

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Dificuldades na Implantação de Programa de
Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso
da Caixa Econômica Federal**

Autor: Aneilton Barbosa de Paiva
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

07/2004

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Dificuldades na Implantação de Programa de
Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da
Caixa Econômica Federal**

Autor: Aneilton Barbosa de Paiva
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

Curso: Engenharia Mecânica - Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós-graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/ Gestão da Qualidade Total.

Goiânia, 2004
GO. – Brasil

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Dificuldades na Implantação de Programa de
Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da
Caixa Econômica Federal**

Autor: Aneilton Barbosa de Paiva
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic

**Prof. Dr. Miguel Juan Bacic, Presidente.
Instituto de Economia da UNICAMP**

**Prof. Dr. Olívio Novaski
Faculdade de Engenharia Mecânica da UNICAMP**

**Prof. Dr. Ricardo Caetano Rezende
Universidade Estadual de Goiás**

Goiânia, 3 de julho de 2004.

Dedicatória:

Dedico este trabalho à minha esposa NEIDE, minha companheira, cúmplice, amante , mulher corajosa e valorosa, que com seu exemplo me deu incentivo e coragem para aceitar o desafio de buscar o novo. Também dedico às minhas queridas filhas, ANA MARIA e ANA CLARA, por serem o que de mais valioso possuo e por serem um grande presente de Deus na minha vida.

Agradecimentos

Em toda atividade é importante que o ser humano possa contar com alguém que lhe apóie e lhe encoraje na consecução de seus objetivos. É nas horas mais difíceis que se sabe com quem realmente se pode contar e confiar. A realização desse trabalho demonstrou essa realidade. Várias foram as pessoas que me apoiaram e me ajudaram bastante.

Não poderia começar os agradecimentos sem lembrar-me de minha esposa Neide, que tendo vivenciado a experiência de realizar um curso de mestrado, soube me apoiar e colaborar com sugestões, críticas, material e amparo nos momentos de crise e de dificuldades.

Agradecer também aos meus amigos do mestrado, especialmente Carlos Macedo, José Adonilton, Wagner Martins e Helena que, nos momentos de dificuldade de saúde que experimentei durante o curso, me deram apoio e compreensão, além de contribuírem para o meu crescimento intelectual.

É importante também lembrar e agradecer aos companheiros da Caixa Econômica Federal que participaram das entrevistas e colaboraram sempre que precisei, seja fornecendo informações sobre o Programa de Qualidade Caixa, bem como material específico.

Especial agradecimento, entretanto, deixo para o Mestre Miguel Juan Bacic, pessoa acessível e que deu enorme contribuição para a realização do trabalho, indicando material bibliográfico, sugerindo modificações, sendo tempestivo nas correções e altamente profissional. A ele deixo minha profunda gratidão!

“O impossível é o possível que nunca foi tentado”.

(Autor desconhecido)

Resumo

PAIVA, Aneilton Barbosa, Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da Caixa Econômica Federal, Goiânia: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 135 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional

Este trabalho tem como objetivo um estudo de caso do Programa de Qualidade Total implantado na Caixa Econômica Federal no ano de 1993, envolvendo a análise das causas que provocaram a descontinuidade do mesmo e sua conseqüente substituição por um programa com vertente de reengenharia de processos. Para se tentar confirmar ou negar as hipóteses levantadas neste trabalho, procurou-se elaborar um estudo teórico envolvendo organizações, modelos de organizações, mudanças organizacionais, programas de reestruturação organizacional e classificação de sistemas de administração, com enfoque na implementação da qualidade total como uma estratégia de negócios. A metodologia adotada compreendeu a realização de pesquisas documentais em acervo da Instituição, pesquisas qualitativas com colaboradores que participaram ativamente da implementação e condução do programa de qualidade na Caixa, visando levantar as percepções sobre as causas da descontinuidade do programa, bem como pesquisas quantitativas com o propósito de identificar o perfil organizacional da empresa e naturalmente mostrar que empresas possuidoras de sistema de administração coercitivo têm dificuldades para implantação e condução de programas de qualidade. Essa metodologia permitiu analisar o programa de qualidade da Caixa Econômica Federal, contextualizando o momento de implantação do mesmo com as particularidades vivenciadas pela organização, mormente os aspectos políticos, conduzindo a conclusões relacionadas com a importância da qualidade para as organizações, bem como a necessidade de constância e perenidade, aliadas a uma definição clara de objetivos e políticas, para a obtenção de resultados satisfatórios com a implementação de programas de qualidade.

Palavras-chave: Organização, Burocracia, Sistemas Administrativos, Mudanças Organizacionais, Reengenharia, Qualidade Total.

Abstract

PAIVA, Aneilton Barbosa, Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da Caixa Econômica Federal, Goiânia: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 135 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional

This research has as aim the analysis of the total quality program, implanted in Caixa Econômica Federal, on 1993, involved the analysis about causes that provoked the discontinuity of this program and consequently the substitution for the new program based on process engineering. Trying to confirm or deny the hypotheses razed in this research in this research, was elaborated the theoretical study involved organizations, models about organizations, organizational changes, organizational programs about effects of re-structuring and administration systems classification, focused on total quality implantation like a business strategy. The methodology accepted included the realization of the documental research on institutional stocks, qualitative research with the collaborators that participated actively of the implementation and conduction of the Caixa Econômica Federal quality program, aimed at to put perceptions about the discontinuity program, as well as quantitative researches aimed at to identified the company organizational profile and, naturally, show that companies that hold coercive administration system have difficulties for the implantation and conduction of the quality programs. The methodology permitted to analyse the Caixa Econômica Federal quality program, compared the moment of the implantation with the particularities lived for the organization, mainly the political aspects, conducting to the conclusions related with the importance of the quality for the organizations, as well as the necessity of the constancy an to be perennial, allied with the clear definition about objectives and politics, for obtain satisfactory results with the implementation of the quality programs.

Key Words: Organization, Bureaucracy, Administration Systems, Organizational Changes, Re-engineering, Total Quality.

Sumário

| | |
|--|------|
| Lista de figuras | XII |
| Lista de quadros..... | XIII |
| Lista de tabelas..... | XIV |
| 1 Introdução | |
| 1.1 A organização estudada..... | 5 |
| 1.2 Objetivos e justificativas..... | 8 |
| 1.3 Estruturação do trabalho..... | 9 |
| 2 A organização estudada | |
| 2.1 Organização e empresa..... | 11 |
| 2.2 Organização formal e informal..... | 12 |
| 2.3 Sistemas..... | 13 |
| 2.4 Empresa e o ambiente..... | 16 |
| 2.5 As organizações e a burocracia..... | 18 |
| 2.6 O papel da liderança nas organizações..... | 22 |
| 2.7 A abordagem de Likert..... | 26 |
| 3 Mudanças organizacionais | |
| 3.1 Paradigmas..... | 36 |
| 3.2 Mudanças..... | 37 |
| 3.2.1 Mudanças estruturais..... | 44 |
| 3.3 Organização mecanicista e orgânica..... | 50 |
| 3.4 Programas de mudanças organizacionais..... | 51 |
| 3.4.1 Reengenharia de processos..... | 53 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 3.4.2 | Programa de qualidade..... | 58 |
| 3.4.2.1 | Qualidade e sobrevivência das organizações..... | 58 |
| 3.4.2.2 | Principais teóricos da Qualidade..... | 60 |
| 3.4.2.2.1 | W.A. Shewart..... | 60 |
| 3.4.2.2.2 | W.E. Deming..... | 60 |
| 3.4.2.2.3 | J.M.Juran..... | 61 |
| 3.4.2.2.4 | Phillip Crosby..... | 62 |
| 3.4.2.2.5 | Armand V. Feigenbaun..... | 63 |
| 3.4.2.2.6 | Kaoru Ishikawa..... | 64 |
| 3.4.2.3 | Qualidade Total..... | 64 |
| 3.4.2.4 | Controle da Qualidade Total – TQC..... | 65 |
| 3.4.2.4.1 | Ferramentas do controle total da qualidade..... | 66 |
| 3.4.2.4.2 | O ciclo PDSA..... | 69 |
| 3.4.2.5 | Novo modelo de gestão da qualidade total – TQM..... | 70 |
| 3.4.2.6 | Gestão da qualidade em serviços..... | 71 |
| 3.4.2.7 | Custos da qualidade..... | 74 |
| 3.4.2.8 | Sistema de gestão da qualidade – SGQ..... | 76 |
| 3.4.2.9 | ISO – International Organization for Standartion..... | 79 |
| 4 | O programa de qualidade CAIXA | |
| 4.1 | O programa de qualidade total na Caixa – PQC..... | 83 |
| 4.1.1 | Estrutura do programa de qualidade Caixa..... | 87 |
| 4.1.2 | Etapas do programa de qualidade na Caixa..... | 89 |
| 4.2 | Programa de Racionalização e Competitividade – PRC..... | 90 |
| 4.3 | Certificação pela ISO 9000..... | 93 |
| 4.4 | Pesquisas realizadas..... | 95 |
| 4.4.1 | Aspectos metodológicos..... | 96 |
| 4.4.1.1 | Delineamento da pesquisa..... | 96 |
| 4.4.1.2 | Método..... | 97 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.4.1.3 | População e amostra..... | 99 |
| 4.4.1.3.1 | População..... | 99 |
| 4.4.1.3.2 | Amostra..... | 99 |
| 4.4.1.4 | Coleta de dados..... | 100 |
| 4.4.1.5 | Avaliação de estilo de gestão – coleta de dados..... | 101 |
| 4.4.2 | Resultados obtidos..... | 104 |
| 4.4.2.1 | Pesquisa qualitativa..... | 104 |
| 4.4.2.2 | Pesquisa quantitativa..... | 107 |
| 4.5 | Resultados finais obtidos e teste das hipóteses..... | 111 |
| 5 | Conclusões..... | 115 |
| | Referências Bibliográficas..... | 118 |
| | Apêndice A..... | 122 |
| | Apêndice B..... | 126 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 – Organização como sistema sócio-técnico..... | 15 |
| Figura 2.2 – Características das organizações burocráticas..... | 18 |
| Figura 2.3 – Disfunções da burocracia..... | 20 |
| Figura 2.4– Gerenciamento versus liderança..... | 25 |
| Figura 3.1 – Mudanças organizacionais..... | 46 |
| Figura 3.2 – Organizações mecanicistas e organizações orgânicas..... | 52 |
| Figura 3.3 – Etapas de um projeto de reengenharia..... | 57 |
| Figura 3.4 – Visão da gestão tradicional e gestão da qualidade..... | 71 |
| Figura 3.5 – Custos da qualidade..... | 75 |
| Figura 3.6 – Elementos do sistema de gestão da qualidade | 78 |
| Figura 4.1 –Estrutura da qualidade CAIXA..... | 88 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 3.1 – Características dos paradigmas..... | 38 |
| Quadro 3.2 – Comparação entre os três modelos de mudança organizacional..... | 56 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 2.1 – O quatro sistemas administrativos segundo Likert..... | 35 |
|--|----|

Capítulo 1

Introdução

No início do século XX o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor ao verificar a grande “desordem” por que passava o processo industrial, deu os primeiros passos em direção à sistematização dos princípios de gestão ao propor e implantar os conceitos de Administração Científica, que, na verdade, tinham a intenção de ordenar o processo fabril, através da especialização do homem e da implementação de novos métodos e ferramentas de trabalho. Desde então a história da administração registra uma fenomenal evolução, passando por Henry Fayol que propôs a estruturação das organizações, por Max Weber, estudioso alemão da organização burocrática, ainda no século XIX, que tivera seus escritos traduzidos para a língua inglesa por volta dos anos 40, por Elton Mayo que estudou a importância da esfera social na empresa configurando um novo campo de estudos na administração: A Escola de Relações Humanas. De acordo com Maximiano (2000), a expansão e evolução da indústria, bem como a busca de maior qualidade e melhores resultados, fizeram surgir importante desenvolvimento para a administração, que é o controle da qualidade que evoluiu para a administração da qualidade total. Antes, porém, registra a história que a Qualidade passou por três grandes eras ou períodos, envolvendo inicialmente a Inspeção que se traduzia na verificação dos produtos um a um, ou seja, se buscava encontrar defeitos e não a produção de qualidade para os produtos. No segundo período, iniciado com a participação de Walter A. Shewhart, nos anos 20, surgiu a chamada Era do Controle Estatístico da Qualidade, marcado, principalmente, pela adoção de princípios estatísticos e processos de amostragem. O advento da segunda guerra mundial e a necessidade de se obter maior padrão de qualidade em armamentos, levou a uma maior disseminação do controle

da qualidade, o que atraiu estudiosos americanos como William Edward Deming, Joseph Juran e Armand V. Feigenbaum, tendo este último defendido, inclusive com o lançamento da obra *Quality Control* (1951), que as empresas deveriam criar uma unidade destinada exclusivamente para cuidar da qualidade, ou seja, com atribuições específicas de disseminação e controle da qualidade. Inicia-se a fase da mudança da correção de defeitos para a prevenção de defeitos – “fazer certo da primeira vez”. A fase seguinte, a Era da Qualidade Total, é marcada pela necessidade de se enxergar nas empresas a importância do Sistema da Qualidade, que desloca a ênfase no controle da qualidade ou na existência de um departamento específico para o exercício de tais atividades para o envolvimento de toda a organização com a qualidade, através de um processo macro e sistêmico. Destacam-se nessa fase Feigenbaum, Kaoru Ishikawa e Deming.

A importância de Deming para a qualidade é realçada com a participação no movimento pela Qualidade Total, surgido no Japão pós-guerra. Com a indústria japonesa passando por sérias dificuldades financeiras, produtos considerados de baixa qualidade e ainda os efeitos da segunda guerra mundial, os japoneses encontraram nos ensinamentos de Deming o caminho para o “aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão do emprego” (Maximiano:2000), através da melhoria da qualidade.

Dez anos após, outro americano que se dedicava ao movimento da qualidade total, Armand V. Feigenbaum, apresentou uma versão evoluída para a qualidade, denominando-a de TQC – Total Quality Control, que apresentava o interesse do cliente como o ponto de partida para a obtenção da qualidade. Os ensinamentos de Deming, Juran e Feigenbaum encontraram enorme ressonância no Japão, sendo que o engenheiro Kaoru Ishikawa acaba por se tornar um grande disseminador e líder da qualidade total no Japão, alcançando papel de destaque dentro do movimento. Ishikawa é também conhecido por ter criado importantes ferramentas para aplicabilidade no controle da qualidade total, destacando-se o diagrama de causas e efeitos e o círculo de controle da qualidade – CCQ. Ishikawa, inclusive, publica oportunamente a obra *Controle de qualidade total: à maneira Japonesa* (1993) onde relata detalhes do movimento pela qualidade total no Japão, sua interrelação com os estudiosos americanos e os efeitos do movimento na indústria japonesa.

Transportada para o Ocidente a filosofia do movimento pela qualidade total ganhou força fora do Japão na década de 80 e 90, com aplicação principalmente em empresas fabris.

No Brasil o movimento pela qualidade total foi amplamente difundido e aplicado por diversos estudiosos, porém Vicente Falconi parece ter se destacado ao se tornar um consultor muito requisitado pelas organizações para implantação de programas de qualidade à maneira japonesa e por ter lançado diversas obras a respeito do assunto, dentre elas TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês) (1999), onde afirma categoricamente que *“o objetivo da utilização do TQC (Total Quality Control, ou CQT – Controle da Qualidade Total), como abordagem gerencial nas empresas, é justamente criar condições internas que garantam a sobrevivência das organizações a longo prazo”*.

É notória a grande contribuição da qualidade para as empresas despertarem para a necessidade de melhoramento de itens que compõem a qualidade e que são essenciais para a sobrevivência das organizações, como a qualidade do produto, a redução de custos e preços (principalmente com a eliminação de desperdícios, refugos, retrabalhos, etc), a entrega no prazo, local e quantidade certos, o moral dos empregados e a segurança de colaboradores e usuários dos produtos e serviços disponibilizados pelas empresas. Controlar, no caso, não significa simplesmente exortar as pessoas a praticarem qualidade é preciso controlar envolvendo toda a organização e com ferramentas eficientes e eficazes, como ensina Ishikawa ao propor e difundir a utilização de ferramentas básicas da qualidade.

Entretanto, os preceitos do TQC, enquanto controle da qualidade, não se faziam totalmente suficientes para atender as exigências de mercado, dando origem ao TQM – Total Quality Management, ou Gerenciamento pela Qualidade Total que, na visão de Oakland (1994:9), pode ser assim definida:

“A redução contínua dos custos, a produtividade e a melhoria da qualidade têm demonstrado que são essenciais para as organizações se manterem em operação. Não podemos deixar de ver como a qualidade transformou-se na mais importante arma competitiva e muitas organizações estão convencidas de que o TQM é o modo de gerência do futuro. O TQM, em suas aplicações, vai muito além do que apenas

garantir a qualidade do produto ou do serviço – é uma maneira de gerenciar os processos da empresa para assegurar a completa satisfação do “cliente”, em cada etapa, tanto interna como externamente.”

Tem-se por ensinamento, portanto, que a evolução mercadológica e as exigências do mercado deram origem a uma nova forma de praticar a Qualidade nas organizações: a Gestão da Qualidade Total, também conhecida como a TQM. Segundo Juran (1991), a gestão da qualidade Qualidade Total pode ser definida como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade. Nessa concepção, a Qualidade visa inserir a organização no processo de concorrência de mercado, melhorando sua competitividade através da prática da Gestão da Qualidade.

Assim, a Qualidade Total transformou-se em uma exigência para as organizações poderem atingir o que se vem buscando há tantos anos. Ela é uma poderosa ferramenta de administração utilizada pela empresa para “*vencer seus competidores*”, haja vista que organizações de diversas nacionalidades “*têm usado a qualidade de modo estratégico para ganhar clientes, obter vantagens em recursos ou fundos de negócios e ser competitivas. Além disso, a preocupação com a qualidade melhora o desempenho em confiabilidade, entrega e preço*” (Okaland: 1994). Não há como negar que a qualidade é necessária e fundamental para que a empresa possa proporcionar um grande salto para diferenciação dentro do mercado, que pode ser traduzida em melhor atendimento, maior confiabilidade, melhores práticas operacionais, gestão administrativa e foco nas necessidades do cliente.

Entretanto, mesmo sendo visíveis os benefícios auferidos pelas organizações com a implementação de programas de qualidade – verificáveis nos aspectos financeiros, gestão e participação, uma parcela significativa de empresas do mercado nacional (incluem-se as empresas do mercado financeiro, em especial os bancos) se mostra reticente quanto à adoção dos princípios da qualidade total, por entenderem que os resultados advindos do programa são demorados e as mesmas trabalham com a imediatidade que não se coaduna com a implementação de programas de qualidade. Likert (1975) apresenta um estudo em que classifica as organizações em quatro padrões ou estilos administrativos (sistemas 1 a 4) – que serão aprofundados oportunamente, sendo que por suas características mais visíveis as empresas mecanicistas e

burocráticas dão maior ênfase no subsistema técnico como forma de atingir melhores resultados, preferindo programas de reestruturação a programas mais abrangentes, como é o caso do programa de qualidade total, implantado na Caixa Econômica Federal.

1.1 A organização estudada

A organização objeto deste estudo é a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, uma instituição financeira pública de direito privado, empresa centenária criada em 12 de janeiro de 1861 pelo Imperador Dom Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro. A Instituição criada tinha como objetivo a captação de recursos e incentivar a poupança popular e também inibir a atividade de empresas que concediam empréstimos a juros altíssimos à comunidade. Outra atividade da Caixa Econômica era prestar assistência através de empréstimos sob a garantia de jóias e pedras preciosas, sendo que essa atividade deu origem a hoje bem conhecida operação de crédito denominada de Penhor, caracterizado pelo aspecto social, onde emprestava-se a juros módicos, sob garantia das jóias, os valores necessários para socorrer as necessidades urgentes das classes menos favorecidas, daí ser chamada à época de Monte de Socorro. A captação da poupança tinha um caráter bem democrático, haja vista que objetivava as mais diversas classes sociais, inclusive dos escravos, que juntavam suas economias para posteriormente comprarem suas cartas de alforria.

No ano de 1874, por meio do Decreto nº 5594, foram instaladas Caixas Econômicas em todas as capitais das províncias. A Proclamação da República em 1889 não afetou a estrutura da empresa herdada do tempo do Império. Em 1968 é regulamentada a caderneta de poupança, principal recurso do Sistema Financeiro da Habitação – SFH, instituído em 1964. Com essa nova realidade, as Caixas Econômicas tornam-se os maiores participantes da nova política do mercado financeiro, assumindo um importante papel no processo de desenvolvimento do País.

Até o ano de 1969 a empresa possuía entidades regionais, ou seja, tratavam-se de Caixas Econômicas Estaduais, sendo que a partir de 12 de agosto de 1969, através do Decreto-Lei nº 759, regulamentado em 06 de março de 1970 pelo Decreto nº 66303, houve a unificação das 22 (vinte e duas) Caixas Econômicas Estaduais em uma única empresa subordinada às normas do

Conselho Monetário Nacional – CMN. A partir de então houve um redirecionamento de sua atuação no Sistema Financeiro da Habitação, tornando-se ao longo desses anos, o principal agente financeiro do País.

Em 1974, com a criação do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAZ, a instituição assume definitivamente o caráter de Banco Social, passando a gerir diversos programas do Governo Federal, a exemplo do PIS, Crédito Educativo e Programa Nacional de Centros Urbanos, bem como a administração de loterias. Diante das dificuldades encontradas pelo então Banco Nacional da Habitação – BNH e novas diretrizes do Governo Federal para a área de Habitação, houve a incorporação daquele Banco pela Caixa Econômica Federal em 1986, o que proporcionou a administração do FGTS, assim como a condição de instrumento-chave do Governo Federal na execução da política nacional de desenvolvimento urbano e das políticas setoriais de habitação e saneamento.

Entre 1988 e 1989, a CEF inaugura um novo momento na sua história, credenciando-se para disputar a parcela do mercado financeiro que lhe cabe como Banco Comercial. Ao longo do tempo têm sido agregadas outras tarefas à Instituição, cabendo-lhe importante papel na geração de empregos, financiamento da infra-estrutura, administração de benefícios de trabalhadores, além, é claro, de ser o principal agente do Governo Federal na tarefa de viabilizar o sonho da casa própria para milhões de brasileiros.

A partir dos anos 90, com a assunção de um novo governante ao posto máximo do País, e o surgimento de uma nova orientação estratégica do Governo Federal, no sentido de buscar maior eficácia, eficiência e efetividade em todos os seus órgãos e entidades vinculadas, foi imposto à CAIXA o redirecionamento de sua forma de atuação, buscando não somente a sobrevivência mais também se firmar como uma entidade financeira pública economicamente viável e útil à sociedade brasileira.

O fato de ser uma empresa pública federal e conseqüentemente de gestão do Governo Federal, onde seus dirigentes máximos são escolhidos pelo próprio Presidente do País, tem

provocado ao longo dos anos uma alternância significativa de gestão administrativa e de objetivos macros para a Instituição.

Ressalta-se ainda que, além do contexto político em que a CAIXA está diretamente envolvida, a estabilidade econômica e a abertura de mercado bancário a competidores estrangeiros, verificada notadamente a partir dos anos 90, ampliaram a concorrência e tornaram tênue a sobrevivência dos bancos públicos, impondo a todos eles a adoção de mudanças necessárias à manutenção de suas atividades.

Considerando os aspectos da competitividade bastante realçada entre as instituições financeiras, elevados custos operacionais que sempre dificultaram o atingimento de resultados ótimos, a baixa qualidade de produtos e serviços oferecidos pela CAIXA, aliados a enormes dificuldades de gestão administrativa, passou a ser evidenciada a necessidade da busca de novos parâmetros para a gestão da empresa, dentre eles a adoção de um Programa de Qualidade Total.

Assim, no ano de 1993 a Instituição optou pela implementação de um Programa de Qualidade Total, sendo que à época, era dada ênfase no controle da qualidade, e, conseqüentemente, o mesmo foi implementado sob a ótica do TQC, especialmente à maneira Japonesa. Como a denominação de PQC – Programa de Qualidade Caixa, foi montada uma estrutura adequada e recomendada para a gestão do programa, incluindo-se um Escritório Central e Escritórios Regionais da Qualidade Total nos Estados da Federação, acompanhando a estrutura organizacional da CAIXA, à época. Foram contratadas duas Instituições de renome nacional para subsidiar as atividades do programa – Fundação Dom Cabral e Fundação Teófilo Otoni, que, inicialmente, e até mesmo pelas características da CAIXA e sua abrangência territorial, visavam a sensibilização do corpo de colaboradores da empresa. Iniciado o programa, entretanto, vários fatores contribuíram de forma decisiva para que o mesmo não obtivesse o sucesso esperado – como se pretende pesquisar no decorrer desta dissertação, culminando, no decorrer do ano de 1995, com a implantação de um novo programa, então denominado PRC – Programa de Racionalização e Competitividade, que, na prática, substituiu o programa de qualidade total por uma vertente de reengenharia de processos.

1.2 Objetivos e justificativas

Diversos trabalhos científicos têm sido elaborados sobre a Qualidade, discutindo sua amplitude e importância, alguns abordando a necessidade de implantação de um Programa de Qualidade nas empresas, outros discutindo a importância do processo de melhoria contínua para produtos e serviços, e ainda outros se propondo a analisar os aspectos inerentes ao processo de atendimento a requisitos formais estipulados pela Norma ISO 9000, que acabam redundando na Certificação do Sistema de Qualidade.

A exemplo de outras obras a respeito do assunto, entende-se que este trabalho se reveste de importância e oportunidade, haja vista que poderá trazer contribuições de ordem acadêmica – suscitando discussões acerca do modelo de organizações, o advento das mudanças de paradigmas – e ordem prática, no que tange às particularidades da aplicabilidade de Programas de Qualidade Total para empresas do segmento financeiro, como é o caso da Caixa Econômica Federal.

Assim, este trabalho tem a pretensão de contribuir para o entendimento desse contexto, ao propor um estudo de caso, promovendo a análise do que teria levado a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL a promover a descontinuidade do Programa de Qualidade Total implantado pela empresa no ano de 1993.

Diante da indagação que norteia os estudos desta dissertação, apontam-se as seguintes hipóteses acerca do assunto:

Hipótese nº 1 - A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é uma organização que se enquadra na definição de LIKERT (1979) classificada como organização do tipo 1, ou seja, possuidora de um Sistema de Administração Autoritário-Coercitivo.

As organizações que se enquadram no Sistema de Administração Autoritário-Coercitivo não se adaptam a programas de qualidade total, que demandam tempo considerável para apresentação de resultados concretos e que significam mudanças estruturais profundas, a não ser que seus dirigentes decidam mudar suas características para o tipo 4, ou seja, Sistema de Administração Participativo.

Hipótese nº 2 - A constante alternância da alta direção da Instituição, promovida pelo contexto político em que a mesma está inserida, faz com que programas estruturais implantados sejam substituídos por outros, antes de apresentarem resultados mensuráveis.

Ademais, pretende-se desenvolver os seguintes objetivos específicos no decorrer do estudo:

. Identificar os motivos que levaram a CAIXA a implantar o Programa de Qualidade Total;

. Promover levantamento literário para identificação do tipo de organização com a qual a empresa objeto do estudo se equipara, na visão de Likert.

. Analisar os motivos pelo qual houve a descontinuidade do Programa de Qualidade Total na CAIXA, identificados em pesquisa , e a implementação de um programa com vertente mais voltada para a linha de reengenharia de processos.

1.3 Estruturação do trabalho

Para a consecução desta dissertação o trabalho foi estruturado utilizando-se dos seguintes tópicos:

Capítulo 1 – É feita a introdução ao trabalho, com a apresentação da Organização objeto do estudo – Caixa Econômica Federal, e definição de objetivos e justificativas, bem como a estruturação do trabalho.

Capítulo 2 – É promovida revisão bibliográfica sobre o modelo de organizações, subsistemas técnico e social, enfatizando especialmente a teoria de RENSIS LIKERT sobre organizações tipo 1 e 4, abordando suas diferenças principais.

Capítulo 3 – É apresentado neste capítulo, um estudo teórico sobre os principais conceitos de mudanças nas organizações pelos autores, com ênfase na análise de organizações mecanicistas: aplicação de programas de qualidade (subsistemas técnico e social) e reengenharia de processos (mudanças técnicas), contrapondo essas recomendações ao estudo elaborado por

Likert (Sistemas 1 a 4). Ainda, é elaborada revisão bibliográfica sobre Qualidade Total, procurando demonstrar sua importância como ferramenta de gestão e obtenção de resultados.

Capítulo 4 – Apresenta o Programa de Qualidade Total na Caixa, abordando o histórico do programa e suas particularidades, bem como a metodologia utilizada na dissertação, as etapas da pesquisa realizada, elementos pertinentes e resultados obtidos.

Capítulo 5 - Por fim, são apresentadas considerações finais acerca do trabalho realizado.

Capítulo 2

A organização e seu ambiente

Neste Capítulo é promovida revisão bibliográfica sobre o modelo de organizações, envolvendo o estudo de sistemas e ambiente das empresas, com abordagem de subsistemas técnico e social, enfatizando especialmente a teoria de RENSIS LIKERT sobre organizações tipo 1 a 4, realçando ainda suas diferenças principais.

2.1 Organização e empresa

Na visão de Maximiano (2000), *uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou um conjunto de objetivos*, o que leva-se a concluir que existem no mercado e na sociedade um sem número de organizações que tem como finalidade a transformação para a realização de objetivos com fins diversos. Ressalta o autor que as organizações assumem um importante papel dentro do contexto da sociedade pois é no seu âmbito que ocorrem as mais diversas ações administrativas. Entende-se, para efeito deste trabalho, a organização formal, ou seja, aquela normalmente regida por meio de normas e regulamentos que estabelecem direitos e obrigações para seus membros, diferente, portanto, dos grupos denominados primários – grupos sociais, voluntários, vizinhos, etc, que são marcados pela informalidade.

Pode-se abstrair, na verdade, que a organização é, na verdade, *um sistema e por este entende-se um todo complexo e organizado, formado por partes ou elementos que se interagem, para realizar um objetivo explícito*, conforme palavras de Chiavenato (2000). Conclui o autor afirmando que, portanto, todas as organizações são sistemas. Sobre estes será abordado oportunamente neste estudo.

Há que se mencionar que as organizações podem se apresentar na modalidade sem fins lucrativos, tais como as Universidades, teatros, ONG's, hospitais públicos, Igrejas, Associações de Classe e Partidos Políticos, etc, bem como organizações com fins lucrativos, representados por aquelas denominadas Empresas, como por exemplo Shopping Centers, Escolas Particulares, Supermercados, dentre outros, como é o caso da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, que explora o ramo de intermediação de recursos financeiros no mercado, além de ser considerada o “braço social” do Governo Federal, buscando, porém, dar foco em resultados financeiros para garantir sua sobrevivência, que caracteriza o objeto de estudo desta dissertação. Mudam-se os focos, realçam-se tamanhos e formas, produtos e serviços, recursos utilizados e áreas de atuação, porém permanece a essência da finalidade da organização, que é o atingimento, mas principalmente de resultados - entende-se aqui não somente a obtenção de lucro, que é característica marcante da empresa, através da consecução de objetivos diversos. Para efeito deste estudo utilizar-se-á o termo empresa e organização com a mesma finalidade.

2.2 Organização formal e informal

Outro aspecto relevante no estudo das organizações é quanto à formalidade. Diz-se que uma organização é informal quando, resultado da aplicação formal da estrutura, equipamentos, fluxos de trabalho e responsabilidades, surgem padrões de interação, atividade e sentimentos que não foram planejados. É comum a existência de grupos informais dentro das organizações e eles têm um papel preponderante na realização de atividades e obtenção de sucesso, haja vista que esses grupos são dotados de interação, atividade e sentimentos. Entende-se por interação o comportamento interpessoal entre colaboradores que influencia diretamente na realização de atividades, marcado pelo relacionamento dentro e fora da organização. Atividades são coisas que as pessoas fazem. Elas caminham, falam, sentam-se, comem, escrevem, dormem, como todas as demais pessoas. Sentimentos incluem os processos mentais e emocionais que estão dentro das pessoas e que não podem ser vistos, mas cuja presença é inferida a partir de atividades e interações das pessoas. Assim, é um risco muito grande para o administrador ignorar a existência da organização informal e suas particularidades – principalmente quando se pretende trabalhar com programas que envolvem a participação direta do ser humano, como é caso de programas de

qualidade, pois é claro e notório que a participação do ser humano na organização constitui-se de elemento decisivo para seu sucesso ou fracasso.

Não há que se falar em organização sem, também, observar o aspecto da formalidade das organizações. É sabido que a organização formal é uma conseqüência de um conjunto de regras, formas, regulamentos, deveres e obrigações, e que aplicados à tecnologia são necessários para transformar recursos em produtos e serviços, ou seja, é a parte formal que dá estrutura e que pretende proporcionar à organização sistema organizado para a consecução dos objetivos. Aliás, essa característica é marcante e preponderante na empresa CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, como se pretende levantar em tópicos adiante. Poder-se-ia, finalmente, afirmar que não existe organização sem a estrutura formal, pois ela é essencial para que se proceda a junção da organização informal e a organização formal, sendo que, na visão da Teoria Estruturalista, há que se *promover uma abordagem múltipla, a organização formal deve ser estudada levando em consideração a organização informal e vice-versa (Chiaventato:1999).*

2.3 Sistemas

Tem-se por sistema “*qualquer conjunto formado por elementos que estão dinamicamente relacionados*” (Beer:1969). Pode-se entender, portanto, que sistema dá a idéia de interligação/interação de partes de um todo, como ocorre com o corpo humano onde cada órgão mantém relacionamento direto com os demais e que a insuficiência de um acaba por comprometer o funcionamento dos demais, não permitindo, inclusive, que os resultados para os quais foi criado/elaborado sejam alcançados.

Chiavenato (1999) apresenta sua visão de sistema afirmando *que se trata de um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informações, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informações, energia ou matéria) processadas.* Adiante, ele explica sua definição: *os elementos, as relações entre eles e os objetivos constituem os aspectos fundamentais de um sistema. Estão dinamicamente relacionados entre si, mantendo uma constante interação. A rede que caracteriza as relações entre os elementos define o estado do sistema, isto é, se ele está operando todas essas*

relações ou não. As linhas que formam a rede de relações constituem as comunicações existentes no sistema. A posição das linhas reflete a quantidade de informações do sistema, e os eventos que fluem para a rede que constitui o sistema são as decisões. Finaliza ressaltando que no sistema tem-se um conjunto de elementos (que são as partes ou órgãos do sistema) relacionados em uma rede de comunicações (em decorrência da interação dos elementos), formando uma atividade (que é a operação ou processamento do sistema) para atingir um objetivo ou propósito (finalidade do sistema), operando sobre dados/energia/matéria (insumos/entrada de recursos) para fornecer informação/energia/matéria (saídas do sistema).

Partindo desse raciocínio, pode-se entender que uma empresa é, na verdade, um grande e complexo sistema, pois ela busca desenvolver-se em um ambiente onde é necessário interagir com mudanças e alterações constantes, ou seja, ela busca insumos que precisam ser processados para gerarem resultados e sobrevivência. Maximiano (2000) também apresenta manifesta sobre o assunto ensinando que *uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter cada um seus próprios objetivos*. Os elementos interdependentes a que o autor se refere, são classificados em Sistema Social e Sistema Técnico, conforme mostra a figura 2.1.

Concluindo, tem-se por Sistema Social as manifestações verificadas dentro das organizações, relacionadas, inclusive, à organização informal, pois nas empresas é visível a existência de manifestações de comportamento dos colaboradores, seja no exercício das atividades profissionais ou nas atividades grupais. Ademais, como seres humanos sociáveis, as pessoas se relacionam entre si, buscam apoio e apóiam-se uns nos outros, formam grupos sociais dentro e fora da empresa, influenciam a cultura e clima organizacional, proporcionando reflexos imediatos nas atitudes e motivação das pessoas.

O Sistema Técnico, por sua vez, é caracterizado pela formalidade. Nele são observados os regulamentos, técnicas, divisão do trabalho, procedimentos e métodos, tecnologia e instalações, também necessários e importantes para a consecução das atividades da empresa, marcante, é

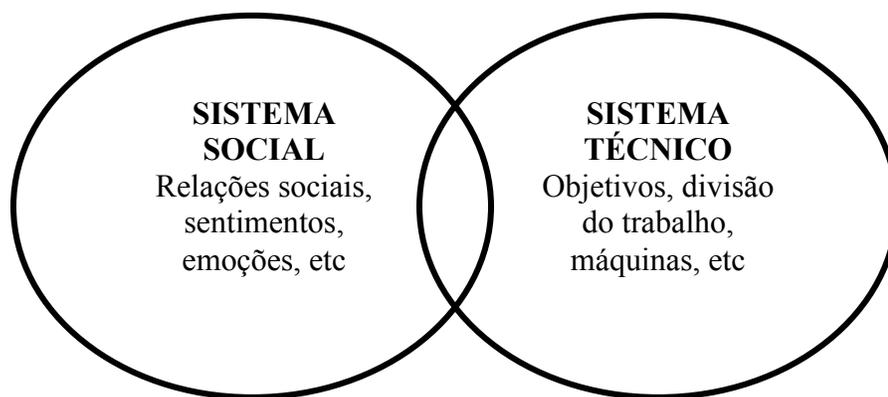


Figura 2.1: A organização como sistema sócio-técnico
Fonte: Maximiano, A.C.A (2000)

claro, de organizações denominadas burocráticas.

Administrar, nesse caso, pressupõe conseguir “enxergar” e entender a interdependência e importância dos Sistemas. Focar unicamente o Sistema Técnico – como propõe a teoria da burocracia, é desprezar a participação do ser humano como elemento essencial para a organização, capaz de gerar motivação e integração e por consequência melhores e maiores resultados. Por outro lado, focalizar apenas o sistema social, não cuidando de normas e regulamentos e deixar a execução das atividades do Sistema Técnico em segundo plano, poderia ser entendido como uma perigosa miopia administrativa. O ideal seria procurar conjugar os dois Sistemas de tal sorte que os mesmos se integrassem, ou seja, é preciso cultivar a idéia de que as organizações são, na verdade, sistemas sociotécnicos, como bem ensina o renomado mestre. Não há como realçar um em detrimento de outro, eles devem se completar para poderem apresentar os resultados almejados pela organização.

2.4 A empresa e o ambiente

As empresas são, conforme raciocínio anterior, entidades constituídas com a finalidade de atuarem em determinado mercado e com a finalidade de gerar lucros, o que é essencial para sua sobrevivência. Além das considerações inerentes aos aspectos formais e informais das empresas,

é relevante entender que, conforme Maximiano (2000), *a instituição possui um ambiente que compreende as pessoas, outras organizações, eventos e situações que com ela mantém qualquer espécie de relação*, o que pode caracterizar que as empresas possuem, na verdade, dois tipos de ambientes: o interno que é o nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração, tais como os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros. Por outro lado, encontra-se o ambiente externo da organização caracterizado pela concorrência, fatores políticos, legais, econômicos, tecnológicos e sociais, que, ainda na propositura de Maximiano, *afetam a maioria das organizações, ou todas as organizações que compartilham algo, tal como os mesmos clientes ou a mesma tecnologia. Sua ação ou seu comportamento pode ajudar ou prejudicar a organização*. Também Certo (1993) aborda o assunto, ressaltando a sua importância para se entender a operacionalidade do mercado. Ele acrescenta elementos à análise de ambiente afirmando que os ambientes organizacionais poderiam ser classificados em três níveis diferentes: o ambiente geral, sendo aquele referente ao ambiente externo à organização e que normalmente tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para se administrar uma organização, podendo-se citar o aspecto econômico, social, político, legal e tecnológico; o ambiente operacional, também externo à organização, normalmente composto por elementos que têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização, tais como os clientes, a concorrência, a mão-de-obra e os fornecedores; o ambiente interno, relativo ao ambiente da organização que tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Assim, a atuação das empresas em determinado mercado é fortemente influenciada pelo seu ambiente, notadamente aquele denominado externo, que provoca pressões diversas sobre a administração, podendo-se ser relacionados e realçados os aspectos políticos que podem influenciar na gestão de recursos e políticas internas e de mercado, como é o caso das empresas públicas, os aspectos legais que afetam as organizações de muitas maneiras, facilitando ou obstando sua atuação, principalmente quando proporcionam prerrogativas de operacionalização/comercialização de produtos e serviços – o monopólio, por exemplo, a determinadas empresas e os aspectos relacionados à concorrência que, segundo Certo (1993), *consiste naqueles que a organização tem de “combater” para conseguir recursos, tornando-se um fator-chave no desenvolvimento estratégico efetivo*. Tem-se, portanto, que a concorrência é a

principal fonte de ameaças para as organizações empresariais e as obriga a adotarem providências de revitalização e análise criteriosa de seus pontos fracos e fortes frente aos concorrentes. Entretanto, a ausência de concorrência direta, proporcionada pela oferta de produtos ou serviços que não possuem concorrentes ou ainda a existência de privilégios de comercialização em determinado mercado – como é o caso do monopólio, pode levar a organização a um processo de estagnação frente à necessidade de mudanças e inovações, principalmente quanto aos processos administrativos.

Essa afirmação traz à baila o caso da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, objeto de estudo deste trabalho, que é uma empresa pública e que opera uma linha comercial de produtos e serviços similares aos prestados pelas demais instituições financeiras, mas que, porém, é considerada um importante agente da política social do Governo Federal, exercendo algumas atividades que lhe são peculiares, em caráter de delegação ou mesmo de monopólio. Podem ser citadas neste contexto a comercialização de loterias (mega sena, loto fácil, loteria federal, dentre outras) que são exclusivas da Instituição, como também as operações de penhor de jóias e bens que, por força de lei, somente podem ser operacionalizadas pela CAIXA. Soma-se a essas a gestão dos recursos de FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, PIS, Seguro Desemprego, FIES – Financiamento Estudantil, além de programas sociais do Governo Federal, tais como o bolsa-escola, bolsa-alimentação, auxílio gás. Fica evidente que essas particularidades geram para a CAIXA um diferencial frente às demais instituições financeiras, a ponto de não sofrer concorrência direta dos demais bancos, uma vez que os privilégios mencionados podem se caracterizar uma “proteção” oferecida pelo Governo Federal que lhe delega atividades e permite o exercício de monopólios. Por conseqüência, pode-se, também, entender que o processo de mudanças experimentado pela CAIXA não possui o mesmo caráter das demais organizações que encontram forte concorrência no mercado e que precisam adotar providências perenes no sentido de buscar o “novo” que lhes permitam sobreviver.

2.5 As organizações e a burocracia

A Teoria da Burocracia definiu as organizações como organismos impessoais, que funcionam de acordo com as regras, enquanto as pessoas ficam em plano secundário, chegando

mesmo a serem desconsideradas no contexto, apoiando-se para tal afirmação no alicerce de autoridade-obediência, que será analisado posteriormente.

A organização formal e organização burocrática são sinônimos, pois ambas se apóiam em leis e regulamentos para funcionarem e obterem sucesso. Maximiano (2000) afirma que *todas as organizações formais apresentam características de burocracia – entendida como a existência de regulamentos que regem a organização*. Entende-se, então, que a burocracia, que é resultado da aplicação de regulamentos e normas, pode provocar, dicotomicamente, sucesso e disfunções que influenciarão sobre todo o processo administrativo, merecendo maiores considerações sobre o assunto em tópico a seguir. Maximiano in Etzion (2000) apresenta um modelo ideal de burocracia, sustentando que todas as organizações formais, ou burocráticas, apresentam três características principais que as distinguem dos grupos informais, conforme figura 2.2.

Por formalidade entende-se que as organizações burocráticas diferem dos grupos informais ou secundários, haja vista que são regidas por lei que impõem direitos e deveres a todos os membros da organização, envolvendo não só os colaboradores mas também os gestores que ficam impedidos de agirem através de atos que firmam a regulamentação estabelecida, o que pode denotar a igualdade entre os membros da organização.

| | |
|-------------------------|---|
| FORMALIDADE | As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins. |
| IMPESSOALIDADE | Nas burocracias, os seguidores obedecem à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei. |
| PROFISSIONALISMO | As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários. |

Figura 2.2: Características das organizações burocráticas
Fonte: Maximiano, A.C.A. (2000)

A impessoalidade é característica marcante das organizações burocráticas, onde o que impera é a lei estabelecida para todos os membros. Tanto os gestores como os colaboradores possuem direitos e deveres. O gestor encontra-se investido do poder de administrar, dar ordens, fazer-se obedecer em virtude do cargo que ocupa. O colaborador, por sua vez, deve obediência ao

cargo estabelecido e não à pessoa que o ocupa. Essa característica dá à organização autonomia frente às pessoas, haja vista que podem permanecer e subsistir independentemente das pessoas que ocupam os cargos.

Naturalmente, o modelo de burocracia proposto por Weber recebe inúmeras críticas por apresentar as organizações como entidades mecanicistas e não como sistemas humanos que são, regidas e coordenadas somente por leis e regulamentos que não permitem interações outras senão aquelas proporcionadas pela “lei”. Ademais, elas interferem no funcionamento das organizações, prejudicando seu desempenho. Sobre as disfunções desse modelo de organização, Maximiano (2000) apresenta pontos para discussão, dispostos na figura 2.3.

Quanto à valorização dos regulamentos, as principais críticas são no sentido de que os meios criados não justificam os seus fins, haja vista que o excesso de formalismo acaba acarretando dificultadores para relacionamento, organização e cliente, além de provocar nos colaboradores sentimento de vigilância e fiscalização permanente, alijando do processo administrativo a participação e criatividade humana. Essa situação, inclusive, pode ser enxergada em muitas organizações do sistema financeiro, como é o caso da Caixa Econômica Federal que privilegia sobremaneira o aspecto dos regulamentos e leis nas relações com empregados e sociedade.

O aspecto da valorização excessiva da hierarquia provoca uma situação dualística em relação à realidade de mercado, pois enquanto organizações incentivam e valorizam o crescimento profissional dos colaboradores pelo aperfeiçoamento e competência, a crítica a esse fator reside no fato de que a ascensão hierárquica pode depender muito da habilidade de relacionamento com superiores e de disciplina dentro das organizações, o que pode implicar, inclusive, na ascensão de pessoas sem talento e meramente cumpridoras de ordens e regras pré-

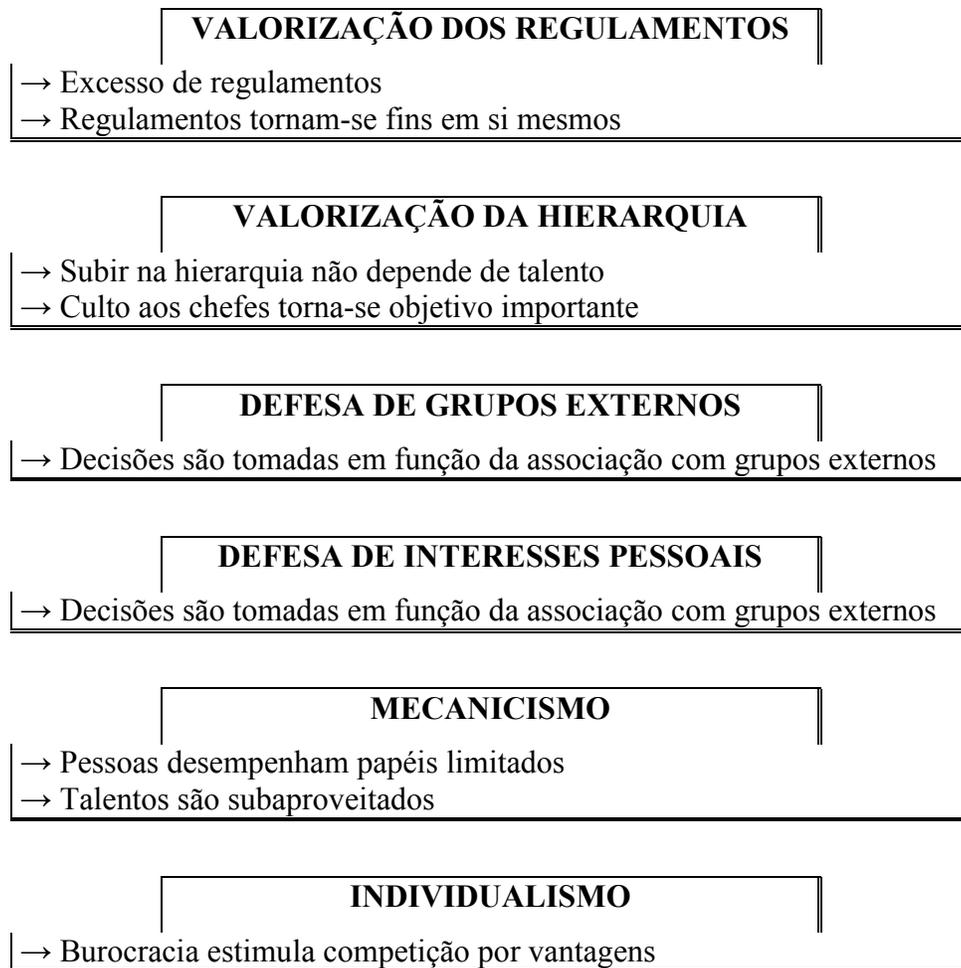


Figura 2.3: Disfunções da burocracia
 Fonte: Maximiano, A.C.A (2000)

estabelecidas. Outro fator explorado diz respeito à forte resistência a mudanças que normalmente as pessoas acabam por incorporar. Exemplo da junção da valorização excessiva da hierarquia e regulamentos pode ser percebida nas organizações militares. Percebe-se, inclusive, a presença de tais ocorrências no âmbito da organização objeto deste estudo, onde imperam mecanismos não muito claros de ascensão profissional, tais como a designação e dispensa de colaboradores para ocupação de cargos gerenciais, a bel prazer dos gestores da empresa.

Pertinente à defesa de interesses de grupos externos, a disfunção é sentida quando gestores da organização acabam se comprometendo com outras pessoas e organizações por vínculos afetivos, religiosos, ideológicos, parentesco, em detrimento dos interesses da organização, muito notado, aliás, nas empresas brasileiras.

Outra característica marcante diz respeito à defesa de interesses pessoais no exercício da função dentro da organização. Ela pode ser mensurada em situações em que o gestor deixa-se envolver por práticas de nepotismo e corrupção, deixando de avaliar os benefícios para a organização e a própria sociedade, pois a organização interage com o meio, como será visto adiante.

A autonomia reduzida, responsabilidade limitada e papéis limitados são características de organizações formais/burocráticas, onde os colaboradores não colocam todo seu potencial a serviço da organização, considerando que o profissionalismo exigido transforma suas atividades em mecanicismo.

As características das organizações burocráticas estimulam a disputa pelo poder ou por recursos escassos na organização e isso leva ao individualismo, pois, como visto anteriormente, as organizações burocráticas proporcionam ao ocupante de cargos de chefia vantagens e símbolos que representam poder, o que, invariavelmente, provocam a busca constante da ascensão pela ascensão, “atropelando” os que se opuserem ou dificultarem tal ascensão.

Para corroborar as idéias até então discutidas, pode-ser-ia citar a afirmação de Nadler (1994) que apresenta uma síntese da burocracia contendo os seguintes elementos importantes:

- “As organizações devem ser construídas em torno de um sistema claro de relações hierárquicas, com maior iniciativa na tomada de decisão, à medida que se sobe na hierarquia, e com uma cadeia de comando estabelecida como mecanismo principal de coordenação.

- As organizações devem ser governadas por um conjunto claro e coerente de regras e procedimentos escritos cobrindo todos os cargos, tanto operacionais como administrativos.

- Os ocupantes de cargos devem ser qualificados para desempenhar suas tarefas; portanto, a competência técnica deve ser a base para o preenchimento dos cargos e para a promoção”.

Ainda, interpretando o estudo de Nadler (1994), as organizações burocráticas tendem a apresentar problemas de operacionalização relacionados com a coordenação entre as unidades, inobstante as tentativas de sistematização de interações com regras e procedimentos, o estrangulamento de comunicações – geralmente efetuado de forma verticalizada, a tomada de decisões com falta de informações necessárias e a incapacidade de agir/reagir provocada pelas camadas superpostas de regras e aprovações administrativas. Essas limitações do modelo levaram os teóricos a reagir com várias técnicas para compensar os prejuízos decorrentes, insistindo na análise do envolvimento do ser humano nas organizações, caracterizado pela proposta de administração participativa e abordagens semelhantes.

2.6 O papel da liderança nas organizações

A escola comportamentalista outorga maior importância ao estudo do papel da liderança nas organizações que a escola burocrática. Sobre o assunto, Vergara (1999) afirma que *“liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”*, o que evidencia que indivíduos e grupos sozinhos e sem direção perdem o foco dentro das organizações, desperdiçando, por vezes, esforços e recursos. Uma das maiores autoridades no estudo de liderança, Bennis (1988), corrobora a afirmação anterior ensinando que *“líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudanças”*, o que leva ao entendimento de que a liderança se reveste de uma forte importância para a administração de empresas, para a vida social, religiosa, política, enfim. Assim, um líder pode assumir posição de agente de mudanças dentro das organizações, implementando e coordenando processos de mudanças, tanto estruturais quanto comportamentais, bem como agir em uma comunidade religiosa como um pastor, padre ou qualquer outra denominação, orientando e aglutinando pessoas. Também os políticos que conseguem convergir força e apoio a uma ideologia, convencer pessoas a apoiarem suas idéias, atuam como verdadeiros líderes. Persegue-se neste tópico o estudo da liderança nas organizações. Santiago (2001), diz que *“a missão do líder é formular, explicitar e colocar em prática a missão da empresa”*, o que vem reforçar a importância do líder como agente de educação e transformação nas organizações. É ele que toma a frente, que explicita, que difunde e define os rumos de atuação da organização. Deming (1997), afirma também que *“a tarefa de um líder é realizar a*

transformação da sua empresa. Ele possui o saber, a personalidade e o poder de persuasão.” Em seguida, ele ratifica que a *“a transformação em qualquer empresa só acontecerá sob a orientação de um líder”*, destacando a importância da liderança para o processo administrativo, mormente para os processos de mudanças que as organizações estão sendo “conduzidas” constantemente. Continua *“de que maneira ele (líder) pode realizar esta transformação?”* Responde que *“ele deve convencer e transformar um número suficiente de pessoas que ocupam uma posição importante para que isso possa se concretizar”*. Extrai-se dessa resposta que fatores como competência, conhecimento e experiência precisam aliar-se ao processo de liderança para que a transformação que se espera das organizações possa ocorrer efetivamente, haja vista que separadamente podem não surtir o efeito desejado. Um grupo de pessoas pode perceber que a competência e a experiência do gestor é importante, porém se lhe faltam as características de liderança, estará faltando um componente essencial para o envolvimento e participação das pessoas. É o aspecto da liderança que ratifica ações de mudanças e de transformação, promovidas por meio da competência e da experiência.

Outro aspecto relevante no tocante à liderança diz respeito à responsabilidade normalmente exercida pelos líderes dentro das organizações no direcionamento de objetivos, metas e visão de futuro, influenciando posicionamentos positivamente ou negativamente, que pode ser claramente percebido em (2001), que *“a liderança pode ser sentida ao longo de toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e transfere poder à força de trabalho”*. Um exemplo claro pode ser vivenciado na condução de programas de mudanças estruturais das organizações, que inevitavelmente mexem com as pessoas, provocam certo desconforto e causam preocupações generalizadas. Nesse caso também se evidencia a atuação do líder, principalmente se se tratar de programas que demandam médio a longo de prazo de aplicação e maturação, como é o caso da qualidade total, e que provocam uma ruptura de paradigmas e mudança de atitudes dos colaboradores e direção da empresa. Nesse caso, não basta gerenciar é preciso liderar. Kotter (1997), ensina que gerenciamento *“é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controles e solução de problemas”*. Para ele, entretanto, a liderança é mais do que gerenciar, pois se trata de *“um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar*

ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos”.

Kotter apresenta ainda uma boa contribuição para a ratificação da compreensão entre gerenciamento e liderança, disposta na figura 2.4.

Conclui, o autor, afirmando que para a maioria das organizações, o maior desafio é liderar a mudança. Somente a liderança poderá destruir as muitas fontes de inércia da organização. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Somente a liderança pode fazer a mudança acontecer, fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização. Segundo Macedo (1996), a cultura é *“uma realidade social, produto e processo ao mesmo tempo. Ela reflete o modelo de interações humanas e é o resultado da criação e recriação contínua das interrelações”*. Ainda de acordo com a autora, a *“organização é um meio utilizado por diversos grupos com o fim de alcançar objetivos particulares”*, concluindo, então, que *“a cultura organizacional reflete a cultura de cada grupo, como um produto de aprendizado deste grupo. É um conjunto de crenças e valores compartilhado pelos grupos”*. Poder-se-ia afirmar, portanto, que a cultura é algo que se cria à medida que se evidencia também o processo de liderança. É, na verdade, a construção de uma forma de pensar, agir, posicionar-se frente a um determinado projeto, de enxergar o mercado, de construir uma filosofia, enfim. Em consequência tem-se que uma liderança pode ser reativa ou proativa, e que o exercício desta última pode ser elemento decisivo para que as pequenas e grandes empreitadas que são empreendidas dentro da organização possam ser revestidas de sucesso ou fracasso. Outro aspecto relevante diz respeito à continuidade de liderança. Em algumas situações é salutar a substituição de liderança, até mesmo para oxigenação das equipes e vislumbre de novos horizontes. Entretanto, em outras situações, especialmente naquelas de condução de fortes processos de mudanças estruturais e comportamentais, que se exige tempo de maturação para a ratificação de preceitos, filosofias, comportamentos, enfim, entende-se que interrupções no exercício do processo de liderança, sejam elas causadas por quaisquer motivos – substituição, demissão, nova filosofia de administração, etc, acabam provocando também a interrupção de projetos iniciados na gestão anterior sem que se possa vivenciar a finalização dos

projetos e, naturalmente, colher os resultados proporcionados por estes. E o mercado apresenta fartas situações similares. Uma delas pode ser verificada na CAIXA, conforme citado anteriormente: a instituição é uma empresa pública onde o Governo Federal é seu único acionista, e como tal ele tem a prerrogativa de designar a alta direção da organização,

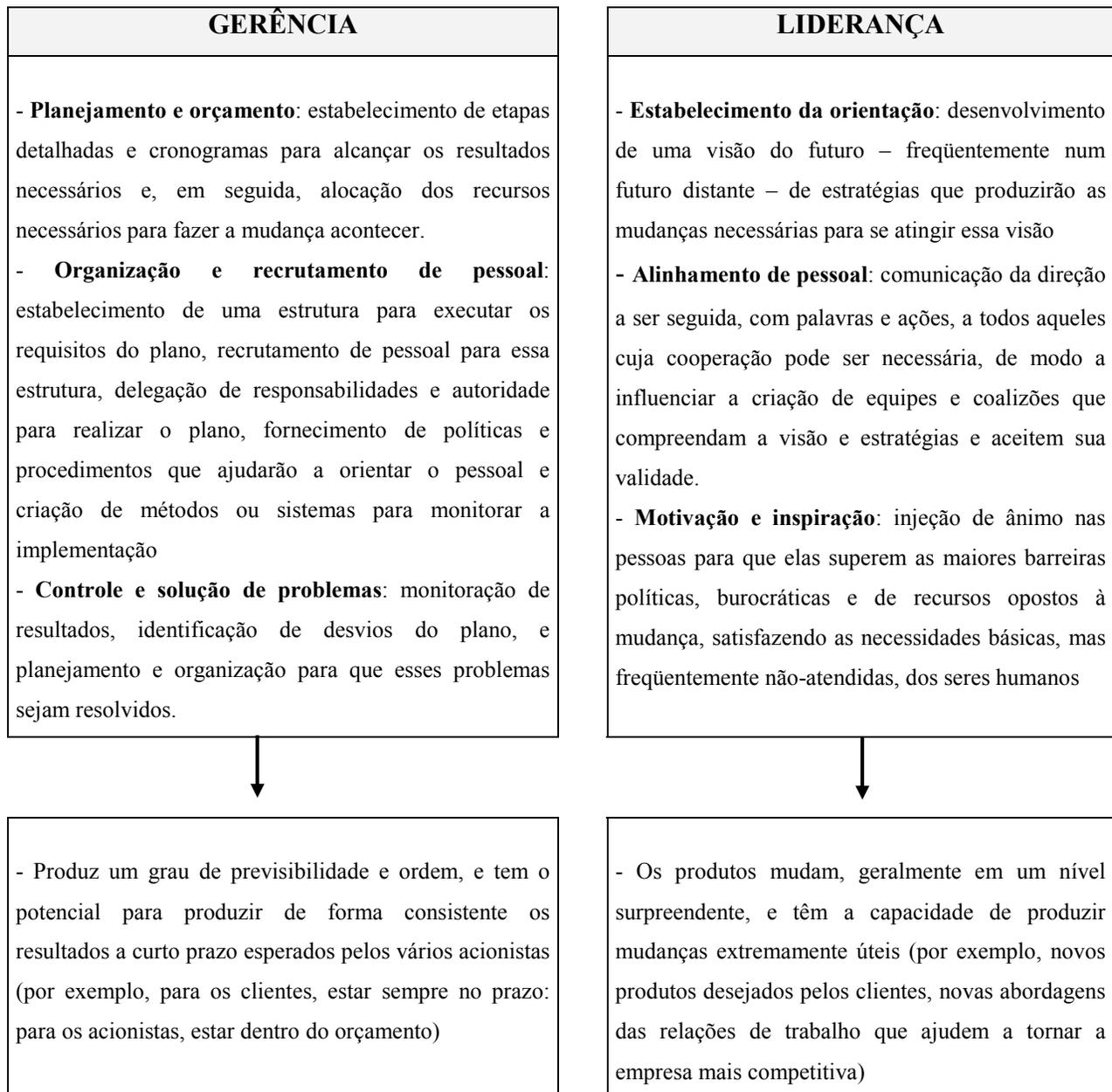


Figura 2.4 : Gerenciamento versus liderança
Kotter, J.P. (1997)

especialmente a Presidência e Vice-Presidência, além do Conselho de Administração, órgãos estratégicos da empresa que definem sua forma de atuação, objetivos macros, visão, missão,

estrutura organizacional e composição gerencial, principalmente dos níveis intermediários. Ocorre que a alternância no exercício do poder político no Brasil, mormente em nível Federal, conforme história política recente, provoca também alternância de direção estratégica na CAIXA, e por conseqüência, mudança de lideranças. Não é o propósito deste estudo analisar se as mudanças de liderança na empresa são benéficas ou não no tocante a resultados operacionais para a instituição, mais sim ressaltar que elas influenciam diretamente na gestão da organização, especialmente quanto se trata de programas de mudanças estruturais. Tem-se verificado que programas instituídos em uma gestão, normalmente de 4 anos, sofrem descontinuidade na gestão posterior, geralmente sob a alegação de que não se adaptam à nova realidade mercadológica e ideológica da empresa. Toma-se por exemplo o caso do Programa de Qualidade Total CAIXA implantado em 1993, na gestão do então presidente da CAIXA, Sr. Danilo de Castro, que fora nomeado dirigente máximo da CAIXA pelo presidente da República, Sr. Itamar Franco, com a finalidade de adequar a instituição a uma realidade de mercado que exigia melhoria da qualidade dos serviços prestados, qualificação de pessoas e instalações, redução de custos, entre outros, e que fora substituído em 1995 por um Programa de Racionalização e Competitividade - PRC na gestão do então presidente, Sr. Sérgio Cutolo, que o substituiu na gestão do novo Presidente da República, Sr. Fernando Henrique Cardoso. É preciso ressaltar que o PRC trouxe a proposta de um novo programa de mudança estrutural, com enfoque de reengenharia, mais adequado, na visão da nova gestão da CAIXA, à realidade de mercado. Pretende-se, posteriormente, citar características do PRC. Assim como o PRC substituiu o Programa de Qualidade Total, a CAIXA passara a atuar, em gestão posterior, com a filosofia de Rede de Processos, também a ser analisada.

2.7 A abordagem de Likert

É fato que a Teoria Comportamental (1940) apresentava uma nova forma de conceber a organização, uma redefinição total dos conceitos administrativos, tendo sido caracterizada notadamente pelos seguintes princípios: “*antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais de administração, ao conceito de autoridade formal e posição rígida e mecanicista dos autores clássicos*”. Ainda, “*com relação à Teoria da Burocracia, a Teoria Comportamental*

mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao modelo de máquina que aquela adota como representativo da organização” (Chiavenato in March:1999)

A Teoria Comportamental deixou importantes contribuições para a teoria administrativa ao estabelecer que para o exercício da administração é fundamental o estudo da motivação humana, ou seja, conhecer como as pessoas se comportavam dentro das organizações e que os levavam a adotar certos comportamentos, o que proporcionava motivação para o exercício de suas atividades. O estudo do ser humano nas organizações possibilita entender que cada pessoa seja única e essas características sejam marcantes na orientação e dinamização do comportamento em direção a certos objetivos pessoais, redundando na necessidade premente do administrador entender as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento das pessoas dentro das organizações e direcionar a motivação para melhorar a qualidade de vida dentro das empresas e, claro, obter resultados satisfatórios.

Motta (1975), comentando as contribuições que os movimentos humanos proporcionaram à administração, enfatiza que *“o homem é um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simplórios e mecanicistas, pois ele é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica”*.

Diversos outros autores deixaram importantes contribuições para o estudo da participação do homem no contexto da organização, tendo obtido maior expressividade Abraham H. Maslow, com o estudo das necessidades humanas e Frederick Herzberg, com a chamada teoria dos dois fatores.

Também contribuições relevantes da Teoria Comportamental dizem respeito ao estudo dos Estilos de Administração nas organizações. *“A administração das organizações em geral (e das empresas em particular) está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentre delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planejam e se*

organizam as atividades. As organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas. Cada teoria administrativa fundamenta-se em certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações” (Chiavenato:1999), tendo se tornado mais conhecido o estudo elaborado por Douglas M. McGregor, intitulado de Teoria X e Teoria Y, onde o ser humano é analisado de forma dicotômica e sob a ótica do comportamento como um ser indolente, acomodado, resistente às mudanças e necessitado de controle e direção (teoria X) e por outro lado como um ser que não tem desprazer em trabalhar, que pode ser acessível quanto às mudanças, que tem capacidade para assumir responsabilidades, enfim. Para aquelas premissas, pressupõe-se que seja necessário um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a dirigir e controlar pessoas (recursos) para atingir os resultados desejados, enquanto que para estas é indicado um estilo de administração que seja aberto e dinâmico, democrático ao ponto de possibilitar oportunidades, criar ambientes saudáveis, encorajar o crescimento e desenvolvimento de pessoas e motivar as pessoas a buscarem a assunção de responsabilidades.

Entretanto, este trabalho dá ênfase em outra contribuição valiosa da Teoria Comportamental, que é o estudo envolvendo os Sistemas de Administração, do qual o autor Rensis Likert foi o expoente máximo. Esse autor considera a Administração como um processo relativo, no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. Afirma Likert que como as organizações são diferentes, possuem condições internas e externas totalmente diferentes, há que se moldar as atividades administrativas às características e particularidades dessas mesmas organizações.

Tomando por base suas pesquisas, Likert elaborou um estudo de Sistemas de Administração em que classificou-os em quatro blocos, denominando-os de Sistemas 1 a 4. Os sistemas propostos pelo autor envolvem quatro variáveis, a saber: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições (Likert:1975). Tem-se que através desse estudo é capaz de se definir o Estilo de Gestão adotado na empresa. A seguir, são apresentadas características dos quatro Sistemas:

SISTEMA 1 – AUTORITÁRIO COERCITIVO

Likert classifica este tipo de Sistema Administrativo como sendo autocrático e forte, coercitivo e altamente arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É considerado o sistema mais duro e fechado, pois não possibilita interação pessoal entre dirigentes e colaboradores. Apresenta as quatro variáveis com as seguintes características:

A) **Processo Decisorial** – Todas as decisões da organização são centralizadas na cúpula da organização, bem como todas as ocorrências não previstas nas rotinas devem ser levadas à alta direção para resolução. Naturalmente essa alta concentração de decisões provoca reflexos no desenvolvimento dos processos da organização, onera o nível institucional de tal maneira que prejudica as atividades realizadas em nível institucional.

B) **Sistema de Comunicações** – Em decorrência da alta centralização, a comunicação da organização acaba se tornando precária, haja vista que ocorre sempre verticalmente, de cima para baixo, sem participação das pessoas que compõem a organização, uma vez que não solicitadas a gerar informações, podendo provocar distorções, pois se alicerçam em informações limitadas, geralmente incompletas.

C) **Relacionamento interpessoal** – Os grupos informais não são vistos com bons olhos pela alta direção da organização, que procura minimizá-los ou eliminá-los, pois são considerados prejudiciais ao bom desenvolvimento das atividades. Prevalece o formalismo e as áreas da organização são definidas, bem como suas tarefas, de forma a não possibilitar relacionamentos entre as mesmas. Contradiz formalmente os preceitos da Teoria Comportamental.

D) **Sistema de recompensas e punições** - Há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança. As pessoas precisam obedecer as regras e regulamentos internos à risca e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos em vigor. Se as pessoas realmente cumprem fielmente suas obrigações, elas não estão fazendo nada mais do que sua obrigação. Daí a ênfase nas

punições, para assegurar o cumprimento das obrigações. As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, são predominantemente materiais e salariais.

O estudo aponta empresas que exploram atividades que não exigem de seus colaboradores nível cultural elevado - tais como as empresas de construção civil, pavimentação, limpeza pública, prestação de serviços domiciliares ou empresarias como vigilantes, ascensoristas, copeiras, etc, onde a intensividade e rotatividade da mão-de-obra é marcante, como sendo aquelas onde prevalece a aplicação do Sistema 1, com alta concentração de decisões, sistema de comunicação precário ou inexistente, ausências de grupos informais e ainda a prevalência de normas rígidas e punições em contraposição a recompensas de qualquer natureza.

SISTEMA 2 – AUTORITÁRIO BENEVOLENTE

O estudo realizado demonstra que este tipo de Sistema Administrativo ainda é autoritário, contém características de centralização e autoritarismo, porém apresenta uma versão mais atenuada e menos rígida do que o Sistema 1, podendo ser considerado com uma derivação do Sistema Autoritário Coercitivo.

A) Processo Decisorial – As decisões da organização são centralizadas na cúpula administrativa, permitindo uma pequena delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, baseadas em rotinas e prescrições e sujeitas a aprovação posterior, prevalecendo o aspecto centralizador.

B) Sistema de Comunicações – É relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais e descendentes, embora a cúpula se oriente em comunicações ascendentes, vindas dos escalões mais baixos, como a retroação de suas decisões.

C) Relacionamento interpessoal – A organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, em um clima de condescendência relativa. Contudo, a interação humana é ainda pequena e a organização informal ainda é considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.

D) Sistema de recompensas e punições - Ainda há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, como forma de manter o controle e as obrigações dos colaboradores, mas o sistema é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais salariais mais freqüentes e raras recompensas do tipo simbólico ou social.

No Sistema 2 pode-se encontrar empresas onde se exige tecnologia mais apurada e mão-de-obra qualificada para o exercício das atividades de transformação, como é caso de empresas industriais. Tome-se como exemplo o caso de uma empresa montadora de veículos, onde se exerce a coercitividade sobre as pessoas como forma de manter o controle sobre o comportamento delas. Percebe-se que há pouca delegação de responsabilidades, o sistema de comunicações é informativo (tem o propósito de “levar” a informação do ascendente ao descendente, somente). Existem relações interpessoais, porém incipientes. Recompensas são do tipo salarial e as punições e medidas disciplinares são percebidas.

SISTEMA 3 – CONSULTIVO

Neste tipo de Sistema há uma vertente voltada para a participação das pessoas em contraposição ao lado autocrático e impositivo dos sistemas citados anteriormente, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.

A) Processo Decisorial – É do tipo participativo e consultivo. Participativo, neste caso, significa a delegação de decisões aos diversos níveis hierárquicos da organização, que, naturalmente, devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pela alta direção. Consultivo porque os posicionamentos dos níveis hierárquicos inferiores são levados em conta na elaboração das políticas e diretrizes que vão afetá-los oportunamente. Obviamente, todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação da cúpula da empresa.

B) Sistema de Comunicações – Prevê comunicações verticais no sentido descendente (mais voltadas para orientação ampla do que para ordens específicas) e ascendente, bem como comunicações para facilitar o seu fluxo.

C) Relacionamento interpessoal – O temor e a ameaça de castigos e sanções disciplinares não chegam a constituir elementos ativadores de uma organização informal clandestina, como ocorre no Sistema 1 e, em menor grau, no Sistema 2. A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora ainda não completa e definitiva. A empresa cria condições relativamente favoráveis a uma organização informal sadia e positiva.

D) Sistema de recompensas e punições – Há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais, atrativos de promoções e novas oportunidades profissionais) e simbólicas (como prestígio e status), embora eventualmente ocorram punições e castigos.

São citadas como exemplos de empresas que são características do Sistema 3 aquelas que trabalham com serviços especializados, como é o caso de bancos e financeiras. Menciona a ocorrência de uma certa flexibilidade do processo decisório, porém incipiente. O sistema de comunicações é ampliado permitindo comunicações verticais descendentes e ascendentes, bem como horizontais. É visualizada a ocorrência de uma organização informal e as recompensas são compostas por vantagens materiais e simbólicas, como promoções.

SISTEMA 4 – PARTICIPATIVO

Para Likert este Sistema é tido como o mais aberto de todos aqueles apresentados. É o Sistema Administrativo democrático por excelência.

A) Processo Decisorial – As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.

B) Sistema de Comunicações – As comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informações, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência.

C) Relacionamento interpessoal – O trabalho é quase totalmente realizado em equipes. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As relações interpessoais baseiam-se principalmente na confiança mútua entre as pessoas, e não em esquemas formais (como descrições de cargos, relações formais previstas no organograma, etc). O sistema permite participação e envolvimento grupal intensos, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais.

D) Sistema de recompensas e punições - Há uma ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Muito raramente ocorrem punições, as quais quase sempre são decididas e definidas pelos grupos envolvidos.

Encontram-se neste Sistema as empresas ideais para se trabalhar. Porém, na prática percebe-se que são minoria, pois as suas particularidades das empresas envolvidas que são aquelas que detém sofisticada tecnologia e nas quais os colaboradores possuem alta especialização e as atividades desenvolvidas são complexas, como é o caso das empresas de propaganda, criação e softwares, tecnologia da informação, laboratórios, consultorias, dentre outras.

Na tabela 2.1 é apresentada uma visão detalhada dos quatro sistemas administrativos propostos por Likert, segundo adaptação efetuada por Chiavenato (1999).

Para se detectar as características organizacionais das empresas e levantar informações relativas ao sistema administrativo que elas estão utilizando, Likert propôs um estudo denominado “Perfil Organizacional de Likert” (Likert:1975) que situa a empresa em função do estilo de administração que nela predomina.

No estudo dos Sistemas Administrativos, o autor conseguiu identificar que quanto mais próximo do Sistema 4 estiver situada a empresa, mais próxima da obtenção de melhores resultados operacionais e produtividade ela estará, além de auferir boas relações no trabalho. Por outro lado, quanto mais próxima do Sistema 1 maiores serão as possibilidades de ineficiência, de dificuldades de relações interpessoais e por consequência de crises financeiras. A migração da empresa situada no Sistema 1 para o Sistema 4, por exemplo, é atividade que demanda tempo e mudança de cultura de toda a organização

Um segundo aspecto importante destacado pelo autor envolve o tipo de estrutura utilizada pelas empresas. Enquanto que nas empresas que predominam os Sistemas 1 e 2 se utiliza uma estrutura organizacional tradicional, caracterizada pela forma individual de administração que envolve o modelo de interação homem-a-homem, isto é, a vinculação direta e exclusiva entre superior e subordinado, naquelas marcadas pela presença dos Sistemas 3 e 4 é utilizado o modelo de organização grupal, onde cada grupo de trabalho vincula-se ao restante da empresa através de pessoas que são membros de mais de um grupo.

| Sistemas: Variáveis: | 1 Autoritário Coercitivo | 2 Autoritário Benevolente | 3 Participativo Consultivo | 4 Participativo Grupal |
|--|---|--|---|---|
| Processo de decisão | Totalmente centralizado na cúpula da organização. | Centralizado na cúpula mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro. | Consulta aos níveis inferiores permitindo participação e delegação. | Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados. |
| Sistema de comunicações | Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens. | Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes | Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal. | Sistemas de comunicação eficazes contribuindo para o sucesso da empresa. |
| Relações interpessoais | Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas. | São toleradas com certa condescendência. Organização informal incipiente é considerada como uma ameaça à empresa. | Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia. | Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento pessoal intensos. |
| Sistema de recompensas e punições | Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial). | Ênfase em punições e medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais são raras. | Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos. | Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos. |

Tabela 2.1 : Os quatro sistemas administrativos de Likert
Fonte: Likert, R. (1975)

Capítulo 3

Mudanças organizacionais

Neste capítulo propõe-se apresentar estudo teórico sobre os principais conceitos de mudanças nas organizações desenvolvidos pelos autores, com ênfase na análise de organizações mecanicistas, desenvolvendo discussão inerente à aplicação de programas de qualidade – que envolvem os subsistemas técnico e social, e reengenharia de processos – que se relaciona a mudanças técnicas, contrapondo essas recomendações ao estudo elaborado por Rensis Likert (Sistemas 1 a 4). Ainda, busca-se elaborar revisão bibliográfica sobre Qualidade, procurando demonstrar sua trajetória e importância como ferramenta de gestão e de obtenção de resultados para organizações e empresas.

3.1 Paradigmas

Para se falar sobre mudanças é imperativo que inicialmente se faça uma reflexão sobre o que é e qual a importância dos paradigmas nesse estudo. Segundo Maximiano (2000), *“paradigmas são modelos ou padrões, que servem como marcos de referência, para explicar e ajudar as pessoas a lidar com situações”*. Continua afirmando que *“no campo da administração, como em muitos outros, os paradigmas mudam constantemente. As mudanças variam em termos de velocidade, permanência e magnitude”*. Extrai-se dessa conceituação que pessoas e organizações possuem paradigmas e que estes acabam conduzindo-os dentro de uma filosofia, valores, políticas, objetivos, enfim. Todavia, também são os paradigmas que impedem que pessoas e organizações consigam “ir além” do pré-estabelecido e consigam enxergar o novo

como algo essencial e inexorável. Com base nos ensinamentos, pode-se afirmar os paradigmas influenciam poderosamente as pessoas quanto a seu comportamento e atitudes, bem como as empresas, pois elas são compostas por pessoas, principalmente aquelas que tomam as decisões principais e mantêm o poder, ou seja, as empresas funcionam através de paradigmas que definem sua cultura organizacional. Continua o autor afirmando que os paradigmas definem as condições especiais com que cada organização funciona. Os paradigmas determinam a própria personalidade, as características de suas filosofias, de sua cultura organizacional, de seus produtos e serviços e a maneira como as pessoas nelas se comportam. Assim, para que a cultura organizacional e a estrutura da empresa seja mudada é preciso que certos paradigmas que não são mais suficientes para a empresa sejam quebrados, assim como mudar processos, rotinas, missão e objetivos exigem reavaliação dos paradigmas atuais. Também para a mudança de produtos e serviços, nestes se inclui a forma de prestação de serviços, há que se trabalhar a mudança de certos paradigmas. Em suma, mudar significa rever paradigmas e isso vale integralmente para as mudanças que devem ser processadas em qualquer organização, sejam elas estruturais, voltadas a mudanças de produtos e serviços a serem oferecidos ao mercado, à concepção de cliente, ao posicionamento estratégico, etc.

Marques (1994) apresenta no quadro 3.1 seis características básicas inerentes aos paradigmas.

3.2 Mudanças

Experimentamos uma era de profundas mudanças: mudanças sociais, mudanças econômicas, mudanças de fronteiras, interesses, mercados, enfim. A mudança é inexorável e constante e está presente em todas as situações da vida das pessoas e das organizações. Chiavenato (2000), comentando sobre mudanças, ensina que:

“Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda

- 1 – Os paradigmas são comuns em toda atividade estruturada, constituindo-se em regras que dirigem o comportamento das pessoas.
- 2 – São úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações daquilo que é importante ou que não relevante para as pessoas.
- 3 - Podem bitolar as pessoas e as manterem amarradas em velhos hábitos ou maneiras de pensar e agir.
- 4 - Os novos paradigmas geralmente são criados por pessoas estranhas ao relacionamento das pessoas.
- 5 – Os novos paradigmas exigem uma visão futurista para sua adesão. A adesão a novo paradigma envolve certos riscos e exige visão, coragem e fé.
- 6 – As pessoas têm o poder de mudar seus paradigmas. Eles são aprendidos, adquiridos e incorporados através da experiência.

Quadro 3.1 : Características dos paradigmas
Fonte: Marques, A. C. F. (1994)

parte: nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia... Toda mudança implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela significa uma transformação que tanto pode ser gradativa e constante, como ser rápida e impactante. Uma questão de velocidade e de profundidade. Toda mudança implica algo diferente. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão, de incômodo”.

Corroborando o raciocínio do autor, encontra-se contribuição no artigo sobre reestruturação de empresas publicado na READ da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde Garay (1997) afirma que as mudanças são inexoráveis e que as organizações precisarão experimentar o processo de mudanças de reestruturação de forma a tornarem-se mais produtivas, sob pena de não sobreviverem no mercado:

“em geral, a reestruturação produtiva nas empresas brasileiras tem sido vista como um fenômeno irreversível na opinião dos empresários e dos estudiosos. Com o acirramento da concorrência internacional, a globalização da economia e a conseqüente crise da “organização científica do trabalho”, profundas alterações na organização e na gestão do trabalho passaram a ser

exigidas nas organizações, num processo de mudança que significa sobrevivência no mercado”.

A mudança se faz presente na vida das pessoas quando ela provoca uma transformação de hábitos, quando as obriga a rever seus paradigmas, entender o “novo” como uma consequência natural dos fatores que povoam os relacionamentos. A mudança também provoca nas pessoas uma necessidade de evolução, de adequação e abandono da chamada “zona de conforto”, muitas vezes proporcionada pela perenidade de um determinada situação. Percebe-se que hoje as pessoas que não estão dispostas a mudarem estão correndo sério risco de se situarem em um ambiente onde poderão ter dificuldades de permanência. Nas empresas também acontece o advento da mudança a todo instante, marcado pela presença de fatores externos e internos: nestes, os processos de trabalho precisam ser revistos, máquinas e equipamentos tornam-se obsoletos e precisam ser substituídos, as matérias-primas sofrem alterações, os padrões de qualidade precisam ser aprimorados, não bastam às pessoas competências específicas – elas precisam conhecer e apreender novos conhecimentos e habilidades, produtos e serviços são constantemente desenvolvidos e melhorados, estratégias reformuladas, provocando um ciclo constante que não tem fim. Quanto aos fatores externos, a empresa se depara com mudança de hábitos de compra e preferência dos consumidores, fornecedores que mudam características e preços de matérias-primas, concorrentes que alteram suas estratégias mercadológicas obrigando a empresa a se mexer também, novas regras e leis impostas pelo Governo, a inserção de produtos e serviços substitutos no mercado, enfim, também provocam um ciclo constante e sem fim. Montana (2001), abordando o assunto formula uma indagação e a responde em seguida: *“Por que algumas organizações se adaptam a mercados novos, vêem oportunidades para seu produto ou serviço, centralizam e/ou descentralizam suas estruturas gerenciais, desenvolvem programas inovadores para o treinamento de seus funcionários e outras organizações vão se arrastando, sem mudanças, por muitos anos? O reconhecimento e a aceitação das forças para a mudança – externas ou internas – é um elemento-chave para a previsão de mudanças.”*

Também Kotter (1997) ensina que:

“a quantidade de mudança significativa e freqüentemente traumática nas organizações tem crescido substancialmente ao longo das duas últimas décadas. Embora algumas pessoas acreditem que a maioria dos projetos de reengenharia, mudanças de estratégia, fusões, downsizing, qualidade e

renovação cultural irá desaparecer em breve, penso que isso é altamente improvável. Poderosas forças macroeconômicas funcionam aqui, podendo crescer ainda nas próximas décadas. Como resultado, cada vez mais organizações serão levadas a reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade”.

Conclui o raciocínio, afirmando categoricamente que “o preço da mudança é inevitável. Sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulações, sempre enfrentam a dor”. Entretanto, Vergara e Silva (2003), chamam à discussão a participação do ser humano no processo de mudanças estruturais das organizações, destacando que ele precisa ser reconhecido como elemento importante dentro do processo de mudanças e que a organização consiga também reconhecer a dimensão social como uma variável determinante das possibilidades de sucesso das organizações:

“mas quem é esse indivíduo que ao mesmo tempo precisa ser sujeito e ator de uma mudança que lhe é apresentada como algo inevitável e para a qual, na maioria das vezes, não lhe resta alternativa senão adaptar-se? Como ele percebe sua existência dentro dessa organização, que se modifica, diante do outro ou dos muitos outros que lhe servem de referência para construir suas identidades? Quem é, para ele, essa entidade sem rosto e sem voz própria à qual se atribui o nome de organização, esse mito que ocupa um enorme espaço em sua vida e com a qual ele precisa aprender a construir uma nova relação? Que significados a mudança assume para esse indivíduo?”

Poder-se-ia, inclusive, levantar como subsídio ao tópico um breve apanhado da teoria da administração. Ao se analisar a história da administração percebe-se que a mudança se faz presente em todas as fases trabalhadas pelos autores. No início do século XX, Taylor revolucionou o mundo dos negócios ao propor uma forma de administrar as grandes corporações daquela época, introduzindo preceitos e mecanismos que visavam criar uma metodologia profissional de gerir as empresas e as pessoas, a exemplo de Ford que propôs a linha de montagem para as indústrias, principalmente aquelas relacionadas à montagem de veículos. Foi, sem dúvida, uma mudança radical nos então incipientes métodos de gestão administrativa. Fayol também provocou mudanças ao propor os primeiros estudos sobre o processo administrativo que apresentava um conjunto de princípios para direcionar as atividades de administração e estruturação organizacional das empresas, bem como o alemão Max Weber ao classificar as

organizações sob o ponto de vista burocrático, que implica aceitar que as instituições são dotadas de racionalidade e impessoalidade, onde impera o processo de formalidade (autoridade-obediência). Adiante, uma mudança forte na forma de administrar foi provocada pela Escola de Relações Humanas, que concebia o homem como elemento essencial do sistema social, e que compreendê-lo era fundamental para que as instituições obtivessem sucesso no mundo dos negócios, afinal ele influencia no desenvolvimento das atividades, relaciona-se com outros e como tal cria os chamados grupos informais dentro das organizações. Depois, novas mudanças ocorreram com o posicionamento das teorias neoclássicas da administração, com destaque para a teoria comportamental, marcada notadamente pelo estudo do comportamento organizacional, tais como a motivação, liderança, estilos de administração e processo decisório, o que tornava a administração mais “amigável” e desgarrada dos formalismos da teoria da burocracia. Mais recentemente outros eventos também passam a interferir na forma de administrar, pois adventos como a globalização, o desenvolvimento e aplicabilidade da tecnologia da informação, o mercado de serviços, a grande instabilidade dos mercados, o aparecimento da internet e a constatação de que o conhecimento passa a ser o grande capital das organizações, vêm exigir que administradores e organizações se adaptem à nova realidade provocada pelas mudanças contextuais, sob pena de se tornarem ultrapassadas e obsoletas. Frutos dessa nova realidade, surgem várias técnicas gerenciais como a Qualidade Total, Downsizing, Terceirização, Reengenharia de Processos, dentre outros, que se propõe a discorrer neste capítulo, que tratam, na verdade, de como realizar atividades diferentes das praticadas pelas organizações, visando principalmente a atuação de acordo com a nova situação de mercado. Administrar, hoje, significa entender o mercado em constante movimentação e ter claro que não acompanhar o ritmo das mudanças pode significar a inviabilidade da empresa.

Drucker (1999) também chama a atenção para a importância do advento da mudança, esclarecendo que mesmo as grandes empresas mundiais que não acompanham a evolução do mercado e não atualizam constantemente suas hipóteses de negócio, como foi o caso da IBM e General Motors que dominaram a economia no Estados Unidos na segunda metade do século XX e tiveram dificuldades para se adaptarem a uma nova realidade de mercado, passam a enfrentar sérios problemas de competitividade e até mesmo de sobrevivência, pois é natural que outros concorrentes surjam no mercado e apresentem soluções mais viáveis, mais baratas e mais

atraentes, contrapondo às idéias pré-estabelecidas e paradigmáticas. É preciso, portanto, que as empresas estejam em permanente processo de mudança, seja em âmbito interno – se adequando a novos métodos e processos administrativos – seja em âmbito externo, procurando entender o mercado, ouvir o cliente e antecipar-se às mudanças.

Como as mudanças são inexoráveis, o final do século XX trouxe para as empresas uma outra constatação óbvia: os paradigmas anteriores precisavam ser revistos, pois mudanças de grande intensidade estavam acontecendo e anunciavam novas e marcantes transformações mercadológicas já para o início do século XXI, envolvendo todos os ambientes das empresas – competitivo, tecnológico, econômico, social – o que, indubitavelmente, provocaria a concepção de novos conceitos e técnicas para administração. Naturalmente, novos paradigmas surgiriam em decorrência das mudanças. Para Drucker (1999) *“a organização moderna precisa ser orientada para a inovação... precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais ou a própria organização. Em resumo, ela precisa ser organizada para mudanças constantes”*. Para o autor, as organizações precisam adotar três sistemáticas se quiserem conhecer, criar e experimentar o novo, ou seja, a mudança:

1 – *A direção da empresa deve dedicar-se ao aperfeiçoamento contínuo de tudo aquilo que a organização faz.*

O que Peter Drucker afirma é que sem melhoria contínua não há possibilidades da empresa alcançar o novo. É preciso buscar o aperfeiçoamento do produto ou serviço para que ele se torne um produto ou serviço diferencial, com características que atendam as necessidades e desejos do consumidor, ávido e exigente por mudanças que facilitem sua vida e valorizem o que pagam por eles. Em síntese, o aperfeiçoamento mencionado significa praticar o sistema KAIZEN defendido pelos Japoneses, notadamente Masaaki Imai, que prega justamente a necessidade de fazer melhorias constantes, que não custam muito dinheiro mas que resultam numa redução de custos, maior qualidade e produtividade e podem proporcionar o aperfeiçoamento para atingimento da excelência.

2 – Cada organização terá de aprender a explorar seus conhecimentos, isto é, desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus próprios sucessos.

Mais uma vez está inserido no raciocínio do autor a necessidade de aperfeiçoamento, dessa vez caracterizado pela evolução do produto ou serviço. Não basta apenas criar. É importante que a organização esteja em constante evolução dos conceitos, para, a partir da idéia original, propor mais e melhores benefícios ao consumidor. Tanto para empresas de manufaturados quanto para empresas de serviços o conceito se aplica largamente, haja vista que o não acompanhamento da evolução das exigências do mercado pode implicar em perda de espaço e, principalmente, perda de market share da empresa.

3 – Finalmente, cada organização terá de aprender a inovar – e agora a inovação pode e deve ser organizada – um processo sistemático.

É certo que o conhecimento hoje é efêmero e que em muito pouco tempo o conhecimento adquirido acaba se tornando obsoleto, e isso leva a uma considerável perda de desempenho e capacidade para atrair e reter pessoas. Algumas empresas mundiais – dentre elas dá-se destaque à americana 3 M – têm se utilizado do processo de inovação ao criar e inovar produtos mundo afora, alargando seu mix de produtos e consolidando-se na mente do consumidor como uma empresa inovadora e atual. Lógico que o processo de inovação precisa ser direcionado e organizado para melhor aproveitamento dos recursos, sejam eles físicos ou científicos.

Também Chiavenato (2000), em sua obra Os Novos Paradigmas, afirma que três fatores estão levando as empresas atualmente a redefinirem seus posicionamentos, podendo com isso alcançar o sucesso ou o fracasso, que são a enorme mudança que afeta a vida das pessoas, o aumento exacerbado da competição e a alta exigência dos consumidores, que devem ser encarados como oportunidades de mercado e não mais como ameaças. Afirma ele que as empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e estão totalmente voltadas para o cliente. Novamente está evidenciada a importância da mudança de posicionamento das organizações como fator de diferença para as empresas. O autor menciona, inclusive, que o novo paradigma sobre mudança está a exigir que as empresas adotem mudanças

proativas, ou seja, aquelas onde atuam como agente ativo e voltado para ação antecipada e não apenas como paciente do processo que apenas reage posteriormente a suas conseqüências, como é o caso das mudanças reativas.

3.2.1 Mudanças estruturais

Estudos de Drucker (1999) fazem referência ao processo de mudanças que os gestores das organizações, enquanto lideranças, devem assumir. A exemplo da organização, as pessoas também precisam constantemente rever seus paradigmas e buscar conhecer novas técnicas, métodos e procedimentos de lidar com a organização, com as pessoas e com o mercado, preparando-se para o abandono de tudo aquilo que fazem enquanto administradores, entendendo-se aqui por abandono a busca do novo ao invés de dogmatizar práticas ou políticas de sucesso, que, porém, podem não mais se adequar à nova realidade de mercado.

Chiavenato (2000) afirma, com convicção, que as empresas, embora estejam convivendo em um ambiente mutável e sejam fomentadoras de mudanças relacionadas a produtos, serviços e novas tecnologias, *“são fundamentalmente conservadoras em seus aspectos internos... apresentando uma paradoxal tendência a evitar e retardar a entrada de toda espécie de mudança que procede do mundo exterior”* As empresas, no sentido de preservarem sua essência, seus valores, dogmas e paradigmas que as mantém, acabam por arraigar-se a princípios que podem conectá-las ao seu passado, presente e futuro e proporcionar a continuidade de propósitos. Em suma, esse tipo de organização ou empresa cria e fortalece um verdadeiro escudo contra as mudanças, podendo, inclusive, com essa postura inviabilizar-se e se tornar inoperante dentro de um ambiente de mudanças. A esses princípios conservadores Chiavenato (2000) chamou-os de paradigmas organizacionais e paradigmas culturais.

Os paradigmas organizacionais dizem respeito à imutabilidade da estrutura, não obstante a verificação de todas as mudanças econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas verificadas nas últimas décadas. Drucker (1999) exemplifica o caso dos grandes bancos que ainda preservam a mesma estrutura organizacional utilizada nas décadas de 30 e 40, ou seja, própria de um ambiente estável e previsível, como era o daquela época. Segundo o estudo elaborado os

principais paradigmas organizacionais verificados dentro das empresas estão relacionados ao caráter burocrático, à estrutura organizacional do tipo funcional e à forte divisão e fragmentação do trabalho organizacional com foco nas tarefas. *“Esses paradigmas funcionam como barreiras à mudança organizacional e ao ajustamento da organização às contínuas e mutáveis exigências do ambiente externo”*, afirma Chiavenato. Apresenta-se, a seguir, esboço sobre cada paradigma:

A) Caráter Burocrático da Organização

No capítulo 2 deste estudo foram abordados os aspectos inerentes à teoria da burocracia. Fica claro que os princípios da burocracia se assentam na racionalidade, que se traduz no alcance da máxima eficiência possível. Entretanto, podem ocorrer disfunções do processo, quando, por exemplo, for verificada a ocorrência de escassez ou ausência de burocratização, que podem provocar desordem e confusão, desperdício e o caos.

Corroborando com as afirmações, Maximiano (2000) apresenta importante estudo sobre um novo e importante paradigma da administração que se traduz em mudanças na estrutura organizacional das empresas e no papel dos gerentes. *“Embora os gerentes continuem desempenhando os papéis de autoridade e responsabilidade pelas decisões, o processo administrativo pode e deve ser distribuído em toda a estrutura... de acordo com o novo paradigma, todos administram e os chefes são coordenadores do processo administrativo.”* O autor, inclusive, propõe um contraste entre o modelo tradicional de gerência e as concepções mais modernas sobre o assunto, afirmando que não basta apenas que os produtos e serviços evoluam para o atendimento às necessidades e desejos dos clientes, que a empresa adote uma postura de vanguarda e inovação, se os seus dirigentes também não entenderem a premente necessidade de mudança cultural e na gestão da organização. Ninguém mais administra sozinho, com alta centralização é preciso inserir o grupo de colaboradores no processo. Os gerentes devem, na verdade, funcionar como facilitadores de recursos e coordenadores do processo decisório. A mudança estrutural mencionada pelo autor implica no desenvolvimento e aplicabilidade de novos conceitos e técnicas de administração, que têm surgido visando a melhoria dos processos da empresa, a adequação às exigências de mercado, redução de custos e melhoria de produtos e serviços, dentre outros. É apresentada, inclusive, a figura 3.1 onde é

relacionada a situação vivida anteriormente e a exigida atualmente para a administração das empresas, envolvendo novos conceitos e técnicas de administração.

B) Estrutura Funcional e Divisionalizada

Eis outro paradigma que, na visão de Chiavenato (2000), funciona como barreira à mudança organizacional e ao ajustamento da organização às contínuas e mutáveis exigências do

| ANTES | AGORA |
|--|---------------------------------|
| - Racionalização do trabalho | - Reengenharia de processos |
| - Organização vertical | - Organização horizontal |
| - Organizações concretas e reais | - Organizações virtuais |
| - Segurança das soluções internas de administração | - Benchmarking |
| - Motivação e satisfação | - Qualidade de vida no trabalho |
| - Quociente intelectual | - Inteligência emocional |

Figura 3.1: Mudanças organizacionais
Maximiano, A.C.A (2000)

ambiente externo. A estrutura funcional, que é caracterizada pelo agrupamento de funções que requerem atividades similares e que possuem classificação, tais como finanças, marketing, recursos humanos, dentre outras, dá ênfase na agregação dos elementos pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas funções desenvolvidas. É o que se pode denominar de departamentalização por funções. Segundo Chiavenato (2000) *“o caráter burocrático é revelado dentro de uma feição funcional”*. Continua o autor afirmando que *“ao departamentalizar na base funcional, a empresa encoraja a especialização, seja estabelecendo carreiras para os especialistas dentro de sua área de especialização, seja supervisionando-os por meio de pessoas de sua própria especialidade, facilitando sua interação social”*. A estrutura funcional é hoje marcante na maioria das grandes, médias e pequenas empresas, pois entre outras características *“permite distinguir e manter o poder e prestígio das funções principais. Em todas as organizações existe um contínuo e incessante jogo pelo poder”*. Mudar a estrutura significa promover mudanças no

processo de tomada de decisão, na descentralização, quebra de barreiras entre departamentais, etc, e isso tira as pessoas e a organização da chamada zona de conforto, tão simpática e conveniente para muitos.

Inclusive, o autor apresenta as seguintes características da estrutura funcional:

1 – Cada área tende a concentrar-se em seu próprio trabalho e em seus objetivos departamentais. Isso, naturalmente, pode provocar disfunções operacionais, quando se entende a organização como um todo e não partes estanques.

2 – A especialização tende a conduzir a pontos de vista estreitos e bitolados por parte do pessoal-chave e limitar o desenvolvimento de generalistas. As organizações tendem a buscar e treinar pessoas que possam contribuir para o todo e para partes específicas, pois é um todo e como tal as pessoas precisam desenvolver habilidades transcendentais, como afirmou o prof. Eugênio Mussak, da FGV, em recente palestra proferida na cidade de Goiânia .

3 – Reduz a coordenação interdepartamental e, principalmente, entre as várias funções da empresa.

4- Ao reduzir ou mesmo impedir a coordenação interdepartamental, a tendência natural é levar os problemas de coordenação para os níveis mais elevados da empresa, sobrecarregando-os ou desgastando-os. Pode-se abstrair dessa colocação que grandes empresas, como é o caso da CAIXA, tendem a promover centralização de decisões que acabam por onerar e tornar lento o processo de tomada de decisões.

5 – A responsabilidade pelos lucros tende a ser deslocada para o nível institucional, pois cada departamento está voltado para seus próprios interesses ou assuntos.

6 – As comunicações entre os departamentos tendem a ser muito burocráticos e as atividades precisam tornar-se mais formalizadas.

7 – A estrutura funcional e divisionalizada reflete um dos mais altos níveis de auto-orientação e de introversão administrativa, demonstrando forte preocupação da empresa com as operações internas, com seus recursos e com sua própria estrutura. Essa infra-orientação tende a impedir a visão do ambiente, do mercado e do cliente.

8 – Na realidade, a estrutura funcional deveria ser indicada para empresas que atuam em ambientes estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante e permanente de tarefas rotineiras. Entretanto, quando se verifica situação contrária, quando há necessidade de rápida adaptação e flexibilidade a mudanças externas, essa abordagem é inadequada e limitada por não perceber e não visualizar o que ocorre fora da empresa.

Como a mudança é inexorável, têm-se buscado alternativas e soluções para suprir ou corrigir as distorções apresentadas pela aplicação da estrutura funcional, e este acaba se tornando um desafio para a empresa. Propõe-se, inclusive, a adoção da estrutura matricial que tem como características principais a cadeia de comando simultâneo funcional e divisional de produto/serviço. Trata-se de inserir duas linhas de autoridade: a hierarquia funcional de autoridade corre verticalmente, enquanto a hierarquia divisional de autoridade corre lateralmente, o que pode provocar frustrações e confusão devido à cadeia dupla de comando.

C) Divisão e Fragmentação do Trabalho

Quando Taylor apresentou e aplicou suas propostas relativas à Administração Científica – que cuidavam especialmente da divisão e fragmentação do trabalho – no início do século XX, estava, na verdade, criando um paradigma que durou quase um século. A começar pelas idéias do pai da linha de montagem – Henry Ford, inúmeras grandes empresas adotaram essa filosofia.

É preciso ressaltar que os princípios lançados por Taylor funcionaram muito bem e foram fundamentais pelo aprimoramento do processo de gestão industrial, entretanto, percebe-se que a nova realidade de mercado, principalmente pela adoção de novas teorias de administração, como é o caso da teoria comportamental, onde a pessoa é parte integrante do processo, fizeram com que

esses princípios não fossem mais suficientes para atender os novos anseios e necessidades, demandando a busca pela mudança.

Paralelamente, existem os paradigmas culturais, que estão relacionados à cultura organizacional das empresas. Segundo Bertero (2003) a *“cultura organizacional forma-se ao longo do tempo, em um processo histórico. Não resulta de uma deliberação”*. Compreende-se, então, que a cultura organizacional está relacionada com padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.

Inferre-se que a cultura organizacional pode influenciar diretamente o desempenho de uma empresa, já que em algumas organizações ela é adaptativa às mudanças e em outras ela proporciona condições razoáveis para o advento das mudanças, prejudicando o desempenho das organizações. Continua Bertero: *“quando se fala em mudar a cultura, deve-se ter em mente que não se pode mudar algo cuja origem se desconhece”* é preciso apoiar-se em dois pilares distintos: a liderança e a gestão. Assim, a cultura organizacional pode dificultar ou impedir a adaptação da empresa às mudanças.

Dentre os paradigmas culturais que impedem as organizações de enxergarem os “novos tempos” e que proporcionam um distanciamento da realidade de mercado, estão aqueles relacionados ao tratamento dado às pessoas, à passividade e o individualismo. Chiavenato (2000) ressalta que a autocracia é a forma de tratar as pessoas como se elas fossem desprovidas de inteligência, criatividade, inovação e por isso mesmo precisam ser “monitoradas” para executarem as atividades como foram planejadas pelos gestores. É óbvio que esse paradigma obsta qualquer tentativa de mudança. O conformismo, por sua vez, é consequência da autocracia. As pessoas são estimuladas a não contestarem as regras e procedimentos e a se ajustarem ao ambiente previamente estabelecido. Por fim, o individualismo que é o retrato da divisão e fragmentação do trabalho. Nele, as pessoas se preocupam estritamente com suas atividades sem buscar o correlacionamento com outras atividades e grupos dentro da organização. Na visão do autor, é o confinamento social dentro das empresas.

Conclui o autor que, como os paradigmas culturais se fazem presente na grande maioria das organizações e normalmente são ajuntados aos paradigmas organizacionais, as empresas acabam por criar barreiras e obstáculos à mudança e à inovação, já que eles provocam conseqüências no comportamento das pessoas e as decorrências são verificadas no continuísmo, no comportamento burocrático e na chamada gerência de manutenção.

3.3 Organização mecanicista e orgânica

Segundo o Dicionário Aurélio (2000), “*mecanicismo é a disposição das partes constitutivas de uma máquina; maquinismo*”. Essa é a idéia de uma organização mecanicista. Trata-se de enxergar a organização como se fosse uma máquina. Diferentes partes constituem um todo e são necessárias para um funcionamento, entretanto, as máquinas são estáticas e não se envolvem, operam simplesmente, buscam o resultado a todo custo e não importa, ou melhor, é dispensável o relacionamento. Precisam-se de máquinas, é evidente, porém as máquinas devem ser comandados pelas pessoas e direcionadas para o atingimento de resultados globais, incluindo-se aí a interação com o ambiente e predisposição à mudança, que é inexorável.

Chiavenato (2000) cita a obra *The management of innovation*, elaborada pelos autores Tom Burns e G.M. Stalker, onde os pesquisadores classificam as organizações em mecanicistas e orgânicas, apresentando uma diferenciação entre ambas, que ora se reproduz na figura 6. Para os autores, existem dois sistemas divergentes de administração: um é denominado mecanicista e é adotado por empresas que atuam em ambientes de certa estabilidade e previsibilidade, enquanto o denominado de sistema orgânico parece ser o exigido por ambientes em mudança e transformação. Enfatiza que quando as condições são instáveis, ao contrário do sistema mecanicista, os problemas e as exigências de ação não podem ser fragmentados e distribuídos entre os especialistas numa hierarquia claramente definida. Os indivíduos têm de realizar suas tarefas à luz do conhecimento que possuem das tarefas da empresa em sua totalidade, sem muita ênfase nos métodos, obrigações e poderes, já que estes precisam ser revistos e redefinidos pela interação com as outras partes integrantes do sistema. Concluem os pesquisadores, portanto, que quando as condições externas são estáveis e previsíveis, a organização tende a ser mecanicista. Entretanto, quando as condições externas são instáveis e mutáveis, a organização tende a ser

orgânica. Ou seja, que o ambiente é que determina a estrutura e o funcionamento das organizações. Tem-se também que nas organizações orgânicas predomina a estrutura horizontal, com o compartilhamento de tarefas, prevalência da autoridade do conhecimento e poucas regras e regulamentos, além de comunicação horizontal, equipes de trabalho integradas e tomada de decisão descentralizada. As organizações mecanicistas, por sua vez, possuem estrutura vertical, tarefas especializadas, hierarquia de autoridade, muitas regras e regulamentos, departamentalização e comunicação vertical, além da tomada de decisões centralizada na cúpula.

Considerando o estudo elaborado e a visibilidade do mercado, pode-se afirmar que as organizações com estrutura mecanicista têm maior dificuldade para promoverem ou aceitarem as mudanças, enquanto que aquelas com características orgânicas são mais propensas a promoverem as mudanças necessárias para a atuação em mercados instáveis e imprevisíveis, como se vivencia no estado atual.

3.4 Programas de mudanças organizacionais

Conforme se frisou anteriormente, as mudanças são importantes e necessárias para adequação das organizações à nova realidade de mercado. Diante dessa constatação, diversos programas empresariais têm sido difundidos e empregados visando mudar as empresas, renovar sua cultura e estrutura organizacionais, revitalizar paradigmas, rever processos de trabalho, inovação e criatividade. Segundo Maximiano (2000), *“para lidar com as mudanças de contexto e premissas, as organizações desenvolveram novos conceitos e técnicas, consideradas novos paradigmas da administração: reengenharia, benchmarking, administração virtual, qualidade de vida no trabalho e inteligência emocional”*.

Como consequência, as empresas estão sujeitas a quatro tipos de mudanças dentro das empresas, que ocorrem sistematicamente, afetando-se mutuamente:

A) Mudanças estruturais que envolvem a estrutura organizacional, as redes de informações internas e externas e níveis hierárquicos.

| CARACTERÍSTICAS | SISTEMA MECANICISTA | SISTEMA ORGÂNICO |
|---------------------------------------|--|--|
| Estrutura Organizacional | Burocracia, permanente, rígida e definitiva | Flexível, mutável, adaptativa e transitória |
| Autoridade | Baseada na hierarquia e no comando | Baseada no conhecimento e na consulta |
| Desenho de cargos e de tarefas | Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes | Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes. |
| Processo decisório | Decisões centralizadas na cúpula da organização | Decisões descentralizadas ad hoc (aqui e agora) |
| Comunicações | Quase sempre verticais | Quase sempre horizontais |
| Confiabilidade colocada sobre | Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa | As pessoas e as comunicações informais entre as pessoas |
| Princípios predominantes | Princípios gerais da Teoria Clássica da Administração | Aspectos democráticos e contingenciais do ambiente |
| Ambiente | Estável, rotineiro, permanente e previsível | Instável, mutável, dinâmico, turbulento e imprevisível |
| Organização típica | Burocracia | Adhocracia |

Figura 3.2 : Organizações mecanicistas e organizações orgânicas
Fonte: Chiavenato, I. (2000)

B) Mudanças na tecnologia que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais, etc.

C) Mudanças nos produtos ou serviços que afetam resultados ou saídas da organização.

D) Mudanças culturais que envolvem mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Chiavenato (2000) alerta que *“as mudanças empresariais ocorrem de acordo com a situação da empresa e das circunstâncias que a cercam e, principalmente, da percepção da urgências e da viabilidade da mudança”*. Para ele, as mudanças empresariais podem ser classificadas em três tipos apresentadas na figura 6. As técnicas de intervenção e mudança organizacional contínuas – como o Kaizen e a Qualidade Total – estão centradas na atividade em grupo das pessoas e visam a qualidade de produtos e serviços, melhoria de processos, redução de custos, etc, a longo prazo; as técnicas de intervenção e mudança organizacional planejadas baseiam-se nas técnicas das ciências humanas – mudanças comportamentais e culturais –

envolvem uma visão de médio a longo prazo; as técnicas de intervenção e mudança organizacional radicais - como a reengenharia de processos e a reengenharia do negócio – estão centradas nos processos empresariais e visam basicamente seu total redesenho, bem como um completo reposicionamento do negócio da empresa.

É claro que essas técnicas de mudanças empresariais visam aumentar a competitividade da empresa, otimizar desempenho e, especialmente, prepará-la para um novo cenário. Entretanto, o gestor ou gestores da empresa quando se perguntarem sobre qual tipo de técnica de mudança adotar, devem promover análises cuidadosas que devam observar o tipo de organização, o contexto mercadológico que a empresa está inserida, o que se quer obter com as mudanças, o prazo de retorno de resultados, dentre outras. De acordo com Ketelhöhn (1995), quando o processo de tomada de decisão não está funcionando bem, existe certa tentação de procurar por alguma teoria de administração ou alguma novidade no campo da administração em vez de pensar em cada situação e aprender com a experiência.

Adiante se pretende analisar uma técnica de mudanças organizacionais contínuas - Programa de Qualidade Total, bem como uma técnica de mudanças organizacionais radicais – Reengenharia de Processos, pelo fato de que ambas ratificam a proposta inicial deste estudo.

3.4.1 Reengenharia de processos

Segundo Moreira (1994) *“fazer a reengenharia é reinventar a empresa, desafiando suas doutrinas, práticas e atividades existentes, para, em seguida, redesenhar seus recursos de maneira inovadora, em processos que integram as funções departamentais. Essa reinvenção tem como objetivo otimizar a posição competitiva da organização, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade”*.

Para Boff e Júnior (1995), citando Hammer e Champy, pode-se afirmar que *“a reengenharia promove mudanças radicais na estrutura organizacional para que sejam alcançados ganhos dramáticos nos indicadores de desempenho da empresa (redução de custos e de prazos, aumento da qualidade de produtos e serviços e melhoria dos resultados)”*

Contam os doutrinadores que a reengenharia se trata de um programa administrativo criado e desenvolvido nos Estados Unidos e aprimorado e disseminado por Michael Hammer nos idos dos anos da década de 90 e que surgiu como uma resposta e necessidade urgente de reorganização das empresas, onde o crescente sucesso verificado por empresas japonesas mundo afora e o iminente perigo de morte de empresas americanas. Esse programa recebeu o nome de reengenharia porque representa na verdade uma reconstrução e não simplesmente uma reforma total ou parcial da empresa. É uma mudança radical, drástica, que propõe reconstruir a empresa do zero. A reengenharia orienta o trabalho para os processos e não para as tarefas ou para os serviços, nem para pessoas ou para órgãos da estrutura organizacional. Como se poderá perceber, a reengenharia é uma técnica que difere totalmente das técnicas de Melhoria Contínua – com ênfase nos Programas de Qualidade Total – e Desenvolvimento Organizacional. Enquanto os Programas de Qualidade Total podem demandar longo prazo para apresentar resultados, a reengenharia, por suas características radicais e transformadoras, traz em seu bojo proposta de obtenção de resultados a curto prazo, haja vista a preconização de uma nova organização a partir de uma mudança total de paradigmas e processos. Quando se levanta o estudo elaborado por Likert envolvendo os Sistemas Administrativos 1 a 4, bem como os aspectos inerentes às organizações mecanicistas, percebe-se que a reengenharia de processos envolve aquelas organizações orientadas pela burocracia, carentes de transformações radicais e que não podem prescindir de resultados a curto prazo, citando como exemplo os grandes bancos brasileiros.

O Quadro 3.2, adiante, contendo comparação entre os três modelos de mudança organizacional, é apresentado como forma de colaborar para o entendimento dos modelos mencionados.

Ressalta-se que a reengenharia pode ser feita em três níveis: nível da empresa como uma totalidade, no nível de processos ou no nível de cargos e tarefas. Pretende-se aqui abordar a reengenharia no nível de processos, dadas suas particularidades e afinidade com o objeto de estudo deste trabalho.

A idéia central da reengenharia reside em processos. Moreira (1994) define processo como *“um conjunto de atividades, ligadas entre si, e que ocorrem naturalmente na operação diária da empresa; um processo toma um determinado insumo e o transforma para criar um resultado”*. Entretanto, conhecer os processos de uma organização não é tarefa fácil. Em uma estrutura funcional pode-se identificar claramente os departamentos e seus responsáveis, porém em se tratando de processos é difícil identificar o “dono” do processo. E isso, na reengenharia é ponto pacífico, ou seja, todo processo precisa ter um responsável que consiga proceder a sua execução e direcioná-lo para atendimento das necessidades dos clientes. Assim, adotar a idéia de processos é adotar as perspectivas do processo sob o ponto de vista do cliente, o que significa a visão horizontal do negócio, que envolve toda a organização, começando pelos insumos do produto e terminando com os produtos finais e os clientes. Nesse raciocínio, a estrutura funcional e hierárquica é desenfaturada. O que importa é enxergar o processo e não a estrutura organizacional.

Sobre a proposta central da Reengenharia, Boff e Júnior (1995), alertam que ela não é suficientemente ampla para produzir as mudanças necessárias nas empresas para o século XXI. Para os autores, a discussão da reengenharia deve passar pela necessidade de discutir pontos relacionados à inovação tecnológica das organizações, a inovação do tipo organizacional, a recriação de tecnologias de gestão, tais como a gestão participativa, controle da qualidade por toda a empresa, dentre outros, obrigando o estudo integrado de todos esses elementos-chave para as mudanças que se fazem necessárias nas organizações.

Outro ponto que merece destaque na reengenharia diz respeito aos objetivos que se pretende alcançar com um programa de reengenharia, que são a melhoria da qualidade, a redução de custos operacionais e o aumento da competitividade da empresa.

Considerando o completo repensar dos processos empresariais, Hammer (1993) apregoa a aplicação de sete princípios para o sucesso do programa de reengenharia:

- a) **Princípio um:** organizar o trabalho sobre os resultados e não sobre as tarefas.

b) **Princípio dois:** fazer com que aqueles que usam o resultado do processo executem o processo.

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

Quadro 3.2 : Comparação entre os três modelos de mudança organizacional
 Fonte: Chiavenato, I. (2000)

c) **Princípio três:** juntar o trabalho de processamento da informação ao trabalho real que produz a informação

d) **Princípio quatro:** tratar recursos geograficamente dispersos como se fossem centralizados.

e) **Princípio cinco:** linkar atividades paralelas para integrar melhor seus resultados

f) **Princípio seis:** colocar o ponto de decisão onde o trabalho é executado e localizar o controle no processo.

g) **Princípio sete:** capturar a informação de uma só vez e em sua fonte.

Para aplicação do programa de reengenharia, Moreira (1994:93) sugere a seguinte metodologia, composta de 06 etapas, conforme pode ser verificada na Figura 3.3:

| | |
|----------------|--|
| ETAPA 1 | . Identificar necessidades do cliente e objetivos do processo a ser “reengenheirado” |
| ETAPA 2 | . Mapear e medir o processo atual |
| ETAPA 3 | . Analisar e modificar o processo existente |
| ETAPA 4 | . Fazer o benchmarking para identificar alternativas |
| ETAPA 5 | . Redesenhar o processo |
| ETAPA 6 | . Implementar o novo processo e monitorar os resultados |

Figura 3.3 – Etapas de um projeto de reengenharia
Fonte: Maximiano, A.C.A (2000)

Conforme visto, a reengenharia está direcionada para mudanças sistêmicas e abrangentes e não para soluções temporárias e parciais. Um dos passos recomendados por Guengerich (1994) para aplicação eficaz do programa traduz literalmente o sentido da reengenharia: “*não conserte furos, mas troque os pneus ou construa um automóvel totalmente, novo, ou se possível crie asas*”

Conclui-se refletindo que a reengenharia é um processo complexo e que nem sempre pode apresentar resultados satisfatórios para a empresa. Ela depende de um conjunto de condições essenciais para prosperar. E um deles – talvez o mais importante – são as pessoas que estão diretamente envolvidas na sua aplicação.

3.4.2 Programas de Qualidade

3.4.2.1 Qualidade e sobrevivência das organizações

Um determinado produto possui qualidade quando não apresenta defeitos, é confiável, tem design atual e atende as necessidades e desejos do consumidor. Tecnicamente, tem-se que tal produto possui qualidade percebida. Raciocínio similar, respeitando as devidas particularidades, pode ser dispensado para a prestação de serviços. Corroborando esta afirmação, Campos (1999), afirma que *“um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”*. Conclui o raciocínio afirmando que a qualidade não é só a ausência de defeitos: *“não é difícil imaginar um automóvel sem defeitos, mas de um modelo ou preço que ninguém queira comprar. O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro”*.

Oakland (1994) afirma que *“se devemos definir qualidade de modo que seja útil em sua administração, precisamos reconhecer a necessidade de incluir na sua avaliação as verdadeiras exigências do cliente – suas necessidades e expectativas.”* Partindo desse pressuposto entende-se que a qualidade não pode ser considerada somente de forma restrita às características funcionais dos produtos e serviços, pois elas se revelariam insuficientes, de tal sorte que é preciso desenvolver habilidades e competências para acompanhar a evolução do mercado e conseqüentemente a evolução das necessidades e desejos dos clientes. Inclusive, Oakland (1994) menciona posicionamentos de autores da qualidade que expressam, de outra maneira, o que é atender às exigências do consumidor:

“a adequação à finalidade do uso” – Juran.

“a qualidade deve ter como objetivo as necessidades dos usuário, presentes e futuras” – Deming.

“conformidade com as exigências” – Crosby.

“o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente” – Feigenbaum.

Outro ponto que merece destaque na conceituação de qualidade diz respeito à confiabilidade. Ainda nas palavras de Oakland (1994), a confiabilidade “é a capacidade de o produto ou serviço continuar atendendo às exigências do cliente, o que lhe confere o mesmo grau de importância que qualidade, pois é fator-chave em muitas decisões de compra, quando alternativas estão sendo consideradas”.

Também Teboul (1991) diz que qualidade “é aquilo que às vezes manifesta-se no momento do uso, mas também dá satisfação do ponto de vista estético, até mesmo ético, quando temos a sensação de que o produto corresponde ao que se esperava e que não fomos enganados em relação à mercadoria”. Completa, apresentando sua definição de qualidade: *a qualidade é, antes de mais nada a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo. Mas é também aquele “algo mais” de sedução e excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade”.*

Nadler (1994), de forma sucinta, afirma que a qualidade pode ser *“definida como uma oferta (produto ou serviço) que corresponde, ou supera, as expectativas do cliente.”*

Depreende-se dos ensinamentos que o atendimento às necessidades, exigências e desejos dos clientes gera qualidade e esta poderá levar a empresa a experimentar uma elevação de produtividade, o que por sua vez proporciona competitividade e garante sobrevivência às organizações. Aliás, sobrevivência é, na verdade, o que todas organizações buscam, afinal, nenhuma instituição, com raras exceções e casos pontuais, é criada para durar somente um determinado período de tempo. O que se busca é garantir que as organizações perdurem, que permaneçam no mercado, que possam ser viáveis e que apresentem resultados para acionistas, colaboradores e também a sociedade.

Na reflexão sobre a sobrevivência das organizações, surgem outros dois elementos que são muito importantes para o sucesso das empresas: o conhecimento e as pessoas. Segundo Campos (1999), é o conhecimento que possibilita à organização “*saber captar as necessidades dos clientes; saber desenvolver novos produtos; saber pesquisas e desenvolver novos processos que garantem melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos; saber gerenciar sistemas administrativos e saber comercializar e dar assistência técnica aos clientes.*” As pessoas, por sua vez, são elemento-chave para a aplicação do conhecimento que gera sobrevivência, ou seja, ela é alcançada quando se consegue “*cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao de seu concorrente*”.

3.4.2.2 Principais teóricos da Qualidade

3.4.2.2.1 W.A. Shewart

Estatístico americano foi o pioneiro em contribuições importantes na aplicação de métodos estatísticos aos processos produtivos. Ele desenvolveu para a Bell Laboratories em 1920 um sistema de medidas das variações em sistemas produtivos conhecido como Controle Estatístico de Processos (CEP) que incluía a concepção do Gráfico de Controle e que passou a ter grande aplicabilidade nos programas de qualidade, como importante ferramenta de controle da qualidade. Sua maior contribuição, entretanto, está relacionada com o ciclo PDCA, adotado para se obter melhoria do trabalho nas organizações. O PDCA se constituiu em uma ferramenta de larga utilização nos programas de qualidade e teve seu reconhecimento com a disseminação dada por Deming nos programas de qualidade japoneses.

3.4.2.2.2 W.E. Deming

Trata-se de um dos nomes mais respeitados quando se fala em Qualidade. William Edwards Deming nasceu em 1900 e foi discípulo de Shewhart. Durante a segunda guerra mundial Deming disseminou a aplicação do CEP na indústria de armamentos dos aliados, visando o fornecimento

de material bélico pelas empresas fabricantes que pudessem garantir a qualidade dos mesmos, utilizados na guerra.

Em 1947 o Japão sofria as conseqüências da perda da guerra para os aliados e o país estava em reconstrução. Convidado pela JUSE – Japanese Union of Scientist and Engineers para proferir palestras para os engenheiros e também dirigentes de empresas japonesas sobre controle estatístico de processos e controle da qualidade, o que gerou a moderna filosofia da Qualidade. A contribuição de Deming para a reconstrução da parque industrial e reconhecimento mundial da indústria japonesa renderam a ele um enorme reconhecimento por parte dos japoneses, culminando com a criação do prêmio Deming de Qualidade.

A maior contribuição de Deming para a Qualidade pode ser considerado estudo sobre os 14 pontos do método Deming:

- 1 – Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço
- 2 – Adotar a nova filosofia: qualidade
- 3 – Acabar com a dependência da inspeção em massa
- 4 – Cessar a prática de avaliar as transações com base nos preços
- 5 – Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço
- 6 – Instituir o treinamento em serviço, permanentemente
- 7 – Instituir a liderança
- 8 – Afastar o medo
- 9 – Eliminar as barreiras entre os departamentos
- 10 – Eliminar slogans, exortações e metas para os empregados
- 11 – Eliminar cotas numéricas
- 12 – Remover as barreiras ao orgulho da execução
- 13 – Instituir um sólido programa de educação e aperfeiçoamento
- 14 – Agir no sentido de concretizar a transformação

3.4.2.2.3 J.M.Juran

Engenheiro nascido na Romênia naturalizou-se americano. Foi colaborador nos Laboratórios Bell na proposição da primeira teoria para técnicas de controle estatístico de processos. Sua grande contribuição foi a elaboração do Manual de Controle de Qualidade, publicado em 1951, onde desenvolveu a famosa triologia da qualidade, na qual adota os mesmos processos administrativos de planejamento, controle e aperfeiçoamento utilizado na função finanças.

Em 1954 visitou o Japão onde ajudou os industriais japoneses a expandirem os métodos de controle da qualidade, anteriormente aplicados à produção e inspeção, para todas as funções da organização. Junto com Feigenbaum é considerado um dos criados do Controle Total da Qualidade – TQC.

3.4.2.2.4 Phillip Crosby

Norte-americano ocupou vários postos na área de controle de qualidade em grandes empresas americanas. É autor de vários livros da qualidade, dos quais se destaca “qualidade é investimento”, tradução brasileira de 1991 dos best seller “quality is free”. Crosby desenvolveu importante trabalho na direção de se buscar constantemente o ZERO DEFEITOS, como nível de qualidade aceitável. A exemplo de Deming desenvolveu um estudo de 14 passos para a adoção da qualidade pelas empresas, que abordam os seguintes pontos:

- 1 – Compromisso da alta direção
- 2 – Melhoria da qualidade
- 3 – Medição da qualidade
- 4 – Custo de avaliação da qualidade
- 5 – Consciência da qualidade
- 6 – Ação corretiva e preventiva
- 7 – Planejamento do ZERO DEFEITOS
- 8 – Educação do colaborador

- 9 – Instituição do dia do ZERO DEFEITOS
- 10 – Estabelecimento de metas
- 11 – Reconhecimento dos colaboradores
- 12 – Remoção da causa de erros
- 13 – Conselhos da qualidade
- 14 – Exemplos para influência dos outros

3.4.2.2.5 Armand V. Feigenbaum

Engenheiro da General Electric, é considerado o pai do TQC, abordagem que apresentou aos japoneses em 1956 que continha a necessidade de envolvimento de todos os departamentos da companhia para o atendimento da qualidade.

Suas idéias básicas para o Controle da Qualidade Total são:

1 – Qualidade deve ser estruturada para atender tanto a qualidade do trabalho individual quanto a qualidade de grupos de trabalho entre os departamentos.

2 – Qualidade deve ser entendida como aquilo que o comprador diz e não o que o engenheiro, o comerciante ou o gerente geral dizem.

3 – Aperfeiçoamento da qualidade moderna requer a aplicação de nova tecnologia; não é simplesmente o fato de se tirar o pó de algumas poucas técnicas tradicionais de controle da qualidade.

4 – Faça da qualidade um parceiro de equilíbrio máximo com inovação desde o começo de seu desenvolvimento.

5 – Enfatize a obtenção de um processo e projeto de um produto de alta qualidade.

6 – Acelere a apresentação de um novo produto como medida primeira para a eficácia de um programa.

3.4.2.2.6 Kaoru Ishikawa

Engenheiro japonês, professor da Universidade de Tóquio, foi um dos dirigentes da Japanese Union of Scientist Engineers – JUSE. É considerado o grande responsável pela implantação de círculos de controle da qualidade e pelo aprimoramento dos mecanismos de funcionamento dos círculos e ao preparo de todo o material necessário para o treinamento dos circunscritas. A ele deve-se, também, a criação de importantes ferramentas para controle de processos, como o diagrama de causa e efeito.

3.4.2.3 Qualidade Total

Paladini (2000) ensina que *“qualidade total não é uma expressão nova nem um novo conceito. É, antes de tudo, uma decorrência natural da qualidade definida enquanto “adequação ao uso”*. Continua, dizendo que o conceito de adequação ao uso simplesmente não determina nem identifica quais requisitos são necessários para que produtos e serviços consigam realizar o que o cliente necessita e deseja. Assim, surge a qualidade total que se propõe a analisar e administrar os aspectos que podem gerar satisfação, tanto para o cliente quanto para a empresa. Então, Qualidade Total significa atender todos requisitos dos clientes da empresa. É preciso que a empresa desenvolva métodos para descobrir o que o cliente deseja e atender exatamente “o que” ele precisa “no prazo” certo, “ao preço” que ele possa pagar. Campos (1999) afirma que *“como o objetivo de uma organização humana é satisfazer as necessidades das pessoas, então o objetivo, o fim, o resultado desejado de uma empresa é a Qualidade Total”*. O autor complementa seu raciocínio afirmando que para se atingir ou praticar Qualidade Total é necessário observar e praticar o que ele chama de dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por consequência a sobrevivência das organizações, as quais são apresentadas a seguir:

a) **Qualidade** – Uma dimensão que está ligada diretamente à satisfação do cliente interno ou externo. Ela inclui a qualidade percebida do produto, a qualidade das rotinas, qualidade das pessoas, das informações, dentre outros.

b) **Custo** – Relaciona-se com o custo final do produto/serviço, porém não despreza a análise dos custos intermediários representados pelo custo das compras, vendas, refugos, retrabalhos, etc.

c) **Entrega** – Espera-se que o cliente seja atendido em sua plenitude e não será possível atender a essa exigência se a empresa não obtiver excelência nos prazos de entrega, quantidades e locais certos.

d) **Moral** – Um grupo de pessoas desmotivado provavelmente gerará enormes prejuízos para a empresa e obstaculizará a gestão da qualidade total. Analisa-se o índice de absenteísmo, turn-over, reclamações trabalhistas, etc.

e) **Segurança** – Sob esta dimensão avalia-se a segurança dos empregados e a segurança dos usuários do produto.

Assim, pode-se entender que a Qualidade Total é um modelo gerencial que exige que a organização consiga trabalhar essas dimensões de forma conjunta no sentido de obter um resultado que caminhe em direção à satisfação das necessidades e desejos do cliente, bem como proporcione à mesma melhores resultados que garantam sua sobrevivência.

3.4.2.4 Controle da Qualidade Total - TQC

Por se tratar de um conjunto de dimensões que precisam funcionar com eficiência e eficácia, tem-se que não basta exortar as pessoas na organização para a prática da qualidade total, é necessário que a empresa adote providências para o controle da qualidade total. Segundo Feigenbaum (1994), entende-se por controle um *“processo de delegação de responsabilidade e autoridade à atividade gerencial , porém mantendo meios para garantir resultados satisfatórios”*. Juran (1993) define controle da qualidade como um processo gerencial durante o qual se avalia o desempenho real, compara-se o desempenho real com as metas e atua-se nas diferenças levantadas. Para ele *“o conceito de controle é de manter o status quo: manter o processo planejado em estado planejado de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais*. Paladini (2000) também apresenta sua visão de controle da qualidade total afirmando que se trata de um *“sistema dinâmico e complexo, sistema este que envolve – direta e indiretamente – todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar*

economicamente a qualidade do produto final". Um aspecto relevante a ser considerado no controle da qualidade total é a prevenção. Ela pode ser entendida como a atividade-fim do controle da qualidade, pois a prevenção pressupõe atuar antes que as coisas ocorram. Nas palavras do autor, *“isso inverte a ação tradicional: quando se corrige um erro, ela já ocorreu; trabalha-se, portanto, como os olhos voltados para o ontem. Ao prevenir, o controle da qualidade passa a atuar com a visão do futuro, própria da definição básica da qualidade”*. Pode-se concluir, portanto, que o controle da qualidade total – TQC é um modelo gerencial voltado para a satisfação total do cliente, baseado no crescimento do ser humano na organização e que proporciona ganhos significativos de produtividade e competitividade para a empresa, através da eliminação de erros, perdas, desperdícios e retrabalhos. O sucesso depende do compromisso da alta direção com a qualidade e desdobra-se com o envolvimento de todos os membros da organização em um processo de melhoramento contínuo, implicando em uma nova postura gerencial. O modelo adota uma visão sistêmica da organização e baseia-se no controle de processos, utilizando como método o ciclo PDCA, composto por 04 fases básicas de controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente. O eixo central consiste em educar e treinar as pessoas para transformação de seus potenciais criativos em vantagens competitivas.

3.4.2.4.1 Ferramentas de controle da qualidade

O guru japonês Kaoru Ishikawa definiu um conjunto de “métodos” que devem ser utilizados para interpretar e maximizar o uso de dados no controle da qualidade (Oakland:1994). Esses métodos simples, porém eficientes, oferecem a qualquer organização os meios de coletas, apresentar e analisar a maioria dos dados necessários para o controle da qualidade, sendo que eles foram denominados de “sete ferramentas básicas da qualidade”:

a) **Gráfico de fluxo de processo** – permite uma perfeita compreensão dos inputs e do fluxo do processo. Compreende a utilização de símbolos padronizados que, juntos, representam todos os diferentes tipos de atividades ou eventos prováveis de ser encontrados no processo.

b) **Folhas de verificação** – Constituem uma ferramenta útil para reunir dados e também um ponto lógico para iniciar a maioria dos controles de processo ou dos esforços para solução de

problemas. É especialmente útil para registrar observações diretas e ajudar a reunir fatos sobre o processo, em vez de opiniões sobre ele.

c) **Histogramas** – Permite que sejam estudadas as variações (frequência) dos processos que ocorrem em um determinado valor ou grupo de valores. É uma ferramenta que dá uma visão rápida e objetiva da questão. É usado para resumir dados de um processo do qual se coletam dados durante um certo tempo, e apresenta-se graficamente a sua distribuição de frequência em forma de barras. Assim, por exemplo, se o evento considerado for o tempo total de atendimento ao cliente, o histograma nos diz quantas vezes na amostra coletada este tempo esteve entre 0 a 24 horas, 24 a 48 horas, e assim sucessivamente. Com isto é possível avaliar como o número de ocorrências de um determinado evento varia com a intensidade do mesmo.

d) **Estratificação** – Trata-se de uma das ferramentas mais simples e preciosas para análise de dados. Permite desembaraçar as informações, observando e analisando separadamente as coisas. A divisão é o princípio da lógica. É comum que alguém fique confuso quando não divide os assuntos em partes. Estratificar é dividir.

e) **Análise de Pareto** - O diagrama de Pareto facilita a tomada de decisões pela facilidade com que se reconhece, através desse diagrama, quais são as causas vitais, possibilitando que todo o pessoal envolvido no sistema (engenheiros, técnicos, supervisores, inspetores, operadores, etc.) vejam claramente onde estão os problemas prioritários. Se os sistemas ou causas de produtos defeituosos ou de algum outro “efeito” são identificados e registrados, é possível determinar que porcentagem pode ser atribuída a cada uma das causas. O resultado provável é que a maior parte (tipicamente, 80%) dos erros, perdas ou efeitos seja originada de poucas causas (tipicamente, 20%).

f) **Análise causa e efeito** – Uma maneira útil de analisar os inputs que afetam a qualidade é o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa (homenagem ao seu criador) ou diagrama de espinha de peixe. O efeito ou problema aparece na ponta de uma flecha horizontal. As causas potenciais são mostradas como setas identificadas que se prolongam até a seta da causa principal.

g) **Brainstorming** – Trata-se de uma técnica usada para gerar idéias rapidamente e em quantidade e pode ser empregada em várias situações. Os membros de um grupo, cada um por sua vez, podem ser convidados a apresentar idéias relativas a um problema que esteja sendo considerado.

São adicionadas às chamadas “ferramentas básicas da qualidade” algumas técnicas básicas, a saber:

I) **Análise de campos de força** – É uma técnica usada para identificar forças que dificultam ou ajudam uma mudança que precisa ser feita. Ajuda a planejar o modo de superar as barreiras à mudança e ao melhoramento. Pode também fornecer uma medida da dificuldade em realizar a mudança, trabalhando-se pressões a favor e pressões contra.

II) **Gráficos de controle** – Um gráfico de controle é semelhante a um sinal de trânsito, cuja operação é baseada em evidências originadas por pequenas amostras tomadas ao acaso durante o processo. Um sinal verde é dado quando o processo tem permissão para ser operado. A luz amarela aparece quando existe a iminência de um problema. A luz vermelha mostra que praticamente não há dúvida de que o processo mudou de algum modo e deve ser investigado e corrigido para prevenir a produção de material ou informação defeituosa.

III) **FMECA** – Análise do modo de falha, efeito e criticidade – É possível analisar produtos, serviços e processos para determinar possíveis modos de falha e seus efeitos no desempenho do produto ou da operação do processo ou do sistema de serviço. O FMEA é o estudo de falhas potenciais para determinar seus efeitos. Se os resultados de uma FMEA forem classificados em ordem de gravidade, a palavra criticidade é acrescentada para dar FMECA. O seu objetivo fundamental é determinar os aspectos do projeto do produto, da produção ou operação e da distribuição que são críticas para os vários modos de falhas com a finalidade de reduzi-los.

IV) **CEP – Controle estatístico de processos** – As técnicas de CEP podem ajudar muito as pessoas a conhecerem, entenderem e promoverem ajustes nos processos aos quais estão relacionadas. O estudo sistemático de um processo deve gerar respostas às indagações: somos capazes de fazer o trabalho corretamente? Continuamos a fazer o trabalho corretamente? Fizemos o trabalho corretamente? Poderíamos fazer o trabalho mais consistentemente e conforme planejado? O impacto de um eficiente sistema de gerenciamento da qualidade junto com o CEP é reduzir gradualmente a variabilidade do processo para realizar o contínuo melhoramento. As técnicas do CEP podem ser usadas para medir e controlar o grau de variação de quaisquer materiais adquiridos, serviços, processos e produtos e compará-lo, se necessário, a especificações previamente ajustadas. Em essência, as técnicas de CEP selecionam ao acaso uma amostra representativa e simples da população, que tanto pode ser um input para um processo, como um resultado seu.

3.4.2.4.2 O ciclo PDCA

Criado por W.Shewhart e disseminado por Deming, o PDCA assume o papel de um importante método para a obtenção da melhoria e manutenção da qualidade. Gianesi (1996) diz que *“na abordagem PDCA, o processo de melhoria é visto como um processo contínuo e continuado, representado por um círculo. A idéia é de que os envolvidos continuamente percorram o círculo no sentido horário, começando pelo estágio de planejamento da melhoria, avaliar a melhoria e, por fim, decidir sobre a ação a ser disparada pelos resultados da avaliação”*.

Esse método tornou-se tão popular e tão importante que não há que se falar em Qualidade nas organizações se as mesmas (incluindo todos os colaboradores!) não forem capazes de dominar o método. Na verdade, ele é simples e de fácil operacionalização e seus resultados para a melhoria da qualidade são muito visíveis.

São quatro as fases do PDCA: Plan (planejamento), Do (fazer), Check (checar) e Action (iniciar a ação) que são aplicadas em uma esfera em sentido horário, implicando sempre em executar primeiro a fase para, somente aí, passar para a fase seguinte. Outro aspecto relevante a

respeito é que o PDCA também pode ser utilizado para a manutenção da qualidade conseguida com a aplicação do método, bastando para tanto substituir a fase de planejamento pela fase de padronização.

Em versões mais recentes, Deming substituiu o C (check) por S (study), quando uma maior importância deve ser dada a essa fase. O ciclo passou a ser denominado PDSA (Deming:1994).

3.4.2.5 Novo modelo de gestão da qualidade total - TQM

É fato que o mercado e as relações entre fornecedor e cliente têm forçado as organizações a evoluírem, seja na gestão de seus processos, na sua visão mercadológica e no modelo de gerenciamento adotado, ainda mais na atualidade, marcada por fortes características de competição e competitividade das organizações. Também o conceito de gestão da qualidade, principalmente em se considerando a extrema abrangência do programa em termos físicos e organizacionais, vem exigir uma nova postura de gestão que evolua do controle da qualidade para o gerenciamento da qualidade por toda a empresa, tendo surgido o novo modelo conhecido por TQM – Total Quality Management.

Para Paladini (2000) *“o TQM enfatiza o gerenciamento da qualidade por toda a empresa, ou seja, uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade... é o envolvimento de todos os setores, áreas e, principalmente, recursos em um esforço único pela qualidade, com contribuições específicas, segundo características de cada recurso. Inicia-se, portanto, pelo estabelecimento de políticas globais da qualidade; a seguir, são definidos objetivos e metas. Fica, assim, definido o direcionamento da organização”*, donde conclui-se que adoção do TQM implica obrigatoriamente o envolvimento da alta direção da empresa e de todos os setores da organização, redundando no planejamento estratégico da qualidade. Também Oakland (1994) entende que *“o TQM, em suas aplicações, vai muito além do que apenas garantir a qualidade do produto ou do serviço – é uma maneira de gerenciar os processos da empresa para assegurar a completa satisfação do cliente, em cada etapa, tanto interna como externamente”*. Completa, ensinando que *“o TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização. É essencialmente uma*

maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, e depende de cada indivíduo em cada nível. Para uma organização ser realmente eficiente, cada parte dela deve trabalhar em sinergia, visando as mesmas metas, reconhecendo que cada pessoa e cada atividade afeta os outros e, por sua vez, é por eles afetada". É fato que o TQM orienta as organizações a prevenir os erros e as inconformidades de produtos e serviços, porém, fica claro que se diferencia dos estágios anteriores da qualidade por orientar as organizações no sentido de utilizarem o planejamento estratégico da qualidade como mecanismo para melhoria da competitividade e concorrência da empresa no mercado.

Paladini (2000) apresenta um interessante estudo comparativo entre a visão da gestão tradicional com a visão da gestão da qualidade, entendendo que o TQM introduziu alterações relevantes no modelo de gestão tradicional, mormente a idéia de evolução contínua e compromisso com o planejamento (figura 3.4).

3.4.2.6 Gestão da Qualidade em serviços

O setor de serviços tem conseguido grande expressão na economia mundial e também na economia nacional, pois se faz presente na geração de riquezas e na produção de empregos. Entretanto, não se tem dado a esse setor o merecido destaque, considerando a pouca preocupação de Universidades e cientistas com a definição de cursos específicos e elaboração de técnicas e metodologias inerentes e que possam proporcionar administração profissional às empresas de serviços. Confirma o estudo elaborado por Moraes (2002) que afirma que *“os serviços percebidos pelos teóricos da administração foram voltados para a distribuição e a assistência pós-venda aos bens produzidos nas indústrias”*. O autor conclui o raciocínio a respeito da importância dos serviços na economia quando expressa que *“como se vê, serviços nessa ordem de grandeza são um fato de certo modo novo na economia mundial. Embora serviços existam de todos os tempos na sociedade, nunca a sua importância foi tão expressiva. O fato é que a revolução das comunicações e da tecnologia de processamento de informações criou as condições necessárias para transformar a nossa sociedade. De uma sociedade industrial que era até os anos 80, transformou-se nessa sociedade de serviços que se consolida na transição do milênio.*

| VISÃO DA GESTÃO TRADICIONAL | VISÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE |
|---|--|
| A ação da gestão da qualidade considerava a empresa como um conjunto de fatores. | A missão de cada área da empresa é contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos da organização em sua totalidade |
| A estrutura das operações é linear, contínua e seqüencial | A estrutura das operações é interativa |
| Compõe a empresa, igualmente, um conjunto de pessoas. Cada uma delas possui especificidades, interesses, objetivos e métodos próprios de atuação. O alcance de níveis ótimos de desempenho de cada pessoa é responsabilidade dela mesma | A missão de cada recurso humano é contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos de toda a organização |
| O projeto de produtos e serviços é estruturado por setores especializados | O projeto de produtos e serviços é estruturado com base em necessidades de clientes e consumidores |
| O planejamento estratégico da organização prioriza seus pontos fortes, isto é, as potencialidades da empresa em termos de processos, serviços e produtos. O planejamento estratégico deve priorizar a eliminação de defeitos no processo de fabricação, reduzir custos de produção e minimizar causas que comprometam o alcance de determinados níveis de produção previstos | O planejamento estratégico da organização prioriza oportunidades de atuação no mercado. Por isso, o crescimento da empresa está sempre voltado para fora, em direção a mercados consumidores bem definidos. O planejamento estratégico deve priorizar a eliminação de fontes de inadequação do processo ao uso, reduzir a zero elementos que não agreguem valor ao produto e minimizar causas que comprometam o alcance de determinados níveis de satisfação do cliente |
| A qualidade é construída pela correção de defeitos, em ações de resultados imediatos | A qualidade é construída pela prevenção de defeitos, em ações de resultados consistentes, obtidos a longo prazo |
| Quem determina a qualidade são as pessoas que atuam na fábrica – e são as pessoas que estruturam a gestão da qualidade | Quem determina a qualidade são os clientes – e são as informações sobre o comportamento deles que estruturam a gestão da qualidade |

Figura 3.4 : Visão da gestão tradicional e gestão da qualidade
Fonte: Paladini, E.P. (2000)

Outro ponto evidente em serviços diz respeito às suas características e que os diferem dos manufaturados e exigem do administrador ações específicas para a gestão da qualidade em empresas de serviços: “os serviços possuem quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade” (Kotler:2000). Partindo-se do raciocínio do autor entende-se que os serviços não palpáveis, não podem ser provados antes de serem consumidos, nem estocados, somente existem no momento de sua prestação, estão em muitas situações atrelados ao prestador de serviços e quase sempre a figura do cliente se faz necessária na prestação dos serviços.

Ressalta-se, ainda, que os serviços têm sido tratados pelos autores como um tipo produto que possui características especiais e por conseqüência estariam também inseridos no modelo de processos, sem consideração de que se tratam, na verdade, de interações, onde a presença do cliente é revestida de suma importância, dificultando sobremaneira a gestão da qualidade em empresas de serviços.

Moraes (2000) menciona que *“no que se refere especificamente à gestão da qualidade, foi também dentro das indústrias que se desenvolveram os primeiros programas dessa natureza, principalmente a partir da experiência desenvolvida nas indústrias japonesas...os estudos voltados para a gestão da qualidade, que se sucederam, generalizaram esse enfoque, partindo do princípio de que o era aplicável às indústrias seria também aplicável a serviços”*. Tem-se, portanto, que as empresas de serviços possuem características que a gestão de processos, pura e simplesmente, não consegue proporcionar condições para se praticar a gestão da qualidade, pois será necessária a utilização de mecanismos outros que possibilitem aferir, por exemplo, como estão as interações fornecedor e cliente, qual a qualidade dos relacionamentos, a satisfação dos consumidores, enfim. Gianesi (1996) também afirma que *“em operações de serviços, o cliente tem papel especialmente importante, o que normalmente não ocorre em manufatura: ele tem poder de influência no processo de prestação de serviços, pelo simples motivo de que ele toma parte neste processo. Isso faz com que sua atuação possa influenciar sua própria percepção de qualidade do serviço prestado, além de ter implicações claras para a eficiência de utilização de recursos e até a percepção de qualidade por outros clientes”*.

Paladini (2000) abordando o assunto ensina que *“no ambiente de prestação de serviços a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece”*, recomenda também sejam observadas algumas características da gestão da qualidade no ambiente de serviços:

- A gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar relevante no processo de prestação de serviços. O conceito elementar da qualidade, nesse ambiente, é o de perfeita adaptação do processo ao cliente.

- A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos – não há pontos de controle específicos que possam ser identificados. Como envolvem sempre uma interação, pressupõem o emprego de ações preventivas ao invés de ações corretivas, baseadas em situações passadas.

- A gestão da qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente .

- Como ocorre um pequeno número de atividades de suporte e um grande número de interações com o cliente, a gestão da qualidade deve se concentrar nessas atividades interativas.

3.4.2.7 Custos da Qualidade

Na visão de Feigenbaum (1994), *“produto satisfatório e qualidade do serviço são elementos intimamente associados à satisfação com o produto e custo dos serviços. Um dos principais obstáculos relacionados ao estabelecimento de programas mais sérios da qualidade no passado foi a noção equivocada de que a conquista de qualidade aperfeiçoada exigia custos bem mais elevados. Nada poderia estar mais longe dos fatos da experiência industrial. Qualidade insatisfatória significa utilização insatisfatória dos recursos. Isto implica desperdícios de material, mão-de-obra e tempo em equipamentos – e conseqüentemente envolve maiores custos. Por outro lado, qualidade satisfatória significa utilização satisfatória dos recursos e, por conseguinte, custos reduzidos”*. O ensinamento do autor traduz a importância da compreensão e do estudo dos custos para a gestão da qualidade para as organizações. É fato que re-trabalhos, refugos de material, máquinas e equipamentos desatualizados e sem manutenção, dentre outros, geram custos totais para as organizações que encarecem a produção e acabam influenciando na competitividade da organização no mercado e isso é um risco desnecessário para a sobrevivência das empresas. É claro que todos os esforços de qualidade na empresa tem custos associados, porém esses custos podem ser considerados pequenos diante daqueles relacionados com o fato de não se ter qualidade. Ratifica esse entendimento o que Sturion (2002), em artigo publicado na revista Banas Qualidade, quando menciona o especialista em custos da qualidade – Antonio Robles Júnior - afirma que *“se uma companhia quer aumentar o lucro sem aumentar o preço e , ao mesmo tempo atender o cliente, isso acontecer por meio da eliminação do desperdício. Essa eliminação é que vai fazer o acionista ter um ganho maior, proporcionando satisfação ao cliente, o qual recebe o produto com qualidade no prazo previsto”*. Segundo Giansi (1994) *“a visão*

antiga de qualidade considerava que os esforços de qualidade deveriam concentrar-se em atividades de controle da qualidade, ou seja, a inspeção, a posteriori, da execução do produto ou serviço, contra níveis aceitáveis de desempenho. Conseqüentemente, os setores de controle de qualidade das empresas tinham batalhões de inspetores da qualidade cuja função era separar o bom do ruim (depois de o ruim ter sido gerado e ter consumido recursos!). O custo de fazer o ruim era confundido com o custo de fazer simplesmente”.

Barreto (1996) ao tratar da importância do estudo dos custos da qualidade afirma que “os custos da qualidade são a medida de desempenho e de monitoramento da qualidade da empresa ao longo do tempo, pois permitem acompanhar a evolução e a efetivação dos programas de qualidade. A qualidade é quantificável e as empresas só poderão conhecer a evolução do seu padrão, se efetivamente mensurarem os seus custos associados à busca cada vez maior da qualidade: e os custos motivados pela falta desta qualidade”.

Feigenbaum (1994), inclui os custos da qualidade em duas categorias ou áreas que ele denominou de *custos do controle (custos de prevenção e de avaliação)* e *custos de falhas no controle (custos de falhas internas e custos de falhas externas)*. Na figura 3.5 são representados os custos mencionados.

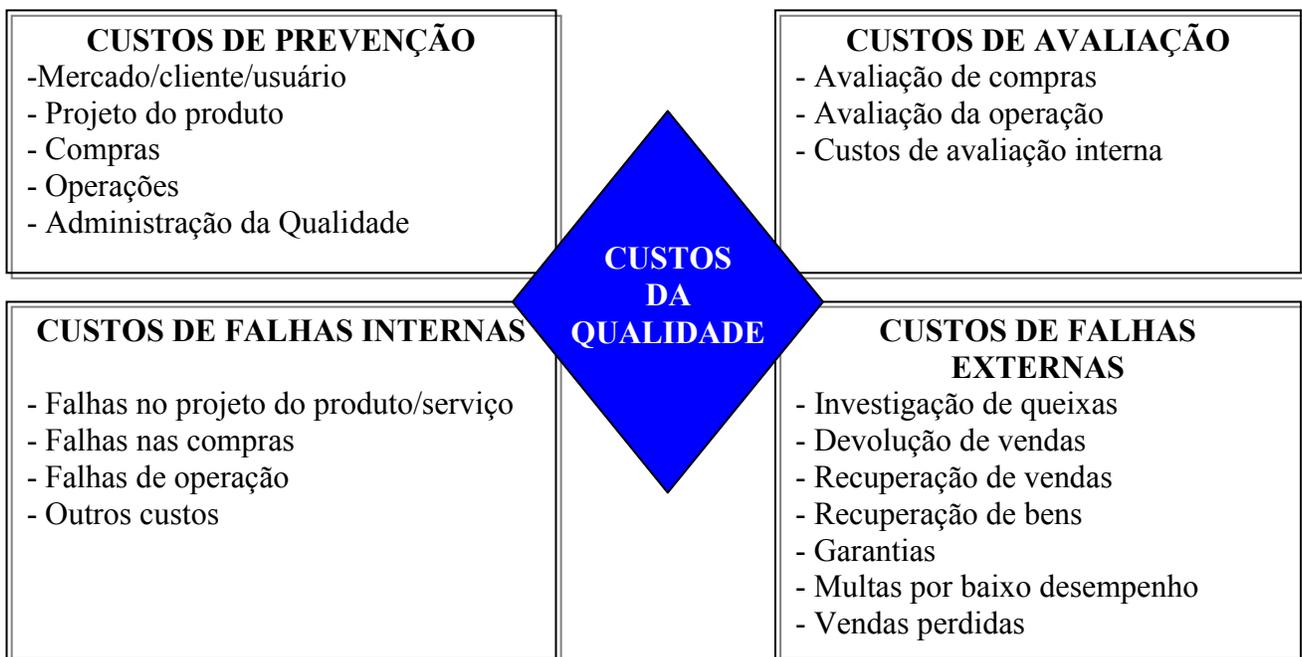


Figura 3.5 : Custos da qualidade
 Fonte: Barreto, M. (1996)

Pelos custos de prevenção entende-se aqueles relacionados com o projeto, implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade. São planejados e ocorrem antes de a operação ser realizada. Podem ser citados como exemplos: sistema de garantia da qualidade, treinamentos, planejamento da qualidade e requisitos do produto ou serviço, além de comunicações, viagens, suprimentos, etc, relacionados com o gerenciamento da qualidade.

Os custos de avaliação decorrem da avaliação feita para se detectar erros, depois da atividade, serviço ou produto ter sido executado, tais como inspeção e ensaios.

Por sua vez os custos de falha interna envolvem todas as atividades que visam lidar com erros que ocorreram e foram detectados enquanto o cliente ou seu bem ainda estão na organização.

Os custos de falha externa estão relacionados com as atividades de desempenho do produto, reclamações do cliente quanto ao produto, envolvendo os erros que ocorreram e foram notados depois que os serviços foram prestados e o cliente ou seu bem já deixou a organização.

3.4.2.8 Sistema de Gestão da Qualidade

Um sistema poderia ser definido como um conjunto de partes integradas que devem ter funcionamento perfeito para que o resultado final do processamento seja satisfatório. Pode-se tomar por exemplo os seres vivos que possuem sistemas no sentido de proporcionar um resultado satisfatório para o todo, como é caso do sistema digestivo, auditivo ou outro qualquer, onde a deficiência verificada em um dos elementos que compõem o sistema provocará reações em todos os demais elementos, prejudicando o resultado final. Na gestão da qualidade também há que se implementar um sistema para que a qualidade possa produzir bons resultados. Maranhão (2000) define um Sistema de Gestão da Qualidade como sendo “*apenas um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, como o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com*

as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva(ter qualidade com produtividade)”. Para Paladini (2000), “sistemas são estruturas que aperfeiçoam as idéias de conjuntos e processos – no primeiro caso, agregados estáticos; no segundo, grupos de elementos dinâmicos. Os sistemas englobam esses dois conceitos, mas vão além, gerando estruturas organizadas nas quais os elementos que as compõem são bem definidos e cuja operação e funcionamento seguem procedimentos lógicos. Nem sempre se compreendem exatamente esses mecanismos, mas sabe-se que eles funcionam segundo regras bem determinadas”. Continua Paladini dizendo que “a organização dos sistemas garante os resultados esperados em determinadas situações ou reações previsíveis ante determinados estímulos , situações para as quais se podem prever estratégias a adotar”. Parafraseando o autor, os elementos que constituem um sistema são as entradas, saídas, interação organizada das partes, normas e diretrizes de operação, integração de esforços para o alcance de objetivos comuns e realimentação. Por sua vez, Feigenbaum (1994) o define como “*a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a companhia ou a de toda a planta documentada em procedimentos gerenciais e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento das ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da companhia e planta, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto a sua qualidade e custos*”. Compreende-se, então, que um Sistema de Gestão da Qualidade representa a base técnica de gestão da qualidade e deve ser capaz de assegurar que a empresa consiga realmente “fazer certo as coisas”, através da fixação de um mínimo de regras para que cada pessoa ou área saiba o que e como deve ser feito e efetivamente o “faça certo”, desde a primeira vez. É o que se pode denominar de parte instrumental da gestão da qualidade, pois aplica à organização métodos de produção, avaliação e melhoria da qualidade.

Um Sistema de Gestão da Qualidade possui elementos que proporcionam à organização subsídios importantes para a administração da qualidade, que podem ser percebidos na figura 3.6.

Um dos elementos fundamentais para que o Sistema de Gestão da Qualidade seja implementado é a Política da Qualidade. Juran (1990) a define como sendo “*um guia para as ações gerenciais*”, que norteia os rumos da empresa que opta pela adoção de um programa de qualidade. A política da qualidade normalmente contém uma declaração da intenção da empresa

em atender as necessidades do cliente, o propósito de praticar qualidade com competitividade, a melhoria contínua da qualidade e a inserção dos clientes internos nos objetivos da empresa para com a qualidade.

| ELEMENTOS | SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE |
|--|---|
| Entradas | Políticas da qualidade, diretrizes de funcionamento, normas de atendimento preferencial dos clientes, etc |
| Saídas | Produto acabado adequado ao cliente |
| Interação organizada das partes | Setores organizados em malhas |
| Princípios básicos de funcionamento | Qualidade |
| Busca de objetivos comuns | O produto/serviço é desejado pelo mercado |
| Realimentação | - Grande nº de realimentações - Realimentação feita a partir das reações do mercado |

Figura 3.6 – Elementos do sistema de gestão da qualidade
Fonte: Adaptado de Paladini, E.P. (2000)

Feigenbaum (1994), promovendo um estudo sobre as características de um Sistema da Qualidade entende que o mesmo possui quatro características distintas que se completam:

A primeira representa o ponto de vista conceitual quanto ao modo pelo qual a qualidade realmente funciona no contexto de uma companhia ou instituição governamental e a forma pela qual as decisões para a qualidade podem ser tomadas apropriadamente. Considera as atividades principais da qualidade como processos contínuos de atuação.

A segunda característica diz respeito à documentação que deve indicar as atividades mais importantes e duradouras e as relações entre pessoas-máquinas-informações no sentido de que a atividade seja viável e comunicável para toda a organização.

A terceira característica é a base para tornar o amplo escopo das atividades na qualidade administrável de fato, pois ele permite que toda a organização atue no sentido de entender as exigências do consumidor até sua completa satisfação.

A quarta e última característica é a base para aperfeiçoamentos técnicos por ordem de grandeza em todas as principais atividades da empresa na qualidade.

3.4.2.9 ISO – International Organization for Standardization

A sigla ISO é formada pelas iniciais de International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização Técnica) com sede em Genebra, Suíça. O objetivo da ISO é fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional, para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos.

A série ISO 9000 é um conjunto de normas técnicas que trata exclusivamente do assunto gestão da qualidade. Conforme Maranhão (2000), tem-se notícia que a ISO 9000 é consequência da evolução de normas instituídas em duas frentes: segurança das instalações nucleares e confiabilidade de artefatos militares e aeroespaciais. Acompanhando o desenvolvimento de normas específicas para fins militares, a Inglaterra, no ano de 1979, publicou uma série de normas BS 5750, que eram uma evolução das normas militares, para aplicação limitada ao Reino Unido, porém estendida a atividades não militares.

Em 1987 a ISO oficializou a série 9000, a partir de pequenas alterações promovidas nas normas BS 5750. A partir de então a ISO série 9000 ganhou projeção e a comunidade europeia passou a adota-la como uma norma que representava avanços consideráveis nas relações comerciais. Com a difusão da Norma, os países que passaram a adota-la promoveram sua tradução para sua língua e lhe atribuíram um número, lembrando a numeração 9000 da ISO.

No Brasil a série 9000 da ISO foi traduzida e editada no ano de 1990, tendo como órgãos de representação a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas e o INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Além de orientar as organizações no sentido de implementarem um Sistema de Gestão da Qualidade, as Normas ISO 9000 certificam aquelas que conseguem implementar o Sistema de acordo com os requisitos da Norma.

No ano de 1994 as normas ISO 9000 sofreram sua primeira revisão. Assim, a família ISO série 9000, versão 1994, passou a ser composta pelas seguintes normas:

- **ISO 9000** – Normas para Gestão da Qualidade e para Garantia da Qualidade – Diretrizes para seleção e uso.

- **ISO 9001** – Sistemas de Gestão da Qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.

- **ISO 9002** – Sistemas da Qualidade – modelo para garantia da qualidade em produção e instalação.

- **ISO 9003** – Sistemas da Qualidade – modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.

- **ISO 9004** – Gestão da Qualidade e dos elementos do sistema da qualidade – Diretrizes.

- **ISO 19011** – Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão da qualidade ambiental.

Porém essa versão não teve o caráter estrutural que o mercado queria, obrigando o Comitê Técnico responsável pelo assunto gestão da qualidade a elaborar um trabalho de revisão da série ISO 9000, culminando com uma nova versão em 2000.

A versão 2000 trouxe um novo conjunto de normas em substituição àquelas da versão 1994, com a extinção da ISO 9002 e 9003, e concedendo à ISO 9001 o caráter de norma contratual e portanto a norma certificadora dos Sistemas de Gestão da Qualidade:

- **NBR ISO 9000 Sistemas de gestão da qualidade** – Fundamentos e vocabulário. Estabelecer os fundamentos e o vocabulário da qualidade.

- **NBR ISO 9001 Sistemas de gestão da qualidade** – Especificação dos requisitos de sistemas de gestão da qualidade para uma organização “produzir” produtos conformes e obter satisfação dos clientes. É a única norma de natureza contratual da Série 9000.

- **NBR ISO 9004 Sistemas de gestão da qualidade** – Diretrizes para melhorias de desempenho. Prover guia para sistemas de gestão da qualidade, incluindo melhorias contínuas, para satisfação dos clientes e de outras partes interessadas. Não contratual.

- NBR ISO 19011 Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental. Prover requisitos e diretrizes para processos de auditoria.

Na visão de Branchini (2002), *“a recente revisão das normas da série NBR ISO 9000 – efetivada em dezembro de 2000 – levou em consideração os resultados de uma ampla pesquisa mundial e contou com a participação de um grande número de delegados oriundos de diferentes países”*. Em consequência da revisão da Norma, as organizações que foram certificadas pela ISO versão 1994 teriam prazo para se adequar aos novos requisitos da ISO versão 2000 até Dezembro/2003. Ainda segundo Branchini, *“a travessia ou a transição, que uma organização certificada terá de efetuar para atingir a versão 2000 do modo mais simples e proveitoso, deve ser considerada como um novo projeto, tão importante quanto aquele de implantação inicial, onde se aproveitarão as conquistas e as melhorias da versão atual e conceber as mudanças visando a conseguir os benefícios e as melhorias introduzidas com a nova versão...as mudanças mais significativas não estão na produção, mas sim na gestão organizacional, na administração de recursos e das melhorias que normalmente estão sob poder e responsabilidade destas funções”*.

A ISO 9001:2000 é uma norma que apresenta uma estrutura baseada em um modelo de processo, ou seja, as atividades da empresa devem ser consideradas na visão de processo, como a figura do cliente interno e cliente externo. Outra inovação da versão 2000 é que a ISO 9001:2000 utiliza o ciclo PDCA como método lógico para atingimento de melhoria contínua e manutenção da qualidade nas organizações. Jatobá (2002) afirma que *“a versão 2000 da ISO 9001 bem implementada e principalmente bem auditada é um instrumento fantástico de gerenciamento global, fornecendo dados para a análise de resultados por processos”*. No entanto, para entender o escopo da norma, as organizações e seus colaboradores precisam ter ciência de que a ISO 9001:2000 possui uma série de princípios que norteiam as atividades inerentes ao Sistema de Gestão da Qualidade, quais sejam:

1 – Foco no cliente – compreensão das necessidades e desejos dos clientes, presentes e futuros.

2 – Liderança – A liderança deve criar e manter o ambiente interno no qual as pessoas se envolvem plenamente na obtenção de melhores resultados para a organização.

3 – Envolvimento de pessoas – As pessoas, em todos os níveis, são a essência: o seu envolvimento pleno possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

4 – Abordagem de processos – Um resultado almejado é obtido, mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são administrados como um processo.

5 – Abordagem sistêmica para a gestão – A identificação, compreensão e gestão dos processos que se inter-relacionam, contribuem para maior eficiência da organização na consecução de seus objetivos.

6 – Melhoria contínua – A melhoria contínua do seu desempenho global deve ser um objetivo permanente da organização.

7 – Abordagem factual para tomada de decisão – Decisões efetivas, com base na análise de dados e informações.

8 – Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores – Uma empresa e seus fornecedores são interdependentes e um relacionamento mutuamente benéfico melhora a capacidade de criar valor.

Capítulo 4

O Programa de Qualidade CAIXA

O objetivo deste capítulo é apresentar o Programa de Qualidade Total na CAIXA como resultado de levantamentos documentais e pesquisas aplicadas, de caráter qualitativa e quantitativa, efetuadas com colaboradores da Instituição, abordando o histórico do Programa e suas particularidades. Também neste capítulo será abordada a metodologia utilizada na dissertação, as etapas das pesquisas realizadas, elementos pertinentes e resultados obtidos.

4.1 O Programa de Qualidade Total na CAIXA

A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública com mais de 140 anos de existência no mercado. Desde sua fundação, a CAIXA, como sua marca passou a ser conhecida após 1997, tem uma forte vocação para o social. Ela é considerada um braço social do Governo Federal, constituindo-se em um importante instrumento de política social, pois sob sua administração estão recursos destinados a infra-estrutura, saneamento urbano e habitação, além de vários outros serviços delegados como PIS, Seguro Desemprego, FGTS, programas sociais, loterias, enfim. Também é agente fomentador das micros e empresas de pequeno porte com empréstimos de recursos subsidiados. Atualmente a CAIXA está presente na maioria dos municípios brasileiros, seja por sua rede de agências ou através de correspondentes bancários, como a rede de loterias, por exemplo, contando com mais de 50.000 empregados. É realmente uma estrutura e tanto!

Por outro lado, a CAIXA também é um banco comercial que precisa dar lucro para sobreviver no mercado. Em consequência ela opera uma grande linha de serviços financeiros, a

exemplo dos demais bancos oficiais e privados, atuando na captação de recursos financeiros, com ênfase na poupança, e na oferta de empréstimos para pessoas físicas e jurídicas.

Como é um banco pertencente à União é evidente que o Governo Federal, através do Ministério da Fazenda, exerça controle sobre a mesma indicando a Presidência e Vice-Presidências da CAIXA, que podem ser compostas por colaboradores concursados da Instituição quanto por pessoas que não têm vínculo empregatício com a organização. E isso faz com que a CAIXA experimente, no mínimo, gestões diferentes a cada cinco anos de mandato de Presidente da República.

Em 1991 foi eleito Presidente da República o então Governador de Alagoas, Sr. Fernando Collor de Mello, que indicara para a presidência da CAIXA o Sr. Lafaiete Coutinho. O Presidente eleito renunciara ao seu mandato em 1992, tendo sido conduzido ao cargo político máximo do País o então vice-presidente, Sr. Itamar Franco, que, ao tomar posse destituiu a direção da empresa que fora indicada anteriormente, nomeando para a presidência da CAIXA um empregado da Instituição, Sr. Danilo de Castro.

Acontece que aquele período tinha sido terrível para a CAIXA. Naquele contexto a Instituição se encontrava totalmente desacreditada no mercado e corriam fortes boatos sobre a sua fusão com o Banco do Brasil, terceirização ou mesmo seu fechamento, já que a instituição, como consequência de sua utilização como instrumento político nas décadas de 80 e 90, estava totalmente descapitalizada e sem “crédito” no mercado, além de ser palco de gestões conturbadas, inclusive com denúncias de desmandos e escândalos, e em decorrência era obrigada a recorrer, quase que diariamente, aos empréstimos de liquidação do Banco Central para fechar suas contas. Nesse emaranhado de incoerências de gestão, tinha-se a impressão que a empresa “abandonara” sua função social – sua característica mais importante - não sendo constatada importante aplicação de recursos em habitação e saneamento básico. Por outro lado, ela não conseguia se firmar como uma empresa financeira e comercial viável. Aliada a essa situação difícil, ainda conspirava o fato de que o discurso governamental da época direcionava para um processo de privatização de instituições estatais, o que tornava mais presente e provável a possibilidade de extinção da empresa.

A nova direção da CAIXA assumiu a empresa com uma proposta clara de revitalização, especialmente sob o ponto de vista de gerar credibilidade na sociedade, proporcionar-lhe estabilidade financeiramente, instituir a valorização do ser humano e garantir a retomada da sua ação de principal agente social do Governo Federal.

Assim, no ano de 1992 foi lançado o Programa a CAIXA em 1º LUGAR, que visava proporcionar uma mudança de comportamento organizacional e valorização institucional, abrangendo os aspectos financeiro, político, institucional, mercadológico, tecnológico, estratégico e corporativo. Esse novo enfoque tinha como finalidade tornar realidade os propósitos da nova diretoria da empresa, pois delineava claramente nove políticas:

- Melhoria da imagem institucional
- Aprimoramento da gestão econômico-financeira
- Atuação político-institucional
- Instituição da valorização do mérito
- Postura mercadológica
- Ética e comportamento profissional
- Gestão estratégica
- Administração participativa
- Tecnologia

A partir das ações de revitalização trazidas pelo programa A CAIXA em 1º LUGAR, a empresa resolveu, em 07 de dezembro de 1993, implementar um Programa de Qualidade, denominado de PQC – PROGRAMA DE QUALIDADE CAIXA, baseado nas premissas do TQC – Total Quality Control, como forma de aumentar sua produtividade e competitividade no mercado, além, é claro, de qualificar e melhorar a qualidade de atendimento aos clientes. Assim, PQC trazia uma clara proposta de enfoque no cliente, tendo como aspectos fundamentais sua satisfação, melhoria contínua, gerência participativa, respeito e valorização do ser humano.

O PQC foi lançado considerando os seguintes pilares:

Conceito do Programa : O PQC é um conjunto de ações sistêmicas que visam a implantação da gestão pela qualidade total, através dos princípios da gerência participativa e da melhoria contínua dos processos, buscando a preferência dos clientes, redução dos custos e excelência no atendimento.

Objetivo do Programa: Promover, de forma sistêmica e integrada, a melhoria contínua dos produtos, sistemas e atendimento, redirecionando posturas e ações gerenciais em busca do comprometimento de todos os empregados, com vistas à satisfação dos clientes, a garantia da perpetuidade da empresa e o cumprimento de sua missão perante a sociedade.

Missão da CAIXA: Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente no fomento ao desenvolvimento urbano nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.

Valores:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes.
- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços
- Equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios.
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade.
- Respeito e valorização do ser humano.

O PQC foi implementado sob **quatro princípios básicos:**

1 – Satisfação do cliente

2 – Melhoria contínua:

- constância de propósitos
- gerência de processos

3 – Gerência participativa:

- trabalho em equipe

- disseminação de informações
- decisões compartilhadas

4 – Respeito e valorização do ser humano

- desenvolvimento do ser humano
- reconhecimento do mérito

No lançamento do PQC a diretoria da CAIXA disse textualmente o que se queria com o Programa:

“A Caixa optou pela qualidade.

E a qualidade significa melhoria de seus produtos e serviços.

Melhoria das pessoas, dos relacionamentos e de tudo o que a Caixa faz.

Qualidade no atendimento aos clientes.

Esta opção sinaliza o caminho para o sucesso.

Para caminharmos juntos, o compromisso de todos deve estar presente.”

4.1.1 Estrutura do Programa de Qualidade CAIXA

Respalda pelos preceitos do TQC, a estratégia adotada pela empresa para implantação dos conceitos de Qualidade foi “*top dow*”, ou seja, de cima para baixo, haja vista que a CAIXA possui uma ampla estrutura física, vasta rede de distribuição e um grande mix de produtos e serviços, além de uma cultura sedimentada. Optou-se pela utilização de uma estrutura da Qualidade paralela à estrutura organizacional, denominada de Escritórios da Qualidade, que tinham a função básica de operacionalizar as estratégias do Programa. Em nível estratégico contava-se com um Conselho Superior da Qualidade e um Escritório Central da Qualidade, de onde emanavam as diretrizes e coordenação das atividades de Qualidade e em nível regional, ligados às Superintendências Regionais – antigas estruturas negociais da CAIXA nos Estados - um Comitê Regional da Qualidade e um Escritório Regional da Qualidade, sendo este responsável pela condução das atividades de Qualidade nos Estados, sendo que foram criados e instalados 31 Escritórios. A estrutura da Qualidade implantada na CAIXA pode ser visualizada na figura 4.1:

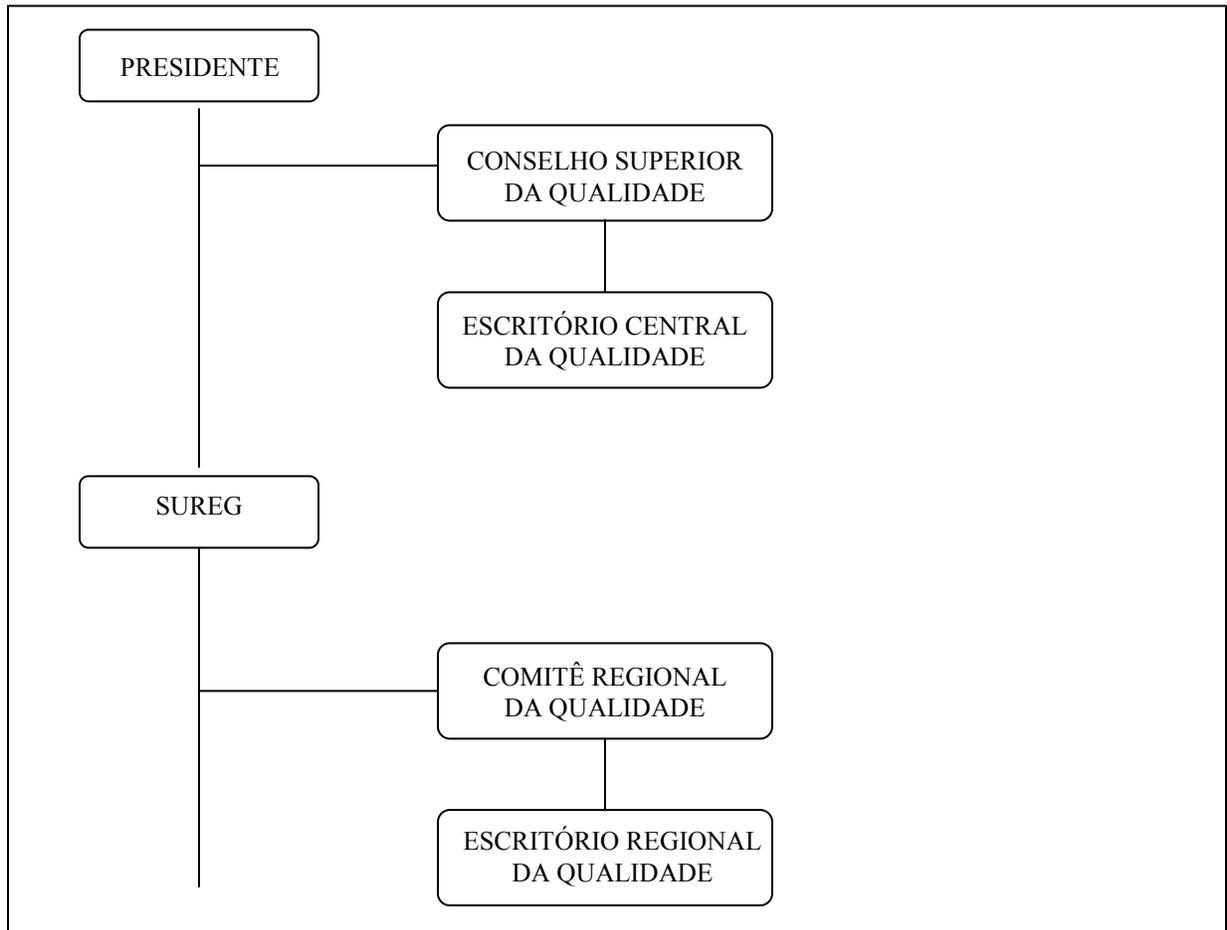


Figura 4.1 – Estrutura da Qualidade Caixa
 Fonte: Programa de Qualidade Caixa, (1993)

Os Escritórios Regionais contavam com a lotação de um Coordenador e facilitadores da Qualidade, escolhidos dentre os colaboradores da Instituição, não sendo exigida, por requisito, formação específica em Qualidade.

Foram contratadas duas Instituições de renome para atuarem na formatação do Programa, na formação dos facilitadores e na etapa de sensibilização dos colaboradores, no caso a Fundação Dom Cabral e Fundação Christiano Ottoni, ambas de Minas Gerais. Os desafios apresentados na implantação do Programa de Qualidade identificados foram diversos, podendo-se citar alguns mais relevantes:

- Porte da empresa
- Grande mix de produtos e serviços
- Formatação do programa de qualidade com foco industrial
- Resistência à mudança por parte dos colaboradores
- Cultura administrativa da empresa
- Falta de patrocínio das gerências
- Garantir o alcance do programa na empresa como um todo.

Entretanto, fica evidente que o maior deles estava e está relacionado com a transitoriedade dos dirigentes, sobretudo a alta administração, cuja indicação, conforme assinalado anteriormente, possui forte componente político.

4.1.2 Etapas do Programa de Qualidade CAIXA

A primeira etapa do Programa foi denominada de “sensibilização e disseminação dos conceitos” e consistiu na realização de seminários e palestras, onde se procurava colocar os colaboradores a par do Programa e onde se pretendia chegar com o mesmo. Pelas particularidades da Instituição e do seu corpo de colaboradores, onde não era comum o trabalho em equipe, foi dada ênfase na mudança nos processos e no comportamento das pessoas, como colunas de sustentação do programa.

A estratégia de implantação do Programa foi sistematizada em um planejamento global que contava com um cronograma nacional que permitia a execução simultânea das etapas em toda a empresa, e com dez etapas básicas:

- 1 – Mobilizar para a implantação
- 2 – Implantar o gerenciamento pelas diretrizes
- 3 – Difundir o gerenciamento pela qualidade total
- 4 – Implantar educação permanente
- 5 – Promover desenvolvimento do ser humano
- 6 – Implantar gerenciamento das rotinas diárias

- 7 – Implantar equipes interfuncionais
- 8 – Implantar equipes de melhoria da qualidade
- 9 – Implantar o programa 5 S
- 10 – Implantar a garantia da qualidade

A fase técnica do Programa se deu posteriormente com a implantação da GRD – Gerenciamento da Rotina Diária, onde se deu a utilização de ferramentas de planejamento, melhoria e acompanhamento de processos. O uso de indicadores de performance era premissa básica nesta fase. A implantação da GRD era acompanhada por critérios pré-definidos e orientadores de fases de certificação interna. Todos os processos deveriam ser identificados, priorizados, melhorados e ter sua eficiência e eficácia medidos.

Embora a aplicação da GRD não tenha sido concluída em sua totalidade, a experiência serviu de suporte técnico para a implantação do Programa 5 S's dentro da nova estrutura organizacional da empresa, a partir de 1996.

4.2 Programa de Racionalização e Competitividade - PRC

As eleições presidenciais do ano de 1994 promoveram a eleição do Sr. Fernando Henrique Cardoso para a Presidência do Brasil. O novo programa de Governo trouxe uma proposta neoliberal para a economia brasileira, envolvendo a privatização de empresas estatais e a redefinição daquelas que permanecessem públicas. No contexto da CAIXA a eleição do novo Presidente da República possibilitou, em janeiro de 1995, a indicação do Sr. Sérgio Cutolo para a presidência da empresa, bem como a formação de uma diretoria composta em grande parte por profissionais de mercado. Logo após a posse, a nova diretoria implementou o Programa de Racionalização de Competitividade – PRC, considerado como a maior transformação estrutural que se tem notícia na CAIXA. Esse programa trouxe profundas mudanças internas e externas, baseadas na integração dos segmentos de negócios, na modernização organizacional e tecnológica e na orientação do foco para o cliente. Diferentemente do Programa de Qualidade, o novo programa tinha uma vertente para reengenharia de processos, baseando-se na racionalização administrativa e aumento da competitividade. Esse programa provocou inicialmente a extinção da

estrutura do PQC e na seqüência profundas alterações na estrutura da empresa, com o propósito de adequá-la à competitividade do mercado. A nova estrutura contemplava três níveis, denominados subsistemas: o **negocial**, onde as antigas Superintendências Regionais deram lugar a Escritórios de Negócios localizados em todos os Estados da Federação, o **central**, composto pelas áreas estratégicas, e o **Logístico**, que contemplava as Unidades de apoio ao negócio. O foco passou a privilegiar o segmento negocial da empresa. Como consequência houve realocação de pessoas das áreas-meio para o segmento negocial, centralização de políticas e diretrizes no nível estratégico e descentralização de ações operacionais no nível negocial. As áreas-meio foram reestruturadas e a ocupação dos cargos gerenciais foi efetivada por meio de processos seletivos, o que também ocorreu com as Agência da CAIXA. Foi um período que provocou descontinuidade operacional em diversas áreas e profundo choque emocional nos colaboradores.

O PRC estipulou diretrizes básicas para nortear seu desenvolvimento:

- 1 – Centralizar na matriz a formulação de políticas e diretrizes de caráter estratégico, bem como a coordenação das atividades de acompanhamento, avaliação e controle.
- 2 – Descentralizar as ações operacionais, permitindo maior agilidade para decisão e execução.
- 3 – Desenvolver de forma integrada os três segmentos de negócios: comercial, fomento e prestação de serviços.
- 4 – Aumentar a eficiência operacional global da Caixa, em especial, o segmento comercial.
- 5 – Racionalizar a estrutura organizacional com a eliminação de níveis hierárquicos, tornando-a ágil e competitiva.
- 6 – Privilegiar as atividades voltadas para o negócio da empresa.
- 7 – Fortalecer as funções gerenciais e as instâncias decisórias.
- 8 – Reduzir despesas operacionais.

Neste contexto, os trabalhos inerentes ao PQC sofreram solução de continuidade e só foram retomados algum tempo depois, embora, no contexto técnico do lançamento do PRC, o Programa de Qualidade Caixa tenha sido considerado complementar, haja vista que a ele caberia o suporte

metodológico para a consolidação do PRC, através, principalmente, de técnicas como Times da Qualidade, Programa 5 S, Benchmarking, Gerenciamento de Processos e Atendimento.

As profundas mudanças promovidas alteraram consideravelmente o clima organizacional da empresa. Segundo levantamento efetuado, a implementação da GRD ficou seriamente prejudicada, pois atividades elementares como o domínio das ferramentas da qualidade não foram realizadas ou ficaram restritas a uns poucos colaboradores, não possibilitando, por exemplo, que a empresa pudesse mensurar ganhos na eficiência dos processos nem eficácia dos produtos.

A partir daí a Qualidade na CAIXA passou a ser gerida por uma área específica dentro da nova estrutura implementada (Área de Desenvolvimento Empresarial – GEADE), cabendo a ela a implementação de programas de fácil assimilação, resultados rápidos e de baixo custo de implantação e que, de certa forma, pudessem dar continuidade às ações do PQC.

Como um dos programas escolhidos, a empresa começou, a partir do ano de 1996, a implementar o Programa 5 S em diversas unidades pilotos como forma de ratificar os princípios da Qualidade que foram implementados, possibilitando ganhos junto à clientela.

Após a implementação dos pilotos do Programa 5 S e considerando seus resultados positivos, a Área de Qualidade da CAIXA estabeleceu para o ano de 1997 algumas metas isoladas, destacando-se dentre elas a implantação do Programa 5 S em todo o subsistema negocial e a certificação do sistema de garantia da qualidade de alguns programas pela ISO 9002. No entanto, na prática foram levadas a termo somente as atividades inerentes ao programa 5 S.

Já no decorrer do ano de 1997 o Programa de Qualidade Caixa foi suspenso e substituído por uma nova técnica administrativa denominada de Gestão por Responsabilidade de Processos – Rede de Processos, que visava a eliminação de superposição ou indefinição de responsabilidades, estabelecendo claramente a relação entre clientes e fornecedores, facilitando, assim, o acompanhamento, a avaliação e o controle dos processos

4.3 Certificação pela ISO 9000

Embora a realidade organizacional da empresa estivesse com uma filosofia de reengenharia, a CAIXA, através da área competente e não como estratégia corporativa, resolveu, no ano de 1998, promover a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade de programas administrados pela CAIXA, cujos recursos são oriundos do Orçamento Geral da União – OGU e destinados à população de baixa renda. Antes, entretanto, a organização definiu sua Política da Qualidade, abrangendo quatro pontos fundamentais:

POLÍTICA QUALIDADE CAIXA

“Alcançar a excelência no atendimento ao cliente, mediante a participação de toda a equipe de trabalho, praticando e fomentando a harmonia com o meio ambiente, buscando proporcionar resultados positivos à organização.”

OBJETIVO 1 – Alcançar a excelência no atendimento

“Significa direcionar todos os esforços para atender o cliente, de forma eficiente e eficaz, satisfazendo as suas necessidades, buscando superar as suas expectativas e oferecer o melhor atendimento ao mercado”.

OBJETIVO 2 – Promover a participação de toda a equipe de trabalho

“Significa obter o comprometimento dos empregados, prestadores de serviços, credenciados, estagiários e outros com as diretrizes da empresa, desenvolvendo o espírito cooperativo e a atuação conjunta”.

OBJETIVO 3 – PRATICAR E FOMENTAR A HARMONIA COM O MEIO AMBIENTE

“Significa criar e manter condições de desenvolvimento social preservação ambiental.”

OBJETIVO 4 – PROPORCIONAR RESULTADOS POSITIVOS À ORGANIZAÇÃO

“Significa buscar ganhos mensuráveis para a empresa, abrangendo o desempenho financeiro e institucional, garantindo e ampliando o seu papel como agente de desenvolvimento econômico e social.”

Como consequência da política da Qualidade, ficou decidido, à época, que a empresa iria concorrer à Certificação dos Sistemas de Qualidade, no ano de 1999, de acordo com a Norma NBR ISO 9002, envolvendo os programas citados abaixo, nas localidades de Aracaju/SE, Goiânia/GO, Almirante Barroso/RJ, Jundiaí/SP e Passo Fundo/RS. A proposta envolvia, inclusive, a expansão das atividades para as demais localidades em que Unidades da empresa operassem os referidos programas, sendo que num primeiro momento aquelas Unidades reuniam características totalmente diferenciadas, seja por volume, localização, carências, etc. É ainda importante frisar que os programas que foram objeto de certificação pela ISO 9002 eram programas administrados pela CAIXA, porém todos os recursos eram oriundos do Governo Federal e que, naturalmente, poderiam sofrer solução de continuidade, quando o interesse do Governo Federal fosse direcionado para outros programas, como na verdade ocorreu, provocando a substituição dos mesmos por outras atividades:

1 – PROGRAMA HABITAR BRASIL

Este programa tem como objetivo atuar em áreas degradadas ou de risco, desocupadas ou ocupadas por subhabitações (favelas, mocambos, palafitas, cortiços, etc), elevando os padrões de segurança, salubridade, habitabilidade e qualidade de vida de seus habitantes. Investe também em habitação, fazendo recuperação e melhorias; construção de unidade sanitária; construção de moradias e ainda dá apoio ao desenvolvimento comunitário.

2 – PROGRAMA DE AÇÃO SOCIAL EM SANEAMENTO - PASS

Atua na implantação, ampliação e melhoria dos serviços de abastecimento de água; esgotamento sanitário e tratamento de resíduos sólidos. Conta sempre com participação dos Estados, do Distrito Federal ou município beneficiado, seja sob a forma de recursos financeiros ou através de obras e/ou serviços que integrem o valor do investimento.

3 – PROGRAMA DE INFRA-ESTRUTURA URBANA

É um programa que atua complementarmente aos Programas Habitar-Brasil e PASS. Ele prioriza os investimentos públicos em transporte coletivo urbano e segurança viária, reduzindo as situações de risco e de insalubridade em áreas habitadas por população de baixa renda. Contempla investimentos em projetos; melhoria e/ou implantação de infra-estrutura urbana (abastecimento de água; esgoto; tratamento de resíduos sólidos domésticos; drenagem pluvial; pavimentação de obras viárias, contenção e estabilização de encostas; canalização de cursos d'água; equipamentos fixos de apoio ao transporte coletivo urbano; sistemas de segurança viária e apoio ao desenvolvimento comunitário).

Conforme foi afirmado anteriormente, as organizações certificadas pela Norma ISO, versão 1994, deveriam promover a adequação do seu Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da ISO, versão 2000, até o mês de dezembro de 2003. Acontece que com o redirecionamento de políticas e diretrizes e conseqüentemente dos programas de mudanças estruturais existentes na CAIXA, todas as ações até então existente visando a certificação de outras áreas e programas pela Norma ISO 9001 foram, de certa forma, abandonadas, inclusive, com a cessação das atribuições específicas da área gestora, até então desenvolvidas em nível estratégico na empresa. Lamentavelmente, foram definitivamente encerradas as atividades relacionadas com o Programa de Qualidade Caixa, restando somente registros pertinentes na biblioteca da CAIXA em Brasília. Aliás, a nova geração de colaboradores da empresa, com certeza, desconhece com detalhes essa valiosa “experiência” realizada na Instituição.

4.4 Pesquisas realizadas

Com o objetivo de apresentar a visão dos colaboradores da CAIXA sobre os processos de mudança relatados no item anterior, foram realizadas duas pesquisas, uma de caráter qualitativa e outra de caráter quantitativa. Segundo Mattar (1999), “*tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente*”. Adiante, complementemente afirmando que “*na pesquisa quantitativa os dados são obtidos*

de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais e em profundidade e em testes projetivos”. No bojo desta dissertação, a pesquisa qualitativa visa coletar informações acerca dos motivos que levaram a empresa a promover a descontinuidade do Programa de Qualidade Caixa. Por sua vez a pesquisa quantitativa visa coletar dados sobre o Sistema de Administração adotado pela CAIXA, segundo a metodologia proposta por Likert. A seguir são apresentados os aspectos metodológicos e os resultados obtidos.

4.4.1 Aspectos metodológicos

Abaixo são apresentados os principais aspectos metodológicos das pesquisas realizadas.

4.4.1.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa pode ser considerada como uma atividade teórico-prática, uma vez que num primeiro momento se baseia em um estudo teórico sobre organizações, mudanças e programas estruturais, entre outros, devidamente amparado nos ensinamentos de diversos autores que abordam o tema objeto desta dissertação, além de realizar pesquisa documental em registros da Instituição estudada. Sobre o assunto pode-se citar Vergara (1998) quando afirma que *“a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”*. Também em um segundo momento tem-se a coleta de dados qualitativos e quantitativos através de pesquisa descritiva, que, ainda na visão de Vergara (1999), *“expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”*, que possibilitam fornecer subsídios para amparar respostas e que as hipóteses levantadas possam ser discutidas e respondidas.

4.4.1.2 Método

A abordagem metodológica, quanto ao propósito, trata-se de pesquisa exploratória e de pesquisa aplicada descritiva qualitativa e quantitativa. Sobre a metodologia exploratória, Vergara (1999) diz que “*a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado*”; quanto ao tipo de análise, constitui-se de levantamentos documentais e um *estudo de caso* de caráter descritivo. Roesch (1996) explica que a pesquisa aplicada tem o propósito de entender a natureza e a fonte dos problemas humanos e gerar soluções potenciais a esses problemas. Dando seqüência ao raciocínio, Goldenberg (1997) entende por estudo de caso “*uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos*”. Mattar (1999) reforça a afirmação ensinando que o estudo de caso “*pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc*”.

Ressalta-se que esse *estudo de caso* é de natureza qualitativa e quantitativa. O método quantitativo, como o próprio nome indica, “*caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples (como percentual, média, desvio-padrão), até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão*” (Richardson:1989). Sobre o método qualitativo, Roesch (1999), citando Straus & Corbin (1990), informa que “*o objetivo da análise é construir teoria a partir dos dados. Assim, o pesquisador forma uma versão teórica da realidade. Esta formulação teórica não apenas pode ser usada para explicar a realidade, mas também um esquema de referência para a ação.*”

Quivy e Campenhoudt (1998) apresentam entre as principais vantagens dos métodos quantitativos:

- a) *A precisão e o rigor do dispositivo metodológico, que permite satisfazer o critério de intersubjetividade;*
- b) *A capacidade dos meios informáticos, que permitem manipular muito rapidamente um grande número de variáveis;*

- c) *clareza dos resultados e dos relatórios de investigação, nomeadamente quando o investigador aproveita os recursos da apresentação gráfica das informações.*

O objetivo da aplicação da pesquisa qualitativa foi levantar informações acerca do Programa de Qualidade CAIXA, perante os empregados da Instituição que tiveram relação direta com a implantação do programa. Com a pesquisa quantitativa o objetivo foi colher dados com os colaboradores da CAIXA no âmbito do Estado de Goiás com a finalidade de levantar o perfil organizacional da empresa, de acordo com a proposta elaborada por Rensis Likert. Foram utilizados, ainda, um roteiro estruturado disfarçado e um questionário como técnica de coleta de dados, e como técnica de análise dos dados colhidos, optou-se por uma análise qualitativa das respostas, bem como o método estatístico para as questões fechadas.

Para a pesquisa quantitativa, foi utilizada a média como medida de tendência central, por ser um número que agrupa ao seu redor os valores centrais, e o desvio padrão como medida de variância, por ser um número estável que considera a totalidade dos valores das variáveis em estudo. Considerando ainda que a classificação do estilo de gestão da organização não é inflexível, possibilitando, por exemplo, à empresa que possua características de um determinado estilo de gestão uma transição para uma outra classificação, principalmente na compreensão de seus colaboradores. Corroborando a afirmação o entendimento de Chiavenato (1999) no sentido de que *“uma empresa pode estar situada acima do Sistema 2 e abaixo do Sistema 3, ou seja, ao redor de 2,5. Pode também ser caracteristicamente 2 no processo decisório e 3 no sistema de recompensas. Igualmente pode ter um departamento ou uma subunidade em que predomine o Sistema 1, enquanto em outro departamento ou subunidade predomina o Sistema 4”*. Diante dessa constatação foi criado um intervalo compreendido entre *um* e *quatro*, no qual foram considerados nas respostas os números inteiros e os centésimos, de modo que, quando o resultado (média) estiver compreendido entre 1 (um inteiro) e 1,50 (um inteiro e cinquenta centésimos) o estilo de gestão é autoritário-forte; quando estiver entre 1,51 (um inteiro e cinquenta e um centésimos) e 2,50 (dois inteiros e cinquenta centésimos), autoritário-benévolo; entre 2,51 (dois inteiros e cinquenta e um centésimos) e 3,50 (três inteiros e cinquenta centésimos), participativo-consultivo; e 3,51 (três inteiros e cinquenta e um centésimos) e 4 (quatro) participativo-grupal.

4.4.1.3 População e amostra

4.4.1.3.1 População

Segundo Vergara (1998) a população ou universo de uma pesquisa diz respeito a *“um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”*.

Na pesquisa foram consideradas duas populações para coleta de dados. Quando se pretendeu levantar informações acerca do Programa de Qualidade Caixa, foi utilizada uma população composta por colaboradores da empresa que estiveram envolvidos diretamente com a aplicação do Programa, distribuídos por diversos Estados da Federação, em número de 25 pessoas. Para a coleta de dados sobre o perfil organizacional da CAIXA, foi utilizada uma população de colaboradores da organização no âmbito do Estado de Goiás, totalizando 2.000 pessoas, aproximadamente, composta por técnicos bancários, escriturários, gerentes de agência, analistas e gerentes de áreas-meio, denominadas de filiais.

Gil (1988) deixa contribuição para definição do tamanho da amostra, inicialmente considerando que a população será finita quando for conhecido o seu tamanho e infinito quando ele for desconhecido. Em um segundo momento apresentando as fórmulas estatísticas pertinentes.

4.4.1.3.2 Amostra

Mattar (1999), entende que a *“idéia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população”*.

Para a pesquisa qualitativa, objeto desta dissertação, população e amostra se confundem, pois a população (colaboradores que atuaram diretamente no programa) é muito reduzida, o que inviabilizaria a retirada de amostra. Trata-se, portanto, de levantamento censitário.

No que diz respeito à pesquisa quantitativa, uma amostra de 95 pessoas foi extraída da população de 2.000 colaboradores da CAIXA, no âmbito do Estado de Goiás, aplicando-se sobre a mesma margem de confiança igual a 95,5% e margem de erro aceitável de 10%.

Considerando que é identificado o tamanho da população de colaboradores da CAIXA, objeto da pesquisa, trata-se de uma população finita, para a qual foi aplicada a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(2)^2 \times (50\% \times 50\%) \times 2.000}{(10\%)^2 \times (2000-1) + (2)^2 \times (50\% \times 50\%)}$$

$$n = \frac{2.000}{20,99} = 95 \text{ pessoas}$$

onde:

n = tamanho da amostra

Z = margem de confiança

e = margem de erro

p = percentagem com o qual o fenômeno se verifica

q = percentagem com o qual o fenômeno não se verifica

N = tamanho da população

Ressalta-se que foram aplicados 95 questionários com a amostra extraída da população mencionada, cujas respostas dão respaldo para as conclusões desta dissertação.

4.4.1.4 Coleta de dados

Como técnica de coleta de dados foi utilizada neste trabalho pesquisa qualitativa, efetuada através de pesquisa em profundidade, com empregados da CAIXA que tiveram relação direta

com o programa de qualidade total, tais como facilitadores da qualidade, instrutores, gerentes regionais, bem como questionário estruturado para coleta de dados com os colaboradores da CAIXA na base do Estado de Goiás, formada por escriturários, gerentes, empregados de nível técnico e de assessoria.

Para GIL (1991) por questionário, entende-se “*um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado*” e traduzem os objetivos específicos da pesquisa. A utilização deste instrumento de coleta de dados nesta proposta deve-se entre outras vantagens ao seu baixo custo de aplicação e à segurança que os entrevistados têm devido à preservação do anonimato.

Com relação a elaboração do questionário deve-se observar algumas regras como GIL (1991) coloca:

“as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis; devem ser incluídas apenas as perguntas relacionadas ao problema proposto; deve-se levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados; as perguntas devem ser elaboradas de maneira clara, concreta e precisa”.

Após a confecção do questionário, o mesmo foi aplicado em forma de pré-teste em pessoas ligadas a atividades na empresa num total de cinco pessoas. O pré-teste centra-se na avaliação do questionário enquanto tal, procurando verificar se todas as perguntas foram elaboradas adequadamente, desde a clareza dos termos à ordem das perguntas (GIL:1991).

4.4.1.5 Avaliação de estilo de gestão - coleta de dados

O instrumento para coleta de dados e definição do estilo de gestão adotado na Caixa Econômica Federal utiliza um modelo baseado no apêndice II do livro *A Organização Humana* de Rensis Likert (1975). O modelo utilizado aparece no Apêndice I deste trabalho.

Desta forma, para avaliar o estilo de gestão, foram consideradas basicamente oito dimensões: processos de liderança utilizados; natureza das forças motivacionais; natureza do processo de comunicação; natureza do processo de influência e interação; natureza do processo decisório; natureza do sistema de metas e diretrizes; natureza dos processos de controle; e metas de desempenho e treinamento.

Esse instrumento é capaz de detectar o estilo de gestão utilizado na empresa, podendo ainda apontar aspectos do estilo de gestão utilizado que podem ser modificados, a fim de otimizá-lo, ou seja, torná-lo mais participativo.

As respostas às perguntas originadas dos indicadores são apresentadas em um *continuum* que vai desde **RARAMENTE**, passando por **ÀS VEZES** e **GERALMENTE** até o **SEMPRE**. Essa seqüência representa os estilos de gestão autoritário-forte, autoritário-benévolo, participativo-consultivo e participativo-grupal, sucessivamente.

Observa-se que os indicadores representam situações ora bem positivas, ora acentuadamente negativas. Quando acontece esse último caso, a questão deve ser medida de maneira invertida. Por exemplo, na dimensão *natureza das forças motivacionais*, a questão nº 12 - *As atitudes dos colaboradores em relação às metas são, geralmente, hostis?*, a resposta raramente corresponde ao estilo de gestão participativo-grupal; a resposta às vezes, ao estilo participativo-consultivo, a resposta geralmente, ao estilo autoritário-benevolente; e sempre, ao estilo autoritário-coercitivo. Esse mesmo raciocínio deve ser adotado para as questões nºs 13, 17, 22, 24, 28, 32, 35, 41 e 42.

Nas demais questões, em que o conteúdo denota uma postura positiva, as respostas têm essa correspondência:

- 1 – **Raramente**, corresponde ao estilo de gestão autoritário-coercitivo;
- 2 – **Às vezes**, corresponde ao estilo de gestão autoritário-benevolente;
- 3 – **Geralmente**, corresponde ao estilo de gestão participativo-consultivo;
- 4 - **Sempre**, corresponde ao estilo de gestão participativo-grupal.

As dimensões propostas são formadas por características específicas, denominadas indicadores e/ou variáveis, que, agrupadas, indicam o estilo de gestão quanto a dimensão que se inserem.

Likert (1975) divide as variáveis, que compõem seu instrumento de diagnóstico organizacional, em variáveis causais, variáveis intermediárias e variáveis finais ou de resultados. As variáveis causais são aquelas “*caracterizadas pela independência que trazem em si. Determinam o curso de eventos da organização e os próprios resultados obtidos pela empresa*”, ou seja, quando mudadas, causam alterações em outras variáveis, mas não são influenciadas por essas. São as que podem ser alteradas, modificadas pela organização e seus dirigentes. Não são fixadas ou controladas por circunstâncias externas. Englobam a estrutura da organização e as diretrizes, decisões, estratégias, aptidões e comportamento da administração da firma.

As variáveis intermediárias são as que “*refletem a saúde interna da organização*” (Likert:1975). São por exemplo, a lealdade encontrada, 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 decisão.

As variáveis de resultados são “*as dependentes, aquelas que refletem as realizações da organização*” (Likert:1975). São a produtividade, os custos, os desperdícios e os lucros.

Diante desses indicadores e dimensões torna-se possível a produção de um programa de informações que facilita tanto a tabulação dos dados como o tratamento, podendo-se efetivar as conclusões das pesquisas nessa área com muito mais agilidade.

4.4.2 Resultados obtidos

4.4.2.1 Pesquisa qualitativa

Buscou-se com a realização da pesquisa qualitativa levantar as percepções e opiniões dos colaboradores da CAIXA que tiveram participação decisiva na formatação, facilitação e condução do Programa de Qualidade Caixa.

Num primeiro momento, foi indagado aos colaboradores sobre a situação da empresa na pré-implantação do Programa, tendo ficado mais evidenciado o seguinte cenário:

- A empresa encontrava sérias dificuldades com problemas de qualidade na entrega dos produtos, dificultando o relacionamento com a cliente e fazendo com que a empresa tivesse uma imagem de empresa ineficiente, lenta e com baixa qualidade.

- Excesso de despesas operacionais, verificado pela competitividade reduzida e a baixa produtividade, quando comparada aos demais agentes financeiros do mercado.

- Grande desmotivação dos colaboradores da Instituição, marcada principalmente pela ausência de políticas de crescimento profissional e aperfeiçoamento. Prevalencia a sensação de um barco sem rumo, sem direção, onde cada um deveria procurar sua própria salvação.

- Falta de padronização de procedimentos, gerando um sem número de ações isoladas, algumas práticas de sucesso, porém outras geradoras de prejuízos e insatisfação.

- Desorganização administrativa de Unidades Operacionais.

- Grande perda de mercado, especialmente em poupança e conta corrente. Havia uma visível redução de participação no mercado por parte da empresa, com perda contínua de depósitos de poupança (onde sempre fora líder isolado), bem como de contas correntes.

- Despreparo gerencial para atuação como banco comercial. A CAIXA resolvera mudar o foco de banco social para um banco comercial, porém sua estrutura e corpo gerencial não foram preparados para essa mudança radical, culminando com enorme dificuldades para competição com os bancos privados.

- Imagem institucional muito desgastada no mercado, ocasionada principalmente pela última gestão administrativa, que fora alvo de críticas de irregularidades administrativas.

Para os entrevistados, os objetivos macros da implantação do Programa de Qualidade Caixa estavam relacionados basicamente às seguintes necessidades:

- Incrementar perante o público interno a noção de cliente, tão desgastada perante a sociedade. Era preciso mudar a imagem e a atuação do corpo de colaboradores da Instituição, através da visão e da importância do cliente para a sobrevivência da organização.

- Focalizar a cultura para a qualidade da entrega de produtos e serviços ao público, através da qualificação e aperfeiçoamento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

- Melhoria da qualidade no atendimento, que se fazia necessária e importante, haja vista que esse processo na empresa era considerado pelo mercado como altamente deficiente.

- Melhorar procedimentos de atuação, principalmente nas Agências, com a definição de processos internos, através da identificação e estruturação dos mesmos.

- Resgatar a motivação dos colaboradores. Pretendia-se implementar ações que envolvessem os colaboradores na solução dos problemas da empresa, bem como lhes possibilitassem crescimento profissional.

- Eliminar re-trabalhos e pendências constantes no desenvolvimento das atividades, que na época eram perceptíveis e provocavam aumento das despesas operacionais.

- Adequação da empresa à nova realidade de mercado, que exigia produtividade e competitividade como requisito de sobrevivência.

Sobre a escolha e formação dos líderes do Programa de Qualidade, foram ressaltados os seguintes pontos:

- A CAIXA buscou a implantação do Programa 5 S em nível estratégico, como forma de disseminar os conceitos iniciais do Programa de Qualidade, bem como promoveu treinamentos em nível regional para os gerentes de agências, coordenadores e facilitadores dos escritórios regionais, dando ênfase na GRD – Gerenciamento da Rotina Diária, visando a identificação e melhoria dos processos internos. Buscou-se o apoio de duas grandes instituições de consultorias de Minas Gerais – Fundação Cristiano Ottoni e Fundação Dom Cabral.

- A dificuldade de adequação da visão de processos industriais – mormente na GRD, para aspectos de empresa de serviços, como é o caso da CAIXA.

- A indicação e escolha dos membros dos Escritórios Regionais da Qualidade estavam relacionados ao perfil (notadamente de instrutoria interna) e capacidade de liderança, com preferência por colaboradores detentores de curso superior, porém não foi exigida formação específica na área.

Quando indagados sobre as dificuldades encontradas na implantação do Programa, notadamente em nível regional, as respostas foram valiosas para a fundamentação desta dissertação:

- Falta de autonomia para implementação de mudanças, uma vez que, no caso da CAIXA, os processos são, em sua maioria, corporativos, o que levou a impasses, principalmente quando se tratava de redesenho dos mesmos.

- O ceticismo de gerentes, que são geradores de opinião, quanto ao Programa de Qualidade, gerando um certo descompromisso com os preceitos.

- A total ausência de conhecimentos específicos por parte dos colaboradores que não conheciam os conceitos, tampouco a aplicabilidade das ferramentas. Além disso, percebeu-se falta de mobilização das equipes pelos gestores.

- A percepção dos ganhos (imediatismo). As pessoas, principalmente os gestores, esperavam obter resultados imediatos, o que não ocorreu, dadas as particularidades dos Programas de Qualidade. Outro aspecto ressaltado diz respeito ao processo de continuidade que não foi corretamente aplicado pelas Unidades da CAIXA.

- Outro aspecto bastante ressaltado está relacionado com a resistência a mudanças dos colaboradores e também dos gestores. Em algumas Unidades os preceitos do Programa foram bem recebidos e trabalhados pelas equipes, entretanto, em outras não houve o compromisso de implementar as ações propostas.

Quanto aos resultados auferidos pelo Programa de Qualidade Caixa, foram obtidas as seguintes respostas:

- Não se conseguiu mensurar significativamente os resultados do Programa, ficando mais restrito ao Programa 5 S que foi aplicado em diversas Unidades e apresentou resultados consideráveis.

- Aspecto relevante mencionado é que as medições, quando efetuadas, não eram utilizadas pelas gerências para promoção da melhoria dos processos e das pessoas. Faltou patrocínio dos gestores para que as mudanças fossem implementadas.

Por fim, foi indagado aos entrevistados o que teria levado a CAIXA a promover a descontinuidade do Programa de Qualidade anteriormente implementado, tendo sido realçados três pontos que merecem ser observados e analisados:

- A visão de um dos mentores e coordenadores do Programa, reforçada pelos demais entrevistados, é que a troca de direção da Instituição ocorrida no ano de 1995 tenha o fator mais relevante na descontinuidade do Programa, especialmente quando foi implantado o PRC – Programa de Racionalização e Competitividade na empresa.

- Também foi citada com ênfase o aspecto da falta de compromisso dos gestores das Unidades com os preceitos do Programa, o que não possibilitou a mudança de cultura e permanência do Programa.

- A Qualidade Total, como qualquer outra corrente administrativa que visa mudanças culturais, comportamentais, requer uma dimensão de tempo maior para que se estabeleça de maneira perene, e que os resultados sejam obtidos a longo prazo, o que não ocorreu na CAIXA.

- Vários dos princípios da Qualidade, tais como a valorização das pessoas, atenção e foco nos processos empresariais, controle de resultados dos processos, embora sem explicitação na estratégia de comunicação da empresa, foram incorporados pelo PRC

4.4.2.2 Pesquisa quantitativa

Definida a amostra, composta por colaboradores da Instituição no âmbito do Estado de Goiás – gerentes, escriturários, técnicos bancários e comissionados, em número levantado com a aplicação da fórmula respectiva, conforme mencionado no subitem 4.4.1.3.2, os questionários foram encaminhados aos entrevistados via malote e/ou intranet, sendo que os dados abaixo

apurados referem-se às respostas dos 95 (noventa e cinco) colaboradores entrevistados. Os critérios adotados na pesquisa quantitativa foram elaborados no sentido de se procurar identificar o perfil organizacional da empresa dentro das oito dimensões estipuladas para a pesquisa.

Processos de liderança

| PERGUNTAS | ESTILO |
|---|-------------|
| 01 – Pode-se dizer que os superiores na CAIXA têm confiança em seus colaboradores? | 3 |
| 02 – E os colaboradores, por sua vez, têm confiança nos supervisores? | 3 |
| 03 – Os ocupantes de cargo de direção exibem um relacionamento de apoio com os colaboradores? | 3 |
| 04 – Os colaboradores sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com os superiores? | 2 |
| 05 – Quando precisam resolver problemas relacionados à execução de atividades, os ocupantes de cargo de direção sempre ouvem as idéias dos colaboradores e fazem uso construtivo delas? | 2 |
| MÉDIA | 2,60 |

Percebe-se pelos dados apurados que, no tocante aos *processos de liderança*, a empresa possui Estilo de Gestão Participativo-Consultivo, Tipo 3, tendo as respostas direcionadas para o estilo autoritário-benevolente nas perguntas que envolvem o relacionamento com os colaboradores.

Quadro II – Forças Motivacionais

| PERGUNTAS | ESTILO |
|--|-------------|
| 06 – As principais razões para se trabalhar na CAIXA estão relacionadas com segurança física e alcance de melhor status? | 2 |
| 07 – A empresa proporciona condições para que o colaborador se sinta parte integrante, um membro efetivo e orgulhoso de pertencer à organização? | 2 |
| 08 – A empresa adota processos de motivação dos colaboradores? | 2 |
| 09 – Quando acontecem são no sentido de valorizar o colaborador? | 2 |
| MÉDIA | 2,00 |

Sobre a dimensão *Forças Motivacionais*, os dados colhidos e apresentados no quadro II são suficientes para se concluir que a empresa possui Estilo de Gestão Autoritário-Benevolente – Tipo 2, característico nas respostas das perguntas pertinentes.

Quadro III – Sistema de Metas

| PERGUNTAS | ESTILO |
|---|-------------|
| 10 – Quanto às metas, pode-se afirmar que os colaboradores são favoráveis à sua aplicação? | 1 |
| 11 – As metas estipuladas são negociadas entre colaboradores e direção? | 1 |
| 12 – As atitudes dos colaboradores em relação às metas são, geralmente, hostis? | 3 |
| 13 – No propósito de cumprir as metas, há sabotagem dos propósitos? | 4 |
| 14 – Os colaboradores de todos os níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e trabalham no sentido de atingi-las? | 3 |
| 15 – Os colaboradores, em todos os níveis, demonstram orgulho pelo fato de pertencer à organização? | 3 |
| 16 – As atitudes dos colaboradores para com os colegas são cooperativas e favoráveis? | 3 |
| 17 – O estado de espírito dos colaboradores, no que diz respeito a realizações na empresa, é de frustração? | 3 |
| MÉDIA | 2,60 |

*Nesta dimensão encontram-se as perguntas nºs 12, 13 e 17 que são medidas de maneira invertida.

Na dimensão *Sistema de Metas* as respostas dos colaboradores da empresa apontam para a existência de um Estilo de Gestão Participativo-Consultivo, Tipo 3, com ênfase na resposta da pergunta nº 13, onde a maioria dos colaboradores marcou a opção RARAMENTE, quando perguntados se ocorria sabotagem dos propósitos no cumprimento das metas.

Quadro IV – Processos de Comunicação

| PERGUNTAS | ESTILO |
|---|-------------|
| 18 – Pode-se dizer que existe muita comunicação na empresa para se alcançar os objetivos? | 3 |
| 19 – O fluxo de informações na empresa flui de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente? | 3 |
| 20 – A direção da empresa apresenta aos colaboradores todas as informações relevantes para o desempenho das atividades? | 3 |
| 21 – É considerada adequada a comunicação dos colaboradores com a direção através dos canais de comunicação? | 3 |
| 22 – A comunicação pelos canais formais sofre distorção? | 3 |
| 23 – A comunicação entre os colaboradores é de qualidade e precisão? | 3 |
| 24 – A comunicação na empresa é considerada burocrática e lenta? | 3 |
| 25 – Percebe-se relacionamento de respeito e consideração por parte da direção com os colaboradores? | 3 |
| MÉDIA | 3,00 |

*Nesta dimensão encontram-se as perguntas nºs 22 e 24 que são medidas de maneira invertida.

É possível identificar pelos dados apurados que sob o foco da dimensão *Processos de Comunicação* a CAIXA possui Estilo de Gestão Participativo-Consultivo, Tipo 3, não tendo sido constatado desvio considerável nas respostas.

Quadro V – Processos de Influência e Interação

| PERGUNTAS | ESTILO |
|--|-------------|
| 26 – Há cooperação entre os colaboradores e trabalho de equipe? | 3 |
| 27 – Existe interação entre colaboradores e entre Unidades na empresa? | 3 |
| 28 – A direção influencia nas metas, métodos e atividades através de pressões? | 3 |
| MÉDIA | 3,00 |

*Nesta dimensão encontra-se a pergunta nº 28 que é medida de maneira invertida.

Acerca da dimensão *Processos de Influência e Interação* pode-se abstrair que a organização exerce Estilo de Gestão Participativo-Consultivo, Tipo 3.

Quadro VI – Processo Decisório

| PERGUNTAS | ESTILO |
|---|-------------|
| 29 – As decisões tomadas na empresa são compartilhadas com os colaboradores? | 1 |
| 30 – Há informações precisas e disponíveis para o processo de tomada de decisões? | 2 |
| 31 – O processo decisório na empresa estimula os colaboradores a participarem das decisões? | 1 |
| 32 – O processo decisório desencoraja o trabalho em equipe? | 3 |
| 33 – O conhecimento técnico e profissional é empregado no processo decisório? | 2 |
| MÉDIA | 1,80 |

*Nesta dimensão encontra-se a pergunta nº 32 que é medida de maneira invertida.

Os dados colhidos acerca da Dimensão Processo Decisório na CAIXA indicam a existência de um Estilo de Gestão Autoritário-Benevolente, Tipo 2. Ressalta-se, entretanto, que nas perguntas 29 e 31 as respostas indicam o estilo Autoritário-Benevolente.

Quadro VII – Processos de Controle

| PERGUNTAS | ESTILO |
|---|-------------|
| 34 – A preocupação com o controle na empresa é praticado tanto pela direção quanto pelos colaboradores? | 3 |
| 35 – As informações de controle na empresa são imprecisas e incompletas? | 3 |
| 36 – A avaliação das Unidades é praticada e difundida em todos os níveis da empresa? | 1 |
| MÉDIA | 2,33 |

*Nesta dimensão encontra-se a pergunta nº 35 que é medida de maneira invertida.

Quanto aos Processos de Controle, é identificado Estilo de Gestão Autoritário – Benevolente, Tipo 2. Também na pergunta nº 36 há indicação clara que o processo de avaliação das Unidades é característico do Estilo de Gestão Autoritário – Coercitivo.

Quadro VIII – Desempenho e Treinamento

| PERGUNTAS | ESTILO |
|--|-------------|
| 37 – O nível de desempenho da empresa que se busca é muito alto? | 3 |
| 38 – Pode-se dizer que as Unidades e colaboradores recebem treinamento adequado para melhoria de desempenho? | 2 |
| 39 – Os recursos fornecidos pela empresa para a melhoria do desempenho são suficientes? | 2 |
| 40 – Quanto ao desempenho da Unidade pode-se afirmar que o mesmo é excelente? | 2 |
| 41 – O índice de faltas dos colaboradores da Unidade é considerado alto? | 4 |
| 42 – Quanto ao desperdício de recursos humanos e materiais na empresa pode ser considerado grande? | 3 |
| MÉDIA | 2,66 |

*Nesta dimensão encontram-se as perguntas nº 41 e 42 que são medidas de maneira invertida.

O estudo dos dados apresentados com relação à Dimensão Desempenho e Treinamento apontam para um Estilo de Gestão Participativo-Consultivo, Tipo 3. Porém, quanto a treinamento adequado para melhoria de desempenho e fornecimento de recursos, bem como quanto ao desempenho (perguntas 38, 39 e 40), os colaboradores apontaram a existência de Estilo Autoritário – Benevolente.

4.5 Resultados finais obtidos e teste das hipóteses

As pesquisas qualitativa e quantitativa aplicadas com os colaboradores da organização, proporcionaram resultados que permitem avançar na direção do teste das hipóteses levantadas nesta dissertação, quais sejam:

Hipótese 1 - A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é uma organização que se enquadra na definição de LIKERT (1975) classificada como organização do tipo 1, ou seja, possuidora de um Sistema de Administração Autoritário-Coercitivo.

As organizações que se enquadram no Sistema de Administração Autoritário-Coercitivo não se adaptam a programas de qualidade total, que demandam tempo considerável para apresentação de resultados concretos e que significam mudanças estruturais profundas, a não ser que seus dirigentes decidam mudar suas características para o tipo 4, ou seja, Sistema de Administração Participativo.

Os dados colhidos durante a aplicação da pesquisa quantitativa e analisados à luz do estipulado no subitem 3.4.4 - AVALIAÇÃO DE ESTILO DE GESTÃO, conduzem o estudo para a identificação final do Sistema de Administração (Estilo de Gestão) praticado na Caixa Econômica Federal, segundo os critérios definidos por Rensis Likert (1975):

Definição do Sistema de Administração na Caixa Econômica Federal

| DIMENSÕES | ESTILO |
|-------------------------------------|-------------|
| Processos de Liderança | 2,60 |
| Forças Motivacionais | 2,00 |
| Sistemas de Metas | 2,60 |
| Processos de Comunicação | 3,00 |
| Processos de Influência e Interação | 3,00 |
| Processo Decisório | 1,80 |
| Processos de Controle | 2,33 |
| Desempenho e Treinamento | 2,66 |
| MÉDIA | 2,49 |

Dessa forma e embasados na sistemática apresentada e levando-se em consideração o conjunto das dimensões apresentadas, pode-se concluir que a CAIXA possui um Sistema de Administração (Estilo de Gestão) classificado como **AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE, TIPO 2**. Porém, tendo consciência da flexibilidade que é adotada na classificação do estilo de gestão em decorrência da manifestação dos colaboradores da organização, não obstante os resultados da pesquisa indicarem que na CAIXA a predominância é pelo Sistema Autoritário – Benevolente, Tipo 2, percebe-se que os resultados da pesquisa demonstram também que a empresa vem adotando providências no sentido de atingir o Tipo 3, ou seja, o Sistema Participativo Consultivo, com ações concretas especialmente nas dimensões *Processos de Comunicação e Processos de Influência e Interação*, que, na visão dos colaboradores, têm fortes características do estilo de gestão Participativo Consultivo, tais como:

- Comunicações verticais no sentido descendente (mais voltadas para orientação ampla do que para ordens específicas) e ascendente, bem como comunicações para facilitar o seu fluxo.
- A empresa cria condições relativamente favoráveis a uma organização informal sadia e positiva.

Todavia, não é possível ignorar a necessidade de melhoria de gestão nas dimensões *Processo Decisório, Forças Motivacionais e Processos de Controle*, que apresentaram médias mais baixas, denotando a predominância do estilo de gestão Autoritário Benevolente.

Conforme Likert (1975), são característicos do Sistema Autoritário – Benevolente alguns pontos que convergem, em alguns aspectos, com os resultados da pesquisa realizada, tais como:

- Processos decisórios centralizados na cúpula da empresa, com carência de delegação de decisões;
- Ênfase em recompensas salariais em detrimento de recompensas sociais;
- As relações interpessoais ainda são consideradas incipientes, carecendo de solidificação da denominada organização informal.

Considerando os levantamentos bibliográficos realizados chega-se à conclusão de que a **hipótese 1 desta dissertação é parcialmente confirmada**, quando se afirma que as organizações que se enquadram no Sistema de Administração Autoritário-Coercitivo não se adaptam a programas de qualidade total, que demandam tempo considerável para apresentação de resultados concretos e que significam mudanças estruturais profundas, a não ser que seus dirigentes decidam mudar suas características para o tipo 4, ou seja, Sistema de Administração Participativo. Ficou claro no estudo bibliográfico realizado no capítulo II e III que a CAIXA, como as demais Instituições do Sistema Financeiro Nacional, são empresas que podem ser classificadas como burocráticas, possuidoras de estruturas rígidas, com excesso de regras, manuais, controles, e demandam resultados em curto prazo, dissonante, portanto, dos preceitos da Qualidade Total. Entretanto, a hipótese **não pôde ser confirmada na sua primeira parte** que afirma que a Caixa Econômica Federal é uma organização que se enquadra na definição de Likert, classificada como organização do tipo 1, ou seja, possuidora de um Sistema de Administração Autoritário-Coercitivo, pois os resultados da pesquisa quantitativa demonstram que o Sistema de Administração predominante na empresa é o AUTORITÁRIO – BENEVOLENTE, tendo, inclusive, apresentado considerável avanço em direção ao Sistema participativo.

Hipótese 2 - A grande alternância da alta direção da Instituição, promovida pelo contexto político a que a mesma está inserida, faz com que programas estruturais implantados sejam substituídos por outros, antes de apresentarem resultados mensuráveis.

A pesquisa qualitativa realizada com os colaboradores da organização que tiveram participação decisiva na formatação, facilitação e condução do Programa de Qualidade Caixa, bem como os levantamentos documentais efetuados, fornecem elementos necessários para se **confirmar a hipótese acima**, uma vez que os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que a ascensão de uma nova diretoria na empresa no ano de 1995 provocou a descontinuidade e o “esvaziamento” do Programa de Qualidade, quando optou pela inserção de um novo programa de mudança estrutural – PRC – com foco em reengenharia, sob a alegação de que a realidade da CAIXA e de mercado exigiam a adoção de um modelo que proporcionasse resultados imediatos. Ficou evidenciado que o novo modelo era incompatível com o modelo de Qualidade Total vigente, provocando que a nova gestão decidisse, inicialmente, colocar as atividades do Programa de Qualidade em segundo plano ou em caráter de complementaridade às atividades do Programa de Racionalização e Competitividade, para, posteriormente, decidir interromper essas mesmas atividades, inclusive, com a desativação/transferência de competências da área específica existente no subsistema estratégico da empresa, até então encarregada de promover a gestão da Qualidade na CAIXA.

Capítulo 5

Conclusões

Por conclusão do estudo proposto, percebe-se que a CAIXA resolveu buscar uma proposta “diferente” de atuar no mercado. Tomar a decisão de implantar um Programa de Qualidade Total em um momento em que a empresa passava por enormes dificuldades, tanto de cunho financeiro como institucional, com grandes possibilidades de ser incluída em um processo de fechamento ou absorção de suas atividades por outra Instituição Financeira Federal, foi uma atitude corajosa dos gestores da empresa à época.

Como a proposta deste trabalho foi entender os fatos que levaram a empresa a promover a descontinuidade do seu Programa de Qualidade, sem experimentar os resultados que poderiam ser obtidos com a sua implementação, tais como a melhoria dos processos e da entrega de produtos e serviços, redução de custos com a eliminação de desperdícios e re-trabalhos, motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, aumento de sua produtividade e competitividade no mercado, entende-se que o objetivo proposto foi alcançado.

Utilizou-se neste trabalho metodologias de pesquisas bibliográficas a respeito do assunto, levantamentos documentais existentes sobre o Programa e foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas com os colaboradores da Instituição, tudo no sentido de se tentar levantar o maior número de informações que pudessem conduzir a um entendimento aceitável sobre o objeto de pesquisa.

As pesquisas promovidas mostraram que a implementação do Programa de Qualidade Caixa realmente se constituía em um enorme desafio, pois se trata de uma empresa de grande porte, que possui diferentes características regionais, e que não estava preparada, culturalmente, para experimentar uma mudança radical de posicionamentos e quebra de paradigmas.

Outro aspecto fundamental para se mensurar a possibilidade de sucesso da implementação do Programa de Qualidade Caixa, naturalmente estava relacionado com o prazo de retorno do investimento, traduzido em resultados mensuráveis e visíveis, que, no caso da Qualidade, demanda tempo a longo prazo.

Ficou evidente que diversos dificultadores foram observados na implementação do Programa de Qualidade, notadamente aqueles relacionados com o comprometimento das pessoas que tinham o dever de compartilhar as informações e conhecimentos acerca do Programa e das metodologias pertinentes, no caso os gestores das Unidades, que, conforme relatou um dos entrevistados, “*não foram capazes de vestir a camisa do Programa*”, e onde falta liderança não há como um Programa de Qualidade prosperar. Outros dificultadores mensurados dizem respeito à estrutura da Qualidade que foi montada para atuação na implementação e manutenção do Programa, que era insuficiente para a demanda verificada; fase de sensibilização e treinamento muito longa; pouco conhecimento técnico da GRD na identificação/priorização dos processos; ausência de indicadores e deficiência/desconhecimento da cadeia cliente-fornecedor.

Não obstante a tantas dificuldades encontradas, as pesquisas mostraram alguns pontos de sucesso alcançados, como a aplicação e disseminação do Programa 5 S no subsistema estratégico e posteriormente no subsistema logístico e negocial; aplicação de técnicas da GRD em unidades operacionais; e até mesmo certificação pela ISO 9002 de Programas do Governo Federal administrados pela CAIXA.

Entretanto, o estudo mostrou que o fator decisivo para a promoção da descontinuidade do Programa de Qualidade Caixa está intimamente relacionado com a substituição da direção da empresa que implementara o Programa por uma outra direção que optara pela inserção de um novo modelo de mudança estrutural, que possuía foco de obtenção de resultados de curto prazo e

promovia uma reestruturação organizacional profunda na Instituição, que, naturalmente, implicava na substituição do Programa de Qualidade.

Referências Bibliográficas

BARRETO, Maria da Graça Pitiá Barreto. *Custos da Qualidade. A importância de sua mensuração*. Revista CO-QUALIDADE. Junho/96.

BEER, Stafford. *Cibernética e Administração Industrial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.

BENNIS, Warren. *Líderes. Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

_____. *Uma força irresistível*. HSM Management. São Paulo: nº 26, ano 5, maio/junho – 2001.

BERTERO, Carlos Osmar. *Mudar a cultura ou o comportamento?* RAE Executivo, volume 2, nº 1, fevereiro/março 2003.

BOFF E JÚNIOR. *Combinando inovações organizações e tecnológicas: um modelo para conduzir processos de reestruturação*. READ UFRGS. Edição 1, nº 1, volume 1, outubro/1995.

BRANCHINI, Odecio J.G. *Travessia para a ISO 9001:2000: Quando? Como?* Revista Banas Qualidade. São Paulo: Fevereiro/2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, W. E. *A nova economia*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997

FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da Qualidade Total – Vol. I*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. *Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas*. READ UFRGS. Edição 5, nº 1, volume 3, junho/1997.

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

GIANESI, Irineu G. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Técnicas de pesquisa em economia*. São Paulo: Atlas, 1988.

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

JATOBÁ, Paulo César. *A auditoria na ISO 9000:2000*. Revista Banas Qualidade. São Paulo: Fevereiro/2002.

JURAN, J.M. *Juran na liderança pela qualidade*. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1993

KETELHÖHN, Werner. *Ramo é mau exemplo para os executivos*. Exame, p.62-64, ago.1995

KOTLER, Phillip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo, Pioneira, 1971

_____. *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975

MACEDO, Joselita N. *Cultura organizacional e a gestão descentralizada do SUS*. READ UFRGS. Especial Saúde. Edição 4, nº 3, volume 2, dezembro/1996.

MARANHÃO, Mauriti. *ISO SÉRIE 2000 – Manual de implementação*. Rio de Janeiro: Qualytimark, 2000

MARQUES, Antonio Carlos F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. READ UFRGS. Edição 2, nº 3, volume 2, dezembro/1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Elias I. de. *Gerenciando a qualidade desse negócio diferente chamado serviço*. Goiânia: Kelps, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Reengenharia: dinâmica para a mudança*. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1975.

NADLER, David. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OAKLAND, John. *Gerenciamento da qualidade total*. São Paulo: Nobel, 1994

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000

QUIVY, R. e CAMPENHOUT, Luc van. *Manual de investigação em ciências sociais*. 2 ed., Lisboa: Gradiva, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: atlas, 1996.

SELLTIZ, C. e outros. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2 ed., São Paulo: EPU ; 1987.

SORALUCE, Santiago Álvares de Mon Pan. *Estimular o talento*. HSM Management. São Paulo: nº 26, ano 5, maio/junho – 2001.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*, São Paulo: Atlas, 1999

VERGARA, Sylvia Constant. SILVA, José Roberto Gomes da Silva. *Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional*. RAE – FGV, volume 43, nº 3, julho/setembro 2003.

Apêndice A

Pesquisa quantitativa de perfil organizacional

Caro(a) colega,

Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica no sentido de identificar o perfil organizacional de empresas e gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder às indagações abaixo sobre a CAIXA. Responda marcando somente uma alternativa que mais se aproxima da sua visão sobre determinado item, levando em consideração, em algumas situações, a sua Unidade e, em outras, a Empresa.

Quadro 01 – Processos de liderança

01 – Pode-se dizer que os superiores na CAIXA têm confiança em seus colaboradores?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

02 – E os colaboradores, por sua vez, têm confiança nos superiores?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

03 – Os ocupantes de cargo de direção exibem um relacionamento de apoio com os colaboradores?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

04 – Os colaboradores sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com os superiores?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

05 – Quando precisam resolver problemas relacionados à execução de atividades os ocupantes de cargo de direção sempre ouvem as idéias dos colaboradores e fazem uso construtivo delas?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

Quadro 02 – Forças motivacionais

06 – As principais razões para se trabalhar na CAIXA estão relacionadas com segurança física e alcance de melhor status?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

07 – As maneiras como são expostas essas razões (citadas no item anterior) são através de temor, ameaças e punições e de recompensas ocasionais?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

08 – A empresa adota processos de motivação dos colaboradores?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

09 – Quando acontecem são no sentido de valorizar o colaborador ?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

Quadro 03 – Sistema de metas

10– Quanto às metas, pode-se afirmar que os colaboradores são favoráveis à sua aplicação?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

11 – As metas estipuladas são negociadas entre colaboradores e direção?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

12 – As atitudes dos colaboradores em relação às metas são, geralmente, hostis?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

13 – No propósito de cumprir as metas, há sabotagem dos propósitos?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

14 – Os colaboradores de todos os níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e trabalham no sentido de atingi-las?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

15 – Os colaboradores, em todos os níveis, demonstram orgulho pelo fato de pertencer à organização?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

16 – As atitudes dos colaboradores para com os colegas são cooperativas e favoráveis?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

17 – O estado de espírito derivado das atitudes dos colaboradores na empresa são de frustração por trabalhar na empresa e suas realizações?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

Quadro 04 – Processos de comunicação

18 - Pode-se dizer que existe muita comunicação na empresa para se alcançar os objetivos?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

19 – O fluxo de informações na empresa flui de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

20 – A direção da empresa apresenta aos colaboradores todas as informações relevantes para o desempenho das atividades?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

21 – É considerada adequada a comunicação dos colaboradores com a direção através de canais formais?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

22 – A comunicação pelos canais formais sofre distorções?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

23 – A comunicação entre os colaboradores é de qualidade e precisão?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

24 – A comunicação na empresa é considerada burocrática e lenta?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

25 – Percebe-se relacionamento de respeito e consideração por parte da direção com os colaboradores?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

Quadro 05 – Processo de influência e interação

26 – Há cooperação entre os colaboradores e trabalho de equipe?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

27 – Existe interação entre colaboradores e entre Unidades na empresa?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

28 – A direção influencia nas metas, métodos e atividades através de pressões?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

Quadro 06 – Processo decisório

29 – As decisões tomadas na empresa são partilhadas com os colaboradores?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

30 – Há informações precisas e disponíveis para o processo de tomada de decisões?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

31 – O processo decisório na empresa estimula os colaboradores a participarem das decisões?

| | | | | | | | |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|
| | Raramente | | Às vezes | | Geralmente | | Sempre |
|--|-----------|--|----------|--|------------|--|--------|

32 – O processo decisório desencoraja o trabalho em equipe?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

33 – O conhecimento técnico e profissional é empregado no processo decisório?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

Quadro 07 – Processos de controle

34 – A preocupação com o controle na empresa é praticado tanto pela direção quanto pelos colaboradores?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

35 – As informações de controle na empresa são imprecisas e incompletas?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

36 – A avaliação das Unidades é praticada e difundida em todos os níveis da empresa?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

Quadro 08 – Desempenho e treinamento

37 – O nível de desempenho da empresa que se busca é muito alto?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

38 – Pode-se dizer que as Unidades e colaboradores recebem treinamento adequado para melhoria de desempenho?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

39 – Os recursos fornecidos pela empresa para a melhoria do desempenho são suficientes?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

40 – Quanto ao desempenho da Unidade pode-se afirmar que o mesmo é excelente?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

41 – O índice de faltas dos colaboradores da Unidade é considerado alto?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

42 – Quanto ao desperdício de recursos humanos e materiais na empresa pode ser considerado grande?

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Raramente | <input type="checkbox"/> | Às vezes | <input type="checkbox"/> | Geralmente | <input type="checkbox"/> | Sempre |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|--------|

Muito obrigado pela sua colaboração!

Apêndice B

Roteiro para entrevista qualitativa

- Qual o ano que você ingressou na CAIXA
- Qual a sua relação com o Programa de Qualidade Caixa?
- Qual foi o ano da decisão da implantação do programa de qualidade total na CAIXA?
- Como avalia a situação organizacional de pré-implantação na CAIXA (estrutura, RH, posicionamento, competitividade...)?
- Qual o objetivo da CAIXA com a implantação do Programa de Qualidade?
- Qual a empresa de consultoria foi contratada para a implantação?
- Quais recursos financeiros foram envolvidos no programa de qualidade?
- Como ocorreram as atividades de sensibilização?
- Qual a formatação foi dada ao programa de qualidade (Escritórios central e regionais, grupos, estrutura, etc)?
- Qual foi o processo de escolha dos líderes do programa pela CAIXA?
- Qual a formação profissional dos líderes escolhidos pela CAIXA?
- Quais as maiores dificuldades encontradas na implantação do Programa?
- Que etapas do programa foram atingidas? Houve Certificação?
- Que resultados práticos foram obtidos com a implantação?
- Os resultados foram mensurados?

- Na sua avaliação, o que levou à descontinuidade do Programa?

- Sua avaliação pessoal sobre o Programa de Qualidade Total na CAIXA e principalmente sobre a sua descontinuidade.