composta por um diretor-superintendente (no Rio de Janeiro) e por quatro gerentes - áreas Administrativa, Química e

Desenvolvimento, e Industrial, em Gravataí, e Comercial, no Rio de Janeiro -, seguindo-se as chefias, supervisores, encarregados, líderes de equipe e demais empregados.

É no setor de produção que está lotado o maior contingente de funcionários (35% do total de Gravataí). Três unidades compõem esse setor: Usina de Formol, Unidade de Resinas e Unidade de Envasamento. O processo de fabricação é semi-automatizado.

Como insumos básicos, a Synteko consome, além do formol fabricado na sua própria usina, metanol, uréia, fenol, parafina e carnaúba, entre outros; sendo alguns dos fornecedores a Petrobrás e a Rhodia.

Um dos investimentos da Empresa no ano de 1992 foi a construção da estação de tratamento de efluentes.

4.2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A origem da SYNTEKO remonta ao ano de 1954, quando o empresário gaúcho Elias Nirenberg fundou a RESIPLA - Produtos Plásticos S.A. e passou a importar o produto Synteko da Suécia, em containeres, comercializando-o no Rio Grande do Sul em embalagens menores. Passado algum tempo, o Sr. Elias obteve direito de industrialização, partindo para a construção de unidade de formaldeído - matéria-prima para a fabricação do Synteko.

A expansão das vendas levou a Empresa a uma abrangência

nacional, diversificando a produção com adesivos e ceras para acabamento e conservação das películas Synteko aplicadas. Na década de 60, a RESIPLA construiu unidades em São Paulo e na Bahia. Essa rápida expansão gerou problemas financeiros e contribuiu para que o BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - assumisse o controle acionário da empresa em 1971.

Dois anos depois, o Grupo Peixoto de Castro comprou a Empresa e, como a essa altura o negócio principal era a madeira aglomerada, alterou a razão social para Madepan Importação e Exportação S.A. O ano de 1984 registrou uma cisão da Empresa, passando a unidade de madeiras para o controle da Duratex e a atividade química permanecendo com o Grupo Peixoto de Castro, sob a razão social SYNTEKO PRODUTOS QUÍMICOS S.A.

4.3. IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE QUALIDADE

A implantação do processo de qualidade na SYNTEKO iniciou pela Gerência Química e de Desenvolvimento (GQD).

Conforme entrevista concedida pelo gerente desse órgão em fevereiro/1992, até 1985 não havia integração entre áreas da Empresa. "A preocupação pela qualidade era restrita ao Laboratório de Controle de Qualidade, cujos funcionários - de avental branco - eram vistos pelos demais como um grupo à parte, com poder legista", disse ele. Mas, ao mesmo tempo, era a atuação firme dessa área que garantia a qualidade do produto vendido, bem como a conquista e manutenção dos clientes, que nos contatos com a assistência técnica, principalmente, se declaravam muito

satisfeitos com o atendimento e a qualidade Synteko. De qualquer forma, a percepção era a de que alguma coisa devia ser feita visando direcionar a Empresa para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade.

Considerando-se um autodidata, buscando fundamentação especialmente em livros e artigos técnicos, o gerente GQD, como se vai chamá-lo aqui, estudou várias alternativas e concluiu, conforme afirmou, que o processo podia ser iniciado pela mudança de imagem que a Empresa como um todo tinha do Controle de Qualidade. O passo inicial, portanto, era o de educar seus funcionários para uma nova filosofia. Ao mesmo tempo, a preocupação pelos resultados não podia ser relegada a segundo plano e, ainda de acordo com o iniciador do processo de qualidade, todas as decisões deviam estar embasadas em evidências objetivas.

Nesse contexto, várias atividades foram iniciadas a partir de 1987 (vide Quadro 4), destacando-se o projeto APQs - Analistas de Processos Químicos -, profissionais da Gerência Química e de Desenvolvimento preparados para acompanhar os processos da área de Produção, com atitudes orientativas e colaborativas, e não fiscalizadoras e de punição pelos erros detectados.

Isso contribuiu sobremaneira para um passo importante: o estabelecimento de aliança com o gerente da área industrial.

O processo teve seguimento com outras atividades, entre as quais: a implantação de grupos participativos (Círculos para a

Qualidade do Trabalho - CQT), no nível operacional, em 1989, e a educação e treinamento de funcionários, que teve como área-piloto a Gerência Química e de Desenvolvimento, estendendo-se para o âmbito da empresa também a partir de 1989.

As principais atividades executadas pela Synteko para melhoria da qualidade e aumento da produtividade estão discriminadas no Quadro 4. A análise e a interpretação das mesmas serão feitas no item 5.2.1.

QUADRO 4
ATIVIDADES EMPREENDIDAS PELA SYNTEKO
NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE

ATIVIDADE	CARACTERÍSTICAS
1. Métodos de ensaios e especificações	Oficialização e atualização dos métodos de ensaios e especificações para matérias-primas e produtos acabados.
2. Memória técnica	Criação de arquivo sobre alterações em métodos de ensaios e especificações.
3. Unificação de arquivos	Unificação dos arquivos de todos os trabalhos de pesquisa dos laboratórios de desenvolvimento.
4. Treinamento técnico	Mais especificamente nas áreas de química orgânica, análise instrumental, embalagens e processos de fabricação.
5. Análise instrumental	Implantação da análise instrumental (cromatografia).
6. Projeto APQs	Criação e implantação de técnicas na área de Produção (Unidade de Resinas) - Projeto APQs - Analistas de Processos Químicos.
7. Cartas de Controle	Elaboração e oficialização das cartas de processo de fabricação na Unidade de Resinas.

continua

ATIVIDADE	CARACTERÍSTICAS
8. Controle dos custos	Controle dos custos e dos recursos alocados a cada setor da Gerência Química e de Desenvolvimento.
9. Acompanhamento permanente do desenvolvimento	Atividade que pode ser chamada de "mentoring" (p.53). Reuniões em grupo ou só entre gerente da área química e um membro do setor, procurando despertar os liderados, subsidiá-los e acompanhá-los no desenvolvimento. Isso desde 1987.
10. Criação de estrutura para a qualidade	Criação do GTA - Grupo Técnico de Apoio e de uma estrutura para dar suporte aos CQTs - Círculos para a Qualidade do Trabalho.
11. Desenvolvimento Gerencial	Realizado fora da Empresa, 3 dias para cada grupo. Um grupo de 23 chefias e 2 de 25 pessoas, para supervisores e encarregados. Isso em 1989. Discutiu-se sobre as responsabilidades de cada um dentro do processo de qualidade.
12. Atividades de integração extra-trabalho	Constituem-se principalmente de jogos de futebol, após o expediente, e objetivam a harmonia entre colegas. Realizadas desde 1987.
13. Círculos para a Qualidade do Trabalho - CQTs	Com regras bem definidas, estabelecidas em manual elaborado em 1989, ano em que se iniciou a formação de grupos. Em 1990 havia 14 grupos formados.
14. Treinamento CQT	Preparação - instrumentalização - dos funcionários para a participação nos círculos. A participação no treinamento é voluntária. Em 1990 foram treinados 70% dos funcionários da Empresa.
15. Fator Qualidade I (Desenvolvimento de Equipes)	Envolveu os 54 funcionários da GQD. Grupos de 8 pessoas, uma hora por semana, durante 3 meses, realização em 1990. Utilizados como recursos: filmes e dramatização, servindo para debates e trabalhos em grupo.
16. Fator Qualidade II	Extensão do Fator Qualidade I aos chefes e supervisores da Empresa. Debates a nível conceitual dos termos e instrumentos do TQC. Atividade realizada no 2º semestre de 1991.
17. Outras atividades	Formação de alianças entre áreas; estímulo a relações amistosas entre funcionários; busca de uma administração baseada em dados e fatos e na padronização de procedimentos.

CAPÍTULO 5
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO
DOS DADOS

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE QUALIDADE

5.1.1. Percepções dos Gerentes

Os questionários foram respondidos por 30 profissionais entre gerentes, chefes de área e supervisores, o que representava 48% do total de pessoas com cargo de gerência, chefia e supervisão da Empresa.

A Tabela 1 apresenta a média e o desvio-padrão correspondente ao 1º bloco do questionário. O Gráfico 1, p. 112, resume os resultados, seguindo o modelo de Likert. Deduz-se que as 30 variáveis analisadas evoluíram para um sistema administrativo mais grupal no período compreendido entre 1987 e 1992, correspondendo ao "antes" da implantação do processo e ao "hoje".

A média variou de 11,08 para 13,58 pontos: uma evolução, portanto, de 2,5 pontos - numa escala de um a 20 - ao longo dos 5 anos do processo. Isso indica que, de acordo com a escala de Likert, o sistema era (em 1987) e continua sendo (em jan/1992), deliberativo, apesar da evolução constatada.

Outra forma de avaliação do processo de qualidade, de acordo com a percepção dos gerentes, utiliza os resultados da questão 1 do 2º bloco do respectivo questionário (variável B2-1). A mesma indaga: *Você considera que o programa de qualidade implantado na empresa está sendo bem-sucedido?*. Partiu-se do pressuposto de que

TABELA 1
 RESULTADOS DO BLOCO 1 - GERENTES

VAR.	ANTES		HOJE	
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
01	10,23	3,67	13,40	2,93
02	11,50	3,42	13,33	3,52
03	11,40	3,75	14,83	3,10
04	8,03	3,82	11,23	3,98
05	10,41	4,28	12,86	5,35
06	10,60	3,28	12,67	3,59
07	9,17	3,18	11,87	2,85
08	11,43	4,15	15,10	2,62
09	13,93	3,15	15,47	3,16
10	10,41	4,48	13,59	4,74
11	12,67	3,72	15,03	2,48
12	10,53	4,17	12,43	3,93
13	11,20	3,67	13,53	3,62
14	11,10	3,51	14,13	2,75
15	10,93	3,90	13,65	2,59
16	12,10	3,40	14,87	2,94
17	12,90	2,83	15,70	2,25
18	11,34	3,49	14,28	3,32
19	15,53	3,60	16,40	2,49
20	8,47	4,12	11,00	4,76
21	12,07	4,10	14,23	4,10
22	10,83	3,48	13,20	4,60
23	12,47	3,31	14,50	3,10

continua

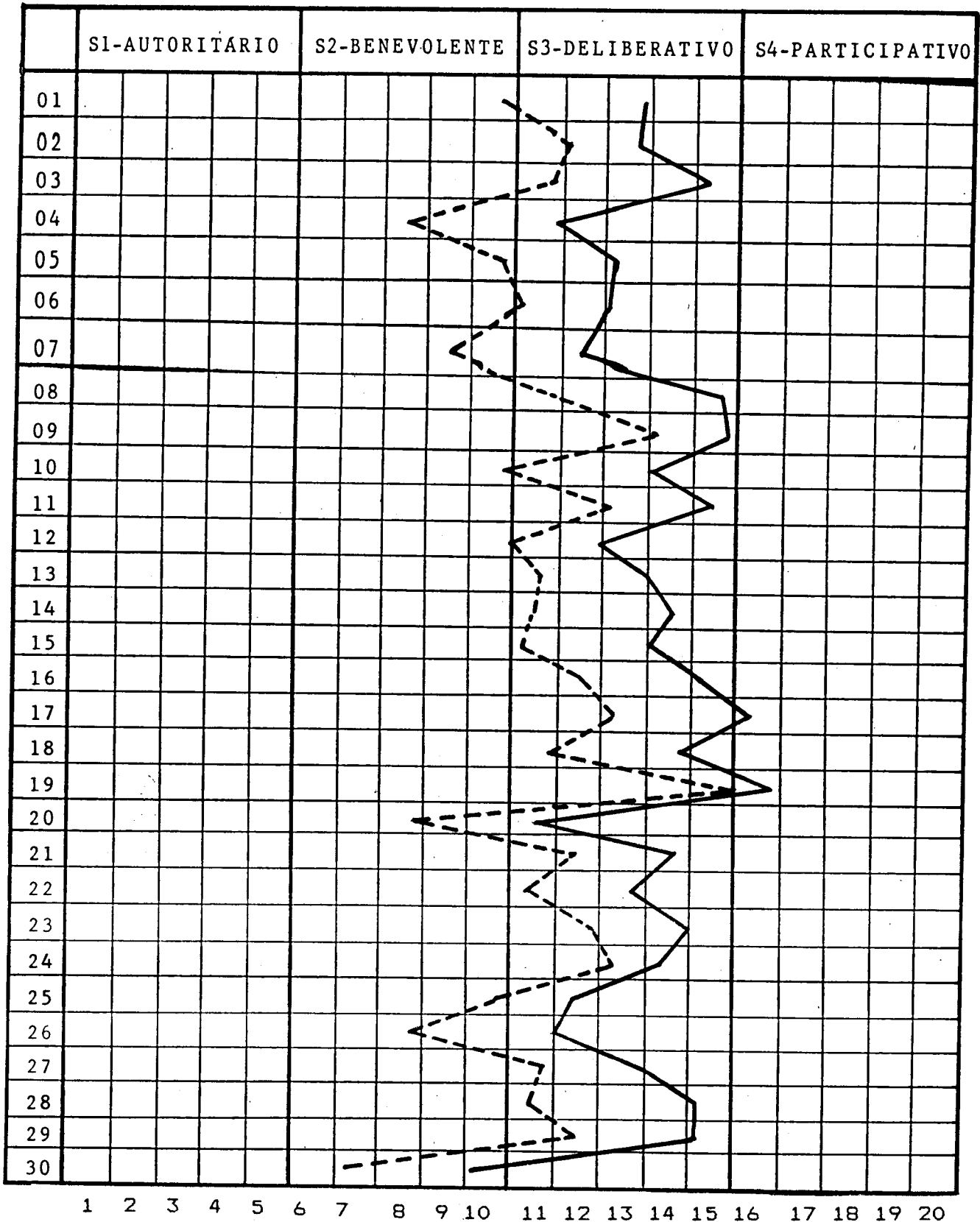
VAR.	ANTES		HOJE	
	MÉDIA	DESvio-PADRÃO	MÉDIA	DESvio-PADRÃO
24	12,72	3,33	13,76	3,31
25	10,33	3,59	11,97	4,37
26	8,40	3,71	11,50	3,74
27	11,48	4,26	13,48	3,88
28	11,21	5,29	14,82	4,04
29	12,07	3,08	14,79	3,26
30	6,90	3,84	9,67	3,81
MÉD.	11,08	3,62	13,58	3,37

o processo está sendo bem-sucedido para aqueles que assinalaram as alternativas "C" e "D" - *"com ele, de um modo geral, as coisas têm melhorado bastante"* e *"sim, sem dúvida nenhuma"*. Marcaram essas alternativas 76% dos gerentes. Nesses termos, de cada 4 gerentes, 3 consideram que o processo está sendo bem-sucedido. A média efetiva da questão foi de 12,2 pontos - numa escala de um a 20 -, indicando que, de um modo geral, com o processo de qualidade as coisas têm melhorado bastante.

5.1.2. Percepções dos Subordinados

A Synteko estava, em janeiro de 1992, com 333 subordinados - funcionários sem função de chefia ou supervisão. Desse total, 170 eram empregados contratados pela Empresa havia mais de dois anos. Desses 170, 122 responderam ao questionário. Entretanto, houve duas modalidades de aplicação do instrumento: 78 o responderam sozinhos, sem acompanhamento de monitor. Os demais 44, em função

GRÁFICO 1
MÉDIAS DO BLOCO 1 PARA GERENTES
(30 PESQUISADOS)



----- "ANTES" (1987)

———— "HOJE" (JAN/1992)

Os números das variáveis correspondem aos do instrumento de coleta de dados (p.188)

de dificuldades de entendimento devidas ao baixo grau de instrução, foram acompanhados pelo autor da pesquisa ou por uma estagiária. As perguntas foram colocadas aos mesmos seguindo o ordenamento do questionário e procurando o máximo de neutralidade. A análise dos resultados, contudo, mostra um viés, que a seguir é interpretado.

A Tabela 2, p. 114, e o Gráfico 2, p. 115, resumem os resultados correspondentes ao 1º bloco dos 122 questionários. O Gráfico 3, p. 116, por sua vez, divide os dois conjuntos de resultados: os dos subordinados que responderam aos questionários com acompanhamento - grupo CA - e o dos subordinados que responderam aos questionários sozinhos - grupo SA. A percepção do "antes" é relativamente semelhante para os dois grupos - vide Gráfico 3. Entretanto, a percepção para o "hoje" apresenta um "deslocamento": os que responderam ao questionário sozinhos - SA - não percebem uma evolução tão significativa nas variáveis quanto os que tiveram acompanhamento - CA - no preenchimento do questionário. Aliás, em uma das variáveis para os SA houve involução. Essa variação nos resultados pode ser atribuída a pelo menos três causas:

- 1) Ainda que o entrevistador mantenha o máximo de neutralidade, o entrevistado pode se sentir inibido em levantar pontos negativos da empresa e dos seus superiores;

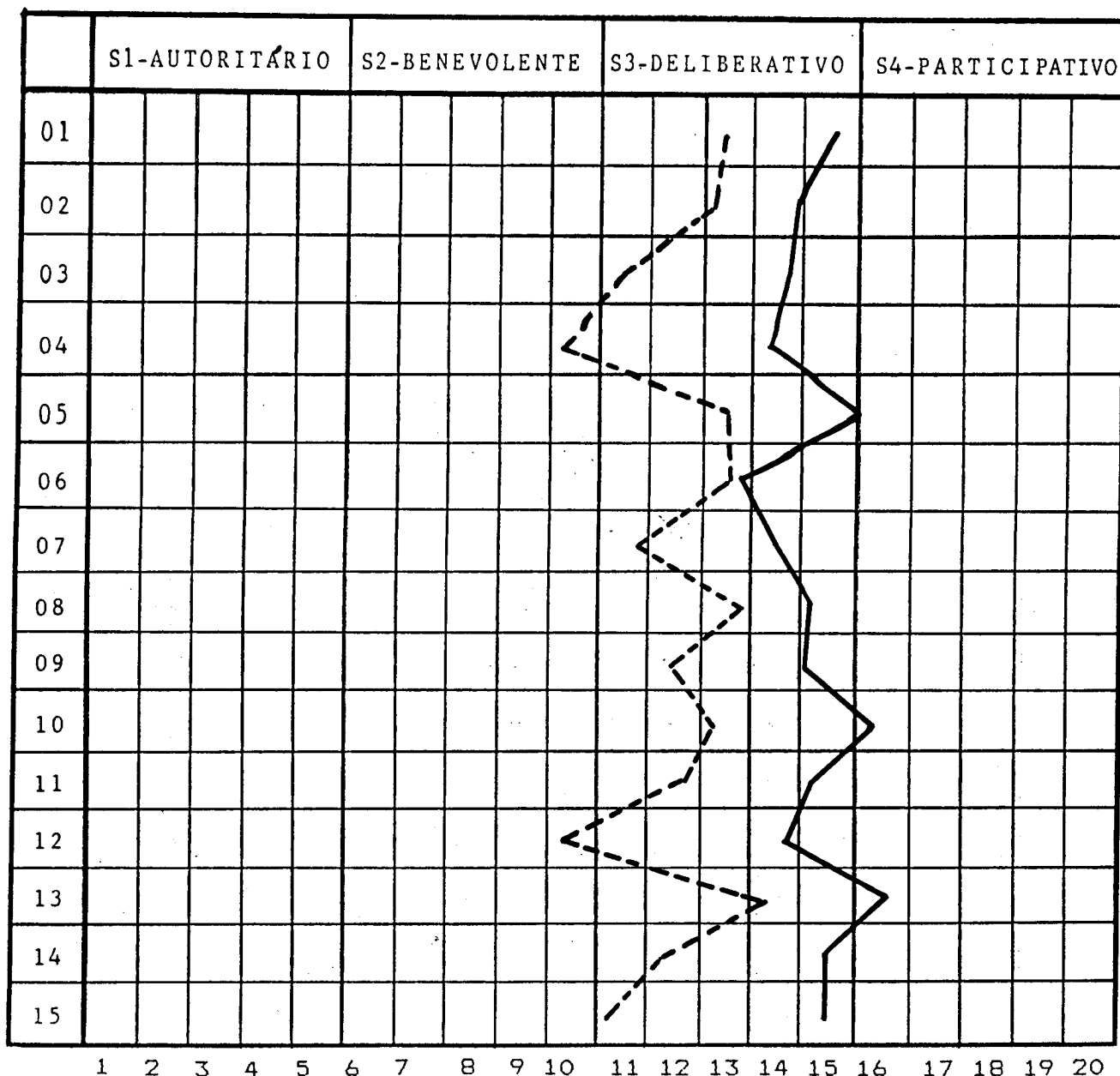
- 2) Eventuais exemplos que precisam ser acrescentados para permitir o entendimento da questão pelo entrevistado podem distorcer as respostas;

3) Os funcionários mais humildes (com menor grau de instrução) podem perceber as condições atuais - representadas pelas variáveis - realmente melhores do que os outros as percebem. Enfim, as coisas podem ter melhorado mais com o processo para este grupo de indivíduos. Nesse caso, não haveria viés nos resultados.

TABELA 2
RESULTADOS DO BLOCO 1 - SUBORDINADOS

VAR.	ANTES		HOJE	
	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
01	13,00	4,30	15,13	4,09
02	12,43	4,24	14,49	4,18
03	10,70	4,36	14,33	4,66
04	9,75	4,41	13,92	4,51
05	12,99	4,97	15,57	3,62
06	13,07	4,48	13,27	4,58
07	11,38	4,02	13,98	4,49
08	13,29	4,55	14,78	4,63
09	11,97	5,59	14,57	4,68
10	12,50	4,62	15,70	4,12
11	12,33	4,19	14,83	3,97
12	9,70	4,66	14,31	4,14
13	13,75	4,16	16,19	3,37
14	11,82	3,30	15,07	2,86
15	10,60	5,42	15,06	4,74
MÉD.	11,95	4,48	14,75	4,18

GRÁFICO 2
MÉDIAS DO BLOCO 1 PARA SUBORDINADOS
(122 PESQUISADOS)



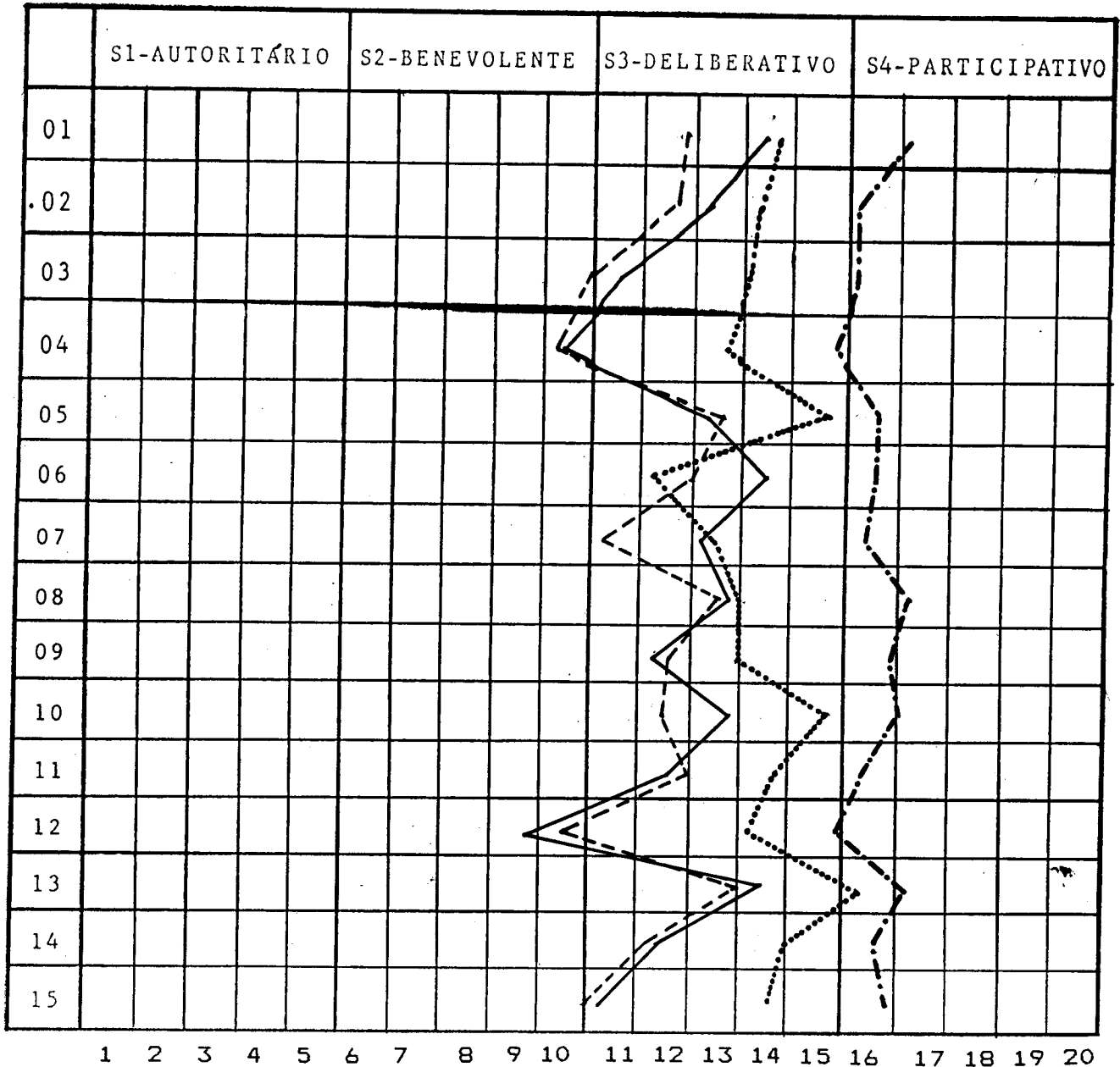
----- "ANTES" (1987) ————— "HOJE" (JAN/1992)

Os números das variáveis correspondem aos do instrumento de coleta de dados (p.193)

Forma de interpretação do gráfico acima: tomando-se como exemplo a variável 10, cuja formulação é (p.194): *Existe cooperação no trabalho de equipe?*, tem-se:

- Da Tabela 2, p.114:
 - * "Antes" - média 12,50
 - * "Hoje" - média 15,70
- Do questionário, p.194:
 - * "Antes" - cooperação moderada
 - * "Hoje" - muita cooperação
- Do Gráfico acima:
 - * "Antes" - sistema deliberativo
 - * "Hoje" - sistema participativo

GRÁFICO 3
MÉDIAS DO BLOCO 1 PARA SUBORDINADOS
(GRUPOS "CA" E "SA")



1987

JAN/1992

_____ COM ACOMPANHAMENTO DE MONITOR (CA) -.-.-.-.-
 -.-.-.-.- SEM ACOMPANHAMENTO (SA)

Os números das variáveis correspondem aos do instrumento de coleta de dados (p.193)

Contudo, apesar dessa diferença entre os dois grupos, a análise que segue baseia-se nas respostas dos 122 subordinados. Assim, a média para o "antes" do processo era de 11,95 e a média "hoje" - janeiro/1992 - de 14,75 pontos, o que indica uma evolução de 2,8 pontos. Portanto, na percepção dos subordinados, o sistema administrativo se tornou, da mesma forma que para os gerentes, mais participativo, embora ainda não tenha deixado de ser deliberativo.

Enquanto isso, os resultados da questão 1 do 2º bloco, à semelhança do observado para os gerentes (vide item 5.1.1), indicam que 71% dos subordinados consideram o processo de qualidade bem-sucedido. A média da questão ficou em 12,9 pontos - numa escala de um a 20 -, indicando que, de um modo geral, com o processo de qualidade as coisas têm melhorado bastante.

5.1.3. Percepções dos Clientes Externos

A pesquisa junto aos clientes externos proporcionou a tabulação das diferenças de percepção por item de avaliação, por linha de produtos - são 4 linhas ao todo - e por região - filial ou representante de Belo Horizonte. Em poucos casos essas diferenças foram consideráveis. No entanto, mais do que essas diferenças parciais, interessam aqui os resultados globais, referentes às percepções dos 923 clientes que efetivamente participaram do levantamento, que apontaram:

- 1) Nos dois anos abrangidos pela pesquisa - 1990 a 1992 - o grau de satisfação teve um pequeno acréscimo,

representado pelo aumento de 5% (de 25% para 30%) na parcela de clientes muito satisfeitos;

- 2) Em 1990, 64% dos clientes estavam ou satisfeitos ou muito satisfeitos. Em 1992, esse percentual subiu para 68%;
- 3) A qualidade (intrínseca do produto) é sempre o item de maior satisfação: 78% dos clientes estavam ou satisfeitos ou muito satisfeitos em 1990 e, em 1992, esse percentual saltou para 90%;
- 4) Os itens de menor satisfação encontram-se representados pelo preço e pela assistência técnica: tanto em 1990 quanto em 1992, pouco mais de 50% dos clientes não estavam nem satisfeitos nem muito satisfeitos.

Além disso, na questão dissertativa, muitos clientes manifestaram-se, alguns de forma elogiosa à qualidade e ao atendimento, outros sugerindo melhoramentos e criação de novos produtos, e outros, por fim, expondo algum tipo de reclamação à Empresa.

Portanto, os resultados da pesquisa indicam uma evolução, embora pequena, no grau de satisfação dos clientes da Synteko. Cabem aqui as seguintes considerações:

- 1) A pesquisa confirmou a hipótese corrente na Empresa sobre a elevada satisfação do cliente com a qualidade intrínseca do produto;

- 2) Ratificou-se o princípio da Qualidade Total de que as expectativas dos clientes não se vinculam apenas à qualidade do produto;
- 3) Volta-se a lembrar as limitações da pesquisa, sendo uma delas o grau de subjetividade de um questionário deste teor.

5.1.4. Avaliação da Produtividade

Com base nos balanços anuais, tomando-se por faturamento a "receita líquida operacional" e por custos tudo aquilo que não é "lucro (prejuízo) líquido do exercício", pelo modelo de Falconi (vide item 2.4.3) obtém-se a fórmula abaixo¹:

$$PRO = \frac{RLO}{RLO - LLE}, \text{ onde,}$$

PRO = produtividade

RLO = receita líquida (operacional) e

LLE = lucro (prejuízo) líquido do exercício.

Os valores do índice "PRO" referentes ao período 1987-1991 foram os seguintes:

1987: +1,15	1990: -0,99
1988: +1,05	1991: -0,95
1989: +1,06	

1. O sistema de cálculo da produtividade adotado pela revista Exame (Melhores e Maiores, 1993:35) para a classificação das 500 maiores e melhores empresas brasileiras consiste em dividir as vendas pelo ativo total. Essa fórmula foi desconsiderada por não se enquadrar no modelo de Falconi.

Esses valores permitem calcular o índice médio de produtividade anual, que fica em 1,04. Portanto, um resultado positivo após descontadas todas as despesas, inclusive os investimentos feitos. Apesar disso, observa-se um decréscimo anual de aproximadamente 0,04 no índice em foco.

Há que se considerar, todavia, que: 1) o cálculo utilizou o valor do dólar no último dia de cada ano, sem levar em conta, portanto, a influência da flutuação mensal, e até diária, num período de inflação alta e variável; 2) o ano de 1987 -juntamente com o de 1986 - foi atípico por ter sofrido a influência do Plano Cruzado, quando houve um aumento forçado de demanda, e a conseqüente alta no faturamento, que não é mantida nos anos seguintes, provoca índice decrescente na produtividade; 3) de forma um tanto semelhante, o Plano Verão, em 1989, pelas suas características, gerou evolução forçada na produtividade, que não foi mantida até o final do período 1987-1991. Isso devido a compromissos financeiros assumidos, que passaram a ficar temporariamente congelados. Portanto, a elevação da produtividade foi independente de aumento da produção; 4) uma análise fundamentada nos balanços anuais, por fim, decorrente da inexistência de controles específicos, apresenta naturalmente limitações à avaliação prevista por este trabalho, mormente no que se refere a custos.

Paralelamente, observou-se que o mercado disputado pela Empresa se acirrou de forma intensa, obrigando a mesma a utilizar novas estratégias e táticas para nele permanecer. São exemplos de

práticas vantajosas adotadas pelos concorrentes, conforme referido por vendedores da Empresa: utilização intensiva da mídia para divulgação dos produtos, concessão de recompensas aos promotores de vendas de supermercados e um maior quadro de promotores próprios.

Analisando a questão por outros ângulos, dois outros índices demonstram crescimento, embora sem garantirem, por si só, aumento de produtividade na forma faturamento sobre custos:

- Ao longo do período 1987-1991, a produção, somadas todas as linhas de produtos, manteve-se em torno de 20.000 toneladas semestrais, com variação máxima de 8%. Enquanto isso, em Gravataí, o número de funcionários foi reduzido em 13% - vide item 3.4. Ou seja, a produção por funcionário aumentou, fato causado, precipuamente, pelos investimentos em tecnologia. Esses investimentos são representados, em sua maior parte: pela modernização da usina de formol, com a importação de novo reator, garantindo maior rendimento e menor custo por unidade produzida; e pela aquisição de equipamento para envasamento, eliminando o "gargalo" antes existente;

- O índice de geração de retrabalho e perdas de produção foi monitorado ao longo de todo o período sob análise. Com dados semestrais levantados pelos APQs - Analistas de Processos Químicos -, os valores correspondentes ao índice são apresentados na Tabela 3. Os dados da Tabela 3 evidenciam significativa redução de retrabalho e de desperdício do produto fabricado. Embora esse dado por si só não possa garantir um aumento real na produtividade, o mesmo demonstra evolução em uma ou mais

variáveis: melhoria do processo de produção, aperfeiçoamento do controle do processo de fabricação, maior conscientização para a qualidade.

TABELA 3
ÍNDICE DE RETRABALHO E PERDAS DE PRODUÇÃO*

PERÍODO	ÍNDICE	PERÍODO	ÍNDICE
Abr/86 - Out/86	1,56%	Abr/89 - Out/89	0,78%
Out/86 - Abr/87	1,53%	Out/89 - Abr/90	0,64%
Abr/87 - Out/87	1,21%	Abr/90 - Out/90	0,24%
Out/87 - Abr/88	0,64%	Out/90 - Abr/91	0,06%
Abr/88 - Out/88	0,58%	Abr/91 - Dez/91	0,03%
Out/88 - Abr/89	0,78%		

* % Sobre a Produção do Período

Com esse referencial, conclui-se que a variação da produtividade foi praticamente nula. Nesse contexto, salientam-se os investimentos em tecnologia e em difusão da qualidade e a melhoria do processo produtivo e da formulação de produtos - como a representada pela cera Polwax¹ -, que foram importantes para manter a competitividade da Empresa perante uma concorrência que se avolumou no período 1987-1991².

1. O aperfeiçoamento da fórmula da cera Polwax, conforme informações colhidas junto à Empresa, além da evolução na qualidade intrínseca do produto, trouxe maior produtividade - produção por unidade de tempo - do equipamento utilizado na fabricação da mesma.

2. Este argumento é defendido pelo próprio Diretor Administrativo da Empresa.

Em decorrência, para efeitos de análise do processo de qualidade, considera-se que não houve variação na produtividade. Ao mesmo tempo, enfatiza-se a necessidade de estudar e acompanhar este parâmetro, com o constante monitoramento dos respectivos indicadores.

5.1.5. Avaliação Consolidada do Processo

Resumindo os quatro parâmetros avaliados, observa-se:

- 1) O sistema administrativo tornou-se mais participativo na percepção dos gerentes e a maior parte destes considera que o processo está sendo bem-sucedido;
- 2) Os subordinados também percebem que houve uma evolução nesse sentido;
- 3) Embora de forma pouco expressiva, os clientes declaram-se mais satisfeitos "hoje" - 2º semestre de 1992 - do que há 2 anos;
- 4) Produtividade sem variação.

O resultado da avaliação indica evolução significativa nas variáveis causais e intermediárias e evolução mínima nas variáveis de resultado. Consultando o Quadro 2, p. 81, constata-se que a avaliação do processo se enquadra na condição 1 ou na condição 2. No primeiro caso, o processo de qualidade estaria tendo êxito total. No segundo, a precaução é a análise do contexto com cautela. Considerando que, apesar de o processo ter

iniciado há cinco anos numa área-piloto, só recentemente passou a ser difundido em toda a Empresa, conclui-se que o mesmo está sendo bem-sucedido¹.

5.2. ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DOS GERENTES

De acordo com o referencial teórico, a hipótese deste trabalho será corroborada pela pesquisa desde que se confirme alteração nas concepções dos gerentes e/ou assunção de novas "variáveis governantes", voltadas para a Qualidade Total, tendo sido tal alteração decorrente ou reforçada por um processo planejado de desenvolvimento, específico para esse fim. A análise será efetuada em quatro fases:

- 1) Estudo das atividades de desenvolvimento realizadas pela Empresa no período;
- 2) Verificação da mudança de concepções dos gerentes voltadas para a Qualidade Total;
- 3) Análise da relação entre a possível mudança de concepções e as atividades de desenvolvimento realizadas;
- 4) Análise da efetividade do desenvolvimento dos gerentes.

1. Entenda-se: o êxito não é definitivo. Está-se falando de "processo" de qualidade, que não tem data para terminar.

5.2.1. Análise das Atividades de Desenvolvimento Empreendidas

Antes de analisar as atividades, é importante apreender a transformação que vem sendo operada na Empresa. É uma mudança incremental, e não revolucionária, que iniciou pela determinação de uma pessoa, que, conforme ela mesma expôs em entrevista, se calçou no diagnóstico a seguir:

- Inexistência de padrões para os processos;
- Falta de integração entre áreas;
- Inexistência de uma "missão organizacional". Se ela existia, era algo como: "*faturar o máximo possível com o menor custo*";
- Administração autocrática: "*para ter certeza que as coisas estavam funcionando dentro da Produção, eu tinha que viver dentro da Produção*";
- Controle de qualidade baseado na inspeção final.

Ou seja, para institucionalizar a correção dessas disfunções, era necessária liderança a fim de infundir uma nova visão. As características dessa visão estão expressas nas seguintes convicções do entrevistado:

- "*Não há crise que vá fazer reduzir nosso esforço pela qualidade nunca.*" Demonstra a determinação por resultados.
- "*Eu queria que cada um fosse um pastor, um padre.*" Decisão por conscientizar.

- "É com esse enfoque que eu pego um livro para ler: transformar o conteúdo para a cultura da empresa." Consideração pelo contexto, sem impor soluções prontas.
- "Tem que conhecer como essas pessoas são. Mostrar a elas o que a Empresa espera delas." Preocupação pelo lado humano da qualidade.

As atividades técnicas sempre foram precedidas ou acompanhadas de atividades comportamentais ou de desenvolvimento: antes, dentro da própria Gerência Química e de Desenvolvimento; depois, para a primeira missão externa à área, os APQs foram treinados durante um ano, conforme comenta o entrevistado. E, na seqüência, os circulistas foram treinados e as chefias e supervisores participaram do Fator Qualidade II (vide Quadro 4, p. 106). A implantação do processo de qualidade, portanto, seguiu de forma aproximada o modelo conceitual proposto - vide item 2.3.1 -, conforme se analisa a seguir.

- Diagnóstico - não foram diagnosticados aspectos específicos conforme os listados no modelo conceitual, mas a Empresa procedeu a uma avaliação empírica e reiterada em função do "acompanhamento permanente".

- Planejamento - o planejamento inicial previa um horizonte de dois anos, com as atividades de APQs, Círculos para a Qualidade e outras. A essas, foram sendo acrescentadas atividades, em consonância ao engajamento dos clientes internos no processo.

- Processo de Desenvolvimento e Programa de Treinamento -
incluíram uma gama de atividades, conforme Quadro 4, p. 106.

- Implantação do Processo de Qualidade - representada por
atividades como a utilização de cartas de controle, o projeto
APQs, o controle de custos da Gerência GQD e o CQT (Quadro 4).

- Avaliação do Processo - a avaliação era o estágio em que
se encontrava o processo de qualidade na ocasião da pesquisa.

As atividades técnicas tendem a garantir desde logo as
vantagens materiais - lucro - necessárias para justificar a
implantação do processo de qualidade. A constatação de resultados
imediatos pelo funcionário, paralelamente, traz motivação para o
envolvimento no processo. Além disso, a atuação em atividades
objetivas - ou técnicas - mantém engajadas as pessoas que estão
num estágio mais avançado de desenvolvimento para a qualidade.

Visando manter acesa essa motivação para institucionalizar a
mudança e para despertar os que ainda não se encontram nesse
estágio, tornam-se necessárias atividades comportamentais - ou de
desenvolvimento. É o caso típico, na Synteko, do
desenvolvimento gerencial, do Fator Qualidade I e II, do
acompanhamento permanente e da integração extra-trabalho. Assim,
pelo menos 30% das atividades realizadas pela Empresa no processo
de implantação de qualidade foram de desenvolvimento do potencial
humano (vide Quadro 4, p. 106).

As atividades comportamentais constituíram-se num exercício
provocador do autoquestionamento, normalmente ausente do trabalho

diário. Os filmes e os estudos de caso colocavam o indivíduo em contato com situações desconhecidas. O debate referente a essas situações eventualmente põe o participante em confronto com suas concepções. Estando ele convicto do seu argumento, terá de exercitar sua capacidade de persuasão para provar que a percepção alheia está equivocada. Ou, não tendo certeza dos seus argumentos, obriga-se a repensar suas percepções e concepções. Um novo esquema referencial vai-se formando. Seu espírito crítico é aguçado e a visão de mundo, que antes lhe parecia inabalável, aos poucos acaba por ruir, provocando ansiedade e insegurança. Este é o primeiro passo para o questionamento do estágio de desenvolvimento, conforme Foguel & Souza (1985), quando o indivíduo se vê confrontado com dúvidas sobre sua maneira de agir: "será que o que estou fazendo não é certo? Será que não existe uma melhor maneira de fazer isto?"

O despertar desse mecanismo corresponde à abertura para a aprendizagem de duplo ciclo, analisada no referencial teórico. Nesse sentido, as atividades incluíram:

- Os gerentes, chefes e supervisores, durante 3 dias, no desenvolvimento gerencial, repensaram seu papel, discutiram suas responsabilidades e ficaram expostos o tempo todo à aprendizagem de duplo ciclo;
- Os funcionários da Gerência Química e de Desenvolvimento, através do Fator Qualidade I, tiveram uma experiência

semelhante. O "caso da ponte"¹ é típico. Depois de apresentado e debatido, a postura dos funcionários mudou, passando a haver maior disposição e iniciativa para o trabalho em grupo, para abrir mão de uma convicção pela do colega, quando aquela mostrasse ser vantajosa. De forma semelhante, a dramatização realizada pelos próprios educandos suscita novos comportamentos: a pessoa se desinibe, desenvolve suas habilidades interpessoais, estimula a criatividade, pode satirizar cenas do dia-a-dia, o que reforça comportamentos julgados mais compatíveis com as necessidades pessoais e profissionais;

- As atividades de integração extra-trabalho quebram a rotina e resistências, pois tendem a satisfazer às necessidades de ordem social; rompem a barreira chefe-subordinado, e criam novas situações de aprendizagem (interpessoal).

No que concerne aos "temas de aprendizagem" de Gib (item 2.2.4 - 2), a imitação de um mentor, a assunção de um papel e o acompanhamento prático são atendidos pelas atividades de acompanhamento permanente, Fator Qualidade e desenvolvimento gerencial. Essas três atividades também contribuíram para a aprendizagem dos funcionários que se identificam com os temas

1. Sinteticamente, no "caso da ponte", uma mulher é assassinada por um bandido ao retornar da casa do amante. Em vão, pedira auxílio ao próprio amante e a um barqueiro para evitar o confronto. Analisa-se o culpado pela tragédia. O "caso" provoca acaloradas discussões, para o qual o Gerente da GQD buscou até parecer jurídico, e serviu de facilitador para a dramatização empreendida na seqüência pelos grupos do Fator Qualidade.

crescimento pessoal, validação e antecipação, enquanto a aprendizagem científica se vincula mais diretamente às atividades técnicas.

A análise das atividades empreendidas leva às seguintes observações:

- 1) Houve estímulos à aprendizagem de duplo ciclo e do "modo verde" de raciocínio (vide item 2.2.4 - 3, p. 54);
- 2) Os diversos temas de aprendizagem foram contemplados;
- 3) O desenvolvimento não se deu apenas em sala de aula, mas também no local de trabalho - acompanhamento permanente ou "mentoring" - e fora da empresa - atividades extra-trabalho e desenvolvimento gerencial;
- 4) A delegação de atividades fez parte do programa uma vez que está associada ao mentoring. O projeto APQs é outro exemplo.

Em suma, o processo de desenvolvimento foi abrangente. Resta saber se ele gerou mudança de concepções e foi efetivo. Esses são os objetivos dos próximos itens.

5.2.2. Análise das Mudanças nas Concepções dos Gerentes

A seguir procura-se verificar se houve, na Empresa e no período pesquisados, mudanças nas concepções dos gerentes. Isso é feito analisando-se o assunto sob vários ângulos.

1) Evolução nas Variáveis Organizacionais do Bloco 1
dos Questionários dos Gerentes e Subordinados

Na Tabela 4 apresenta-se a variação de percepções dos gerentes e subordinados entre o "antes" e o "hoje". A seguir analisam-se os principais resultados.

a) *Variáveis que Mais Evoluíram*

No Quadro 5, p. 133, separaram-se as quatro variáveis que mais evoluíram e as quatro que menos evoluíram, tanto para os gerentes quanto para os subordinados, relativamente ao período 1987 - jan/1992. Das 8 variáveis que mais evoluíram - 4 dos gerentes e 4 dos subordinados -, 7 delas são variáveis causais. Isso parece indicar que o processo de mudança está no início. E dessas variáveis, pelo menos quatro demandam mudança de comportamento dos gerentes, que a seguir são comentadas.

Na opinião dos subordinados, o maior avanço vinculou-se à participação dos mesmos nas decisões (S12). Na percepção dos gerentes, eles próprios passaram a utilizar os dados de controle (G28) mais de forma orientativa do que punitiva ou fiscalizadora. Quanto ao relacionamento de apoio do superior para com o subordinado (G3/S3), o ponto de vista é unânime e indica evolução significativa. E no que tange às habilidades gerenciais(G4)/desempenho dos gerentes(S4), os resultados podem ser interpretados da seguinte forma: de um lado, os gerentes admitem que não estavam suficientemente preparados há 5 anos, não se julgavam plenamente hábeis quando da pesquisa, mas acreditam que se desenvolveram de maneira significativa. Enquanto isso, os

subordinados consideram que o desempenho desses mesmos gerentes era apenas regular "antes", quando da pesquisa não chegava a ser "muito bom", mas também avaliam que melhorou significativamente.

TABELA 4
EVOLUÇÃO DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS
(DIFERENÇA ENTRE A MÉDIA "HOJE" E A MÉDIA "ANTES")

A) GERENTES

VARIÁVEL	DIFERENÇA	VARIÁVEL	DIFERENÇA
08	3,67	05	2,45
28	3,61	29	2,42
03	3,43	22	2,37
04	3,23	11	2,36
10	3,18	13	2,33
01	3,17	21	2,16
26	3,10	06	2,07
14	3,03	23	2,03
18	2,94	27	2,00
17	2,80	12	1,90
16	2,77	02	1,83
30	2,77	25	1,64
15	2,73	09	1,54
07	2,70	24	1,34
20	2,53	19	0,89

Denominação da variável: vide Quadro 3, p. 98.
Médias "antes" e "hoje": vide Tabela 1, p. 110.

B) SUBORDINADOS

VARIÁVEL	DIFERENÇA	VARIÁVEL	DIFERENÇA
12	4,61	05	2,58
15	4,46	11	2,50
04	4,17	13	2,44
03	3,64	01	2,13
14	3,25	02	2,05
10	3,20	08	1,49
09	2,60	06	0,20
07	2,60		

Denominação da variável: vide Quadro 3, p. 98.
Médias "antes" e "hoje": vide Tabela 2, p. 114.

Nesse ínterim, aprimorar as habilidades gerenciais e a forma de usar os dados de controle, atuar com um relacionamento de maior apoio aos subordinados e permitir que estes participem mais das decisões demonstra depender de uma maior consideração do gerente para com seus liderados, na crença de que estes podem contribuir e exercer, em algum grau, seu autocontrole. Ou seja, existe a probabilidade de que as concepções dos gerentes tenham

QUADRO 5
VARIÁVEIS DE MAIOR (OU MENOR)
VARIACÃO / NO PERÍODO 1987-1992¹

	Para os Gerentes	Para os Subordinados
Variáveis que Apresentaram Menor Evolução	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação pelo Trabalho (19) - Auto-realização (24) - Sentimento pela Empresa (9) - Maneira de Estabelecer as Metas (25) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento em Relação à Empresa (6) - Confiança nas Informações (8) - Confiança nas Chefias (2) - Confiança dos Superiores nos Subordinados (1)
Variáveis que Apresentaram Maior Evolução	<ul style="list-style-type: none"> - Atitudes para com os Outros (8) - Dados de Controle - (Forma de Utilização) - (28) - Relacionamento de Apoio Superior - Subordinado (3) - Habilidades Gerenciais (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação nas Decisões (12) - Treinamento - (Quantidade) - (15) - Desempenho das Chefias (4) - Relacionamento de Apoio Superior - Subordinado (3)

¹Com base na Tabela 4, p. 132, e no Quadro 3, p. 98.
Os números entre parênteses identificam as variáveis.

sido alteradas para a concretização de mudança nas variáveis analisadas, mais ainda pelo fato de serem os próprios subordinados a admitirem que houve tal evolução.

b) Variáveis que Menos Evoluíram

Do Quadro 5 nota-se que as três variáveis que menos evoluíram, para os dois grupos de clientes internos, são variáveis intermediárias. Ao mesmo tempo que isso comprova estar o processo de mudança em fase inicial, também demonstra que as variáveis intermediárias já tiveram algum crescimento. E como os subordinados tendem a comportar-se mais favoravelmente à Empresa (S6) e a terem mais confiança nas chefias (S2) à medida que estas desempenham na prática o que advogam na teoria, os dados indicam ou que os gerentes passaram a praticar ações conforme a teoria que já vivenciavam ou que mudaram a teoria.

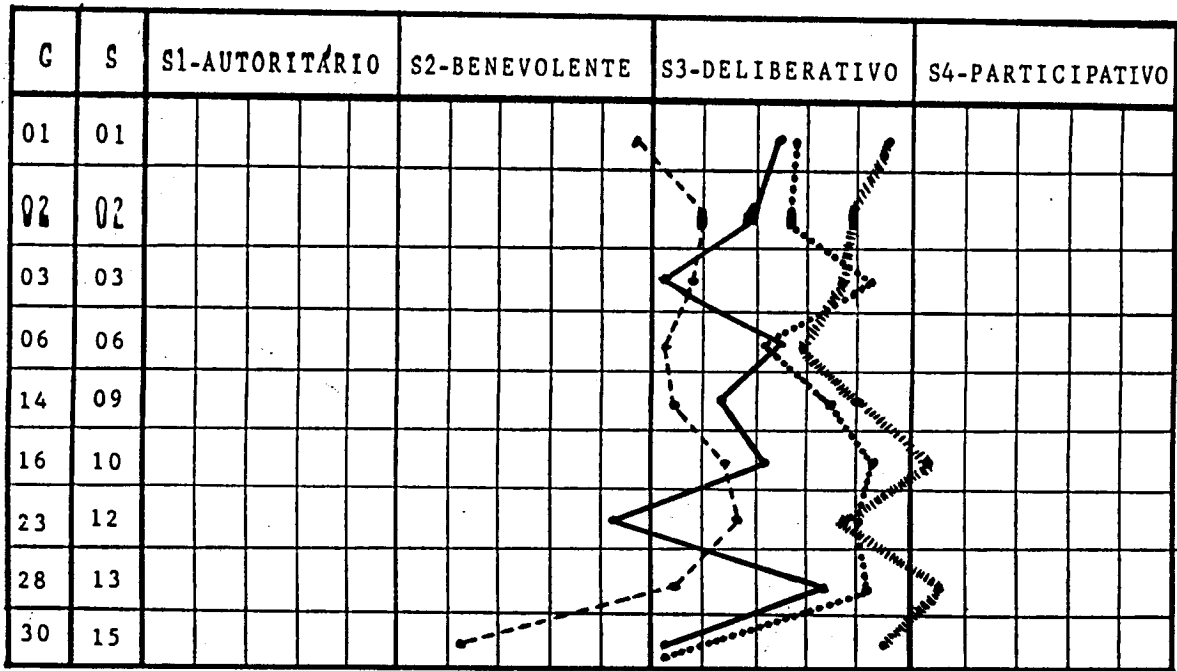
Por outro lado, quanto à quarta variável de menor evolução - ainda do Quadro 5 -, que é causal para os dois grupos, comenta-se: 1) maneira de estabelecer as metas (G25) - são os próprios gerentes que consideram baixa a evolução desta variável. Assim, a evolução de variáveis intermediárias carece também de maior participação dos subordinados no estabelecimento das metas e, 2) carece igualmente de maior confiança dos gerentes nos subordinados (S1), conforme percepção destes últimos.

*c) Comparação entre as Percepções dos Gerentes
e dos Subordinados*

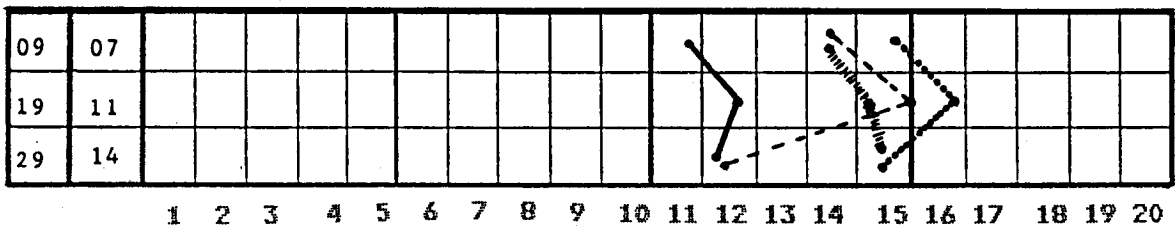
Embora existam pequenas diferenças na formulação das

GRÁFICO 4
 COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS
 GERENTES E DOS SUBORDINADOS

VARIÁVEIS ADAPTADAS DE LIKERT



VARIÁVEIS ACRESCIDAS AO MODELO DE LIKERT



1987

PERCEPÇÃO DOS GERENTES

JAN/1992

.....

—————

PERCEPÇÃO DOS SUBORDINADOS

.....

G - N^o das variáveis no questionário para Gerentes

S - Idem, questionário para Subordinados

questões entre os instrumentos de coleta de dados dos gerentes e dos subordinados, algumas considerações podem ser feitas ao se compararem as percepções dos dois grupos de clientes internos. Para isso, elaborou-se o Gráfico 4, que inclui variáveis que apresentam correspondência entre os dois questionários. O Gráfico evidencia o seguinte:

- Em geral, as percepções dos gerentes e dos subordinados tendem a se aproximar no "hoje". Isso pode ser interpretado como positivo pela redução das contradições na forma de apreender a realidade, pelo compartilhamento de percepções decorrente de uma interação mais intensa, e parece demonstrar relações mais abertas entre os dois grupos de funcionários;

- A percepção quanto à qualidade dos produtos e serviços (G29/S14) foi praticamente a mesma para os dois grupos, tanto com relação ao "antes" quanto ao "hoje". Aliás, é a única variável nessa condição, o que reforça o argumento do item anterior. Possivelmente também contribua para isso o fato de ser uma variável mais objetiva e menos ligada ao aspecto comportamental;

- Tanto para o "antes" quanto para o "hoje", os subordinados julgam que sua confiança nos gerentes (S2) e a confiança destes nos próprios subordinados (S1) é sempre maior que as respectivas percepções dos gerentes (G2 e G1);

- O grau de satisfação dos subordinados pela Empresa (S7) e pelo trabalho (S11) é sempre inferior ao dos gerentes (G9 e G19). No entanto, a evolução dessas variáveis foi maior para os subordinados do que para os gerentes, caracterizando importante

crescimento nas variáveis intermediárias;

- Apesar do viés causado pela formulação um tanto diferente da questão relativa a treinamento (G30/S15) para os dois grupos de pesquisados, constata-se que os gerentes sempre desejam mais treinamento para os subordinados do que estes próprios. Isso pode ser interpretado como uma tendência de os gerentes perceberem os subordinados mais despreparados do que estes imaginam estar.

2) Correlação das Variáveis do Bloco 1 com o

Desempenho do Processo de Qualidade

Mediu-se a correlação através do coeficiente de Pearson de todas as variáveis do bloco 1 com a questão 1 do bloco 2 (B2-1) do questionário respondido pelos clientes internos. Os resultados constam na Tabela 5, onde são tabulados os valores do coeficiente e da significância para cada variável.

Para os subordinados, existe correlação com nível de significância menor que 1% para as 15 variáveis do bloco 1. No entanto, para os gerentes, somente 8 variáveis apresentaram correlação com nível de significância igual ou menor de 5%. Os resultados permitem as seguintes considerações:

- Presume-se que os gerentes concebam um processo de qualidade de forma diferenciada à dos subordinados, com a possibilidade de os mesmos gerentes não considerarem a mudança do sistema de gestão como vital para o êxito do processo de qualidade. Este fato é reforçado pelo coeficiente negativo da variável G10, que apresenta correlação com nível de significância

de 2%. Significa dizer que, na percepção dos gerentes, quanto mais as informações fluírem unicamente no sentido superior-subordinado, maior é a probabilidade de êxito do processo de qualidade;

TABELA 5
COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO¹ DAS VARIÁVEIS
DO BLOCO 1 COM A VARIÁVEL B2-1²

GERENTES			SUBORDINADOS		
VARIÁVEL	COEFICIENTE	SIGNIFICÂNCIA	VARIÁVEL	COEFICIENTE	SIGNIFICÂNCIA
	r	p		r	p
01	0,11	0,28	01	0,30	0,00
02	0,12	0,26	02	0,28	0,00
03	0,07	0,36	03	0,41	0,00
04	0,29	0,06	04	0,30	0,00
05	0,00	0,49	05	0,32	0,00
06	0,46	0,40	06	0,50	0,00
07	0,21	0,13	07	0,46	0,00
08	0,04	0,41	08	0,47	0,00
09	0,03	0,44	09	0,30	0,00
10	-0,37	0,02	10	0,29	0,00
11	-0,14	0,23	11	0,32	0,00
12	0,19	0,15	12	0,35	0,00
13	-0,02	0,45	13	0,38	0,00
14	0,34	0,03	14	0,33	0,00
15	0,14	0,23	15	0,48	0,00
16	0,23	0,11			
17	0,05	0,40			
18	-0,06	0,37			
19	0,04	0,42			
20	0,01	0,47			
21	0,31	0,05			
22	0,43	0,01			
23	0,39	0,02			
24	0,02	0,44			
25	0,37	0,02			
26	0,21	0,13			
27	0,26	0,08			
28	0,47	0,01			
29	0,14	0,23			
30	0,37	0,02			

1. Coeficiente de correlação de Pearson
2. B2-1 = questão 1 do Bloco 2:
Voce considera que o programa de qualidade implantado na empresa esta sendo bem-sucedido? (vide p.195)

- As 8 variáveis que apresentaram correlação com nível de significância igual ou menor que 5% são todas variáveis causais, o que leva a acreditar que o êxito do processo de qualidade está em princípio efetivamente ligado à evolução de variáveis dessa categoria - causais.

3) Fatores de Êxito ou de Fracasso do Processo de Qualidade

Duas das perguntas do 2º bloco dos questionários dos gerentes e dos subordinados inquiriam: *Qual foi o fator básico que impediu o êxito do programa?* e *Qual foi o fator vital para o sucesso do programa?*. O pesquisado respondia a apenas uma das questões, conforme a opinião do mesmo sobre o desempenho do processo de qualidade. Tabularam-se os resultados, que são apresentados na Tabela 6.

Qualquer análise feita a partir dos dados em foco é subjetiva. Mas, de forma global, tanto do ponto de vista de quem considera que o processo está sendo bem-sucedido quanto dos que consideram o oposto, a implantação da qualidade parece ser influenciada, entre outros fatores, por:

- Fatores comportamentais dos e entre os clientes internos;
- Fatores ligados à equipe de coordenação do processo e às estratégias adotadas na implantação da qualidade;
- Fatores técnicos;
- Fatores estratégicos;
- Fatores externos à Empresa.

TABELA 6
 FATORES DE ÊXITO OU DE FRACASSO DO
 PROCESSO DE QUALIDADE
 (TABULAÇÃO PELO NÚMERO DE RESPOSTAS)

A. FATORES DE ÊXITO

A.1. Na Percepção dos Gerentes

1) Participação de todos os funcionários, integração, envolvimento.....	5
2) Conscientização, insistência, persistência.....	3
3) Curso CQT - treinamento.....	3
4) União das pessoas.....	3
5) Apoio da direção, investimento nos colaboradores.....	2
6) Incentivo da gerência à participação.....	2
7) Escolha de pessoas adequadas à condução do programa....	1
SUBTOTAL.....	19

A.2. Na Percepção dos Subordinados

A.2.1. Fatores Diretamente Relacionados à Postura dos Gerentes

1) Participação e empenho.....	7
2) Maior abertura e valorização do funcionário.....	7
3) Apoio, maior proximidade do funcionário, amizade.....	6
4) Mudança de comportamento.....	4
5) Maior liberdade para conversar e acesso.....	3
6) Gerência participativa para buscar adesão.....	1
7) Participação do empregador junto com os empregados.....	1
8) Conscientização pela melhoria da qualidade do trabalho.	1
SUBTOTAL.....	30

A.2.2. Fatores Diretamente Relacionados à Postura dos Funcionários em Geral

1) Participação e empenho da maioria (ou de todos).....	8
2) Cooperação e união (de todos).....	5
3) Mais amizade e coleguismo na empresa.....	2
4) Melhor relacionamento (saber opinião dos colegas).....	2
5) Integração e melhor relacionamento entre setores.....	2
6) Mais diálogo.....	2
7) Apoio dos funcionários da empresa.....	1
8) Interesse de todos.....	1
9) União num mesmo objetivo.....	1
10) Mudança de atitude dos colegas.....	1
11) Perfeita compreensão e apoio de todos.....	1
12) Convivência com os colegas: confiança.....	1
SUBTOTAL.....	27

continua

TABELA 6 - continuação

A.2.3. Outros Fatores

1) Treinamento de todas as pessoas envolvidas.....	8
2) Possibilidade de os funcionários desenvolverem suas idéias.....	3
3) Trabalho e conhecimento sobre segurança.....	3
4) Melhoria contínua da qualidade.....	3
5) Pesquisas para melhorar o produto.....	2
6) Muito trabalho.....	1
7) Visão dos novos tempos de mercado.....	1
8) Melhoria da matéria-prima.....	1
9) Comunicação clara e simples.....	1
10) Pessoal com capacidade.....	1
11) Liberdade de escolha: programa voluntário.....	1
12) Dedicção dos responsáveis.....	1
13) Técnicas adotadas.....	1
	<hr/>
SUBTOTAL.....	27
TOTAL DO ITEM "A".....	103

B. FATORES DE FRACASSO

B.1. Na percepção dos Gerentes

1) Orientação / postura da coordenação.....	3
2) Falta de treinamento (curso de liderança para chefes de níveis médio e inferior).....	2
3) Não-participação de todos os setores.....	1
4) Falta de comprometimento.....	1
	<hr/>
SUBTOTAL.....	7

B.2. Na percepção dos Subordinados

1) Falta de apoio e de incentivo de certas gerências.....	4
2) Demora na solução de problemas e implantação de projetos.....	4
3) Querer obrigar a participar (determinar o que é melhor ou pior).....	2
4) Preocupação em só melhorar o lado da empresa (lucro)...	2
5) Fator temperamento.....	1
6) Não-valorização do funcionário.....	1

continua

TABELA 6 - continuação

7) Insatisfação salarial.....	1
8) Falta de interesse.....	1
9) Pouca comunicação entre colegas e funcionários.....	1
10) Falta de mais palestras.....	1
11) Baixa participação dos CQTs.....	1
12) Prática diferente da teoria.....	1
13) A situação atual do país.....	1
14) Demissões ao final de 1990 - desmotivação.....	1
15) Por ser restrito a uma área.....	1
16) Falta de interesse da chefia.....	1
17) Exagerada burocracia para os projetos.....	1
18) Muita troca de chefias.....	1
19) Qualidade do produto.....	1
	<hr/>
SUBTOTAL.....	27
TOTAL DO ITEM "B".....	34

4) Mudanças Pessoais

A última questão do 2º bloco do questionário aplicado aos subordinados indagava: *Que mudanças o programa causou em você?* As respostas estão tabuladas na Tabela 7.

TABELA 7
MUDANÇAS PESSOAIS CAUSADAS PELO PROCESSO
(TABULAÇÃO PELO NÚMERO DE RESPOSTAS)

1) Melhoria na qualidade de vida no trabalho.....	22
2) Aquisição de mais conhecimento.....	18
3) Mudança de comportamento.....	12
4) Aumento na motivação.....	11
5) Aperfeiçoamento de habilidades.....	9
6) Melhor organização do trabalho.....	5
7) Mais oportunidades.....	4
8) Melhor relacionamento.....	4
9) Nenhuma mudança/ Mudança mínima.....	20
10) Não responderam à questão.....	17
	<hr/>
TOTAL.....	122

Os resultados evidenciam que 70% dos subordinados sofreram - ou alcançaram - mudanças pessoais decorrentes do processo de qualidade. As mesmas se vinculam a diferentes instâncias, desde a simples aquisição de novos conhecimentos até a mudança de comportamento.

5) Entrevista com o Gerente da Gerência Química e de Desenvolvimento (GQD)

As colocações do Gerente da GQD, iniciador do processo de qualidade, tendem a garantir que houve mudanças significativas. Algumas dessas colocações são transcritas abaixo.

- "O pessoal passou a acreditar no trabalho. Passou a confiar." Isso após o empreendimento de algumas atividades na GQD e a aliança com a área de Produção.
- "E se começou a formar uma mentalidade única." Isso decorrente da administração baseada em dados e fatos e da padronização de procedimentos na GQD.
- "Acredito que a nossa área provocou uma influência muito grande sobre as demais. (...) Acho que as pessoas viram que esse era um bom caminho e começaram a adotá-lo."
- "Antes do cliente externo, existe o cliente interno, e isso foi muito bem absorvido e a partir disso iniciou um processo de diálogo muito grande. Está mudando muita coisa."

- Com a dramatização, "cada grupo queria superar o outro. (...) Foi o momento mais emocionante da minha vida profissional. (...) E a festa de encerramento foi um sucesso. Havia cartazes. Aí apagaram as luzes e encenaram uma peça teatral de 30 minutos: Como Tomar a Iniciativa. Agradeciam a oportunidade que a eles estava sendo dada."
- "Depois do caso da ponte" (exercício realizado no Fator Qualidade I), "houve uma mudança: 'pessoal, vamos nos reunir, vamos conversar. Olha, eu tenho uma opinião... vamos ver... vamos conversar...' (...) Isso trouxe uma união para a minha área difícil de imaginar."

Essas afirmações tendem a evidenciar mudança de comportamento e de concepções em gerentes e subordinados, possivelmente alcançada por um sistema de gestão mais participativo e conseqüente de atividades planejadas de desenvolvimento. Isso contribui para o êxito do processo de qualidade, mas a efetividade deste estará ainda na dependência: de estender essa mudança para todos os membros da Empresa; de institucionalizar essa mudança - garantir que as concepções das pessoas foram alteradas de forma definitiva -; do simultâneo desenvolvimento técnico e da obtenção de resultados concretos quanto aos demais itens da qualidade e da produtividade.

6) Entrevistas com Gerentes

Um aspecto a salientar das entrevistas realizadas com 11 gerentes é a unanimidade de opinião com respeito à implantação de

gestões participativas ser uma necessidade dos dias de hoje, e não um modismo. Este fato coaduna-se com as pesquisas de Likert (1975) que mostram constância quanto ao desejo dos gerentes e supervisores de verem implantados sistemas mais participativos do que na realidade o são. Na Synteko, o sistema de gestão ainda não é o participativo - na classificação de Likert -, mas os gerentes almejam que o seja. Esse diferencial entre o "ideal" e o "desejado" pode ser aproveitado e transformado em motivação para a mudança.

No sentido a validar os questionários, as entrevistas conduziram aos seguintes resultados:

- 80% dos entrevistados acreditam que o sistema administrativo se tornou mais participativo no período 1987-1992;
- 70% consideram que o processo de comunicação evoluiu nesse mesmo período;
- 70% advogam que o processo decisório também evoluiu nesse período, tornando-se mais descentralizado;
- 70% julgam que os funcionários hoje (janeiro/1992) são melhor reconhecidos que em 1987; e,
- 70% têm consciência de que o relacionamento entre colegas evoluiu para maior lealdade e abertura.

Esses dados, portanto, tendem a confirmar os resultados do 1º bloco do questionário.

À pergunta sobre *quais as lições de vida que marcaram sua carreira nesse período?*, mais de 50% dos entrevistados afirmaram terem sofrido mudanças positivas, tendo sido algumas das respostas:

- *"É impossível não mudar com um plano desses. Melhorei tanto pessoal quanto profissionalmente: mais contatos, novos caminhos."*
- *"Passei a me preocupar em criar, em desenvolver um trabalho melhor. Estou muito motivado."*
- *"Maior contato com os subordinados. Discutindo de igual para igual, acaba-se com a máxima 'o chefe está no pedestal'. Consegui colocar minha filosofia de trabalho."*
- *"Hoje, quando ocorre um problema, a gente consegue detectar o que aconteceu."*

Nas entrevistas, 90% dos gerentes consideraram que se processou uma mudança de mentalidade na Empresa, no período 1987-1992. Apenas um entrevistado enfatizou não ter havido qualquer mudança.

Em síntese, pelas entrevistas com os gerentes, no período dos 5 anos em análise, a Synteko registrou uma mudança para um sistema administrativo mais participativo e uma conseqüente mudança na sua cultura organizacional. Com isso, e com as observações registradas nos itens anteriores, evidencia-se que novas concepções (acerca da natureza humana, da forma de

administrar, etc) foram interiorizadas por grande parte dos gerentes e dos subordinados.

5.2.3. Comentários Sobre a Relação Mudança de Concepções X Atividades de Desenvolvimento Empreendidas

A hipótese do trabalho poderia ser falseada comprovando-se que as mudanças de concepções não foram devidas ao processo planejado de desenvolvimento, mas sim a outros fatores. Os mais prováveis poderiam ser:

- 1) Simples decisão da Empresa em implantar o processo de qualidade;
- 2) Outros programas internos à Empresa, que não o processo de qualidade;
- 3) Simples influência externa, através de demanda por gestões mais participativas; e,
- 4) Autodesenvolvimento.

Nesse contexto, a Synteko não optou de imediato por um processo no âmbito da Empresa, mas sim o mesmo iniciou numa área-piloto, sem ter sido formalizado como processo ou programa em seus primórdios. Da mesma forma, não se constatou introdução ou mudanças expressivas na missão, nos objetivos, nas políticas, no planejamento estratégico ou em outros campos que pudessem ter viabilizado a alternativa em foco.

Quanto à possibilidade de as mudanças registradas terem sido

processadas através de programas internos, que não o de qualidade, houve confirmação por um dos entrevistados da área de Produção. O mesmo afirmou que grande parte da mudança de mentalidade se devia a programas setoriais. Tais programas, segundo o mesmo entrevistado, incluíam reuniões com os subordinados para discussão de problemas, inclusive de relacionamento, com o que o aspecto desenvolvimento estava implícito. Dessa forma, a existência de programas setoriais numa unidade organizacional, que também incluem o aperfeiçoamento gerencial, suplementa as atividades de desenvolvimento vinculadas ao processo de qualidade.

Relativamente à simples influência externa através da demanda por gestões mais participativas, não se encontra fundamento na teoria administrativa para demonstrar mudanças nas concepções de contingente significativo de pessoas independente de ações específicas internas à empresa, seja de treinamento e desenvolvimento, seja de planejamento estratégico ou outras.

Por fim, no que concerne ao autodesenvolvimento, observou-se, pelos temas de aprendizagem de Gib (item 2.2.4 - 2), que o "crescimento pessoal" é apenas uma entre sete maneiras pelas quais as pessoas aprendem. Disso constata-se a improbabilidade de ocorrência de uma ampla mudança por exclusiva decisão deliberada das pessoas, sem um processo coordenado e interno à empresa.

Os argumentos acima tendem a corroborar a hipótese de existência de correlação entre a mudança de concepções dos gerentes registrada na Empresa e as atividades de desenvolvimento realizadas.

5.2.4. Análise da Efetividade do Desenvolvimento Gerencial

Apesar de os gerentes terem interiorizado concepções voltadas para uma administração mais participativa e de essa interiorização ter sido decorrente, em grande parte, de um processo planejado de aperfeiçoamento, composto de atividades específicas, ainda não se tem comprovação de que o processo de desenvolvimento gerencial tenha sido efetivo. A corroboração dessa hipótese vincula-se a pelo menos dois questionamentos: a) existem garantias de que o futuro comportamento dos gerentes se estruturará nessas novas concepções? b) a quantidade de novas concepções interiorizadas é suficiente para assegurar a continuação do êxito do processo de qualidade?

No que tange ao primeiro questionamento, a evolução das variáveis intermediárias em direção a um estilo mais participativo é uma forte evidência de que o futuro comportamento dos gerentes continuará se estruturando nas novas concepções. É por esse aspecto que se definiu como pré-requisito para seleção da empresa a pesquisar uma que contasse com processo de Qualidade Total iniciado há pelo menos dois anos. Com base na literatura, considera-se dois anos tempo razoável para que os subordinados passem a se comprometer, o que só ocorre a partir do momento que percebem a mudança como definitiva desde os escalões hierárquicos superiores. Apesar disso, o fato de o sistema administrativo não ser o participativo tende a limitar a institucionalização das novas concepções.

Por outro lado, em relação à quantidade de novas concepções

interiorizadas pelos gerentes, o fato de parte dos clientes internos considerarem o processo de qualidade malsucedido e o fato de as variáveis de resultado terem apresentado uma evolução pequena, fazem presumir a existência de variáveis não consideradas na pesquisa como influentes no desempenho do processo. Quanto a isso, cabe lembrar que o pré-teste para adaptação do modelo de Likert - vide item 3.3 - comprovou que a quantidade de variáveis é irrelevante em relação à média final. Ou seja, a evolução no desempenho do processo de qualidade está efetivamente ligada a uma maior evolução das variáveis consideradas na pesquisa ou a outras variáveis que não as comportamentais.

Em relação a isso, já se observou que as causas de fracasso do processo de qualidade, do ponto de vista dos clientes internos (vide item 5.2.2 - 3) incluem fatores técnicos, estratégicos e externos à empresa, bem como outros, além dos comportamentais.

Face a essas observações, as evidências são de que as variáveis comportamentais como um todo realmente evoluíram em direção a um sistema administrativo mais participativo, e uma vez estando nisso incluídas variáveis causais e intermediárias, considera-se que o processo de desenvolvimento gerencial foi efetivo.

5.3. ANÁLISE DA HIPÓTESE DO TRABALHO

Considerando que o processo de qualidade está sendo bem-sucedido - item 5.1.5 - e que o desenvolvimento gerencial apresentou efetividade - item 5.2.4 -, resta detectar o efeito

causado por esta última variável, independente, sobre a variável dependente, desempenho do processo de qualidade. Como a percepção dos gerentes e subordinados constitui um parâmetro de avaliação desse desempenho, a relação causal fica estabelecida desde que o "Perfil" adaptado de Likert realmente seja efetivo dentro do modelo proposto.

Uma forma de testar a validade desse modelo consiste em analisar a correlação da "média geral hoje" (MGH) e da "média geral hoje menos antes" (MGHA) do bloco 1 dos questionários com a questão 1 do bloco 2 (B2-1) - percepção sobre o desempenho dos processos de qualidade. A respeito dessa percepção, já foi visto nos itens 5.1.1 e 5.1.2, que de cada 4 pesquisados, cerca de 3 consideraram o processo de qualidade como sendo bem-sucedido.

Os resultados da correlação em pauta são apresentados na Tabela 8. Para os subordinados, a variável "desempenho do processo de qualidade" se correlaciona tanto com a média MGH quanto com a média MGHA do bloco 1 com nível de significância menor que 1%. Ou seja, o modelo adaptado de Likert, nesse contexto, demonstra ser efetivo para avaliar o processo de qualidade.

Quanto aos gerentes, não existe correlação entre as variáveis em pauta. Contudo, 8 das variáveis que formam MGH correlacionam-se em nível de significância de 5% com o desempenho dos processos de qualidade - vide item 5.2.2 - 2, p. 138.

TABELA 8
 COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DAS MÉDIAS
 "MGH" E "MGHA" COM A VARIÁVEL B2-1

		MGH	MGHA
GERENTES			
B2-1	r	0,09	0,04
	p	0,44	0,47
SUBORDINADOS			
B2-1	r	0,57	0,40
	p	0,00	0,00

MGH - "Média geral hoje" - bloco 1
 MGHA - "Média geral hoje menos antes" - bloco 1
 B2-1 - Questão 1 do bloco 2, p.195
 r - Coeficiente de Pearson
 p - Significância

Um segundo teste de validade do modelo adaptado de Likert teve-se à comparação da mudança de sistema administrativo de várias áreas da Empresa.

A Tabela 9, p. 153, apresenta os resultados do bloco 1 para 8 unidades organizacionais (UOs). A partir desses dados, compararam-se UOs com processo de qualidade iniciado há mais tempo - Laboratório de Controle de Qualidade e Produção - com UOs que apenas recentemente foram engajados no processo - Finanças e Contabilidade -, no que concerne às percepções dos subordinados. As médias representadas pelos Gráficos 5 e 6, p. 155 e 156, demonstram que as duas primeiras UOs exibiram crescimento considerável nas variáveis organizacionais, enquanto as duas últimas UOs - Finanças e Contabilidade - praticamente não tiveram alteração nas variáveis.

TABELA 9
 RESULTADOS POR UNIDADE ORGANIZACIONAL (UO)
 (BLOCO 1 DOS QUESTIONÁRIOS)

GERENTES					
UNIDADE ORGANIZACIONAL	ANTES		HOJE		N
	MÉDIA	D-P	MÉDIA	D-P	
- Produção	11,04	3,41	13,57	3,28	7
- Laboratório CQ	10,02	3,54	14,53	2,49	4
- Materiais	12,83	1,89	13,55	3,79	2
- Administração	11,62	3,37	14,35	3,23	4
- Finanças	11,19	3,50	13,05	3,40	5
- Contabilidade	11,47	5,20	13,35	4,02	2
- Outras*	9,75	3,44	12,82	3,25	6

SUBORDINADOS					
UNIDADE ORGANIZACIONAL	ANTES		HOJE		N
	MÉDIA	D-P	MÉDIA	D-P	
- Produção	11,77	1,38	15,53	1,30	36
- Laboratório CQ	12,18	1,59	15,56	1,36	7
- Materiais	13,10	2,13	15,58	0,88	14
- Manutenção	13,41	1,71	14,71	1,65	20
- Administração	12,86	1,62	13,68	1,68	8
- Transportes	13,68	1,24	15,19	1,32	8
- Finanças	10,07	1,78	10,59	1,72	6
- Contabilidade	10,20	1,27	10,10	1,53	2
- Outras*	13,12	1,21	16,25	0,81	21

D-P = Desvio-Padrão

N = Número de pesquisados

*Incluem-se também subordinados que não informaram sua respectiva U.O.

Realizando análise semelhante à do primeiro teste, percebe-se que a maioria ou totalidade dos subordinados do Laboratório CQ e da Produção consideram o processo de qualidade bem-sucedido, ao contrário do que ocorre nas UOs Finanças e Contabilidade, onde a maioria ou totalidade dos subordinados julgam que o processo não está sendo bem-sucedido - vide Tabela 10, p 157.

Os resultados desses dois testes permitem o seguinte raciocínio:

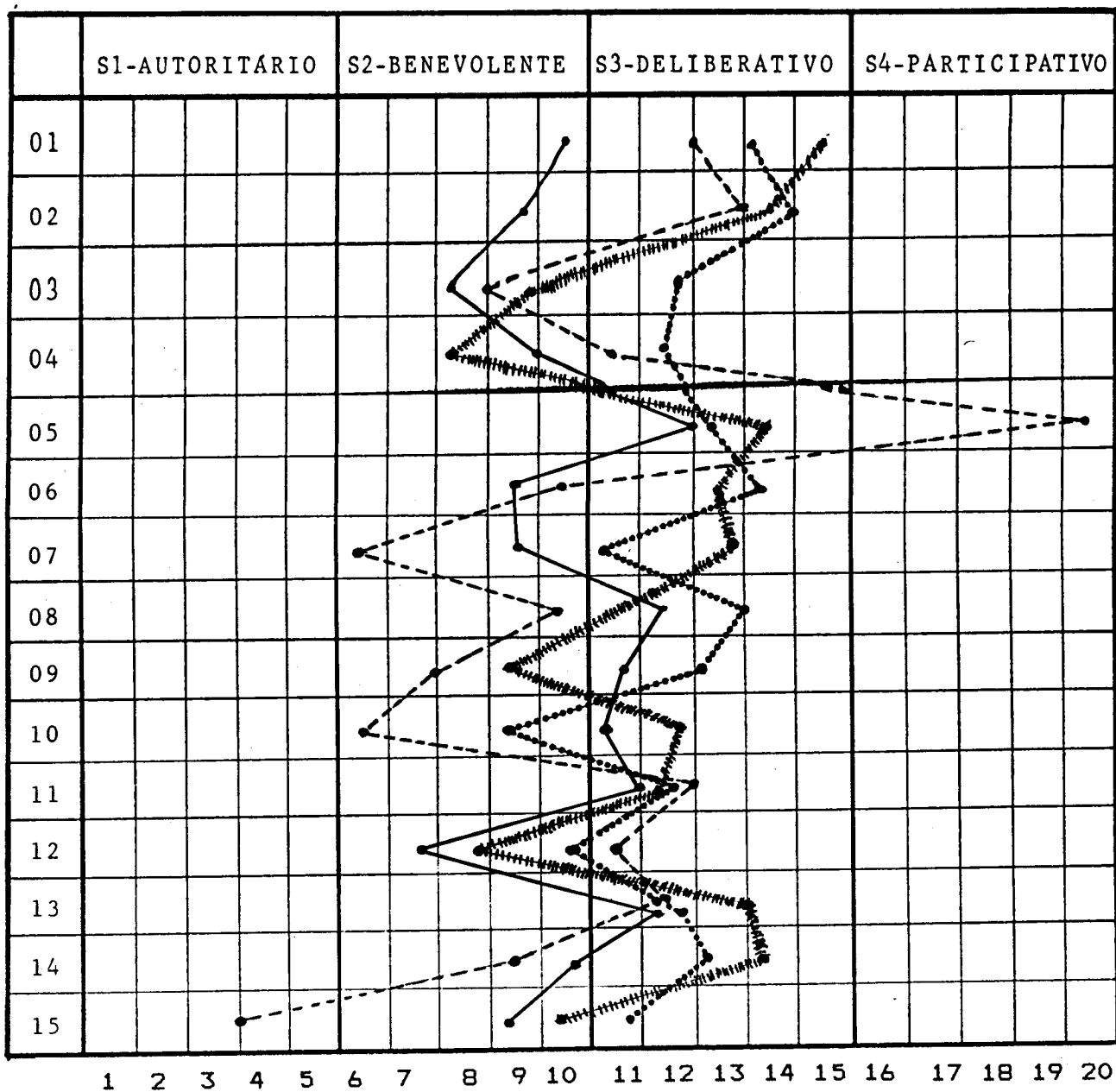
- à medida que as variáveis do bloco 1 sofrem evolução, o processo de qualidade tende a ser bem-sucedido;

- como a evolução das variáveis do bloco 1 representa uma mudança em direção a um sistema administrativo mais participativo;

- e essa evolução significa mudança de concepções dos gerentes, mudança essa estimulada - conforme evidências já expostas - pelo processo de desenvolvimento gerencial;

a conclusão é a de que existe associação entre a efetividade do desenvolvimento gerencial e o êxito do processo de qualidade.

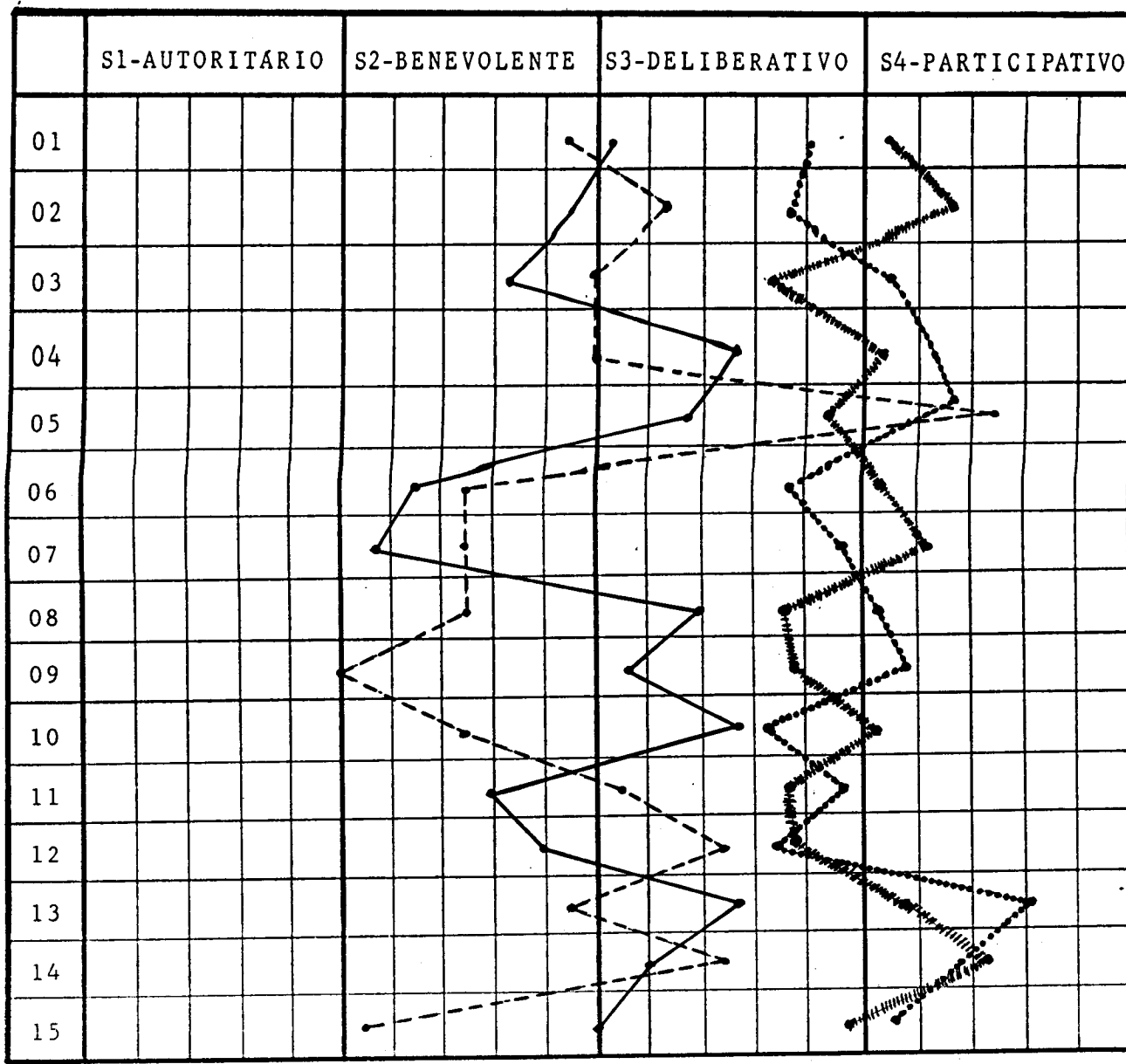
GRÁFICO 5
MÉDIAS DO BLOCO 1 POR U.O.
RELATIVAS AO "ANTES" (1987)
- SUBORDINADOS -



UNIDADES ORGANIZACIONAIS (UOs)

- LABORATÓRIO DE CQ
- ~~~~~ PRODUÇÃO
- CONTABILIDADE
- FINANÇAS

GRÁFICO 6
MÉDIAS DO BLOCO 1 POR U.O.
RELATIVAS AO "HOJE" (JAN/1992)
- SUBORDINADOS -



UNIDADES ORGANIZACIONAIS (UOs)

- LABORATÓRIO DE CQ
- PRODUÇÃO
- CONTABILIDADE
- FINANÇAS

TABELA 10
 FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS* PARA
 A VARIÁVEL B2-1 DE QUATRO UOs

UNIDADE ORGANIZACIONAL	O processo NÃO está sendo bem-sucedido		O processo está sendo bem-sucedido		Nº de pesquisados
	ALTERNATIVAS				
	A	B	C	D	
Contabilidade	-	2	-	-	2
Finanças	-	5	1	-	6
Laboratório CQ	-	-	7	-	7
Produção	-	5	23	8	36

* Número de subordinados que assinalaram cada alternativa

B2-1 - Questão 1 do Bloco 2, p.195

5.4. SOBRE O PAPEL DO DESENVOLVIMENTO E OUTROS FATORES QUE AFETAM O PROCESSO DE QUALIDADE

5.4.1. Importância do Treinamento na Percepção dos Subordinados

A pergunta número 5 do 1º bloco do questionário para subordinados (S5) inquiria: *Qual a importância do treinamento para a melhoria do desempenho dos chefes?*. Como resultado, observou-se que o treinamento tinha grande importância "antes" do processo de qualidade e tem importância total "hoje" (janeiro/1992) na melhoria do desempenho dos gerentes, constituindo-se esta numa das variáveis mais tendentes ao sistema participativo - vide Gráfico 2, p. 115.

5.4.2. Importância do Desenvolvimento dos Gerentes

Com as questões 2 e 3 do 2º bloco dos questionários para gerentes e subordinados, perguntava-se:

- Questão 2 (B2-2): *Em que grau você responsabiliza o desenvolvimento gerencial (treinamento e desenvolvimento) para o insucesso do programa?*

- Questão 3 (B2-3): *Que grau de importância você atribui ao desenvolvimento gerencial (treinamento e desenvolvimento) para o sucesso do programa de qualidade? - vide p. 195 .*

A questão 3 foi respondida por 76% dos gerentes e 71% dos subordinados, e a questão 2 pelos demais. Os resultados - média - estão expressos a seguir, numa escala que vai de um a 20 pontos:

	GERENTES	SUBORDINADOS
Questão 2	13,3 pontos	8,9 pontos
Questão 3	15,0 pontos	15,6 pontos

Isso permite as seguintes interpretações: 1) na percepção de gerentes e subordinados, o desenvolvimento dos gerentes teve importância total para o êxito do processo de qualidade; 2) para os 24% dos gerentes que consideram não estar sendo o processo bem-sucedido, o desenvolvimento gerencial tem muita responsabilidade nesse insucesso; 3) para os 29% dos subordinados que têm essa mesma percepção, a responsabilidade do desenvolvimento gerencial nesse insucesso é relativa.

5.4.3. Correlação entre o Quanto os Gerentes se Julgam Hábeis e a Importância que Atribuem ao Desenvolvimento Gerencial

Detectou-se correlação entre o quanto os gerentes se julgam hábeis - questão 4 do 1º bloco (G4) - e a importância que atribuem ao desenvolvimento gerencial - questões 2 e 3 do 2º bloco (B2-2 e B2-3) - com nível de significância de 5% (vide Tabela 11), que pode ser assim interpretada: quanto mais hábeis os gerentes se julgam, mais atribuem importância ao seu desenvolvimento. E, inversamente, se eles não se consideram hábeis, atribuem pouca importância ao desenvolvimento gerencial. Disso constata-se a dificuldade que existirá para a capacitação dos gerentes: eles não conseguem perceber a importância do desenvolvimento gerencial.

TABELA 11
COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DA
VARIÁVEL G4 COM AS VARIÁVEIS B2-2 E B2-3

	G4	
	r	p
B2-2	0,57	0,03
B2-3	0,37	0,04

G4 - Vide variável 4 -
1º bloco do questionário dos Gerentes,
p. 188

B2-2 e B2-3 - questões 2
e 3 do bloco 2, p.195

r = Coeficiente de Pearson

p = Significância

Juran (1990a:330) demonstra ter consciência desse fato ao afirmar que "o treinamento não deve ser estabelecido numa base voluntária. Ao invés, o treinamento para o gerenciamento para a qualidade deve ser imposto pela alta gerência."

5.4.4. Correlação das Médias MGH e MGHA do 1º Bloco
com a Importância do Desenvolvimento dos Gerentes

A média geral do 1º bloco para o "hoje" (MGH) e para a diferença "hoje menos antes" (MGHA) foi correlacionada com a média das questões 2 e 3 do 2º bloco (B2-2 e B2-3) dos questionários. Os resultados estão na Tabela 12.

TABELA 12
 COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DAS MÉDIAS
 "MGH" E "MGHA" COM AS VARIÁVEIS B2-2 E B2-3

		MGH	MGHA
GERENTES			
B2-2	r	-	-
	p	-	-
B2-3	r	0,10	0,13
	p	0,44	0,42
SUBORDINADOS			
B2-2	r	0,33	-0,20
	p	0,01	0,01
B2-3	r	0,66	0,40
	p	0,00	0,00

MGH - "Média geral hoje" - bloco 1
 MGHA - "Média geral hoje menos antes" - bloco 1
 B2-2 E B2-3 - Questões 2 e 3 do bloco 2, p. 195
 r - Coeficiente de Pearson
 p - Significância

Para os gerentes, não se constatou nenhuma correlação significativa. Todavia, para os subordinados detectou-se

correlação com nível de significância de 1% para ambas as questões do 2º bloco. Com o intuito de avaliar o viés do acompanhamento dos subordinados no preenchimento dos questionários, os grupos CA e SA - vide item 5.1.2 - foram estudados em separado. Os resultados indicaram: correlação com nível de significância de 1% para todos os casos, com exceção da questão 2 do 2º bloco para o grupo CA quanto à MGH, que não apresentou correlação significativa.

Os resultados acima acenam para as seguintes hipóteses:

- 1) Gerentes e subordinados têm percepções diferentes do que seja um processo de qualidade;
- 2) Para os subordinados, o desenvolvimento dos gerentes tem muita importância no êxito do processo de qualidade; para os gerentes, essa importância parece não existir;
- 3) Para os gerentes, as variações no sistema administrativo parecem não ser decorrentes do processo de qualidade;
- 4) Se o processo de qualidade é visto como fracassado, os clientes internos tendem a não acreditar que o desenvolvimento dos gerentes tenha sido responsável por isso.

Esses dados parecem ser compatíveis com a "teoria da atribuição" de Hewstone e Weiner Apud Guest et al. (1990:7). Segundo os autores, em termos individuais, o sucesso na carreira tende a ser explicado pelas pessoas mais por fatores internos ao

indivíduo do que externos, como programas de desenvolvimento gerencial. E no presente caso: se o processo de qualidade está obtendo êxito, o desenvolvimento (pessoal) foi importante. Se não está, outros fatores, que não os pessoais, devem ter sido a causa, conforme percepção dos gerentes.

5.4.5. Influência das Variáveis Idade e Tempo de Serviço

Com a pesquisa, procurou-se analisar também a possível influência sobre o processo de qualidade causada pelas variáveis idade e tempo de serviço na Empresa dos clientes internos¹. Na análise estatística, em que se utilizou o coeficiente de Pearson, não se detectou nenhuma correlação significativa para os gerentes quanto às duas variáveis consideradas - vide Tabela 13. Para os subordinados, da mesma forma, não se constatou nenhuma correlação significativa quanto ao tempo de serviço. Quanto à idade, contudo, observou-se correlação com nível de significância menor que 1% com as variáveis: a) "média geral hoje" (MGH), relativa ao bloco 1 dos questionários; b) percepção do desempenho do processo de qualidade - questão 1 do bloco 2 (B2-1); bem como observou-se correlação com nível de significância menor que 5% com a variável "média geral hoje menos antes" (MGHA), também relativa ao bloco 1 dos questionários - vide Tabela 13. A interpretação dessas relações é a que segue:

1. Dos funcionários pesquisados: gerentes - média de idade de 35 anos e tempo de serviço médio de 12 anos; subordinados - média de idade de 36 anos e tempo médio de serviço de 9 anos. Dado adicional: 90% dos gerentes e 75% dos subordinados eram do sexo masculino.

TABELA 13
 COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DA IDADE E
 TEMPO DE SERVIÇO COM AS VARIÁVEIS B2-1, "MGH" E "MGHA"

		B2-1	MGH	MGHA
GERENTES				
IDADE	r	0,21	-0,06	-0,13
	p	0,14	0,38	0,25
TEMPO DE SERVIÇO	r	-0,10	-0,07	0,19
	p	0,30	0,35	0,16
SUBORDINADOS				
IDADE	r	0,38	0,23	0,16
	p	0,00	0,00	0,04
TEMPO DE SERVIÇO	r	0,07	0,09	0,09
	p	0,28	0,17	0,15

- B2-1 - Percepção do desempenho do processo de qualidade - questão 1 do 2º bloco

- MGH - Média geral "hoje" das variáveis do 1º bloco.

- MGHA - Média geral "hoje menos antes" das variáveis do 1º bloco

- r = Coeficiente de correlação de Pearson

- p = Significância

1) Quanto maior a idade do subordinado, mais este tende a perceber que o processo de qualidade está sendo bem-sucedido;

2) Quanto maior a idade do subordinado, este tende a perceber o sistema administrativo mais participativo.

A partir disso, pode-se conjecturar que os funcionários mais jovens são mais questionadores talvez pelo fato de não conhecerem a situação anterior e mesmo outras empresas, em função do que precisam de mudanças mais profundas para realmente acreditarem que as coisas melhoraram com o processo. Além de esta ser uma informação complementar para estruturar o desenvolvimento dos gerentes, percebe-se a importância de pesquisa posterior para esmiuçar este assunto.

5.4.6. Considerações a Partir das Percepções dos Gerentes e Subordinados

A análise da média e do desvio-padrão do 1º bloco dos questionários dos gerentes e dos subordinados, feita por unidade organizacional (vide Tabela 9, p. 153 e Gráficos 5 e 6, p. 155 e 156), permite as seguintes considerações:

- 1) O desvio-padrão tende a reduzir-se ao se passar dos resultados relativos ao "antes" do processo de qualidade para o "hoje", ou seja, os funcionários tendem a manifestar percepções mais próximas uns dos outros;
- 2) Quanto mais o processo de qualidade avança - ou é incorporado à rotina -, mais a percepção de cada variável se aproxima de um ponto comum, aumentando assim a correlação entre variáveis;
- 3) Quanto mais o processo de qualidade avança, as percepções dos gerentes mais tendem a ser semelhantes às dos subordinados ou vice-versa.

CAPÍTULO 6
CONCLUSÕES

6. CONCLUSÕES

6.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao objetivar o fornecimento de subsídios para a implantação da Qualidade Total, este trabalho teve como foco estudar o papel do desenvolvimento gerencial nesse processo. Sendo a essência da Qualidade Total a satisfação e o encantamento dos clientes - um objetivo, portanto, abrangente e ambicioso -, percebia-se que a mera decisão de implantar o processo através de um programa de treinamento não era garantia de que todos os funcionários passariam a atuar com qualidade de forma definitiva.

Assim, observando-se lacunas entre a conceptualização do TQC e a respectiva implementação descrita pela literatura, estabeleceram-se objetivos específicos e a hipótese de que o êxito de um processo de qualidade está associado ao desenvolvimento dos gerentes. São considerados aqui, *processo de qualidade* como todo conjunto planejado e abrangente de ações voltadas para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade; e *gerentes*, como todos os profissionais que detêm cargo de direção, gerência, chefia ou supervisão.

Para analisar a hipótese acima, tornou-se necessário primeiramente definir o que representa êxito num processo de qualidade. Para isso, consideraram-se como parâmetros: satisfação dos clientes externos conforme o conceito de qualidade ampla; satisfação dos clientes internos - funcionários -, separados em dois grupos, gerentes e subordinados; e produtividade.

Na execução do trabalho, encontraram-se dificuldades devidas ao não aprofundamento da literatura em questões específicas e à falta de consenso entre autores: uma quanto à avaliação e outra quanto à implantação da Qualidade Total. Para ambos os casos, desenvolveram-se modelos próprios com base na literatura.

Quanto à primeira dificuldade acima apontada, ao utilizar a teoria de Likert para adaptar um modelo de avaliação no que concerne a clientes internos, passou-se a adotar a classificação e a análise daquele autor das variáveis organizacionais em causais, intermediárias e de resultado. Enquanto qualidade e produtividade são variáveis de resultado, as percepções dos subordinados caracterizam basicamente as variáveis intermediárias, e o estilo gerencial genericamente define variáveis causais. Nesse contexto, a mudança inicia por estas últimas e segue com a evolução das variáveis intermediárias. Com isso, um processo de qualidade em fase inicial pode ser considerado bem-sucedido desde que variáveis causais estejam evoluindo.

E esse é um ponto de compatibilidade do modelo com um dos poucos aspectos de consenso dos autores da qualidade: implantar o TQC requer mudança do sistema administrativo, da mentalidade e da cultura organizacional para uma gestão participativa. Considera-se que a gestão ou sistema administrativo varia numa escala que inicia no autoritário e termina no participativo.

Quanto à segunda dificuldade - implantação da Qualidade Total -, o modelo proposto incorpora etapas não referidas por

todos os autores, passando a se estruturar no seguinte fluxo: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento, treinamento, implantação propriamente dita, avaliação e retroalimentação.

No que tange à compreensão do desenvolvimento humano, as várias teorias estudadas indicam que uma nova mentalidade só se torna institucionalizada ou definitiva quando se alteram as concepções das pessoas, para o que o simples treinamento é insuficiente. Como consequência, mudar a maneira de pensar conforme apregoado pela literatura no sentido a implantar a Qualidade Total carece de mudança de concepções, mudança essa vinculada ao desenvolvimento. Naturalmente, este não se dá apenas em sala de aula, mas também no local de trabalho e em qualquer lugar, através do autodesenvolvimento e da reflexão crítica.

Deseja-se ressaltar, antes da apresentação dos resultados da pesquisa, que o trabalho teve como enfoque o papel do desenvolvimento dos gerentes não pelo fato de o desenvolvimento dos subordinados ser secundário, mas pelo motivo de que a mudança dos gerentes antecede a mudança dos demais clientes internos, aspecto fundamentado na literatura. Na verdade, o projeto deve ser de desenvolvimento da empresa como um todo.

6.2. RESULTADOS DA PESQUISA

Com fundamentação nesse referencial, procedeu-se pesquisa numa empresa, que tivesse processo de Qualidade Total implantado há pelo menos 2 anos, onde se buscou corroboração da hipótese e cumprimento dos objetivos propostos por este trabalho. A empresa

escolhida foi a Synteko Produtos Químicos S.A., cuja fábrica em Gravataí conta com 400 funcionários.

O processo de qualidade dessa empresa foi iniciado numa área-piloto - a Gerência Química e de Desenvolvimento -, em 1987, e foi estendido às demais áreas através dos Círculos para a Qualidade do Trabalho - CQT -, a partir de 1989, e através da Qualidade Total, desde 1990.

O início concentrou-se essencialmente em desenvolvimento organizacional e revisão de procedimentos na área-piloto, atividades coordenadas pelo respectivo gerente, iniciador do processo. A criação do cargo Analista de Processos Químicos para atuação na Produção, com enfoque mais orientativo do que fiscalizador, objetivou primeiramente a mudança de imagem do controle de qualidade, que era do tipo aprova/reprova o produto final.

6.3. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE QUALIDADE

Conforme modelo proposto neste trabalho, foram avaliados quatro parâmetros: clientes internos - gerentes e subordinados -, clientes externos e produtividade. De acordo com os resultados - evolução do sistema administrativo no sentido de maior participação dos subordinados, tanto do ponto de vista destes quanto dos gerentes; crescimento do grau de satisfação dos clientes externos e produtividade considerada sem variação -, concluiu-se que o processo está sendo bem-sucedido. Na verdade, a

evolução foi pequena nas variáveis de resultado, mas considerável nas variáveis causais e intermediárias. Participaram da avaliação 30 gerentes, 122 subordinados e 923 clientes externos da Empresa.

6.4. ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

A mudança de sistema administrativo é uma consequência da mudança de visão ou de concepções dos gerentes - fato fundamentado na literatura. Na empresa pesquisada, o sistema de gestão foi tornado mais participativo, e essa não é apenas uma percepção dos gerentes - levantada pelos questionários e confirmada pelas entrevistas - mas também dos subordinados, que são justamente os que sofrem ou se beneficiam com as mudanças gerenciais. Isso tende a confirmar a alteração de concepções dos gerentes no período em foco: de 1987 a 1992.

Citam-se como exemplos de variáveis que evoluíram: maior abertura para os subordinados participarem das decisões que os afetam, maior apoio do superior para com o subordinado e a utilização de dados de controle mais de forma orientativa do que fiscalizadora. Vinculadas à evolução dessas variáveis estão concepções do tipo: imagem que o gerente tem do subordinado, passando a considerar mais sua capacidade intelectual, o estado de ânimo do mesmo, as necessidades de participação, enfim, valorizando-o mais.

Na seqüência, averiguou-se a relação causal processo de desenvolvimento empreendido versus mudança de concepções constatada. Não tendo havido programas ou alterações

significativas de outra ordem durante o período sob análise, acentua-se a probabilidade de que a mudança de concepções dos gerentes tenha sido essencialmente causada por uma série de ações planejadas que vinculavam desenvolvimento, não só dos gerentes, mas também dos demais funcionários, inicialmente na Gerência Química e de Desenvolvimento e posteriormente no âmbito da Empresa. Essas ações são representadas, entre outras, por: desenvolvimento de equipes, desenvolvimento gerencial fora da Empresa, acompanhamento permanente ou mentoring, atividades de integração extra-trabalho, grupos participativos - CQT e orientações dos Analistas de Processos Químicos.

Nesse contexto, o desenvolvimento gerencial só é efetivo à medida em que as concepções alteradas são em número suficiente para alcançar o êxito do processo de qualidade e à medida em que essas mudanças são definitivas, institucionalizando-se a qualidade. Em termos comportamentais, evidenciou-se que as variáveis analisadas - e as concepções a elas vinculadas - apreendem a realidade, sendo, portanto, suficientes. Isso porque é desprezível a alteração provocada nas médias finais da avaliação pelo acréscimo de variáveis.

Por outro lado, as mudanças são definitivas na proporção em que o sistema administrativo for tornado mais participativo. Isso porque a evolução é decorrente de um crescimento simultâneo das variáveis intermediárias que, por sua vez, é gerado pela mudança de percepções dos subordinados, sendo que estes só mudam seu comportamento, suas percepções e suas concepções após se

certificarem que os gerentes mudaram de forma definitiva.

Em síntese, a efetividade do desenvolvimento gerencial, que se resumiu em avaliar a institucionalização das novas concepções, está sendo alcançada porque houve evolução das variáveis intermediárias; mas para que os gerentes estruturem continuamente seu comportamento nas novas concepções é preciso que o processo tenha continuidade em direção a um sistema mais participativo.

6.5. ANÁLISE DA HIPÓTESE DO TRABALHO

Se os clientes internos perceberem que as variáveis organizacionais do bloco 1 dos questionários evoluem proporcionalmente ao crescimento da percepção de êxito do processo de qualidade avaliada pelo bloco 2, então um acréscimo nas variáveis organizacionais do bloco 1 representa um acréscimo no êxito ou melhoria no desempenho do processo de qualidade.

Detectou-se que essa correlação é significativa para todas as variáveis e médias gerais do bloco 1 dos subordinados e para a maioria (8 em 13) das variáveis causais dos gerentes. Isso evidencia que o processo de qualidade será melhor sucedido à medida que as variáveis organizacionais - especialmente as causais - se tornarem mais participativas.

A análise também comprovou que dois setores da Empresa onde o processo foi iniciado em 1987 exibiram evolução significativa das variáveis organizacionais do bloco 1 dos questionários, passando o sistema administrativo de deliberativo para

participativo, na escala de Likert. Ao contrário, duas outras unidades organizacionais (UOs) que apenas recentemente foram engajadas no processo de qualidade apresentaram variação mínima nas variáveis organizacionais. No primeiro grupo de UOs, a quase totalidade dos pesquisados considera o processo bem-sucedido. Nas outras duas, a quase totalidade dos pesquisados considera o processo tendendo ao fracasso. Esse fato reforça a associação do crescimento das variáveis organizacionais com o êxito do processo de qualidade.

Portanto, considerando que se registraram mudanças de concepções refletidas na evolução das variáveis organizacionais, e que essas mudanças estão associadas ao êxito corroborado do processo de qualidade, e levando em conta a forte relação do desenvolvimento gerencial com a mudança das variáveis organizacionais e concepções dos gerentes, o que torna efetivo esse processo, conclui-se que o êxito do processo de qualidade está associado à efetividade do desenvolvimento dos gerentes.

6.6. OUTROS RESULTADOS DA PESQUISA

a) Percepções sobre o Desenvolvimento

De uma forma geral, o desenvolvimento gerencial assume importância à medida em que o processo de qualidade obtém êxito na opinião de gerentes e subordinados. Ou seja, enquanto a empresa não se preocupa com qualidade e mesmo no início do processo de implantação desta, o desenvolvimento em si não é fator importante na percepção dos clientes internos.

Essas percepções, contudo, contrapõem-se quando se analisa a importância representada pelo desenvolvimento gerencial no êxito do processo de qualidade. Nesse caso, ele é considerado fator vital.

Visto o desenvolvimento gerencial sob outro ângulo, quanto menos hábeis os gerentes se consideram, menos importância atribuem ao desenvolvimento gerencial. A percepção dos mesmos é inversa à medida que eles se tornam mais hábeis.

Esses resultados evidenciam o desenvolvimento gerencial como importante tanto no aperfeiçoamento dos gerentes quanto na implantação da Qualidade Total.

b) Influência das Variáveis Idade e Tempo de Serviço

Quanto a essas duas variáveis, foi detectada correlação significativa da variável idade com a percepção sobre o desempenho do processo de qualidade e com as médias gerais "hoje" e "hoje menos antes" do bloco 1, tudo isso relativo aos subordinados. Ou seja, quanto maior a idade do subordinado, mais este tende a perceber que o processo de qualidade está sendo bem-sucedido e que o sistema administrativo está se tornando mais participativo.

6.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A abrangência deste estudo gerou a necessidade de elaboração de modelos complementares aos da literatura. Embora fundamentados

na Qualidade Total, constatou-se que os mesmos dependem de melhoramentos.

O primeiro deles, concernente à avaliação de processos de qualidade, que utilizou o Perfil de Likert para avaliar as percepções dos gerentes e dos subordinados, apesar de adaptado e validado através de pré-teste em duas fases, demonstrou dificuldade de compreensão por parte de alguns respondentes. Por outro lado, a simples utilização de questionários na pesquisa com os clientes externos não permite o aprofundamento recomendado por alguns autores. Além disso, a dinâmica das percepções individuais, mormente das relativas a um momento do passado, tende a causar viés nos resultados. Quanto à produtividade, evidenciou-se a necessidade de dados complementares para avaliar a real evolução da Empresa. Por fim, concluiu-se que o modelo é incompleto, pois não avalia o parâmetro inovações, fator fundamental para a competitividade empresarial.

O segundo modelo complementar supre a falta de um sistema integrado de implantação dos processos de qualidade. Partindo-se das principais abordagens sobre o assunto, definiu-se um ciclo de implantação que encampa etapas pouco enfatizadas pela literatura: o diagnóstico da empresa, o processo de desenvolvimento e a avaliação abrangente dos resultados. A efetividade deste modelo, entretanto, está na dependência da análise de um maior número de processos de qualidade.

Na pesquisa analisaram-se essencialmente variáveis comportamentais. Não se mensurou, portanto, a influência de

fatores como a tecnologia usada pela empresa, a estrutura organizacional, o tipo de produto fabricado, o layout, as normas e os procedimentos, o mercado e a concorrência, entre outros. Em determinados momentos, tais fatores podem influenciar significativamente o desempenho do processo de qualidade, especialmente quanto às variáveis de resultado. Como consequência, esse aspecto representa uma limitação da presente pesquisa.

Por outro lado, não se procurou falsear a hipótese desta pesquisa com a avaliação do desempenho de um processo de qualidade que não tenha incluído o desenvolvimento gerencial na sua implantação. Mais que uma limitação do presente trabalho, essa é uma oportunidade de futura pesquisa. Nesse ínterim, cabe lembrar que a concepção de êxito aqui adotada abrange a satisfação dos gerentes, dos subordinados e dos clientes, além da evolução na produtividade.

6.8. INFERÊNCIAS

Tendo em vista as particularidades de cada empresa, os resultados obtidos da pesquisa não podem ser extrapolados diretamente para outras organizações. De qualquer forma, tendem a corroborar a hipótese de que o êxito da Qualidade Total está associado à efetividade do desenvolvimento dos gerentes.

Partindo-se desse ponto, outras hipóteses podem ser estabelecidas:

1) É provável que um processo de qualidade que inclua o desenvolvimento gerencial como uma das suas etapas seja melhor sucedido que o processo que inclui apenas treinamento;

2) Um processo de qualidade que leve em conta, desde seu início, tanto variáveis comportamentais como técnicas tem maiores possibilidades de êxito do que outro fundamentado em apenas uma categoria dessas variáveis.

As demais evidências da pesquisa também permitem as seguintes orientações:

1) É conveniente empreender o desenvolvimento gerencial desde o início, mesmo que os clientes internos não percebam a importância do mesmo. Provavelmente, os funcionários só se convencerão da vantagem do desenvolvimento gerencial quando o processo de qualidade apresentar indícios de êxito;

2) Os gerentes tendem a não acreditar e não perceber que o êxito do processo de qualidade está associado à mudança para um sistema de gestão mais participativo e, especialmente, a um sistema em que as comunicações fluam em todos os sentidos. Portanto, cabe incluir no desenvolvimento gerencial a abordagem deste mito;

3) Os gerentes tendem a perceber o processo de qualidade de forma diferente dos subordinados. Disso, julga-se que o diálogo, a discussão de conceitos, a negociação acerca de expectativas, são caminhos para facilitar a busca da excelência organizacional;

4) A abrangência conceitual do TQC obriga que se inclua na sua avaliação, pelo menos, parâmetros como as percepções dos clientes externos, percepções dos clientes internos - estes separados, no mínimo, em grupos como gerentes e subordinados, e por unidade organizacional - e produtividade. Para isso, e além disso, a continuação e o crescimento da competitividade empresarial dependerão do acompanhamento de índices de produtividade e custos, taxa de inovação e melhorias contínuas comparativamente à concorrência, entre outros;

5) O diagnóstico da empresa e avaliações periódicas do processo de qualidade mostram-se importantes para definição do estágio de desenvolvimento, da forma como os gerentes aprendem, de variáveis disfuncionais, além de outros fatores que auxiliam no planejamento do processo de qualidade e elaboração do processo de desenvolvimento;

6) São variáveis de natureza comportamental cuja evolução para um sistema administrativo mais participativo tende a tornar bem-sucedido um processo de qualidade (de acordo com análise de correlação da p. 138): a) o superior conhecer e compreender os problemas enfrentados pelos subordinados; b) os que decidem estarem cientes dos problemas da empresa; c) as decisões serem tomadas com base em informações adequadas e precisas; d) os subordinados participarem nas decisões relacionadas ao serviço que executam; e) as metas serem estabelecidas de forma grupal; f) os dados de controle serem utilizados mais de forma orientativa; g) o treinamento dos subordinados ser adequado e suficiente.

Essas são variáveis de correlação significativa simultaneamente conforme percepção dos gerentes e dos subordinados.

7) Observa-se conveniência em organizar atividades que supram as várias formas de como as pessoas aprendem para o desenvolvimento dos gerentes, algumas das quais relacionadas com: delegação de atividades com acompanhamento constante do superior, que exerce o papel de mentor; desenvolvimento de equipes, utilizando variados recursos, como a dramatização, discussão de filmes e trabalhos em grupo. Nesse sentido, as indicações da literatura da qualidade podem ser associadas com as das demais teorias administrativas, sempre levando em conta as características situacionais da organização, identificadas no diagnóstico;

8) A substituição ou adoção de novas concepções, percebida como ponto central da mudança de cultura e da conseqüente implantação da Qualidade Total, é estimulada através do autoquestionamento, da reflexão pessoal sobre todo ato realizado, fenômeno chamado de "aprendizagem de duplo ciclo". Portanto, o desenvolvimento gerencial, que deve ser estendido para o local de trabalho e para o dia-a-dia do gerente, convenientemente englobará esse enfoque, o "modo verde" de gerência, com a criação de um ambiente que incentive o uso da intuição, bem como buscará o aprimoramento das habilidades interpessoais dos gerentes, sendo estes os próprios responsáveis pelo desenvolvimento do potencial humano que está à sua disposição;

9) Percebeu-se na literatura controvérsia a respeito da ênfase na utilização do método PDCA, em que vários autores recomendam "girá-lo" para resolver qualquer problema. Entretanto, a excessiva preocupação nesse sentido pode tolher a capacidade de identificar oportunidades. A consolidação de uma "visão" na mente humana, o objetivo de melhorar sempre - e nisso não se omite a possibilidade de aprimorar o PDCA -, a descoberta de "problemas para soluções que já temos", o estabelecimento de crenças e até a concepção do próprio negócio, encontram-se aquém ou possuem elementos que antecedem a aplicação do PDCA. Conseqüentemente, o próprio desenvolvimento deve ser repensado nesse aspecto;

10) Uma vez que o liderado, de uma forma genérica, tende a se comportar não propriamente em função do que o líder fala, mas em função do que o líder pensa e da forma que o líder concebe a realidade, o êxito da Qualidade Total tem origem na "visão" dos dirigentes da empresa. A compreensão desse fato, a explicitação dessa visão - tanto quanto seja possível fazê-lo - e a clara difusão dessa visão a todos os demais membros da empresa, demonstram ser o caminho para a excelência. Caminho, portanto, que agrega à racionalidade administrativa elementos intuitivos cuja compreensão e uso representam um desafio ao ser humano.

6.9. DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS

Sendo a Qualidade Total um sistema administrativo cuja difusão em nosso meio iniciou há pouco, são raras as pesquisas sobre o assunto. Devido a esse fato e face à importância

ascendente da qualidade, registra-se a necessidade de estudar com mais ênfase o processo, os resultados e mesmo os insucessos das empresas com vistas à efetividade na implantação do TQC.

As próprias limitações deste trabalho anteriormente elucidadas servem de ponto de partida para os novos estudos, destacando-se:

- A consolidação de um modelo efetivo de avaliação dos processos de qualidade, vinculado à abrangência conceitual do TQC. Uma vez que não basta esses processos terem êxito, pois a evolução da empresa terá de ser maior do que a da concorrência, evidencia-se a conveniência de estabelecer indicadores para as inovações, cujos resultados serão comparados aos do mercado.

- Os parâmetros de avaliação dos processos igualmente precisam ser aprimorados. Percebe-se a necessidade de modelos que retratem com maior aproximação a realidade do ponto de vista dos clientes externos e internos à empresa. A avaliação da produtividade, de forma semelhante, carece de critérios que supram a falta de dados das empresas, enquanto estas ainda não possuem controles adequados.

- A realização de pesquisas sobre o processo de desenvolvimento do potencial humano poderá trazer novos subsídios às atividades de implantação da Qualidade Total. Incluem-se aqui estudos que avaliem a influência de outras variáveis, como a estrutura hierárquica, a cultura social do ambiente onde a empresa está inserida, o estágio de desenvolvimento dos clientes internos, e outras.

- No estudo dos meios de implementar o desenvolvimento, cabe avaliar o potencial da Programação Neurolingüística e de outras formas de aprendizagem que agilizem a mudança de concepções por parte dos clientes internos.

- O fato de a gestão participativa ter sido assumida como pressuposto pela literatura da qualidade enseja o estudo das dimensões ou abrangência da "participação", averiguando-se também a eficácia da liderança situacional nesse contexto.

- Cabe ressaltar também a importância de estudos de nível sociológico e psicológico, analisando-se o sistema de recompensas, os ganhos dos clientes internos, o papel do sindicato nesse novo cenário.

- A "reengenharia", concebida como um sistema pós-Qualidade Total pelos seus autores, suscita um novo campo de pesquisa para a busca da excelência, ultrapassando-se a sobrevivência organizacional.

- Por fim, considera-se o estudo de casos - não só dos bem-sucedidos - fundamental para o desenvolvimento de novos modelos de análise e para instrumentalizar os profissionais que estão iniciando a difusão da qualidade em suas empresas.

Espera-se que a realização deste estudo, apesar de suas

restrições, possa contribuir efetivamente no processo de implantação da Qualidade Total, especialmente quanto ao aspecto comportamental, no desenvolvimento do potencial humano, buscando institucionalizar novos valores. Entretanto, ainda que o trabalho consiga apenas suscitar reflexão sobre a importância das questões aqui tratadas, acredita-se que está justificada sua realização.

ANEXOS



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Of. Circ. 18/91 Porto Alegre, 14 de outubro de 1991.

Prezados(as) Senhores(as):

Apresentamos o Sr. João Fornasier Neto, mestrando do Programa de Pós-Graduação desta Universidade, que realiza pesquisa de conclusão de curso.

O estudo, objetiva fornecer subsídios ao processo de qualidade total nas organizações e inclui o levantamento de dados de algumas empresas gaúchas. A natureza dos dados a serem levantados, bem como os métodos de pesquisa a serem utilizados, serão melhor esclarecidos pelo próprio mestrando, seguindo as orientações da proposta de dissertação já aprovada.

Esperando contar com a colaboração de V. Sa. antecipadamente agradecemos a sua atenção e colocamo-nos à disposição para quaisquer informações.

Atenciosamente,

Profa. Sylvia M. Azevedo Roesch,
Orientadora do trabalho.

Prof. João Luiz Becker,
Coordenador.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-PPGA/UFRGS
Av. João Pessoa, 52 - sala 11 - 19 andar
EP. 90.040 - PORTO ALEGRE - RS
FAX: (0512)27-1063
Fone: 28-1633 ramal 3536

ANEXO 1

PESQUISA SOBRE PROGRAMAS DE QUALIDADE

INTRODUÇÃO: VÁLIDA PARA GERENTES E SUBORDINADOS

Esta pesquisa é parte integrante de dissertação de Mestrado a ser apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Objetivando analisar as circunstâncias que contribuem para o êxito dos programas de qualidade implantados pelas empresas, solicito sua gentileza para responder às questões a seguir colocadas.

Sua opinião franca é fator fundamental para a validade da pesquisa, sendo que as informações obtidas serão mantidas em sigilo.

Fico grato desde já pela sua colaboração e me coloco à disposição pelo fone (0512) 728335 para quaisquer esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários.

João Fornasier Neto

Comentários Sobre as Questões

Cada uma das questões seguintes envolve quatro alternativas e 20 opções (espaços) de resposta.

A pesquisa tem dois momentos:

- 1º - Como você percebe a Empresa hoje? Por favor, marque um "H" (de Hoje) na opção que melhor reflete seu "ponto-de-vista" no momento atual;
- 2º - Como você via a Empresa antes da implantação do programa de qualidade? Por favor, marque um "A" (de Antes) no espaço que

melhor identifica seu sentimento de como as coisas estavam naquela época.

Exemplo

Se a questão fosse:

"Qual a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela Empresa?"

- Caso você considere a qualidade hoje "ótima", mas ainda falta alguma coisa para ser a ideal, poderá marcar o "H" conforme o quadro abaixo;

- Se antes da implantação do programa seu ponto-de vista é de que a qualidade era entre "regular" e "boa", mas pendendo um pouco para "boa", então o "A" pode ser marcado conforme o quadro abaixo:

Qual a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa?	Ruim	Regular	Boa	Ótima
			A	H

A pesquisa compõe-se de três blocos. O 1º compreende as variáveis organizacionais; o 2º, a avaliação do programa de qualidade e, no 3º, solicita-se o fornecimento de alguns dados pessoais.

Ao final, abre-se espaço para seus comentários sobre as questões. Informações relativas às dificuldades de entendimento, críticas e sugestões serão bem-vindas, pois contribuirão para o aprimoramento da pesquisa.

1º BLOCO

GERENTES

1. Os superiores têm confiança nos subordinados?	Não 	A confiança é restrita 	Significativa confiança, mas fazem questão de manter o controle das decisões 	Os superiores confiam irrestritamente nos subordinados
2. E os subordinados, têm confiança nos superiores?	Os subordinados confiam irrestritamente nos superiores 	Significativa confiança, mas incompleta 	A confiança é restrita 	Não, nenhuma
3. Os superiores atuam com um relacionamento de apoio para com seus subordinados?	Absolutamente nenhum 	Apenas em determinadas situações 	Sim, geralmente o fazem 	Sim, sempre o fazem, em todas as situações
4. Quanto às suas habilidades para a função gerencial	Necessita de treinamento para o adequado desempenho de sua função 	As vezes percebe que não está suficientemente preparado 	Possui as habilidades compatíveis com a sua função 	Julga-se plenamente hábil
5. Razões subjacentes a que se recorre para estimular a motivação	Segurança física, segurança econômica e eventual alcance de melhor status 	Necessidades econômicas e uso moderado de motivos ligados ao ego; por exemplo, o desejo de melhor status e realização pessoal 	Necessidades econômicas e considerável uso de motivos ligados ao ego e outros; por exemplo, o desejo de novas experiências 	Pleno uso dos motivos econômicos, daqueles ligados ao ego e ainda outros como, por exemplo, as forças motivacionais que emergem de todos os objetivos grupais
6. Tipos de atitudes desenvolvidas pelos funcionários em relação à organização e suas metas	Fortemente favoráveis 	Geralmente favoráveis e de apoio 	As vezes hostis e outras vezes favoráveis 	Geralmente hostis às metas da organização
7. Volume de responsabilidade sentida individualmente pelos membros da organização no sentido de fazê-la alcançar as metas que ela própria estabeleceu	Os funcionários de todos os níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e se comportam no sentido de atingi-las 	Grande número de funcionários sentem bem a responsabilidade e geralmente esses servidores comportam-se voltados para o alcance das metas da organização 	A alta administração geralmente sente bem a responsabilidade; o pessoal subalterno, por sua vez, sente pouca responsabilidade em ajudar a organização a alcançar suas metas 	Os níveis hierárquicos elevados sentem muita responsabilidade; os níveis hierárquicos inferiores sentem pouca. O resto do pessoal, quase nenhuma - e muitas vezes esta última camada sabota as metas da organização

8. Atitudes para com os outros membros da organização	Atitudes subser- vientes em relação aos superiores e hostilidade para com eles; hostili- dade em relação aos colegas de mesmo nível e des- prezo pelos subor- dinados; desconfi- ança geral	Atitudes subser- vientes em relação aos superiores; competição por status, resultando em hostilidade no relacionamento com os colegas de mes- mo nível hierár- quico; condescen- dência em relação aos subordinados	Atitudes coopera- tivas em relação aos outros funcio- nários da organi- zação, indistinta- mente; pode haver, contudo, certo es- pírito de competi- ção entre colegas do mesmo nível hierárquico, daí resultando hosti- lidades e alguma condescendência em relação aos subordinados	As atitudes favo- ráveis e coopera- tivas prevalecem em todos os ato- res da organiza- ção; observa-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral
9. Que sentimento você tem pela empresa?	De satisfação e orgulho	De satisfação	De local de traba- lho	De insatisfação
10. Qual a direção do fluxo de informações?	De cima para baixo	Na maioria das vezes, de cima para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e lateralmen- te, entre os cole- gas do mesmo nível
11. A comunicação de cima para baixo é aceita pelos subordi- nados?	É geralmente acei- ta; nos casos em que isso não ocor- re, é abertamente contestada e dis- cutida	Freqüentemente aceita, mas às ve- zes com desconfi- ança; em certas ocasiões é contes- tada e discutida	É encarada às ve- zes com desconfi- ança, outras ve- zes não	É encarada com grande desconfi- ança
12. Precisão da comunicação de baixo para ci- ma, através dos canais de linha	A informação é sempre exata	A informação pedi- da pelo chefe flui bem; as demais são limitadas ou cau- telosamente forne- cidas	A informação pedi- da pelo chefe flui bem; as demais são restritas e fil- tradas	Tende a ser muito pouca
13. Como é a comu- nicação late- ral, sua ade- quação e pre- cisão?	Geralmente pobre, por causa da com- petição entre cole- gas	Sofrível, pois há alguma hostilidade entre os colegas de mesmo nível	De razoável para boa	De boa para excelente
14. O superior conhece e compreende os problemas en- frentados pe- los subordina- dos?	Sim, conhece-os e compreende-os mui- to bem	Os conhece e os compreende razoa- velmente bem	O superior tem apenas uma noção dos problemas que afligem os subor- dinados	O superior não tem a menor noção dos problemas que afligem os subor- dinados

15. Volume e natureza da interação	Interação amistosa e intensa, com elevado grau de confiança mútua	Moderada interação, muitas vezes com elevada quantidade de confiança mútua	Pequena interação, geralmente com alguma condescendência por parte dos superiores; temor e cautela por parte dos subordinados	Pequena interação e sempre com o predomínio da desconfiança
16. Existe cooperação no trabalho de equipe?	Nenhuma	Relativamente pouca	Moderada	Substancial e notória em todos os setores da organização
17. Os subordinados podem influir nas metas, métodos e atividades de seus respectivos setores de trabalho?	Quase sempre	Às vezes	Quase nunca	Nunca
18. Volume de influência real que os superiores exercem sobre as metas, atividades e métodos de seus setores	Pensa-se que é substancial, mas na realidade é apenas moderado, a não ser que seja colocado em prática um severo exercício de punições	Moderado e até mesmo considerável, especialmente para os mais elevados níveis da organização	De moderado a substancial, especialmente para os mais elevados níveis da organização	Substancial, mas amide efetivado indiretamente; por exemplo, com o superior se utilizando de um eficaz sistema de interação e influência
19. Qual o seu grau de satisfação pelo trabalho que desempenha?	Alto	Suficiente	Regular	Baixo
20. Em que nível hierárquico da empresa são formalmente tomadas as decisões?	A maioria das decisões é tomada ao nível da alta administração da firma	As diretrizes principais emanam da alta direção, mas muitas decisões são tomadas nos níveis inferiores	Diretrizes gerais e decisões principais: na alta direção; decisões mais específicas: nos escalões inferiores	O processo decisório difunde-se por toda a empresa, através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes
21. Os que decidem estão cientes dos problemas da empresa, sobretudo dos relativos aos níveis hierárquicos inferiores?	Normalmente os desconhecem ou só os conhecem parcialmente	Estão cientes de alguns problemas, mas ignoram outros	Estão razoavelmente a par dos problemas	Geralmente estão perfeitamente a par dos problemas

<p>22. A mais adequada e precisa informação sustenta a decisão tomada?</p>	<p>Os processos de decisão em grupo - que prevalecem - tendem a levar as decisões ao ponto onde reside a informação mais precisa e adequada</p>	<p>Há uma tendência de as decisões serem tomadas em níveis acima daquele que detém a informação mais precisa e adequada</p>	<p>As decisões muitas vezes são tomadas em níveis mais elevados que aquele que detém a informação mais precisa e adequada</p>	<p>As decisões são tomadas em níveis mais elevados que o nível dos detentores da informação mais precisa e adequada</p>
<p>23. Os subordinados participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?</p>	<p>Nunca</p>	<p>Não, mas às vezes são consultados</p>	<p>Geralmente são consultados, mas raramente participam do processo decisório</p>	<p>Estão plenamente integrados no processo decisório relacionado ao serviço que executam</p>
<p>24. Quanto à sua auto-realização no desempenho da sua função</p>	<p>Você tem no seu trabalho todas as oportunidades para aprendizagem e auto-desenvolvimento</p>	<p>Geralmente conta com situações novas de aprendizagem e auto-desenvolvimento</p>	<p>Apesar de o trabalho às vezes ser monótono, existem oportunidades para aprendizagem e auto-desenvolvimento</p>	<p>O trabalho é muito mecânico e não oferece situações novas de aprendizagem e auto-desenvolvimento</p>
<p>25. Maneira como usualmente é estabelecido o sistema de metas e de diretrizes</p>	<p>Exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal</p>	<p>As metas são fixadas e as ordens emitidas após discussão com os subordinados, sendo então traçado o rumo a seguir</p>	<p>As ordens e os comunicados são secamente emitidos, mas às vezes há oportunidade de comentá-los e discutí-los</p>	<p>As ordens e os comunicados são simplesmente emitidos, sem maiores comentários</p>
<p>26. A revisão e o controle estão concentrados?</p>	<p>Sim, estão altamente concentrados na alta hierarquia</p>	<p>Estão relativamente concentrados na alta hierarquia, com algum controle delegado aos níveis médio e inferior</p>	<p>Há razoável delegação para os níveis inferiores tanto no controle como da revisão das funções</p>	<p>Há difusa e ampla responsabilidade na empresa tanto para o controle como para a revisão das funções; não raro, setores da hierarquia inferior impõem revisões mais rigorosas e controles mais rígidos do que a própria alta administração</p>
<p>27. Existe na empresa uma organização informal apoiando as metas da organização formal?</p>	<p>As organizações formal e informal são uma coisa única - todas as forças vivas atuam para alcançar as metas da empresa</p>	<p>A organização informal às vezes se manifesta, podendo apoiar ou resistir em parte às metas da organização formal</p>	<p>Nota-se às vezes a presença da organização informal resistindo às metas da organização formal</p>	<p>Existe uma organização informal opondo-se às metas da organização formal</p>

28. Como são usados os dados de controle (por exemplo, os níveis de produtividade, os custos, etc)?	São usados pelos superiores de uma forma punitiva e fiscalizadora	De forma fiscalizadora e punitiva, mas também para recompensas e orientação	De maneira fiscalizadora, com ênfase nas recompensas, servindo também para orientação e auto-orientação	São usados para auto-orientação e para resolução coordenada de problemas
29. A qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela sua empresa	Está dentro dos melhores padrões, satisfazendo plenamente o consumidor	Satisfaz o consumidor	Enquadra-se nos requisitos estabelecidos	Não atinge os índices especificados
30. O treinamento recebido pelo subordinado	É insuficiente e/ou inadequado	É adequado, mas insuficiente	É adequado e suficiente	É adequado, suficiente e o desenvolve integralmente

POR FAVOR, CONFIRA SE NENHUMA RESPOSTA FOI OMITIDA.
LEMBRE-SE QUE CADA QUESTÃO TEM DUAS RESPOSTAS: "H" e "A".

12 BLOCO

SUBORDINADOS

01. Os chefes confiam em vocês?	Sim, muito	Bastante	Pouco	Não, nada
02. Vocês confiam nos chefes?	Sim, muito	Bastante	Pouco	Não, nada
03. Os chefes procuram apoiar seus subordinados?	Não	Às vezes	Normalmente sim	Sim, sempre
04. O desempenho dos chefes, na sua opinião	Deixa a desejar	É regular	É bom	É muito bom
05. Qual a importância do treinamento para a melhoria do desempenho dos chefes?	Importância total	Grande importância	Pouca importância	Nenhuma importância
06. Como vocês se comportam em relação à empresa?	Sempre favoráveis	Geralmente favoráveis	Às vezes favoráveis, às vezes contra	Geralmente contra
07. Que sentimento você tem pela empresa?	De insatisfação	De local de trabalho	De satisfação	De satisfação e orgulho
08. Quanto à comunicação, você acredita nas informações dos chefes?	Sim, sempre	Na maior parte das vezes	Às vezes sim, às vezes não	Não.

09. Os chefes procuram conhecer os problemas que vocês enfrentam?	Sim, quase sempre	Muitas vezes	Um pouco	Não
10. Existe cooperação no trabalho de equipe?	Nenhuma	Relativamente pouca	Moderada	Muita
11. Qual o seu grau de satisfação pelo trabalho que desempenha?	Baixo	Regular	Suficiente	Alto
12. Vocês participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?	Nunca	Não, mas às vezes somos consultados	Geralmente somos consultados	Sim, participamos do processo
13. Os dados de controle de produção são usados de forma	Orientativa e para a busca de soluções em conjunto	Fiscalizadora e orientativa	Fiscalizadora	Punitiva
14. Qual a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela Empresa?	Ruim	Regular	Boa	Ótima
15. O treinamento que vocês recebem para executar o trabalho é	Praticamente nenhum	Pouco	Quase suficiente	Suficiente

POR FAVOR, CONFIRA SE NENHUMA RESPOSTA FOI OMITIDA.
LEMBRE-SE QUE CADA QUESTÃO TEM 2 RESPOSTAS ("H" e "A").

22 BLOCO

PARA GERENTES E SUBORDINADOS

Nas questões seguintes, só responda com "H, ou seja, com base no seu ponto de vista hoje.

	A	B	C	D
1. Você considera que o programa de qualidade implantado na empresa está sendo bem-sucedido?	Não, ele está tendo ao fracasso	Existem pontos positivos e pontos negativos	Com ele, de um modo geral, as coisas têm melhorado bastante	Sim, sem dúvida nenhuma
	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _

Se você respondeu A ou B na questão acima, por favor responda também a questão nº 2 abaixo. Se sua opção foi C ou D, então passe para a questão nº 3.

2. Em que grau você responsabiliza o desenvolvimento gerencial (treinamento e desenvolvimento) para o insucesso do programa?	Nenhuma responsabilidade	Responsabilidade relativa	Muita responsabilidade	Responsabilidade total
	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _

Qual foi o fator básico que impediu o êxito do programa?

3. Que grau de importância você atribui ao desenvolvimento gerencial (treinamento e desenvolvimento) para o sucesso do programa de qualidade?	Nenhuma importância	Importância relativa	Muita importância	Importância total
	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _

Qual foi o fator vital para o sucesso do programa?

Que mudança o programa de qualidade causou em você?

3º BLOCO

PARA GERENTES E SUBORDINADOS

ALGUNS DADOS PESSOAIS

1. Idade: ___ anos

2. Sexo: ___ Masculino
___ Feminino

3. Qual a sua formação?
(último curso formal
completado)

4. Tempo de Empresa: ___ anos

5. Area de Atuação na Empresa

___ Finanças

___ Marketing/Vendas

___ Produção

___ Manutenção

___ Administração

___ Operação

___ Recursos Humanos

___ Processamento de Dados

___ Outra: _____
(especificar)

COMENTÁRIOS GERAIS SOBRE A PESQUISA:
(Use o verso se necessário)

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE QUALIDADE DOS PRODUTOS SYNTEKO

Prezado Cliente,

Como o Sr. sabe, a SYNTEKO PRODUTOS QUÍMICOS S.A., é fabricante dos seguintes produtos:

- CERAS PARA ASSOALHO POLWAX
- RESINAS PARA ASSOALHO SUPER SYNTEKO
- RESINA URÉIA-FORMOL-RESINOVA
- RESINA FENOL-FORMOL-RESIDUR
- ADESIVO PVA
- FORMOL

Considerando os produtos e/ou serviços que lhes temos fornecido, precisamos de sua opinião, respondendo as três questões a seguir:

1 - Há 2 (dois) anos atrás, qual era seu grau de satisfação com nossos produtos/serviços em relação aos atributos listados abaixo? (POR FAVOR, ASSINALE COM UM "X" ENTRE OS PARENTESES CORRESPONDENTE AO SEU GRAU DE SATISFAÇÃO):

	QUALIDADE	ATENDIMENTO	PREÇO	PRAZO DE ENTREGA	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	SEGURANÇA NO USO DOS PRODUTOS
MUITO SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
REGULARMENTE SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
POUCO SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
INSATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]

2 - E atualmente, qual o seu grau de satisfação com nossos produtos/serviços?

	QUALIDADE	ATENDIMENTO	PREÇO	PRAZO DE ENTREGA	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	SEGURANÇA NO USO DOS PRODUTOS
MUITO SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
REGULARMENTE SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
POUCO SATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]
INSATISFEITO	[]	[]	[]	[]	[]	[]

3 - Por favor use as linhas abaixo para quaisquer comentários, críticas ou sugestões que o Sr. julgar importante:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muito obrigado pela sua colaboração.

EMPRESA:
Responsável pelo preenchimento:
Cargo: Data:

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ABREU, Romeu C.L. de. **Programas para a Busca da Qualidade. Por que não Funcionam?**. São Paulo, Associação Brasileira de Recursos Humanos, Revista RH, V.9, n.37, p.36-37, abr.1991.
- ADIZES, Ichak. **Como Resolver as Crises de Antigêrência: Diagnóstico e Tratamento dos Problemas Gerenciais**. São Paulo, Pioneira, 1987, 212 p.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as Empresas Podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes**. São Paulo, Pioneira, 1992, 254 p.
- ALCKMIN, André L. **A Experiência de uma Empresa e o Caminho Escolhido para Atingir a Competitividade**. Palestra apresentada pelo Gerente Geral de Pesquisa e Desenvolvimento Gerenciais da Rhodia S.A. III Encontro Estadual para a Qualidade, Gramado, RS, AGQ, set.1991.
- ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. **Considerações sobre a Concorrência Intercapitalista, a Filosofia Justo-a-Tempo e o Controle sobre os Trabalhadores**. Porto Alegre, PUC, s/d, (Mimeo), 19 p.
- ANTUNES JÚNIOR, J.A.V.; KLIEMANN NETO, F.J. e FENSTERSEIFER, J.E. **Considerações Críticas sobre a Evolução das Filosofias da Administração da Produção: do "Just-in-Case" ao "Just-in-Time"**. *Revista de Administração de Empresas*, V.29, n.3, p.49-64, jul-set.1989.
- ARCHIER, Georges & SÉRIEYX, Hervé. **A Empresa do 3º Tipo**. São Paulo, Nobel, 1988, 200 p.
- ARGYRIS, Chris. **A Integração Indivíduo-Organização**. São Paulo, Atlas, 1975, 346 p.
- ARGYRIS, Chris. **Management and Organizational Development**. New York, McGraw-Hill, 1971, 211 p.
- ARGYRIS, Chris. **Teaching Smart People How to Learn**. *Harward Business Review*, p.99-109, May-June, 1991.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. *Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade - Diretrizes - NB 9004*. Rio de Janeiro, ABNT, 1990, 18 p.
- BARHAM, K. et al. *Management for the Future*. Berkamstede, Ashridge Management College, 1988.
- BARNARD, Chester. *As Funções do Executivo*. s/l, Atlas, 1971, 322 p.
- BARROS, C. D'Artagnan C. *Círculos de Controle da Qualidade*. São Paulo, Nobel, 1988, 71 p.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, 134 p.
- BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento Organizacional: sua Natureza, Origens e Perspectivas*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, 101 p.
- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo, Harbra, 1988, 198 p.
- BERGAMO, Valentino Filho. *Gerência Econômica da Qualidade Através do TQC*. São Paulo, Makron/McGraw-Hill, 1991, 182 p.
- BEZERRA, Juarez C. *O Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Busca da Perpetuação da Qualidade*. Prêmio Jovem Cientista. Encontro Internacional da Qualidade e Confiabilidade, Porto Alegre, UFRGS, jul, 1991, (Mimeo), 22 p.
- BHOTE, Keki R. *O Cliente na Linha de Frente*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992, 111 p.
- BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. *A Estrutura de Uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, 126 p.
- BLANCHARD, Kenneth et al. *Liderança e o Gerente-Minuto*. 6 ed. Rio de Janeiro, Record, 1986, 114 p.
- BOFF, Zilá M. *Análise de um Sistema Organizacional Conforme Esquema Proposto por Likert*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada. Porto Alegre, PUC, 1977, 198 p.
- BOOG, Gustavo G. *O Desafio da Competência*. 2 ed. São Paulo, Best Seller, 1991, 296 p.
- BRADFORD, D.L. & COHEN, A.R. *Excelência Empresarial: Como Levantar as Organizações a um Alto Padrão de Desempenho*. São Paulo, Harbra, 1986, 302 p.
- BRAMLEY, P. *Evaluating Training Effectiveness*. London, McGraw-Hill, 1990.

- BRASIL, Leis e Decretos. Código de Defesa do Consumidor. São Paulo, Fisco e Contribuinte, 1990, 56 p.
- BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- CARAVANTES, Geraldo R. Contexto e Ética: O Perfil do Novo Administrador. 2 ed. Porto Alegre, Pallotti, 1991, 143 p.
- CARAVANTES, Geraldo R. Recursos Humanos Estratégicos para o 3o Milênio. Porto Alegre, CENEX/FACTEC/AGE, 1993, 181 p.
- CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. 3 ed. Rio de Janeiro, COP, 1990, 120 p.
- CERQUEIRA NETO, E. Pedreira de. Preconceitos da Qualidade - em um Ambiente de Mitos e Paradigmas. Rio de Janeiro, Imagem, 1992a, 109 p.
- CERQUEIRA NETO, E. Pedreira de. Gestão da Qualidade: Princípios e Métodos. 2 ed. São Paulo, Pioneira, 1992b, 156 p.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1985, 377 p.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. Volume II. 3 ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987, 606 p.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Pesquisa: Estado Atual da Gestão pela Qualidade e Produtividade nas Indústrias Brasileiras. Rio de Janeiro, CNI, 1992, 66 p.
- CREMA, Roberto. O Novo Líder: o Facilitador Holocentrado. Palestra Apresentada no III Encontro Sul-americano de Recursos Humanos. Gramado, RS, Racional, maio, 1991.
- CROSBY, P.B. Qualidade - Falando Sério. São Paulo, McGraw-Hill, 1990a, 201 p.
- CROSBY, P.B. Qualidade é Investimento. 3 ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1990b, 328 p.
- DEMING, W. Edwards. Qualidade: a Revolução da Administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990, 367 p.
- DENTON, D. Keith. Qualidade em Serviços: O Atendimento ao Cliente como Fator de Vantagem Competitiva. São Paulo, Makron/McGraw-Hill, 1990, 222 p.
- DRUCKER, Peter F. Administrando para o Futuro. São Paulo, Pioneira, 1992, 242 p.
- EUREKA, William E. & RYAN, Nancy E. QFD: Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992, 105 p.

- EXAME. Maiores e Melhores. Os Conceitos Utilizados. São Paulo, Ed. Abril, ago/1993.
- EXAME. Um Novo Método Chamado ABC Corrige Equívocos Contábeis nas Empresas e Revolucionaria a Área de Controle de Gastos. São Paulo, Ed. Abril, v. 25, n. 18, set/1993.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. Gerenciamento da Qualidade Total. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni - UFMG, 1990, 187 p.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni - UFMG, 1992, 220 p.
- FERNANDES, Eda C. Qualidade Total com Base na Expressão do Trabalhador: uma Metodologia para Melhorar a Produtividade e a Qualidade de Vida no Trabalho. Trabalho Apresentado no XIV Encontro Anual da ANPAD, Florianópolis, 1990, 13 p.
- FILIOL, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, V. 31, n. 3, p.63-71, jul-set, 1991.
- FLEURY, Afonso & HUMPHREY, John (Coords.). Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil. São Paulo, Estudo Elaborado para o IPEA, 1992, 65 p.
- FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (Coords.). Processo e Relações do Trabalho no Brasil. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1987, 220 p.
- FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. Desenvolvimento Organizacional. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1985, 237 p.
- FORNASIER, J.N. Motivação para a Qualidade. Eficácia Empresarial. Ed. Ortiz/PPGA-UFRGS/SEBRAE, set/1992, 8 p.
- FORNASIER, J.N.; RODRIGUES, M.B. & ROESCH, S.M.A. Qualidade - Pesquisa: O Estágio da Qualidade no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, AGQ/UFRGS, 1992, 96 p.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo, PNQ, 1992, 37 p.
- GIB, Akin. Varieties of Managerial Learning. Organizational Dynamics. New York, American Management Association, 1987.
- GIROUX, Henry. Teoria Crítica e Resistência em Educação. Petrópolis, Vozes, 1986.
- GOLDRATT, Eliyahu M. & COX, Jeff. A Meta. 4 ed. São Paulo, IMAM, 1990, 262 p.

- GONÇALVES, Laércio. Pesquisa Realizada com 103 das 500 Maiores Empresas Brasileiras. São Paulo, Exame, V.24, n.14, p.68-69, 1992.
- GRETZ, João Roberto. Anotações de Palestra Proferida no IV Encontro Estadual para a Qualidade Total. Canela, RS, AGQ, ago, 1992.
- GUEST, D. & FATCETT, D. Worker Participation: Individual Control and Performance. London, IPM, 1974, 252 p.
- GUEST, D; PECCEI, R. & ROSENTHAL, P. The Role of Training and Development Career Success. Department of Industrial Relations, London, School of Economics, 1990, (Mimeo), 13 p.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengineering the Corporation. New York, Harper Business, 1993, 223 p.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Contribuições a um Sistema Integrado de Compensação de Executivos: Estudo Exploratório Sobre Recompensas Não-Financeiras. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, UFRGS, 1988, 204 p.
- HARRINGTON, H. James. O Processo do Aperfeiçoamento. São Paulo, McGraw-Hill, 1988, 266 p.
- HAY GROUP. Seminário "Gestão de Clima Organizacional". São Paulo, 12/ago/1993.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo, EPU, 1986, 428 p.
- HILL, Stephen. Why Quality Circles Failed but Total Quality Might Succeed. London, British Journal of industrial Relations, 29:4, p.541-568, dez/1991.
- HIRATA, Helena & ZARIFIAN, Philippe. Force et Fragilité du Modèle Japonais. Paris, n.37, Mai, 1990.
- HRADESKY, John L. Aperfeiçoamento da Qualidade e Produtividade: Guia Prático para Implementação do CEP. São Paulo, McGraw-Hill, 1989, 301 p.
- HSM CULTURA & DESENVOLVIMENTO. Seminário Internacional "The Human Side of Quality", com o Palestrante Claus Möeller. São Paulo, 12/nov/1992.
- HULL, C. Hadlai & NIE, Norman H. (Editores). SPSS UPDATE 7-9. New York, McGraw-Hill, 1981.
- HUTCHINS, David. Sucesso Através da Qualidade Total. Rio de Janeiro, Imagem, 1992, 243 p.

- ISHIKAWA, Kaoru (Coord.). CCQ Koryo: Princípios Gerais dos Círculos de Controle de Qualidade. São Paulo, IMC International, 1988, 61 p.
- ISHIKAWA, Kaoru. TQC - Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade. São Paulo, IMC Internacional, 1986, 220 p.
- JUNQUEIRA, L.A. Costacurta. Vamos Investir em Treinamento Gerencial? Palestra realizada no VI Encontro Regional de Recursos Humanos. Caxias do Sul, RACIONAL, abr.1992, (Mimeo).
- JURAN, J.M. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo, Pioneira, 1990a, 386 p.
- JURAN, J.M. Juran Planejando Para a Qualidade. São Paulo, Pioneira, 1990b, 394 p.
- JURAN, J.M. & GRZYNA, F.M. (Editores). Juran Controle da Qualidade Handbook - Volume II. São Paulo, Makron/McGraw-Hill, 1991, 273 p.
- KAKABADSE, Andrew et al. Working in Organizations. London, Penguin Group, 1988, 449 p.
- KERLINGUER, F.N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, EPU, 1979, 378 p.
- KILMANN, Ralph H. Gerenciando sem Recorrer a Soluções Paliativas: um Programa Totalmente Integrado para Manter o Sucesso Organizacional. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991, 263 p.
- KOLB, David A. Problem Management: Learning from Experience. In: The Executive Mind - New Insights on Management Thought and Action. London, Suresh Shrivtva Associates, p.109-143, 1983.
- KRAUSZ, Rosa R. Homens e Organizações: Adversários ou Colaboradores? - Análise Transacional Aplicada às Organizações. São Paulo, Nobel, 1989, 178 p.
- KUHN, Thomas S. A Estrutura das Revoluções Científicas. 3 ed. São Paulo, Perspectiva, 1990, 257 p.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M de A. Fundamentos de Metodologia Científica. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1990, 261 p.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginário, Administração e Liderança. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, V.29, n.4, p. 5-16, out-dez/1989.
- LAWRENCE, Paul & LORSCH, Jay W. O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, 112 p.

- LEDFOORD, G.E.; LAWLER III, E.E. & MOHRMAN, S.A. The Quality Circle and Its Variations. In: Productivity in Organizations. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, P.255-294, 1988.
- LEWIN, Kurt. Teoria de Campo em Ciência Social. São Paulo, Pioneira, 1965, 387 p.
- LIKERT, Rensis. A Organização Humana. São Paulo, Atlas, 1975, 266 p.
- LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo, Pioneira, 1971, 307 p.
- LIMA, Iré Silva. Análise das Conseqüências da Utilização das Filosofias e Técnicas Japonesas de Gestão da Produção sobre o Rendimento das Empresas. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, UFRGS, 1989, 196 p.
- LOBOS, Júlio. Qualidade! Através das Pessoas. São Paulo, J. Lobos, 1991a, 184 p.
- LOBOS, Julio. I Pesquisa de Gerenciamento da Qualidade nas Empresas Brasileiras. São Paulo, Instituto da Qualidade, 1991b, 90 p.
- MARSICK, V.J. Learning in the Workplace. London, Croom Helm, 1987.
- McGREGOR, Douglas. Os Aspectos Humanos da Empresa. Lisboa, Clássica, 1970, 334 p.
- McGREGOR, Douglas. The Professional Manager. New York, McGraw-Hill, 1967, 202 p.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA, FAZENDA E PLANEJAMENTO. Exposição de Motivos e Termo de Referência do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Brasília, MINTER, 1990, 41 p.
- MIRSHAWKA, V. & FERREIRA, G.A. Estratégia para a Qualidade Total. São Paulo, Nobel, 1991, 220 p.
- MIZUNO, Shigeru. Company-Wide Total Quality Control - Asian Productivity Organization. Tokyo, Nordica International, 1989, 291 p.
- MOELLER, Claus. O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas. São Paulo, Pioneira, 1992a, 180 p.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro, Record, 1991, 256 p.
- OUCHI, William. Teoria Z. 7 ed. São Paulo, Nobel, 1986, 293 p.

- PEIXOTO, A.C.G. **Desenvolvimento Gerencial para a Qualidade**. Porto Alegre, Curso Organizado pela EFAG-SENAI, jul, 1991, (Mimeo).
- PEREIRA, M.J.L. de B. **Desenvolvimento Gerencial**. Porto Alegre, **Revista Brasileira de Administração**. V.2, n.4, p.12-17, jan-abr/ 1991.
- RAMOS, Cosete. **Excelência na Educação: a Escola de Qualidade Total**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992, 164 p.
- RIBEIRO, C.R.M. **A Empresa Holística**. 2 ed. São Paulo, Editare/Vozes, 1990, 169 p.
- RIBEIRO, Paulo Délcio. **Kanban: Resultados de uma Implantação Bem-sucedida**. 3 ed. Rio de Janeiro, COP, 1989, 134 p.
- RIES, Al & TROUT, Jack. **Posicionamento: Como a Mídia Faz sua Cabeça**. 3 ed. São Paulo, Pioneira, 1989, 172 p.
- ROBBINS, Anthony. **Poder sem Limites**. 16 ed. São Paulo, Best Seller, 1987, 386 p.
- SCHEIN, Edgard H. **Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo, Edgard Blücher, 1972, 155 p.
- SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988, 358 p.
- SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade: Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992, 315 p.
- SCHÖN, Donald. **Beyond the Stable State**. New York, W.W. Norton, 1971, 254 p.
- SCHONBERGER, Richard J. **Técnicas Industriais Japonesas: Nove Lições Ocultas sobre a Simplicidade**. 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1992, 200 p.
- SELLTIZ, E. et al. **Métodos de Pesquisas das Relações Sociais**. São Paulo, EPU, 1965, 715 p.
- SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro, FGV, 1971, 140 p.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro, FGV, 1970, 311 p.
- SIMON, Herbert A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972, 76 p.
- SOUZA, Edela L.P. de. **DO: Casos e Instrumentos Brasileiros**. Porto Alegre, FDRH/Edgard Blücher, 1975, 105 p.

- STEINER, Claude. Os Papéis que Vivemos na Vida. Rio de Janeiro, Artenova, 1976, 298 p.
- STOREY, J. New Perspectives on Human Resource Management. London, Routledge, 1989a.
- STOREY, J. Management Development: a Literature Review and Implications for Future Research. Bradford, Personnel Review, V.18, n.6, p.3-19, 1989b.
- TEBOUL, James. Gerenciando a Dinâmica da Qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991, 292 p.
- TEIXEIRA, Déa L. Pimentel. Em Busca de Fórmulas Milagreiras: Considerações sobre a Viabilidade de "Importação das Técnicas Gerenciais Japonesas por Outros Países Capitalistas". Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, V.27, n.3, p.5-16, jul-set/1987.
- TEIXEIRA, Déa L. Pimentel. CCQs: um Estudo de Caso no Brasil e uma Avaliação da Experiência Francesa. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, V.30, n.4, p.31-39, out-dez/1990.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. A Guerra Sem Fim - Sobre a Produtividade Administrativa. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, V.31, n.3, p.37-46, jul-set/1991.
- TOFFLER, Alvin. A Empresa Flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985, 244 p.
- TOLEDO, José Carlos de. Qualidade, Estrutura de Mercado e Mudança Tecnológica. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, V.30, n.3, p.33-45, jul-set/1990.
- TSUKAMOTO, Yuichi. O Desenvolvimento Japonês. Porto Alegre, Revista Brasileira de Administração, V.1, n.1, p.45-51, dez/1989 - mar/1990.
- WALTON, Mary. O Método Deming de Administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1989, 276 p.
- WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Voltada para o Consumidor. Rio de Janeiro, Campus, 1992, 264 p.
- WOOD, Stephen. A Administração Japonesa. s/l, 1991, (Mimeo), 13 p.
- WRIGHT, Dale. Papers on the Ethics of Administration. Provo, Brigham Young University, 1988, 252 p.
- ZALESNIK, Abraham & KETS DE VRIES, M.F.R. O Poder e a Mente Empresarial. São Paulo, Pioneira, 1981, 226 p.
- ZÜLZKE, Maria Lucia. Abrindo a Empresa para o Consumidor. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991, 156 p.