

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INFLUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE
TOTAL NA CULTURA E NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:
Estudo Comparativo de Casos em Duas Organizações Agroindustriais**

AUTOR: ROGÉRIO DA SILVA ALMEIDA

CURITIBA, JULHO DE 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÕES

**INFLUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE
TOTAL NA CULTURA E NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL:
Estudo Comparativo de Casos em Duas Organizações Agroindustriais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Mestrando:

Rogério da Silva Almeida

Orientador:

Prof. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, Ph.D.

CURITIBA, JULHO DE 2001.

*A Cláudio e Mercialdes, meus pais, pela
dedicação e carinho destinados em todas
as etapas desse trabalho.
Uma vida só guarda pouco tempo para
agradecer o muito que me foi feito.*

AGRADECIMENTOS

O autor agradece às pessoas e instituições que colaboraram para a realização deste estudo.

Ao Prof. Dr. Clovis Luiz Machado-da-Silva, pela atenção, confiança e profissionalismo demonstrados na orientação deste estudo, e pelo exemplo de dedicação a vida acadêmica;

Aos Professores do mestrado, Acyr Seleme, Belmiro Valverde Jobim Castor, Cassiano Cordi, José Amaro dos Santos, José Henrique de Faria, Renato Zancan Marchetti, Romeu Rössler Telma, Sérgio Bulgacov.

À CAPES, pela assistência financeira durante a realização do mestrado;

Aos meus colegas de mestrado Airton, Paulo Apelles, Camila, Cassandra, Daniela, Eduardo, Fabio, Felipe, Francis, Paulo Hayashi, Marcio Jacometti, James, João Castilhos, Juliana, Karina, Kátia, Letícia, Lúcia, Marilisa, Monica, Rogério, Sandra Lima, Sandra, Silvana, Simone e Sonia, pela amizade, companheirismo e pelas oportunidades de troca de conhecimentos nas atividades acadêmicas que juntos realizamos;

Aos amigos Julio Cesar e Nello Oliveira, pela assistência providencial oferecida em diversas oportunidades;

Aos amigos Claudine, Leonardo, Cristina, pelo respeito e consideração que sempre me destacaram e pelo incentivo, cada um a seu tempo, na realização deste estudo;

Aos amigos Mathieu, Pascal, Vincent, Magali e Nicolaz pela alegria e oportunidade de troca de informações;

A minha irmã Claudia, pelo providencial apoio na fase final da pesquisa;

A meus pais Mercildes e Cláudio, meus maiores incentivadores, pela ajuda moral, pela assistência financeira, pelas palavras de apoio que amenizavam a distância, e principalmente, pelos sólidos valores que me passaram durante a vida.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	04
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	06
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	07
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	08
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	10
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	17
2.2.1 Histórico, Evolução e conceitos	17
2.2.2 Implantação da Gestão da Qualidade Total	30
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40
2.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	53
2.5 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL, CULTURA E IDENTIDADE	62
3. METODOLOGIA.....	66
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	66
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	66
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas.....	67
3.1.3 Outros termos relevantes para a pesquisa	69
3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	70
3.2.1 Delineamento da pesquisa.....	70
3.2.2 População e amostragem.....	70
3.2.3 Dados: Coleta, Fontes e tratamento.....	72
3.2.3.1 Coleta	72
3.2.3.2 Fontes Secundárias	74
3.2.3.3 Fontes Primárias	75
3.2.3.4 Tratamento dos Dados	75
3.2.3.5 Facilidades e dificuldades na coleta de dados	77
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	78

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	80
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO	80
4.1.1 COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda	80
4.1.2 CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda	94
4.1.3 Implantação da Gestão da Qualidade Total	102
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	107
4.2.1 COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda	108
4.2.2 CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda	128
4.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	143
4.3.1 COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda	145
4.3.2 CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda	154
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA	161
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	174
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
ANEXOS	190
ANEXO 1 - FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS	
ANEXO 2 - FICHA DE ANÁLISE DOCUMENTAL	
ANEXO 3 - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	
ANEXO 4 - FICHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	
ANEXO 5 - CRITÉRIOS E ITENS AVALIADOS NA IMPLANTAÇÃO DA GQT SEGUNDO O MODELO DO PGQP - NÍVEL 1	
ANEXO 6 - AVALIAÇÃO COTRIJUC	
ANEXO 7 - AVALIAÇÃO CAMNPAL	
ANEXO 8 - FOTOS	

LISTA DE QUADROS

1 - Caracterização das visões sobre mudança	12
2 - Tipos de Mudança	15
3 – Etapas do Movimento da Qualidade	23
4 - Abordagens da qualidade	28
5 - Critérios do Sistema de Avaliação	39
6 - Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes	45
7 - Cultura como metáfora e variável	46
8 - Característica das Perspectivas Culturais	48
9 - Categorias de formas e práticas culturais	52
10 – Três perspectivas de Identidade Organizacional	61
11 - Valores organizacionais verificados antes da Implantação da GQT	109
12 - Valores organizacionais verificados depois da Implantação da GQT	115
13 - Valores organizacionais verificados antes da Implantação da GQT	129
14 - Valores organizacionais verificados depois da Implantação da GQT	135
15 – Elementos delineadores da identidade organizacional	171
15 – Elementos delineadores da identidade organizacional (continuação)	172

LISTA DE TABELAS

1 – Níveis de Avaliação	39
2 - Diretrizes para o registro de evidências	106
3 – Características das Organizações	163
4 - Classificação dos Associados – CAMNPAL	163
5 - Classificação dos Associados – COTRIJUC	164

LISTA DE FIGURAS

1 - Mapa de métodos de mudança	13
2 - Empresa como coleção de processos	19
3 - A inspeção como responsável pela qualidade na empresa	20
4 - Principais áreas responsáveis pelo Controle da qualidade no CEP	21
5 - Diversas áreas da empresa responsabilizadas pela garantia da qualidade no sistema da <i>NBR ISO 9000</i>	22
6 - Níveis de cultura e suas interações	43
7 - Um contínuo para descrever a cultura, que vai de um estado de integração a um de diferenciação	49
8 – Modelo da Estrutura da Qualidade	103
9 – Localização das Cooperativas	162
10 – Representação na mudança dos valores e crenças nas duas organizações em razão da implantação da GQT	168

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem por objetivo estudar a influência da implantação da GQT - Gestão da Qualidade Total nos valores, nas crenças e em outros atributos culturais que delineiam a cultura e a identidade organizacional de duas cooperativas agroindustriais, a COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda. e a CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda. A presente pesquisa caracteriza-se por estudo comparativo de casos, com uso de múltiplas fontes de evidências. A abordagem metodológica foi predominantemente descritivo-qualitativa. Foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias foram compostas por quatro entrevistas semi-estruturadas com dirigentes do nível estratégico e cinco do tático na COTRIJUC, e por três entrevistas semi-estruturadas com dirigentes do nível estratégico e seis do tático na CAMNPAL e pela observação não-participante. As fontes secundárias foram compostas de documentos internos e externos às organizações e outras fontes consideradas relevantes. Os dados primários foram tratados por meio de análise descritiva e análise de conteúdo e os dados secundários por meio de análise documental e análise de conteúdo. Os dados coletados permitiram constatar que a implantação da GQT determinou uma reformulação nos valores que delineiam a cultura organizacional das duas organizações a partir da manifestação no contexto organizacional de novos valores que vieram a substituir ou complementar os já existentes. Quanto à identidade organizacional, os dados analisados sugerem que a implantação da GQT não acarretou mudanças significativas no que é considerado pelos membros das duas organizações como central, distintivo e duradouro. O que se constata é que os elementos que compõem esses atributos tais como missão, visão, objetivos, estratégias entre outros, que antes eram verificados de forma mais informal e dispersa no contexto organizacional, passaram a ser colocados de forma mais explícita e firme a partir da adoção dos conceitos inseridos pelo programa de qualidade. Conclui-se, portanto, que a mudança ocorrida na COTRIJUC em face da implantação da GQT está se caracterizando como uma mudança de reorientação, de dimensão estratégica e de caráter antecipatório. Quanto à CAMNPAL, é possível concluir que a sustentação de diversos valores no período posterior à implantação da GQT sugere que a modificação ocorrida se caracteriza por uma mudança de sintonização, de dimensão incremental e de caráter antecipatório.

ABSTRACT

This work aims at studying the influence of TQM - Total Quality Management in the values, beliefs, and the cultural features, which outline organizational culture, and identity implementation of two collective enterprises, namely, COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda. and CAMPNAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda. This research establishes a case studies comparison, relying upon various sources of evidence. The methodological approach was basically descriptive-qualitative. There have been used primary and secondary sources. The primary sources were based on four semi-structured interviews with strategic and tactics managers from COTRIJUC, and on three semi-structured interviews with strategic and tactics managers from CAMPNAL as well as on a non-participative observation. The secondary sources were based on internal and external documentation regarded as relevant to the research. The primary data were treated on a descriptive analysis and on a content analysis basis. The secondary data were treated from a documental and content-based perspective. The data collected allowed reaching the conclusion that the implementation of TQM was determinant to the reformulation of values, which outline the organizational culture of new values that were already present in both collective enterprises. Regarding the organizational identity of the companies, the data suggested that the implementation of TQM did not lead to major distinctive and lasting changes. Nevertheless, it could be noted that the elements that are the main components of the mission, the objectives and the strategies of the researched enterprises, which could be noted in an informal basis within the organizational context, evolved into a more explicit concept after the adoption of TQM. It can be concluded, therefore, that the change that took place at COTRIJUC due to the implementation of TQM is currently performing a role of change and reorientation due to its anticipatory feature. CAMPNAL experience, on its end, has proved that the sustainability of different values throughout the period of implementation of TQM suggests that the change that took place is based on a change in terms of anticipatory and incremental characteristics.

1. INTRODUÇÃO

Não é necessário ser um cientista, filósofo ou qualquer outro tipo de pesquisador para notar que a humanidade está vivendo em uma época caracterizada por mudanças fundamentais e de ritmo acelerado. Independentemente de quem se seja, ou do que se faça, todos já sentem os impactos promovidos por tais mudanças, e buscam adaptar-se a elas, muitas vezes sem sucesso.

As grandes modificações ocorridas nos tempos modernos foram precedidas por uma turbulenta variação nos costumes do homem e na ordem das coisas, promovendo “um rompimento impiedoso com toda e qualquer condição precedente” (Harvey, 1989, p. 12).

Toffler (1980) chamou de choque do futuro esse descompasso entre a velocidade das mudanças e a capacidade humana de se adaptar a elas, afirmando que isso não é mais previsão do futuro, mas realidade do presente, que afeta indiscriminadamente cada um de nós e, conseqüentemente, aos sistemas sociais e organizações de que fazemos parte.

A globalização dos mercados, a busca pela qualidade como forma de competitividade, o progresso tecnológico e a rapidez das comunicações, principalmente com o advento da internet, com perspectiva quase ilimitada de desenvolvimento, são apenas algumas das mudanças às quais o ser humano está exposto; entretanto, ao passo que a velocidade dessas mudanças tende a aumentar, o organismo humano e as organizações por ele criadas têm um limite na sua capacidade de adaptação a elas.

Ao se referir às mudanças sofridas pela sociedade moderna Giddens (1990, p. 21) expõe que:

“os modos de vida colocados em ação pela modernidade nos livraram, de uma forma bastante inédita, de todos os tipos tradicionais de ordem social. Tanto em extensão, quanto em intensidade, as transformações envolvidas na modernidade são mais profundas do que a maioria das mudanças características dos períodos anteriores, em termos de intensidade elas alteram algumas das características mais íntimas e pessoais de nossa existência cotidiana”.

O paradigma que vem movendo a sociedade moderna, ou como chamou Guerreiro Ramos (1989), *a sociedade centrada no mercado*, fundamenta-se no domínio econômico por meio da produtividade, qualidade e competitividade.

Acredita-se que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador (Wood Jr., 1995).

Para cumprirem com esses objetivos, as organizações cada dia despendem mais recursos e energia em questões relacionadas com produtividade, motivação, treinamento de empregados e modernização de seus meios de produção, tudo isso com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa; porém, no lugar dos resultados esperados, muitas vezes se deparam com o fracasso. “Muitos desses esforços são mal sucedidos, consultores, gerentes e participantes amargam profundas decepções com processos de mudança que *tinham tudo para dar certo* e fracassam” (Bretas Pereira, 1988, p. 5).

Em resposta a esta situação, nas últimas décadas surgiram muitos programas e propostas relacionados à mudança organizacional. Vários desses processos de mudança, como qualidade e outros, têm no seu âmago o mesmo objetivo, de melhorar o desempenho da organização diante de um mercado cada vez mais globalizado, focando seus esforços ora em recursos humanos ora em recursos materiais.

Conforme salientam Tapscott e Castor (1995), a GQT¹ (Gestão da Qualidade Total), caracteriza-se por ser um elemento impulsionador de mudanças organizacionais. Neste mesmo sentido, Wilson (1995) admite que a GQT não é apenas um programa para qualidade no sentido tradicional do termo, isto é, de controle de qualidade industrial e redução de defeitos ou desperdícios; é um conceito a ser aplicado em toda a organização. Segundo este último autor, a GQT é uma filosofia, uma série de técnicas dirigidas à criação e manutenção constante de propostas em direção ao melhoramento de produtos e serviços, tendo como base a cooperação intrafuncional.

Nessa linha de raciocínio, Cunha (1999, p. 134) salienta que as mudanças ocasionadas pela implantação de programas de qualidade total podem ser mais profundas que as estratégicas, pois alteram os pressupostos e convicções sobre os quais se formulam as estratégias.

¹ GQT - Gestão da Qualidade Total ou Gerenciamento da Qualidade Total, origina-se da sigla inglesa TQM (Total Quality Management). Alguns autores ainda citam TQC (Total Quality Control), cuja versão em português é Controle da Qualidade Total, e fazem uma distinção entre TQM e TQC. No decorrer deste estudo será adotada a sigla GQT (Gestão da Qualidade Total), como forma de designar programas da qualidade total, a não ser nos casos de citações originais de autores que utilizam a sigla TQM.

“Estas são mudanças na cultura da organização, o que tem implicações e geram mudanças em todos os planos, em todos os processos, e afetam todas as pessoas e áreas”. Campos (1992) é mais explícito neste ponto, chegando a afirmar que qualidade é mudança cultural.

Para Roesch e Antunes (1995), a GQT conduz a transformações fundamentais nas relações entre as pessoas, desenvolvendo competências através de toda a organização, o que leva a formação de uma cultura da qualidade.

Em vista disso, deve-se conceder atenção especial a aspectos relacionados à cultura e à identidade da organização. De acordo com Oliveira (1998), a implantação deve ser gradativa, eliminando a possibilidade de um choque cultural; todavia muitas organizações fracassam totalmente na introdução de conceitos da qualidade, enquanto outras alcançam resultados medíocres (Paladini, 1994; Tolovi Jr., 1994).

No Brasil, a procura pelas empresas por formas de gestão baseadas em modelos de qualidade intensificou-se na década de noventa, devido principalmente a duas medidas: 1) elaboração e lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e 2) abertura de mercado às empresas estrangeiras, o que acabou com as fronteiras do mercado nacional e ocasionou uma série de efeitos colaterais na estrutura competitiva do país (Grohmann, 2000).

De acordo com levantamento realizado pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), 68% das grandes companhias nacionais já atingiam elevado grau de uso de tecnologias para aumentar a qualidade e produtividade, em 1992. Outra pesquisa realizada na mesma época pela Price Waterhouse, firma de auditores independentes, mostra que 61% das maiores firmas nacionais tinham programas de qualidade implantados. Ambas as pesquisas mencionavam dificuldades de planejamento em função da instabilidade econômica, falta de treinamento dos funcionários e cultura inadequada como grande obstáculo aos esforços pela qualidade.

Outro aspecto importante é que empresas que implantam programas de qualidade diferem muito na forma de implementação. Existem empresas mais flexíveis e outras mais rígidas; há aquelas que implantam gradativamente e as que implantam de uma só vez; as que utilizam metodologias de fora e as que desenvolvem suas próprias metodologias; e há ainda empresas que abusam da implantação de ferramentas gerando problemas para o desempenho organizacional, na medida em que os novos programas propostos acabam ofuscando os objetivos organizacionais (Main, 1995).

Tal panorama corrobora a idéia de que a Gestão da Qualidade Total passa por um período de amadurecimento e questionamento. Evidências práticas demonstram uma lacuna entre as expectativas geradas pelos projetos de implantação e os resultados efetivamente alcançados, o que causa certo descontentamento por parte daqueles que consideram a GQT uma prática gerencial sem falhas.

Mesmo assim é cada vez maior o número de empresas que adotam programas de gestão da qualidade como meta gerencial, filiando-se a diversos institutos existentes, sejam eles governamentais, como o IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade) e a FNPQ (Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade), ou privados, como a FDG (Fundação de Desenvolvimento Gerencial).

Uma dúvida, porém, sempre surge a essas empresas no momento em que tomam a decisão de implantar modelos de qualidade: os resultados por eles propostos e previstos são realmente alcançados? E no que diz respeito, especificamente, aos recursos humanos da organização, qual o impacto dessas mudanças? Todos esses fatores nos conduzem a uma pergunta fundamental: até que ponto os programas de qualidade modificam significativamente as crenças, os valores e outros atributos culturais que delineiam a cultura e a identidade de uma organização?

1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tanto o tema cultura organizacional quanto o tema identidade organizacional possuem diversas concepções e abordagens, o que leva muitas vezes a certa desorientação no momento em que se busca auxílio para entender como estas questões se relacionam com processos de mudança organizacional.

No caso da cultura, o principal obstáculo se relaciona às diversas correntes teóricas e metodológicas que podem ser utilizadas como base para entender o fenômeno cultural. No caso da identidade, a principal dificuldade parece estar nos vários níveis de análise (individual, interpessoal e organizacional), e sua influência na formação da identidade da organização.

Conforme salienta Freitas (1999, p. 97), “através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal e outros”.

A cultura não só oferece significados às pessoas, possibilitando sentidos às suas vidas, mas também constitui fonte de significados para suas identidades, na medida em que contribui para a compreensão de como elas se identificam para si e entre si. Dessa forma, o conceito de identidade está intimamente ligado ao conceito de cultura (Rodrigues, 1997).

Sob tal perspectiva, as organizações têm papel cada vez mais importante no cenário social e conseqüentemente na vida e hábitos das pessoas. Visto que é na empresa onde o indivíduo passa a maior parte de seu dia, as mudanças ocorridas no contexto organizacional tendem a influenciar toda a sua vida, comportamento, idéias, valores, conduta e atitudes.

Como os indivíduos e a organização percebem de maneira diferente o mesmo contexto institucional e agem de forma diferente na dinâmica de relacionamento entre eles, quando ocorre uma mudança neste cenário, no processo de adaptação ao novo ambiente, tanto as pessoas quanto a organização acabam incitando e sofrendo modificações, numa relação interativa.

Em vista da importância da compreensão de tais fenômenos nos processos de mudança, e tendo como base as proposições expostas até o momento, esta pesquisa procura verificar a influência da implantação de um modelo de qualidade, mais especificamente a GQT (Gestão da Qualidade Total) na cultura organizacional e na identidade organizacional de duas cooperativas agroindustriais do Rio Grande do Sul, sediadas na região central do estado, no período de 1998 a 2001.

A partir de informações preliminares fornecidas por meio de contato *a priori* com o consultor responsável pela implantação da GQT em quatro organizações no Rio Grande do Sul, optou-se pela escolha de duas. Nesse sentido, foram selecionadas para o presente estudo a COTRIJUC e a CAMNPAL por tratar-se das duas cooperativas onde houve, segundo este consultor, respectivamente, a maior facilidade e a maior dificuldade na implementação do programa.

A COTRIJUC, Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda., possui sede administrativa localizada no município de Júlio de Castilhos. Foi fundada em 1950, possui cerca de 160 funcionários e 1100 associados, seu faturamento, em 2000, atingiu cerca de R\$ 50 milhões. Tem como característica principal o desenvolvimento de culturas em grandes propriedades de forma extensiva. Seu negócio básico é o agronegócio de alimentos, porém pode atuar em todo o campo do agronegócio. Sendo assim, também desenvolve atividades no varejo de combustíveis e bens de consumo.

A CAMNPAL, Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda., possui sua matriz na cidade de Nova Palma. Foi fundada em 3 de fevereiro de 1963, possui cerca de 190 funcionários e 2300 associados; seu faturamento atingiu R\$ 33 milhões em 2000. A principal característica da organização é atuar junto a pequenos agricultores de forma intensiva e, além disso, ao longo de sua existência, investiu cada vez mais na industrialização de seus produtos. Com isso, a agroindústria tornou-se seu principal negócio. Atualmente opera fortemente no varejo, possuindo diversas marcas e produtos, agindo nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santos e Minas Gerais.

Com base nas considerações precedentes e partindo do pressuposto de que a GQT se configura como elemento impulsionador de mudanças, o presente estudo norteia-se pelo seguinte problema de pesquisa:

“Até que ponto a implantação da Gestão da Qualidade Total (GQT) afetou as crenças, os valores e outros atributos culturais que delineiam a cultura e a identidade organizacional das cooperativas agroindustriais COTRIJUC e CAMNPAL, no período de 1998 a 2001?”

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Como objetivo geral:

- Verificar se a implantação da GQT afetou a cultura e a identidade organizacional das cooperativas agroindustriais COTRIJUC E CAMNPAL, no período de 1998 a 2001.

Como objetivos específicos:

- Identificar as crenças, os valores e outros atributos culturais que delineiam a cultura organizacional das duas cooperativas, objetos do estudo, no período anterior e posterior à implantação da GQT.
- Verificar se ocorreram mudanças significativas nas crenças, nos valores e em outros atributos culturais que delineiam a cultura organizacional, em face da implantação da GQT.

- Identificar os atributos centrais, distintivos e duradouros que delineiam a identidade organizacional das duas cooperativas, objetos do estudo, no período anterior e posterior à implantação da GQT.
- Verificar se ocorreram mudanças significativas nos atributos centrais, distintivos e duradouros que delineiam a identidade organizacional das duas cooperativas, objetos do estudo, em face da implantação da GQT.
- Verificar se ocorreram diferenças no tipo de influência imposto pela implantação da GQT na cultura organizacional e na identidade organizacional das duas cooperativas, objetos do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Desde os tempos mais remotos, a busca pela qualidade sempre foi um dos principais anseios das organizações. Nas últimas décadas, essa procura tornou-se mais intensa, principalmente com o advento da globalização que provocou a abertura dos mercados e forçou as empresas a concorrer num ambiente altamente competitivo e dinâmico, na qual a qualidade e a produtividade se tornaram peças chaves do desempenho organizacional.

Nesse sentido, desde que o termo Qualidade Total surgiu na literatura, muito se tem escrito sobre seus possíveis efeitos nas organizações (Oakland, 1989), principalmente no que concerne às transformações no comportamento dos funcionários.

Assim surge uma pergunta fundamental, que deve ser respondida por meio de pesquisas empíricas: até que ponto essas transformações são realmente promovidas pela implantação de um Plano da Qualidade Total?

Este estudo propõe-se a responder algumas dessas questões, adotando uma abordagem simbólico-interpretativa para verificar a cultura organizacional e a identidade organizacional. Por cultura organizacional entende-se as crenças, os valores e outros atributos culturais que se manifestam no contexto organizacional, construídos e compartilhados pelos membros de uma organização ao longo de sua história, para dar sentido e permitir a interpretação da realidade (Trice e Beyer, 1984; Machado-da-Silva e Nogueira, 2000). Por identidade organizacional entende-se as crenças e os valores compartilhados sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização (Albert e Whetten, 1985).

Pretende-se, com base no referencial teórico, contribuir para a identificação das mudanças significativas promovidas pela implantação da GQT, em vista principalmente da ausência de estudos que avaliam o efeito dessas transformações na cultura e na identidade organizacional, e também contribuir para a produção de pesquisas contextualizadas na realidade brasileira, fundamentadas em estudo de caráter acadêmico.

Ainda sob o ponto de vista teórico, pretende-se contribuir para as discussões entre as correntes que julgam que a GQT promove mudanças significativas na cultura e na identidade da organização, e as que a criticam, justificando que, na verdade, as mudanças por ela promovidas são de caráter superficial, apenas figurando uma maquiagem na organização (Faria, 1999).

Mesmo existindo estudos sobre o tema mudança organizacional e seus possíveis efeitos, entende-se que, devido à complexidade do assunto e às diversas perspectivas que podem ser adotadas para a sua compreensão, este estudo pretende contribuir para que as organizações fiquem mais bem preparadas para compreender e enfrentar situações de mudança.

Finalmente, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de pesquisas que possam contribuir para um melhor entendimento da GQT no contexto organizacional, visto que é cada vez maior o número de empresas e pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com o tema.

Somente o PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade) conta, atualmente, com a adesão de 4.703 organizações, envolvendo cerca de 870 mil pessoas, e tem como meta para 2001 ter um milhão e quinhentos mil trabalhadores vinculados a organizações com 100 ou mais pontos de qualidade.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo, exposto nas páginas precedentes, procura apresentar uma visão geral do estudo em exame, levando-se em consideração o problema de pesquisa proposto, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como as justificativas teórica e prática.

O segundo capítulo é constituído pela base teórico-empírica, na qual se procura evidenciar as categorias analíticas que compõem o estudo, bem como a relação existente entre elas.

No tópico mudança organizacional, realiza-se uma breve reflexão e verificam-se algumas abordagens sobre o tema, situando-se a GQT dentro da tipologia adotada. Em seguida, aborda-se a evolução dos conceitos da Gestão da Qualidade Total e seu surgimento no panorama histórico mundial e brasileiro. Após, analisa-se a implantação da GQT e suas possíveis conseqüências.

Realiza-se, na seqüência, uma revisão dos temas cultura e identidade organizacional, evidenciando-se as várias abordagens existentes na literatura especializada. Finalmente no tópico GQT, cultura e identidade, delinea-se as possíveis relações existentes entre estas categorias analíticas.

Apresenta-se, no terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos adotados no estudo, as perguntas de pesquisa, as categorias analíticas em termos constitutivos e operacionais, o delineamento de pesquisa, as populações e as amostras definidas para o estudo e os métodos para coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise e a interpretação dos dados coletados, à luz das considerações teórico-empíricas expostas no segundo capítulo. O quinto capítulo contém as conclusões do estudo, bem como algumas sugestões e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico-empírico exposto a seguir objetiva apresentar, essencialmente, o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada, que fundamenta a lógica do presente estudo. Prioriza-se, dessa forma, o entendimento de mudança organizacional, qualidade, cultura organizacional e identidade organizacional, mediante a descrição de diversas abordagens, sugeridas em diferentes estudos, para a compreensão desses grandes temas, enquanto se discutem os possíveis padrões da sua inter-relação.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Wood Jr. (1995), o tema **mudança organizacional** tem sido largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma profusão de artigos e livros de enfoques diversos e de qualidade heterogênea. Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a *performance* de suas empresas.

Para o autor, o problema maior no entender o tema está na dificuldade de se constituir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. Segundo ele, uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens. Assim, o estudo sobre mudança organizacional pode ser visto em várias perspectivas de análise, trazendo à tona um leque muito grande de visões e abordagens.

Segundo Wood Jr. (1995, p. 190), mudança organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”, podendo com esse impacto ocorrer fatores positivos ou negativos como crises e problemas muitas vezes insuperáveis principalmente para os indivíduos.

O autor sugere que uma mudança pode ser classificada:

- Quanto à natureza, relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos, foco (mudanças estratégicas); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);

- Quanto à relação da organização com o ambiente, uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- Quanto à forma de implementação, reeducativa, coercitiva ou racional.

Para Wilson (1995), é crucial o reconhecimento de que o domínio de estudo sobre mudança organizacional se estabelece ao longo de um *continuum*, entre duas perspectivas distintas e extremas: os estudos dotados de orientação pragmática, que formulam proposições normativas e prescritivas para gerenciar as mudanças em organizações complexas; e as abordagens mais analíticas e teóricas, que pretendem compreender os complexos processos de mudança como fim em si mesmo.

O autor ainda salienta que o conceito de mudança organizacional é relativo, não significando que a antítese de mudança seja alguma estabilidade: segundo ele, todo o fenômeno está sujeito a mudanças, apesar de sua aparência natural de estabilidade.

Wilson (1995) sugere que o processo de mudança pode ocorrer em duas dimensões, conforme exposto no Quadro 1. A primeira dimensão caracteriza-se por um *continuum*, que tem como extremos a mudança planejada e emergente.

A mudança planejada, de caráter voluntarista, enfatiza o papel da escolha e da ação humana na condução da mudança e visa a preparar a organização de forma global ou parcial, para se ajustar ou se adequar a mudanças significativas em sua orientação. Pode ser definida como a tentativa de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos.

As mudanças emergentes caracterizam-se pelo determinismo. Nesse caso, independem do controle dos dirigentes, que se vêem à mercê das forças internas e/ou externas que imperam sobre a organização, resultantes de interações históricas, econômicas ou políticas, características do setor.

Dessa maneira, os eventos que ocorrem não são passíveis de planejamento. Tais forças, como citou Morgan (1995) ao referir-se a organizações como sistemas abertos, as tornam sensíveis ao que acontece no ambiente e dependentes das transformações que nele ocorrem, devendo manter uma relação apropriada para sobreviver.

Quadro 1 – Caracterização das visões sobre mudança

	Processo da Mudança	Implementação da mudança
Mudança Planejada	Incrementalismo lógico: Através de seqüência de passos atinge-se o objetivo.	Reduzir resistência à mudança.
Mudança emergente	Características da decisão estratégia: modelos de processos políticos.	Contextualismo: implementação é função de fatores e processos antecedentes.

Fonte: Wilson , 1995, p. 10.

A outra dimensão, a que o autor se refere, diz respeito ao processo e à implementação da mudança com foco no seu gerenciamento. Na implementação são postos em ação modelos preconcebidos de mudança com o intuito de alcançar os resultados esperados, desejados ou predeterminados.

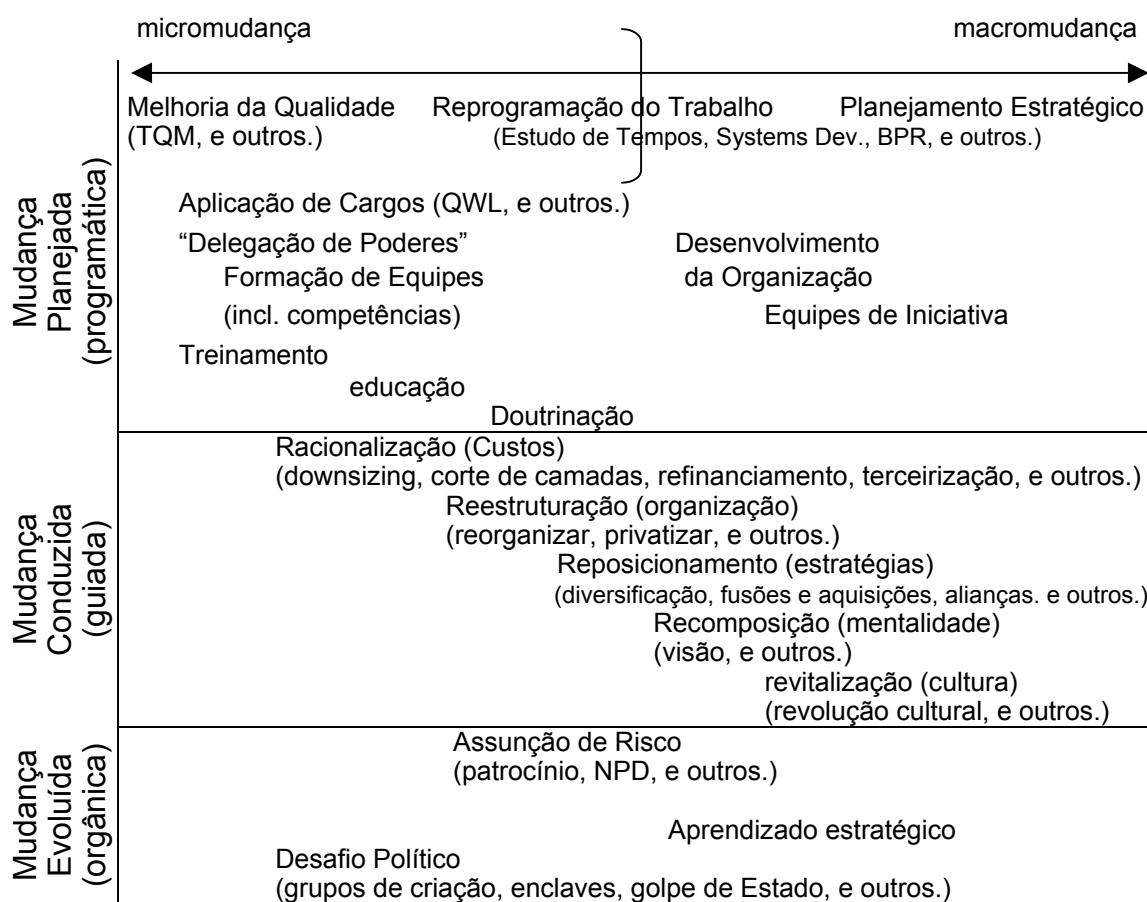
Em termos gerenciais, a preocupação com a mudança organizacional vem repousando sobre a capacidade de os gerentes entenderem o seu processo e conseguirem enfrentá-la, o que implica a capacidade de vencer resistências e gerar mudanças. A atividade gerencial é essencialmente a tarefa de estabelecer algum grau de racionalidade e previsibilidade no processo de mudança.

Segundo Shirley, Peters e El-Ansary (1981), as organizações devem ser compreendidas como um conjunto de partes interligadas e independentes. Nesse contexto, a mudança organizacional ocorrerá sempre que houver alteração em uma ou mais partes desse sistema complexo.

Mintzberg (2000, p. 241) propõe um “mapa de métodos de mudança”, para separar e colocar em perspectiva a confusa gama de abordagens que foram desenvolvidas ao longo do tempo.

Na Figura 1 apresenta-se um desses mapas, no qual os métodos de mudança são marcados em duas dimensões. Ao longo do topo está uma escala da amplitude de mudança, que varia de micro até macro. A micromudança é focalizada dentro da organização: ela pode envolver, por exemplo, a redefinição de cargos em uma fábrica ou o desenvolvimento de um novo produto. A macromudança visa à organização inteira, como, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas.

Figura 1 – Mapa de métodos de mudança.



Fonte: Mintzberg, 2000, p. 241.

Na escala horizontal, o autor sugere que haja três abordagens básicas ao processo de mudança: *mudança planejada*, *mudança conduzida* e *mudança evoluída*. A *mudança planejada* é programática: existe um sistema ou conjunto de procedimento a ser seguido. A *mudança conduzida* é guiada: um indivíduo ou um grupo pequeno, usualmente em posição influente de autoridade, supervisiona a mudança e garante que ela aconteça. Finalmente, a *mudança evoluída*, considerada pelo autor como orgânica, acontece ou pelo menos é guiada por pessoas que não ocupam posição de autoridade significativa, e ocorre com frequência em lugares obscuros na organização.

Ao contrário das duas primeiras abordagens, que são conduzidas, ou de certa forma gerenciadas, esta terceira abordagem à mudança não é gerenciada nem mesmo sob o firme controle dos gerentes.

Conforme se apresenta na Figura 1, o autor posiciona a GQT como uma mudança de amplitude micro, e sob uma abordagem básica do processo de mudança como uma mudança planejada.

Hinings e Greenwood (1989) propõem o conceito de arquétipo e *track*, para compreender como as mudanças organizacionais ocorrem. Segundo os autores arquétipos, são “agrupamentos de estruturas e sistemas prescritos e emergentes que dão ordem ou coerência, sustentados por um conjunto de idéias, valores e crenças [...] representando relações holísticas entre diferentes aspectos da estrutura, sistemas e significados” (p. 23).

Track seria o caminho que a organização percorre ao longo do tempo, mantendo-se dentro de um mesmo arquétipo ou mudando de arquétipo. Os autores salientam que podem ocorrer “excursões não resolvidas” (p. 178), quando há uma falha em obter um desenho coerente por um período dilatado de tempo. Nesse caso, a organização permanece numa categoria intermediária entre arquétipos por um longo período.

Os autores fazem distinção entre *mudanças estratégicas* e *incrementais*. As *mudanças incrementais* seriam aquelas que representam mudanças localizadas, não atingindo a organização como um todo, mas só alguns aspectos organizacionais. Seu objetivo fundamental é aumentar a efetividade da organizacional. Em tal tipo de mudança ocorre o ajustamento de estruturas e processos para alcançar maior coerência dentro de mesmo arquétipo.

As *mudanças de natureza estratégica* assumem aspecto mais amplo, envolvendo diversos fatores da organização, redefinindo o sistema em seus aspectos fundamentais, como propósitos, arcabouço estrutural, estratégias e, em alguns casos, seus valores básicos, o que resulta na transformação global do arquétipo organizacional.

Os autores ainda expõem que, nas mudanças localizadas, ocorreriam várias pequenas mudanças em diferentes partes da organização e em determinado período de tempo, sendo que essas mudanças, juntas, poderiam vir a representar uma transformação de grande impacto para a organização.

No caso de mudanças configuradas sob um processo contínuo e quase imperceptível, ocorreriam transformações constituídas de vários estágios, sem começo ou fim delimitado, representando um contínuo processo de mudança.

Nadler e Tushman (1990) utilizam-se de conceitos bem similares aos de Hinings e Greenwood, para distinguir entre mudanças estratégicas e incrementais, tendo como parâmetro a dimensão de intensidade da mudança. Para os autores, mudanças incrementais seriam aquelas que afetam apenas alguns componentes da organização, sem impacto em dimensões como valores e formas de organizar a atividade. Por sua vez, as mudanças estratégicas seriam aquelas que produzem efeitos sobre o sistema total da organização, redefinindo a organização ou mudando a sua estrutura básica, incluindo estratégia, estrutura, pessoas, processos e, em alguns casos, seus valores centrais.

Por caráter reativo entende-se as respostas a certas pressões já existentes, as quais podem se manifestar através de uma crise de desempenho. Assim sendo, as transformações são feitas em resposta à experiência de tal crise. Já por antecipatório entende-se as mudanças ocasionadas pela análise de cenários futuros prováveis com que pode confrontar-se a organização, não sendo, pois uma resposta a eventos atuais.

Combinando-se as dimensões de intensidade da mudança incremental e estratégica com o seu horizonte de tempo, reativo e antecipatório, os autores Nadler e Tushman (1990) apresentam a tipologia de mudança organizacional (vide Quadro 2).

A mudança é denominada sintonia, quando corresponde a modificações potenciais em componentes específicos da organização, considerando as tendências ambientais em previsão de eventos futuros.

A mudança incremental de adaptação é aquela que a organização não pretende se antecipar à mudança, mas apenas adaptar-se a ela, responder a eventos ambientais já ocorridos (Crubellate, 1998; Beatriz, 1998).

Quadro 2 - Tipos de mudança

	INCREMENTAL	ESTRATÉGICA
ANTECIPATÓRIA	Sintonização	Reorientação
REATIVA	Adaptação	Recriação

Fonte: Nadler e Tushman, 1990, p. 80.

Nas situações em que o fator tempo está restrito, e nas de crise, as mudanças do tipo recriação têm iniciado; estas são caracterizadas como complexas e profundas: envolvem transformações em valores essenciais, ocasionando, na maioria das vezes, resistência por parte das pessoas. “Na análise de Nadler e Tushman (1990), o sucesso dessas mudanças ocorre a partir da substituição de executivos da alta direção, normalmente por pessoas externas à empresa” (Beatriz, 1998, p. 11).

“As mudanças de reorientação estão ligadas a experiências bem-sucedidas. O fator tempo e o adequado planejamento da mudança permitem a formação de coalizões e a potenciação das pessoas, para que trabalhem eficientemente” (Beatriz, 1998, p. 11-12).

Dutton e Duncan (1987) observam que a mudança organizacional pode ser contínua e incremental ou radical e total, ocorrendo dentro de várias dimensões e velocidades, tanto podendo ser restritas e específicas, como amplas e genéricas.

A mudança lenta, contínua e incremental é geralmente indicada para organizações que pretendem melhorar seu desempenho de maneira suave e persistente, sem pressa e de maneira integrada e democrática, envolvendo todas as pessoas em um mutirão de esforços de mudança.

Por outro lado, a mudança rápida, total e radical é indicada para organizações que têm pressa e urgência para mudar e que precisam alterar seus rumos mediante programas de maior impacto. Existem, porém, muitos riscos nesse tipo de mudança, principalmente, porque a questão da mudança da cultura não é compreendida ou ignorada. Há uma tendência em acreditar que as mudanças podem ser instantâneas, rápidas e indolores (Scott e Jaffe, 1994), mas em geral a inserção de maneira rápida e radical de novas crenças e valores, inconsistentes com os existentes, pode acarretar na resistência por parte dos empregados quanto à mudança pretendida pela organização.

Mintzberg (2000, p. 243) alerta que as organizações devem tomar cuidado nos processos de mudanças, mantendo a responsabilidade e coesão. Conforme o autor sugere, “o segredo está em equilibrar mudança e continuidade: chegar à mudança quando e onde necessário, mantendo ao mesmo tempo a ordem [...]. Hoje em dia muitas organizações estão sujeitas a mudanças mal concebidas. Um novo executivo principal ou um novo modismo não significa que tudo deva ser atirado na desordem”.

Após verificar-se algumas abordagens e tipologias sobre o tema, considera-se, no âmbito deste estudo, a GQT como impulsionadora de mudança organizacional, caracterizada por ser um tipo de mudança planejada, porém lenta, contínua e incremental.

A partir desta breve abordagem sobre o tema mudança organizacional, é possível justificar sua importância para a teoria organizacional e sua correlação com o presente estudo. Tais conceitos serão utilizados na tentativa de se compreender os processos de mudanças sofridos pelas organizações em face da implantação da qualidade total. Nesse sentido, no próximo item procura-se abordar o tema gestão da qualidade total.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Para a melhor compreensão acerca do tema qualidade, este capítulo foi dividido em duas partes.

Na primeira parte, expõe-se a importância da GQT na teoria organizacional; diferenciam-se os vários termos existentes na literatura, bem como seu relacionamento. Em seguida, discute-se a evolução dos conceitos da qualidade ao longo do tempo. Depois mostra-se o surgimento da qualidade no panorama histórico mundial e brasileiro. Finalmente fala-se sobre os chamados gurus da qualidade e suas contribuições para o tema.

Na segunda parte, procura-se analisar a implantação da GQT e como ela se comporta como elemento impulsionador de mudanças organizacionais, evidenciando a posição crítica de diversos autores.

2.2.1 Histórico, Evolução e conceitos.

Muito tem se escrito sobre o tema Qualidade Total, sua origem, sua evolução e as várias abordagens sobre o assunto. A literatura sobre GQT, Gestão da Qualidade Total, como ficou conhecida no Brasil, é vasta e diferenciada.

Dessa forma, o interesse pelo tema tem evoluído muito ultimamente, seja por meio daqueles que a defendem com entusiasmo, seja por meio daqueles que a criticam com ceticismo. Uma coisa, porém, não se pode negar: os estudos e debates resultantes do interesse de executivos e teóricos pela GQT geraram diversas definições, abordagens e teses sobre o assunto.

Carvalho-da-Silva (2000) admite ser possível encontrar desde estudos que procuram relacionar os modelos descritos nas teorias organizacionais com GQT, num esforço de teorização maior do modelo nascido da experiência de gestores, até trabalhos teóricos que buscam classificar as diversas abordagens existentes sobre o assunto, como os estudos realizados por Giroux e Landry (1998).

Conforme salienta a autora, a Gestão da Qualidade Total tem sido tema de diversas pesquisas, tendo deixado de ser uma preocupação exclusiva dos administradores diretamente envolvidos com sua implantação.

Ao revisar-se a literatura acerca do tema qualidade, aqui tratada em seu sentido genérico, encontram-se diversas nomenclaturas e conceitos, alguns deles divergentes entre si.

Oakland (1989) compreende as diferenças entre as idéias dos gurus da qualidade mais como problema de dialeto do que de língua. Além disso, a qualidade pode assumir diferentes significados para diferentes pessoas e situações, dependendo de quem a observa: se é um consumidor, um produtor ou ainda um órgão governamental (Toledo,1990).

Em vista dessas divergências, é importante estabelecer-se algumas diferenças entre os termos qualidade, Qualidade Total, TQC (Total Quality Control) e GQT (Gestão da Qualidade Total). Ao fazer-se isso se estará contribuindo para a compreensão da evolução das diversas abordagens e conceitos.

“No dicionário Buarque de Holanda (1980) a qualidade, em seu sentido genérico, é definida como *propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza*. Assim a qualidade seria uma propriedade inerente ao produto” (Toledo, 1990, p. 35).

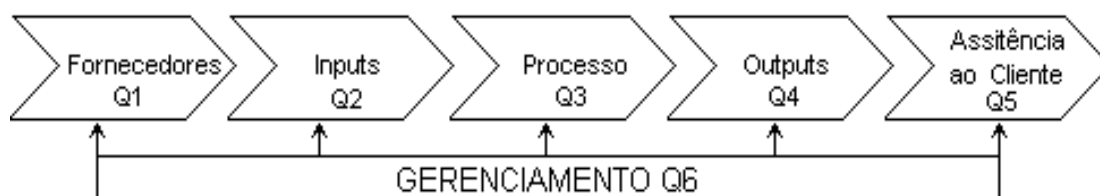
Juran (1990) é mais incisivo, expondo que as necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história. Os meios para obter essas necessidades (os processos de gerenciamento para a qualidade) sofreram imensas e contínuas mudanças.

A busca por produtos de qualidade existe há muito tempo. Nos Estados Unidos e na Europa, por exemplo, o controle de qualidade, de qualquer tipo, tem feito parte da indústria por mais de cem anos, e vários conceitos para definir qualidade foram empregados, abandonados, e utilizados novamente.

Para Wood Jr. e Urdan (1994), o termo qualidade refere-se a um nível de análise mais amplo. Os autores propõem um modelo sistêmico para entender o tema, por meio da interação de três variáveis: o produto, o cliente e o uso. Dessa forma, a idéia de qualidade, nasce da dinâmica dessa interação, numa multiplicidade de possibilidades existentes.

Para vincular qualidade à GQT, deve-se recorrer à visão da empresa como processo, ou coleção de processos. Os autores propõem o modelo dos 5Qs (vide Figura 2), para explicar este processo de interação.

Figura 2 – Empresa como coleção de processos



Fonte: Wood Jr. e Urdan ,1994, p. 154.

Cunha (1999) aborda a questão da evolução do conceito de qualidade, num *continuum* de tempo. O autor expõe que a busca pela qualidade, traduzida na forma de beleza, pureza, justiça, santidade, eficácia, enfim de todas as formas de perfeição, tem sido uma constante no desenvolvimento dos seres humanos.

Na antigüidade os mestres, especialistas de grande experiência e estudiosos em seu labor, eram os responsáveis finais pela perfeição dos produtos manufaturados por eles próprios ou por seus aprendizes.

Conforme o autor salienta, o conceito de qualidade e as formas de obtê-la tem mudado muito, principalmente em função, do aumento no número de empresas competindo num mesmo mercado, da permanente insatisfação do homem com o nível que alcança de atendimento a suas necessidades, e da própria evolução do conhecimento e das tecnologias em geral, que permitem a criação de produtos, serviços e processos cada vez mais perfeitos.

O conceito de qualidade que antes era associado à busca pela beleza, pureza, eficácia entre outros, passou a ser associado à avaliação da qualidade que, por sua vez, estava ligada ao avaliador. A diferença entre a nova qualidade e a antiga qualidade é que a antiga é o trabalho de um artesão e a nova, o trabalho de um sistema (Main, 1995).

Com a evolução das empresas, do conhecimento da administração, das tecnologias de produção, foram surgindo modelos cada vez mais sofisticados para se ter a qualidade na empresa.

Garvin (1992) ressalta que a evolução do conceito e filosofias da qualidade se deu através de quatro estágios: filosofia da inspeção, filosofia do Controle Estatístico do Processo (CEP); filosofia da garantia da qualidade e filosofia da Qualidade Total.

A filosofia da inspeção foi adotada no início da industrialização, por volta de 1920, para entregar aos clientes produtos com alta qualidade, por empresas que produziam quantidades não muito grandes de produtos, pois poucos podiam comprá-los. A responsabilidade pela qualidade, neste caso, era de um inspetor, que ficava no final da linha de produção, com a atribuição de inspecionar tudo o que era produzido e classificando por suas características físicas e a qualidade dos produtos (vide Figura 3); entretanto, a inspeção na qualidade é uma filosofia que não evita as perdas com a não-qualidade. É uma filosofia de ação que apenas corrige os erros cometidos.

Figura 3 – A inspeção como responsável pela qualidade na empresa.

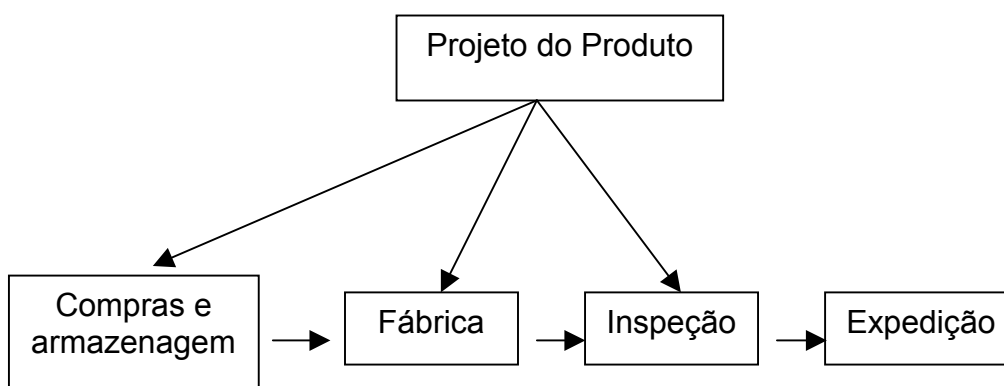


Fonte: Cunha, 1999, p. 111.

A filosofia do Controle Estatístico do Processo (CEP) começou a ser empregada por volta de 1940, em decorrência principalmente da Segunda Grande Guerra, que forçou a produção de máquinas, equipamentos e armas mais sofisticadas e complexas, pois os padrões da indústria bélica eram rigorosos. Com isso, a simples inspeção no final do processo de produção tornou-se ineficaz, porque a quantidade de itens rejeitados aumentou demasiadamente.

Nesse momento nasce o Controle Estatístico do Processo (CEP), com o intuito de obter um produto final com maior conformidade aos padrões de qualidade estabelecidos (vide Figura 4). A qualidade deixou de ser de responsabilidade dos inspetores; passou a envolver administradores, engenheiros, tecnólogos, matemáticos e outros.

Figura 4 – Principais áreas responsáveis pelo controle da qualidade no CEP



Fonte: Cunha, 1999, p. 111.

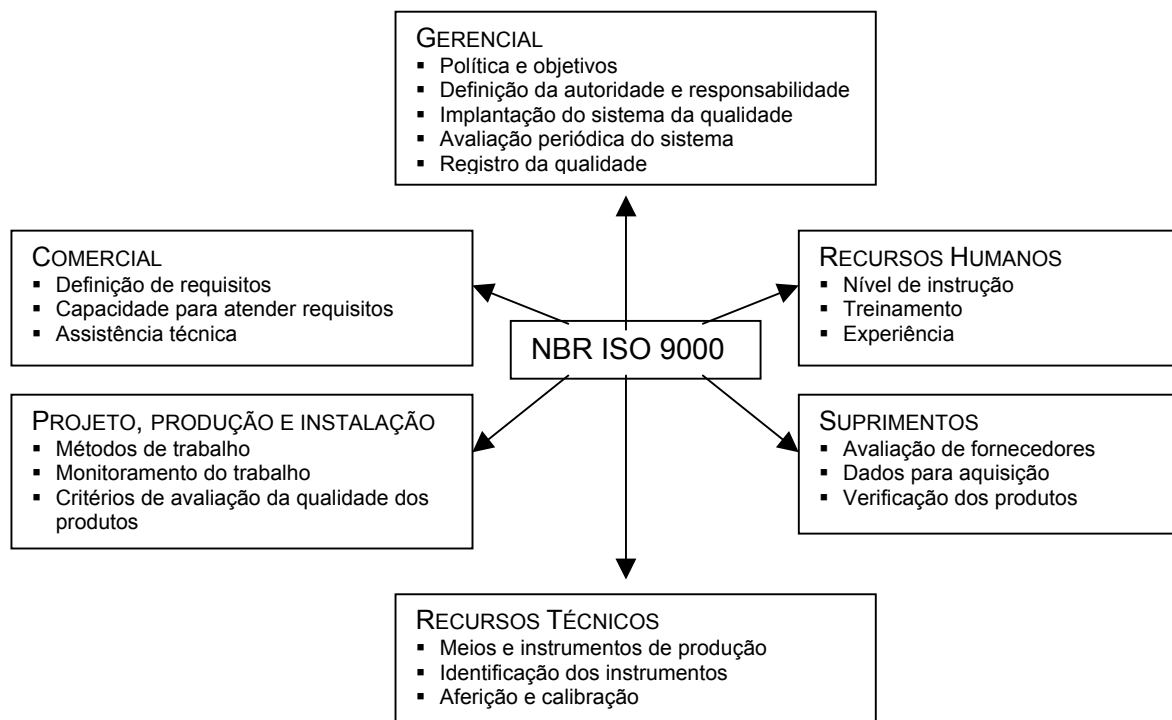
A filosofia da garantia da qualidade começou a ser empregada por volta de 1950. Com o término da Segunda Grande Guerra, o comércio internacional acentuou-se por diversas razões. A reconstrução da Europa e Japão exigiu grande intercâmbio de máquinas, suprimentos, alimentos e outros.

Para viabilizar o uso desses produtos em diferentes países, tornaram-se necessários os padrões técnicos de produtos. Com isso, a normalização técnica de produtos expandiu-se por todo o mundo. Mas somente a especificação técnica dos produtos era insuficiente, pois havia necessidade de que os fornecedores efetivamente entregassem produtos conforme estes padrões. Foram criadas então normas de organização, com a *Série ISO*, que visavam principalmente a garantir que a qualidade prometida ao cliente fosse cumprida (vide Figura 5).

Nessa filosofia, a responsabilidade pela qualidade divide-se por todos os setores que participam do processo operacional da empresa².

² Mais adiante irá expor-se a diferença, citada por alguns autores, entre empresas que adotam sistemas de qualidade baseados nas normas da *Série ISO*, e empresas que adotam a GQT.

Figura 5 – Diversas áreas da empresa responsabilizadas pela garantia da qualidade no sistema da *NBR ISO 9000*.



Fonte: Cunha, 1999, p. 113.

A filosofia da Qualidade Total surgiu, principalmente, em virtude do aumento da competição entre as empresas, resultado do fenômeno da globalização, nas últimas duas décadas. As empresas precisaram tornar-se mais rápidas em responder às demandas do mercado, mais perfeitas em atender às necessidades dos clientes, mais capazes de captar recursos financeiros e humanos, mais aptas a captar melhores fornecedores do mercado e assim por diante. Para atingir todos esses objetivos é necessário a mobilização de toda a organização, do mais alto nível estratégico ao mínimo detalhe operacional e do fornecedor ao cliente. Nesta filosofia, todos os sistemas técnicos e gerenciais da empresa são responsáveis pela qualidade.

Na mesma linha de raciocínio, Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida como conceito há milênios; todavia só recentemente surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação, podendo ser identificadas quatro eras distintas da qualidade distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica, conforme se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas do Movimento da Qualidade

ETAPAS DO MOVIMENTO DA QUALIDADE				
Identificação de Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	verificação	controle	coordenação	impacto estratégico
Visão da qualidade	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	instrumento de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Garvin, 1992, P.44.

Outro ponto importante, que deve ser salientado, é a diferença entre GQT e outros modelos de qualidade como Programa 5S e os programas da *Série ISO*.

Os programas da *Série ISO* têm como finalidade mostrar ao mercado que a empresa mantém um Sistema de Garantia da Qualidade, o que significa que seus produtos (bens ou serviços) carregam um nível muito baixo de risco associado com a não-qualidade. O certificado ajuda na tomada de decisão, por parte do cliente, no processo de escolha de seus fornecedores, principalmente quando o custo da eventual não-qualidade dos produtos adquiridos é muito alto.

O modelo do 5S ou Programa 5S é classificado por muitos estudiosos como apenas um projeto a ser realizado quando se implanta a Qualidade Total ou a *ISO 9000* numa empresa (Cunha, 1999). O Modelo 5S trata-se de um programa participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas às pessoas. A sigla 5S refere-se a cinco palavras japonesas: Seiri (descarte), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (saúde), Shitsuke (disciplina).

Modelos como o 5S e da *Série ISO*, porém, não abrangem a totalidade da organização. Isso porque ou não afetam profundamente a cultura da organização ou não atingem todos os níveis hierárquicos ou não atingem todos os processos de decisão e ação. Segundo o autor, um dos aspectos que caracteriza a proposta da Qualidade Total é exatamente esta totalidade em sua abrangência (Cunha, 1999).

Enquanto o conceito qualidade se relaciona mais enfaticamente à satisfação do cliente, ou melhor, eficiência e eficácia no relacionamento com o cliente, o conceito de Qualidade Total expande a necessidade de se ter eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos que compõem o modelo da empresa inserida em um contexto mais amplo. Dessa forma, o TQC pode ser definido como um conjunto de atividades, envolvendo toda a empresa, que tem como objetivo assegurar o resultado final do empreendimento; a GQT como o gerenciamento das relações entre todos os envolvidos com a existência da empresa não se restringe somente ao relacionamento com o cliente. Nesse sentido, podemos considerar que o TQC seja parte integrante da GQT.

Como já foi citado, existem alguns modelos da qualidade, tais como: modelo 5S (ou Programa 5S), modelo da *Série NBR ISO 9000* e modelo da Qualidade Total. Como o presente estudo foca seu interesse na implantação de um programa de Gestão da Qualidade Total, discorrer-se-á adiante apenas sobre este item, procurando abranger a sua evolução histórica.

“A TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total) surgiu no Japão logo após a Segunda Guerra, como uma forma nova e mais eficaz de obter a qualidade por meio principalmente da aplicação intensa do controle estatístico da qualidade” (Cunha, 1999, p. 123).

Naquela época, os produtos japoneses eram considerados de qualidade inferior. As mudanças no padrão de qualidade foram estimuladas pelos norte-americanos, que investiram e ocuparam o país, num movimento de reconstrução econômica e desmobilização da máquina de guerra. Assim, organizações japonesas obtiveram muito sucesso por meio da utilização desses métodos, tornando-se mais competitivas globalmente, por meio da aplicação das práticas da qualidade.

Conforme salienta Taylor (1999), embora a Qualidade Total tenha originalmente despontado nos Estados Unidos com os preceitos de Deming, foram os japoneses que de fato deram início à utilização de sua filosofia administrativa. Sob a influência de Deming e Juran, os japoneses, de forma ampla e abrangente, passaram a preocupar-se com a qualidade visando à satisfação do cliente. Com o ressurgimento da indústria japonesa e a inserção de seus produtos em escala mundial a partir da década de 60, a Qualidade Total passou a receber não só mais atenção de outros países como também maior adoção pelas organizações.

Nas décadas de 50 e 60, a gestão da qualidade enfatizou a manufatura de produtos. Assim, a Qualidade era avaliada pela produção de itens sem defeitos. Desse modo, a análise dos produtos passou a ser controlada estatisticamente, por meio de inspeções, ou seja, o Controle Estatístico de Qualidade.

A partir da década de 70, com a contribuição de autores como Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby, esse enfoque sofreu profunda transformação, sendo que a Qualidade, vista como função investigativa, deu lugar ao movimento de garantia da qualidade.

Com a inserção de processos de garantia da qualidade, voltados para a satisfação do cliente nas empresas japonesas, o país deixou de ser visto como produtor de bens de qualidade inferior, o que aumentou em muito suas exportações. Em contrapartida, os Estados Unidos tiveram que responder à revolução japonesa com algumas iniciativas como restringir exportações, treinar supervisores e especialistas nos métodos estatísticos, incentivar os trabalhadores a fazer certo da primeira vez e empreender melhorias da qualidade de projeto a projeto. Assim nasce o movimento da qualidade em escala mundial, levando diversos países a adotarem práticas ligadas à Qualidade Total.

No Brasil, os primeiros esforços relacionados com a GQT surgiram inicialmente no final da década de 70, com a adoção dos CCQ's (Círculos de Controle da Qualidade) por parte de algumas organizações; entretanto, estas iniciativas obtiveram pouco sucesso junto às empresas. Somente no início da década de 90 o movimento pela Qualidade Total intensificou-se, principalmente com a introdução de um novo conjunto de políticas industriais e de comércio, promulgadas pelo governo.

No panorama político brasileiro, após uma forte recessão nos anos 80, com elevação do nível de desemprego e redução proporcional de salários, os anos 90 foram marcados por importantes transformações. Entre elas, a principal foi a abertura do mercado, o que provocou a invasão de um crescente número de produtos importados e causou grande impacto na indústria nacional, principalmente nos setores automobilísticos e de informática, especialmente em razão de seu isolamento em anos anteriores, o que escondeu a defasagem dos produtos em relação aos importados (Ferro, 1992).

Conforme salienta Falconi (2001), durante a década de 80, houve um esforço organizado, mediante uma subvenção fornecida pelo governo federal, para oferecer cursos e livros acerca do tema Qualidade Total; todavia o trabalho só se tornou intenso a partir do início da década de 90.

Este cenário forçou as empresas nacionais a buscarem novos critérios competitivos o mais rapidamente possível. Um dos caminhos adotados foi a implantação de programas de Qualidade Total e da *Série ISO*, com o intuito de adequar os produtos nacionais aos padrões de qualidade internacional, a fim de promover uma retomada do mercado.

No panorama mundial, historicamente, os primeiros esforços para conferir caráter científico à qualidade referem-se aos trabalhos de Shewhart, com a introdução do controle estatístico da qualidade e o desenvolvimento da técnica gerencial conhecida como ciclo PDCA (*plan, do, check and action*), constituindo os pilares das modernas técnicas de gerenciamento da qualidade.

O ciclo PDCA consiste em uma ferramenta empregada para auxiliar o planejamento, capaz de ser usada para acompanhar a evolução de qualquer processo. Consiste em quatro estágios: planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e ação (*action*). Neste estágio as ações corretivas passam a ser tomadas durante todo o processo produtivo e não mais apenas no final do processo.

A partir da década de 50, dois discípulos de Shewhart, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran desempenharam papéis decisivos no desenvolvimento de algumas das atuais práticas e técnicas empregadas pelo GQT.

Deming talvez tenha sido o mais célebre guru da qualidade. Foi ele quem introduziu os modernos conceitos de qualidade, por volta de 1951, quando foi convidado a ensinar padrões de administração aos industriais japoneses, em um país totalmente destruído pela guerra. Graças aos seus ensinamentos, a qualidade passou a ser uma preocupação prioritária na base das organizações japonesas.

Comparado com os demais mestres, cujas orientações são de caráter marcadamente prático, pode ser considerado um filósofo, um pregador em busca de discípulos (Wood Jr. e Urdan, 1994).

Além de filosóficas e mais voltadas para o lado humanístico, as prescrições de Deming têm caráter revolucionário, pois subentendem profundas transformações no relacionamento entre a empresa e seus clientes, fornecedores e empregados. Deming alertava sobre as dificuldades e o longo tempo necessário para a implementação de suas ações, e que um dos principais passos para o gerenciamento é remover as barreiras que impedem que os trabalhadores façam um bom trabalho.

Logo depois, outro americano, Juran, levou aos japoneses as primeiras técnicas para fazer a qualidade ocorrer nas organizações. Foi a fase de instrumentalização da qualidade. A qualidade deixa de ser uma preocupação exclusiva da produção e passa a ser prioridade e responsabilidade de todos. Nesse momento, surge a Administração da Qualidade Total.

Assim, enquanto Deming afirma que a administração da qualidade requer transformação, Juran sugere que ela pouco difere de práticas já longamente adotadas pela função financeira nas empresas (Wood Jr. e Urdan, 1994).

Muitos outros estudiosos, tidos como gurus, contribuíram para a formação e disseminação da GQT, sendo o conhecimento de seu trabalho requisito para qualquer esforço, visando a compreender e implementar a qualidade nas organizações (Wood Jr. e Urdan, 1994).

Nesse sentido, Lanzas (1994) descreve sucintamente as abordagens de alguns dos principais autores da qualidade, conforme se apresenta no Quadro 4.

Quadro 4 — Abordagens da qualidade

	DEMING	JURAN	CROSBY	FEIGENBAUN	ISHIKAWA	CAMPOS
VISÃO DA QUALIDADE	"Qualidade é o atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor".	"Características do produto que vão ao encontro das necessidades do cliente proporciona a satisfação em relação ao produto".	"Qualidade é conformidade com os requisitos".	"Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são: O verdadeiro uso e o preço de venda".	"Qualidade significa busca contínua das necessidades do consumidor. Através de: qualidade do produto, serviço, administração, pessoas, atendimento e prazo certo".	"Um produto e serviço com qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente".
CARACTERÍSTICA DA QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> — Não apresenta um sistema estruturado para a condução da qualidade; — Os 14 pontos são a base de sua abordagem; — Propõe uma organização da qualidade, tendo como líder uma pessoa com amplo conhecimento de estatística. 	<ul style="list-style-type: none"> — Apresenta um sistema abrangente para administração da qualidade: Planejamento, Controle e melhoria. — Proposta de estrutura organizacional e gerenciamento da função qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — Não apresenta um sistema estruturado para a condução da qualidade; — Seu enfoque é baseado nos 14 pontos para melhoria da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — Estabelecimento de uma forte estrutura que coordene as atividades da qualidade multifuncional, através da empresa; — Enfoque sistêmico da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — O controle da qualidade é conduzido por todos os membros da empresa; — Gerenciamento da qualidade através do PDCA; — Participação de todos na condução da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — O sistema da qualidade é composto por: gerenciamento da rotina e gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento do ser humano; — Estabelecer um sistema de gerenciamento usando o método PDCA;
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> — Focaliza sobre a moral e a motivação dos operadores; — Papel da Gerência: oferecer treinamento contínuo, melhorar o sistema e não colocar a responsabilidade das falhas nos trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> — Propõe maior participação dos trabalhadores nas atividades de planejamento e controle; — Definir políticas que enfatizam o papel desempenhado pela mão-de-obra e seu comprometimento. 	<ul style="list-style-type: none"> — Uso de campanhas para obter a participação das pessoas; — Oferecer reconhecimento; — Criar uma norma de conduta para a qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — Precisa do comprometimento e participação das pessoas, fator fundamental para o programa; — Métodos para obter a participação e comprometimento: educação e treinamento, CCQ, qualidade de vida, programa de sugestões. 	<ul style="list-style-type: none"> — Comprometimento e compreensão da qualidade em todos os níveis; — Educação contínua para todos; — Delegação de autoridade; — Gerência resolvendo problemas crônicos. 	<ul style="list-style-type: none"> — O recurso humano é o elemento principal para a condução do sistema; — Programa de educação e treinamento; — Meios de participação dos trabalhadores: CCQ, gerenciamento da rotina, padronização e planos de sugestões individuais.
FOCO DE ATENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> — Amplo uso de ferramentas estatísticas e controle dos processos; — Adota uma nova filosofia de administração baseada nos 14 pontos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Equipe de melhoria da qualidade projeto a projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> — Custos da qualidade; — Prevenção; — Comunicação fluida e sem barreiras que garante a rápida solução de problemas; 	<ul style="list-style-type: none"> — Enfoque sistêmico da qualidade; — Papel dos especialistas da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — As pessoas: participação e autodesenvolvimento através dos CCQ; — Alta administração: Comprometimento e envolvimento; — Gerência de linha: garantir a integração entre a alta gerência e operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> — Gerenciamento da rotina; — Gerenciamento pelas diretrizes; — Metodologias: 5W1H, MASP, 5S e PDCA. — Gerenciamento do ser humano.
IMPLANTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> — A responsabilidade da implantação dos 14 pontos recai sobre a Gerência; — Divida as atividades da empresa em processos; — Estruture uma organização para melhoria contínua; — Defina ações em prol da qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> — A implantação envolve basicamente: <ul style="list-style-type: none"> *Conscientizar para melhoria; *Organizar para atingir metas; *Treinar; *Resolver Problemas; *Divulgar o progresso; *Dar reconhecimento e comunicar os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> — Implantar o programa de melhoria da qualidade baseado nos 14 pontos. Envolve basicamente: <ul style="list-style-type: none"> *Medir a qualidade; *Tomar consciência dos problemas; *Ação corretivas; *Comprometimento com zero defeito. 	<ul style="list-style-type: none"> — Iniciar o programa em áreas pilotos; — Papel da alta administração: definição da estrutura para a qualidade, definir ações e responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> — Responsabilidade da implantação recai sobre a alta administração; — Uso de padronização; — Trabalhar em base a fatos e dados; — Implantar os CCQ; — Formação de Comitês interfuncionais. 	<ul style="list-style-type: none"> — Implantação: responsabilidade indelegável do presidente da empresa; — Iniciar com a solução de problemas e implantação da rotina; — Implantação é de cima para baixo; — Defina um comitê de implantação; — Padronização, implantação do gerenciamento pelas diretrizes, gerenciamento do ser humano.

Fonte: Lanzas, 1994.

Como pode ser notado, cada pesquisador da qualidade possui uma abordagem própria para o tema. Embora todos apresentem uma concordância em torno de 95 % de suas idéias, a diferença de 5% pode ser atrativa (Brocka e Brocka, 1994).

Isto não impede que haja uma proliferação de definições, teorias e programas acerca do tema qualidade, o que torna difícil especificar com precisão o significado da GQT (Wood Jr. e Urdan, 1994).

Uma revisão na literatura especializada a partir dos principais autores da área de qualidade permite identificar a presença de duas vertentes na conceituação da qualidade (Toledo, 1990).

A primeira enfoca a questão de um ponto de vista mais próximo ao do usuário/consumidor e define qualidade como adequação ao uso (Juran, 1992). Segundo esta visão, um produto tem qualidade quando está de acordo com as necessidades e anseios do consumidor. A segunda vertente privilegia o ponto de vista do fabricante e define qualidade como conformidade com os requisitos (Crosby, 1994).

Em definições mais recentes, os autores têm focado cada vez mais a qualidade como um modo de gestão a ser adotado por todas as pessoas que compõem a empresa, baseado no melhoramento contínuo.

O melhoramento contínuo consiste na “implementação de um grande número de aperfeiçoamentos pequenos e incrementais em todas as áreas da organização em uma base contínua” (Daft, 1999, p. 390).

Campos (1992) expõe que o Controle da Qualidade Total (CQT) é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação de todas as pessoas. Nessa direção, Mears (1993) define GQT como um sistema permanente e de longo prazo, voltado para alcançar a satisfação do cliente por meio da melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos da empresa.

Já Slack et al. (1997) ostentam que a TQM é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização. Por meio da GQT, a qualidade torna-se preocupação de todas as pessoas de uma organização. Dedicar-se também à redução dos custos da qualidade, em particular dos custos das falhas; a GQT também se dedica à melhoria contínua.

O propósito das considerações anteriores foi o de expor um breve histórico sobre a origem e a ascendência do tema qualidade, focando sua evolução histórica e conceitual; entretanto, como se trata de tema não exaustivo, muito ainda poderia ser dito. No próximo item, será ressaltada a implantação da GQT, como este processo pode agir como elemento impulsionador de mudanças, procurando evidenciar-se os autores que tratam do assunto.

2.2.2 Implantação da Gestão da Qualidade Total

Segundo diversos autores (Feigenbaum, 1991; Tolovi Jr., 1994; Main, 1995), a implantação e manutenção de um Programa da Qualidade Total envolve todos os membros de uma organização. Cada nível (estratégico, tático e operacional) tem sua importância e responsabilidade para com o programa.

Ora, ao revelar esse aspecto, mencionado como tão importante na Gestão da Qualidade Total, pode-se inferir que a implantação desse processo acarreta transformações na organização, agindo como elemento impulsionador de mudanças.

Diante desse quadro, o que deve ser analisado são quais os seus reais efeitos, e qual a importância de se estudar as alterações estratégicas, culturais e estruturais que sua implantação pode acarretar, pois pode residir aí o sucesso ou fracasso do modelo.

Outro aspecto importante é o de que a fase de implantação é considerada a mais importante e crucial para o sucesso do modelo. Do total de organizações que decidem implementar a GQT, uma parcela, que varia entre a metade e três quartos abandona a iniciativa dentro dos primeiros dois anos (Brown, Hitchcock e Willard, 1996).

Em vista do exposto, cabe salientar que este não é um processo simples e rápido. A dificuldade em implementar o Gerenciamento da Qualidade está no fato de ele ser complexo, além de ser muito difícil modificar atitudes formadas ao longo dos anos (Broka e Broka, 1994). A fase de implantação, ou seja, a fase inicial, pode durar, em algumas organizações, mais de seis anos. “Ouvimos no Japão frases como: *nosso programa de qualidade está muito no início só o iniciamos há seis anos!*” (Tolovi Jr., 1994, p. 8).

A implementação de um plano de implantação do GQT é um processo de mudança na maneira de pensar das pessoas e um processo de mudança comportamental e, como tal, necessita de tempo e muita educação e treinamento. A experiência japonesa e do resto do mundo do mundo tem mostrado que é razoável esperar ter o plano todo implantado entre 5 e 6 anos (Campos, 1992).

Outro aspecto importante é de que um modelo de Qualidade Total deve ser formulado de acordo com as necessidades e a cultura específicas de cada organização em particular (Brown, Hitchcock e Willard, 1996), até porque a GQT, na prática, depende do interesse dos atores envolvidos, do ambiente no qual a empresa opera e de uma série de outros fatores, tais como tecnologia, nível de investimento e outros.

Por uma linha de raciocínio semelhante, Merli (1993) salienta que a GQT é um projeto autônomo, desenvolvido por cada empresa, levando em conta sua própria cultura, tecnologia e relação com o mercado, e ainda as características específicas de sua situação de operação.

Bianco (2000, p. 8), em pesquisa realizada com empresas de manufatura situadas no Estado de São Paulo, observou que não há homogeneidade na implementação do GQT: “cada empresa tem uma realidade e enfatiza determinados aspectos do modelo teórico, mas há também algumas características comuns”.

A razão de existirem várias filosofias, práticas e modelos para implantação de programas de qualidade repousa nas necessidades dos indivíduos da organização. Alguns desejam o controle de qualidade em toda a companhia dentro de um curto espaço de tempo; outros desejam experimentar várias técnicas e refiná-las antes de integrá-las em toda a organização.

Campos (1992) salienta que a implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptado às necessidades, usos e costumes da empresa. Um programa de qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente; no entanto, o autor defende que alguns pontos básicos devem ser seguidos:

a) O TQC é implantado pela linha de cima para baixo (*top down*). Essa implantação é assistida pelo Escritório do TQC³.

b) A implantação do TQC é de *responsabilidade indelegável* do presidente da empresa. Se ele não perceber a necessidade do TQC, a sua implantação é impossível. Você poderá implantar controle da qualidade, mas não TQC! Não adianta criar um departamento de qualidade ou nomear um diretor como responsável pelo programa.

c) A implantação do TQC é um processo de mudança comportamental e cultural e, portanto, é baseada em *grande esforço de educação e treinamento*.

³ “Escritório do TQC” é o termo usado pelo autor para designar o setor, dentro da empresa, que tem função de assessoria e consultoria interna (Campos, 1992, p.179).

d) Nunca implantar o TQC sem a orientação contínua de uma instituição qualificada e credenciada.

O autor segue afirmando que a implantação do TQC, por ser um processo de mudança muito forte, precisa de uma liderança persistente das chefias e de educação e treinamento, pois a resistência às mudanças, segundo o autor, é produto da ignorância.

Em pesquisa ação, realizada por pesquisadores da UFRN, iniciada em 1992 no Hospital Onofre Lopes, na fase de pré-implantação, foram desenvolvidas as seguintes etapas: 1) realização de uma pesquisa de Clima Organizacional; 2) realização de um mini-curso com gerentes para levantamento de principais problemas e necessidades, com propostas preliminares de soluções; 3) realização de seminário de conscientização; 4) realização do treinamento teórico-prático, em módulos.

Campos (1992) salienta que este não é um modelo fixo, e que cada empresa age de forma diferente antes de iniciar um Programa da Qualidade Total. Para ele a idéia do TQC pode ser levada à empresa por qualquer pessoa. No entanto, a primeira coisa a ser feita é um seminário de pelo menos 1 dia (6 horas líquidas) para a diretoria da empresa. Este seminário, segundo o autor, deve ser superficial e introdutório e deve ser seguido mais tarde, de outras formas de educação e treinamento.

Outro aspecto relacionado com a Gestão da Qualidade Total é o que diz respeito ao controle cultural gerado por sua implantação. Segundo estudos realizados por Dawson e Palmer (1993), a implantação da qualidade é vista como uma estratégia de controle cultural.

Carvalho-da-Silva (2000), em estudo realizado no final de 1997, em indústria do setor siderúrgico do Rio Grande do Sul, também constatou que a implementação da GQT reforça os aspectos do controle através da cultura organizacional. Além disso, a autora sugere que a implantação da GQT, mais do que mudar o sistema de controle utilizado pela organização, operou uma mudança profunda na visão de mundo compartilhada pelos atores.

Tolovi Jr. (1994, p. 7) também reforça esta última característica, ao sugerir: “qualidade é um programa de mudanças comportamentais; portanto, estamos, e estaremos sempre, falando de pessoas”; neste contexto, “não é apenas uma forma de fornecer produtos e serviços melhores; também é uma forma de mudar nossa maneira de pensar, de trabalhar e nosso relacionamento com outras pessoas (Main, 1995, p. xv)”.

Tolovi Jr. (1994) vai mais longe, expondo que, ao se falar em qualidade, se está abordando níveis mais complexos e, portanto, mais difíceis de serem manipulados, assim como: de comportamento e cultura, o que envolve interesses pessoais, e (des)equilíbrio de poder, aspectos estes que, muitas vezes, são ignorados pela alta direção.

Com relação aos recursos humanos, Vieira e Carvalho (1999) identificam seis características comuns à maioria das práticas relativas à qualidade nas organizações: 1) integração dos membros da organização por meio de um ambiente participativo; 2) criação de comprometimento e entusiasmo pela qualidade, desde os níveis mais altos da hierarquia até o chão de fábrica; 3) comprometimento com o melhoramento contínuo; 4) conjunto de técnicas, especialmente das relacionadas a sistemas flexíveis de manufatura; 5) desejo e disposição para fazer um investimento substancial em treinamento, como parte de uma política de recursos humanos; 6) transcendência de fronteiras departamentais e disciplinares, e uso de técnicas de solução de problemas em grupo e de trabalhos em equipe, num ambiente de relações de alta confiança.

Por um ponto de vista semelhante, Brocka e Brocka (1994) salientam que um programa de gerenciamento da qualidade deve: requerer dedicação, delegação e participação do topo da liderança; construir e sustentar uma cultura direcionada para a melhoria contínua; satisfazer as necessidades e expectativas do cliente; envolver cada indivíduo na melhoria dos processos em seus próprios trabalhos; criar relacionamentos construtivos e de trabalho em equipe; reconhecer as pessoas como o recurso mais importante; empregar as melhores práticas, técnicas e ferramentas disponíveis.

O que a implantação da GQT propõe é que a organização forme uma *cultura da qualidade* (Tolovi Jr. 1994; Roesch e Antunes, 1995), por meio da criação de uma *filosofia da qualidade* (Aggarwal, 1993; Slack et al., 1997; Cunha 1999), que procura incorporar às pessoas e à própria organização uma postura voltada para a busca da melhoria contínua de seus processos e práticas. Tal aspecto tem servido para ratificar a idéia de qualidade como agente modificador da cultura e da identidade da organização (notem os verbos *formar* e *criar*).

No entanto, nem tudo o que é pregado pela *filosofia da qualidade* alcança os resultados esperados. Perante o entusiasmo de alguns especialistas, há aqueles que criticam a GQT.

Peters (1992) previa, em tom bem ácido, a morte da GQT: daqui a vinte anos, quando for escrita a história da transformação épica da empresa norte-americana durante as décadas de 80 e 90, a TQM não ganhará nem uma nota de rodapé (embora ganhe algumas risadas).

Alguns autores acreditam que a GQT é utilizada por muitas empresas como uma forma de manipulação dos funcionários por meio do controle cultural. Zibas (1996), por exemplo, defende que a intensificação do ritmo de produção, o aumento do estresse ocupacional (Nakayama, 1997), a polivalência dos funcionários que assumem funções administrativas, de controle da qualidade, de manutenção e de limpeza, sem obter ganhos proporcionais, é um dos indícios mais claros de má utilização do GQT. Em outras palavras, na busca da qualidade, o trabalhador tem o encargo, mas não a função; assim, a empresa não se sente obrigada a remunerá-lo (Humprey, 1998).

Tais fatores podem provocar resistências por parte das pessoas quanto à implantação do modelo, levando a uma crise organizacional. Dawson (1996) expõe que, em vista desse choque cultural, a implantação de um programa de qualidade não é uma atividade amena; pelo contrário, sempre virá acompanhada de resistências.

A resistência, salienta o autor, não vem de encontro especificamente ao trabalho da qualidade, mas ao processo de mudança que ocorrerá com a adoção de uma nova forma de agir. Nada pode ser imposto com sucesso às pessoas se elas não forem preparadas, com antecedência, para aceitar e entender (Crosby, 2001).

As pessoas, de modo geral, são resistentes às mudanças, porque, na maioria das vezes, a implantação resulta em sentimento de perda de poder, prestígio, autoridade, perícia técnica (ignorância de uma nova tecnologia, ou colocação em evidência de uma prática insuficientemente profissional), ou ainda perda de controle de um núcleo de informação, reduções de território, ameaça de perda da posição atual e do emprego, entre outros.

Essas mudanças técnicas e organizacionais provocam, naturalmente, uma resistência; se realmente a organização busca implantar a qualidade, necessitará avaliar a existência de forças propulsoras e restritivas do processo, bem como a intensidade.

Dawson (1996) expõe que uma técnica interessante para verificar qual abordagem a ser adotada ou o momento certo de implantar um processo de mudança é a *Análise do Campo de Força de Kurt Lewin* (1975).

A análise do Campo de Força é útil para diagnosticar situações que envolvem mudanças organizacionais. A idéia básica é que em qualquer situação existem forças propulsoras (favoráveis) à mudança, e forças restritivas (limitantes) à mudança, visto que, em toda a organização, existe uma balança dinâmica de forças positivas que apóiam e suportam a mudança, e de forças negativas que restringem e impedem a mudança. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio, que o autor denomina equilíbrio estacionário. Esse equilíbrio é rompido toda a vez que se introduz alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas (de apoio e suporte) e negativas (de oposição e resistência), criando um campo de forças.

Dawson (1996), em pesquisa realizada em uma fábrica de fertilizantes no Rio Grande do Sul, identificou as seguintes forças:

Forças restritivas:

- Falta de informação;
- Resistência de um grupo de funcionários;
- Baixo nível de escolaridade.

Forças propulsoras:

- Apoio da alta direção;
- Apoio de um grupo de funcionários;
- Uma boa comunicação entre as pessoas.

A má utilização dos preceitos do GQT pode agravar esse quadro, provocando conflitos internos na organização e levando ao insucesso na implantação do modelo. Dessa maneira, alguns estudos foram realizados no intuito de apontar as causas que levaram programas de qualidade a obterem sucesso em algumas organizações e fracassarem em outras.

Tolovi Jr. (1994) aponta nove aspectos ou situações que têm levado inúmeras organizações a situações de insucesso em sua busca pela qualidade: não-envolvimento da alta direção; ansiedade por resultados; desinteresse do nível gerencial; planejamento inadequado; treinamento precário; falta de apoio técnico; sistema de remuneração inconsistente; escolha inadequada de multiplicadores⁴; descuido com a motivação.

⁴ Multiplicadores referem-se àquelas pessoas, pertencentes à empresa, que têm como função disseminar o conhecimento sobre a Qualidade Total. Normalmente, estes indivíduos recebem treinamento especial sobre as ferramentas, fundamentos e objetivos do programa, e procuram comunicar, para o maior número de pessoas possíveis, essas informações (Tolovi Jr. 1994).

Wood Jr. e Urdan (1994) salientam que um ponto de tensão para a aplicação do GQT está no fato de que originalmente tratava-se de uma coleção de técnicas e metodologias de engenharia e estatística, que ao longo do tempo foi assimilando alguns elementos comportamentais e conceitos gerenciais, porém nunca perdeu um certo ranço tecnicista, surgindo daí grandes limitações. Os autores vão mais longe, afirmando que, apesar de se pretender um instrumento de mudança, podendo sê-lo, dentro de certos limites, não tem alcance sobre a complexa rede de aspectos relacionados à mudança organizacional.

Para os autores, mesmo dentro do quadro funcionalista, suas proposições soam como oportunistas ou ingênuas, diante do estado da arte do assunto. Assim, corre o risco de permanecer como conhecimento e linguagem de gueto, ocupando áreas específicas dentro de empresas, mídia própria e outros.

Os motivos do alto índice de insucesso na implantação de modelos de Qualidade Total variam de organização para organização, entretanto, Brown, Hitchcock e Willard (1996) apontam algumas razões:

- Falta de comprometimento da administração: os executivos são, às vezes, atraídos para a GQT por motivos errados, por exigência dos clientes da empresa, ou por eles próprios. Erroneamente, eles consideram a GQT mera estratégia de supressão de custos.
- Equívocos na escolha do momento e no andamento do processo: às vezes, as organizações precisam passar por uma crise financeira antes de iniciar a GQT. Embora algumas organizações tenham sobrevivido a essa terapia de choque para virem depois a ganhar o prêmio Malcolm Balbrige, aguardar que se desencadeie uma crise limita os recursos que podem ser gastos em treinamento e em tecnologia de medição.

Outras organizações falham porque implementam a GQT sem identificar uma necessidade imperiosa que justifique essa decisão. Algumas organizações sobrecarregam seus empregados com tarefas de mudança superpostas e conflitantes.

- Ensino e treinamento desperdiçados: o TQM exige significativo investimento em formação e treinamento. Muitas organizações, contudo, não chegam a ver o retorno do dinheiro investido, porque implementam o treinamento inadequado ou o fazem de forma equivocada. Eventualmente, os executivos abandonam os esforços devido à falta de resultados tangíveis.

- Falta de resultados mínimos a curto prazo: como a GQT é uma estratégia de aperfeiçoamento organizacional a longo prazo, muitas organizações são levadas a crer que não verão nenhum resultado durante vários anos. As organizações são encorajadas a focalizar processos, não resultados, enquanto seus escassos recursos são despejados nas atividades de incremento da qualidade, sem mostrar resultados. Conseqüentemente, quando a economia naufraga ou os negócios tornam-se difíceis, a GQT é considerado como algo desnecessário.

Esses quatro problemas são interdependentes. Por exemplo, despesas excessivas com treinamento podem ocasionar a falta de resultados mínimos, que, por sua vez, podem acarretar a falta de comprometimento da direção.

Main (1995) expõe que a GQT pode ter decepcionado muitas empresas e não ter sido aceita por muitas outras, entretanto pelo menos ela está sendo testada em larga escala. Segundo o autor, para aquelas empresas que começaram cedo e fizeram a coisa certa, a GQT mostrou-se capaz de produzir resultados espetaculares, entretanto, para que isso ocorra, deve existir dedicação para incorporá-lo à cultura da empresa (Brocka e Brocka, 1994).

O programa PIMS (Profit Impact of Market Strategy; em português, Impacto da Estratégia de Mercado na Lucratividade), um estudo realizado durante muitos anos sobre os fatores que determinaram o desempenho de 450 empresas, atribui o papel chave à qualidade (Main, 1995). No longo prazo, o fator isolado mais importante para o desempenho de uma unidade de negócios é a qualidade de seus produtos e serviços em relação à de seus concorrentes (Buzzel apud Main, 1995).

Outro aspecto muito discutido entre os gerentes, que se evidencia como fator de insucesso na implantação de programas de qualidade, diz respeito à avaliação de resultados. Nesse sentido, Peter e Waterman, em seu livro *In Search of Excellence*, relacionaram seis critérios objetivos para medir qualidade: expansão equilibrada do ativo; crescimento equilibrado dos lucros líquidos; quota média de mercado para o valor contábil; retorno médio do capital total; retorno médio em lucros líquidos; retorno médio em vendas.

Entretanto esses critérios sofrem críticas por serem muitos objetivos e não se enquadrarem em todos os casos.

Muitos outros critérios podem ser utilizados para mensurar a qualidade de uma organização, tais como: satisfação dos clientes externos e internos; recompensas e benefícios recebidos pelos funcionários; participação da empresa em mercados determinados; o progresso realizado em relação aos objetivos de crescimento e rentabilidade ou inovação, entre outros.

Com relação a sistemas de avaliação de programas de qualidade, é importante salientar, neste momento, que as duas cooperativas, objetos do presente estudo, são filiadas ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, uma fundação sem fins lucrativos criada em 1992, com a missão de promover a disseminação e o uso das ferramentas e conceitos da Gestão da Qualidade no estado, como forma de atingir os resultados das organizações e a realização das pessoas.

As cooperativas também concorrem ao Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade, sendo avaliadas, anualmente, por auditores externos. As organizações já foram submetidas à avaliação do *Prêmio Qualidade RS – 2000 (Nível 1)*, obtendo pontuação suficiente. Em vista disso, a operacionalização da categoria analítica *Implantação da GQT* dar-se-á através do modelo proposto pelo PGQP, o qual será explicado a seguir.

Os principais objetivos do *Prêmio Qualidade RS* são: agir como mecanismo de reconhecimento aos esforços de melhoria e inovação das organizações gaúchas, disponibilizar para a comunidade informações sobre práticas bem-sucedidas de gestão, proporcionar uma oportunidade de avaliação externa especializada das organizações, gerando uma realimentação formal para as mesmas e reforçar a importância do Sistema de Avaliação do PGQP e do Plano de Melhoria da Qualidade.

Segundo o modelo, proposto pelo prêmio, as organizações são submetidas ao *Sistema de Avaliação* - um instrumento de diagnóstico organizacional que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações para que essas possam definir seus planos de melhorias.

O Sistema de Avaliação é composto de sete critérios expostos no Quadro 5. Tais critérios adotam como base os quesitos de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, criado a partir do modelo do Malcom Baldrige National Quality Award, nos Estados Unidos. No Anexo 7, apresenta-se com mais precisão estes critérios.

Quadro 5 – Critérios do Sistema de Avaliação

CRITÉRIO	ITENS DE AVALIAÇÕES
1. Liderança	Trata do envolvimento pessoal de alta direção no processo de mudança organizacional.
2. Planejamento Estratégico	Avalia como são desenvolvidas e acompanhadas as estratégias definidas pela alta direção.
3. Foco no Cliente e no Mercado	Analisa como a organização entende seus clientes e os fatores que determinam sua satisfação.
4. Informação e Análise	Avalia a importância dada às informações como fonte de melhoria de desempenho da organização.
5. Gestão de Pessoas	Revisa os sistemas de trabalho e valorização dada ao desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários.
6. Gestão de Processos	Analisa como a organização está atenta à melhoria dos processos existentes.
7. Resultado da Organização	Avalia como estão sendo acompanhados os resultados obtidos e quais as ações de melhoria geradas.

Fonte: PGQP - Produtos e Serviços > Sistema de Avaliação. Disponível em: <<http://www.qualidade-rs.gov>>

A aplicação dos sete critérios de avaliação é feita em quatro níveis, de acordo com o estágio de desenvolvimento do gerenciamento pela Qualidade Total de cada Instituição, conforme descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Níveis de Avaliação.

NÍVEL	NÚMERO DE PONTOS		CARACTERÍSTICAS
	MAX	LIM*	
3	1000	N/A	- Sistema e resultados bons e excepcionais - Prioriza a melhoria contínua e a busca pela excelência - Preparação para o PNQ
2	500	300	- Sistema adequado - Bons resultados
1	250	150	- Sistema incipiente - Bons resultados
GÁS	125	80	- MPE'S - Auto-avaliação

* Número de pontos a partir do qual se recomenda efetuar a avaliação pelo próximo nível.

Fonte: Guia de Avaliação – Nível 1 do PGQP.

- Guia de Avaliação Simplificada (GAS): avalia os sete critérios em micro e pequenas empresas que estão em estágio inicial de implantação da Gestão pela Qualidade Total.

- Nível 1: indicado para avaliar os sete critérios em empresas com processo inicial de implantação da Gestão pela Qualidade Total. A metodologia oportuniza a avaliação do método de gestão da organização com a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria.
- Nível 2: indicado para organizações que apresentam um estágio avançado na implantação da Gestão da Qualidade Total.
- Nível 3: indicado para organizações que possuem sistema e resultados bons e excepcionais, priorizando a melhoria contínua e a busca da excelência.

Cada nível possui uma pontuação específica. Nesse caso, a empresa deverá obter um score maior que a pontuação mínima para passar na avaliação. São eles: Nível 1: até 250 pontos (estágio inicial) - concorre à Medalha de Bronze; Nível 2: de 250 a 500 pontos (estágio avançado) - concorre aos Troféus de Bronze, Prata e Ouro, obedecendo a uma escala progressiva; e Nível 3: de 500 a 1000 pontos (estágio mundial) pontos.

Em vista dessa breve abordagem sobre o tema Qualidade Total, este estudo considera a implantação da Gestão da Qualidade Total como um processo que envolve um sistema permanente de gerenciamento a longo prazo que abrange toda a organização, em que a preocupação pela qualidade deve ser compartilhada por todos os funcionários, incluindo não só os da própria organização, mas também os de clientes externos e fornecedores.

A partir da pressuposição de que a implantação da GQT possa vir a influenciar as ações dos membros organizacionais e, conseqüentemente, institucionalizar novas rotinas no contexto organizacional, é possível sugerir que tal conjuntura venha a acarretar transformações na cultura da organização.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura organizacional têm produzido um abundante volume de material literário sobre o tema e gerado uma profusão de abordagens, o que propiciou o surgimento de muitas linhas de estudo, na qual o assunto pode ser tratado sob o ponto de vista psicológico, sociológico, antropológico ou psicanalítico, apresentando ao pesquisador novos caminhos de compreensão sobre o tema. Se por um lado, porém, há uma profusão de concepções acerca do que seja cultura organizacional, por outro isto também causa uma grande discussão na comunidade acadêmica.

Em vista disso, a cultura organizacional é provavelmente um dos mais difíceis temas de se definir entre todos os conceitos organizacionais. De acordo com Laraia (1999), os primeiros esforços para se definir cultura, do ponto de vista social, estão associados com a formação das disciplinas acadêmicas de sociologia e antropologia, sendo que inicialmente o conceito de cultura foi proposto como forma de responder à questão: O que nos faz humanos?

Conforme salienta o autor, a primeira definição de cultura do ponto de vista antropológico pertence a Tylor (1871, p. 25). Segundo o autor, o vocábulo inglês *culture*, diz que “tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Tylor (1871) procurou demonstrar que a cultura poderia ser objeto de um estudo sistemático, pois se tratava de um fenômeno natural que possuía causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capaz de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e a evolução.

Assim, o interesse da antropologia pela cultura significava um interesse no entendimento do que é distintivamente humano, o que separa os humanos dos outros animais, e assim o que define nossa similaridade.

À medida que os pesquisadores perseguiram esses interesses dentro do campo, a cultura tornou-se associada com grupos particulares de pessoas (por exemplo: tribos primitivas, sociedades modernas) e as comparações entre esses grupos tomaram lugar, mudando assim o foco da antropologia do entendimento geral dos tipos humanos como uma espécie, para as características distintivas de grupos particulares, e assim para diferenças humanas.

Essa mudança de foco da cultura, de uma perspectiva geral para uma mais específica, abre as portas do estudo da cultura organizacional porque, desde que as organizações são por definição grupos, os conceitos de cultura podem ser a ela aplicados. Assim, a cultura organizacional usualmente se refere à forma de vida dentro das organizações.

Nesse sentido, a discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela antropologia cultural na qual pode-se encontrar diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão (Freitas, 1991), sendo seu conceito utilizado a partir de noções diferentes e muitas vezes divergentes.

Alguns autores (Peters e Waterman, 1982; Machado-da-Silva e Crubellate, 1998) argumentam que o interesse pelo tema cultura organizacional intensificou-se, notadamente, na década de 80, devido ao declínio da produtividade norte-americana e ao ganho de competitividade dos japoneses.

Para Aktouf (1993), a influência dos estudos sobre o Japão é nitidamente perceptível nos últimos trabalhos nascidos da gestão participativa. O desempenho constatado e louvado da empresa japonesa é atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da firma industrial os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de quase sacrifício pessoal, do ideal coletivo.

Sob outra perspectiva, Alvesson (1987) admite que a popularidade do tema pode ser atribuída em parte ao milagre japonês, porém não reconhece que os problemas puramente econômicos possam explicar o porquê do grande interesse pelos aspectos culturais e simbólicos nas organizações.

Para o autor, o desenvolvimento acelerado dos últimos dez ou vinte anos tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. Apoiada no pressuposto de que a teoria das organizações tem sido influenciada ideologicamente pela perspectiva gerencial, sugere que as pesquisas realizadas nessa área são, em grande parte, respostas a problemas práticos identificados pelas gerências.

De muitas maneiras a cultura de uma organização é afetada por processos culturais maiores associados com seu ambiente. Sendo assim, toda a organização expressa aspectos nacionais, regionais, industriais, ocupacionais e profissionais da cultura em que ela opera. Cada organização é formada em parte, por meio de processos culturais estabelecidos por uma variedade de atores ambientais.

Dentre os fatores subjacentes significativos (Trice e Beyer, 1993; Enz, 1986), que devem ser levados em conta encontram-se os valores e as crenças (cultura organizacional) e os interesses (dependências de poder) dos agentes organizacionais (Machado-da-Silva e Crubellate, 1998). Dessa forma, a origem mais imediata da influência externa sobre a cultura organizacional é encontrada dentro da organização, isto é em seus membros.

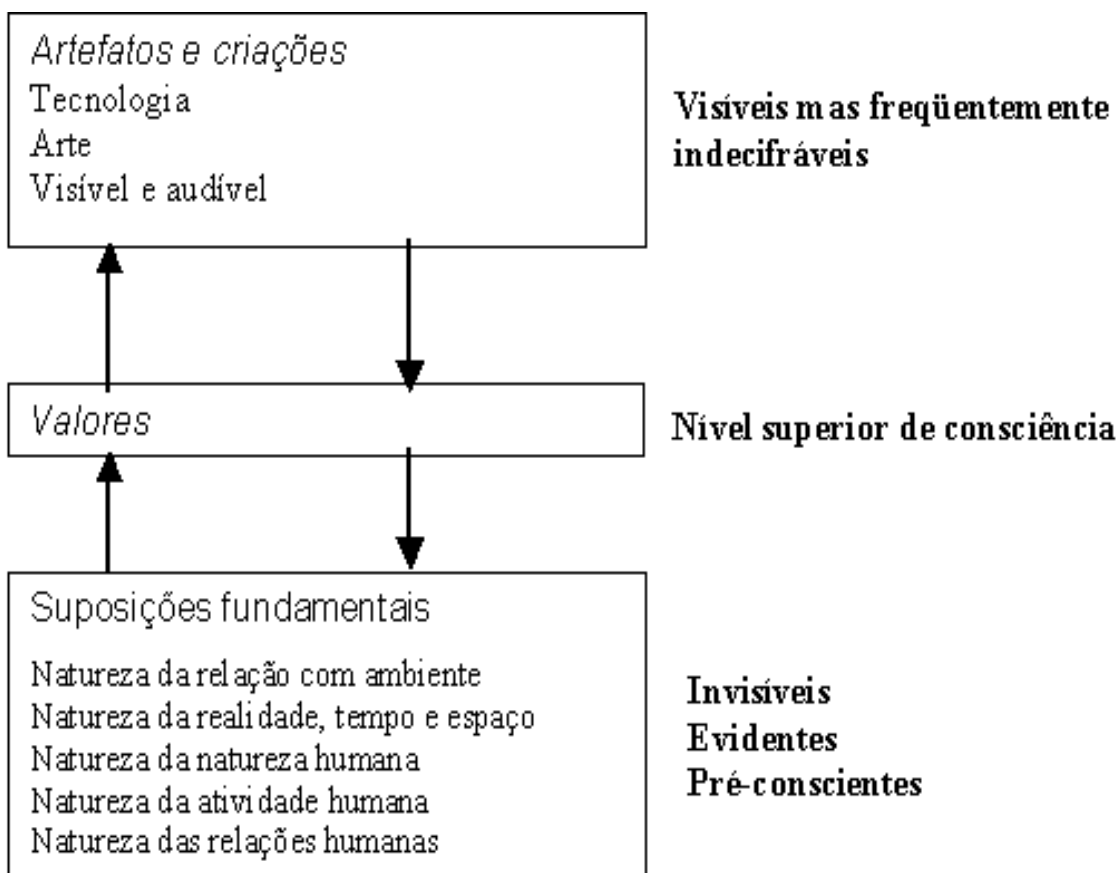
Schein (1991) aborda o termo dentro da linha de aprendizagem do grupo diante das realidades percebidas, assim, define cultura como, um padrão de suposições (pressupostos) básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como maneira corretamente de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para o autor, essas suposições são compreendidas como evidentes, invisíveis e pré-conscientes, em oposição aos valores que podem ser discutidos e expostos. Ele apresenta um esquema sobre os níveis da cultura e sua interação, conforme se demonstra na Figura 6.

Segundo ele, existem três formas diferentes do grupo desenvolver, aprender e expressar sua cultura. A primeira, superficial e facilmente observável, diz respeito aos artefatos visíveis, tais como lay-out e organogramas. O segundo envolve os valores conscientes e compartilhados do grupo, que são mais difíceis de serem observados diretamente, sendo necessário um trabalho de abordagem dos membros da organização que, contudo, expressarão apenas os elementos manifestos.

A última forma trata dos pressupostos inconscientes, que formam um plano fundamental de imanência de valores para o indivíduo e para o grupo, afetando tanto sua relação com o ambiente como sua crença na natureza humana.

Figura 6 – Níveis de cultura e suas interações



Fonte: Schein, 1984, p. 4.

Fleury & Fleury (1995, p. 27) definem cultura organizacional como o “conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso quanto expressam (e não mais ocultam) e instrumentalizam relações de dominação”, *acrescentando*, assim, uma dimensão política ao conceito de Schein (1984).

Como se pode notar através das definições citadas, é possível identificar diferentes interpretações acerca da definição do termo cultura organizacional. Para Machado-da-Silva e Nogueira (2000, p. 1), “essa variação decorre da perspectiva utilizada e do que se assume como essencial: crenças; pressupostos básicos; valores compartilhados; ideologia; entendimentos significativos; programas coletivos da mente; e outros”.

Santos (2000) classificou em três grupos distintos os estudos sobre cultura organizacional, tendo como base essa variedade de perspectivas utilizadas e do que se assume como essencial, os quais designou de Tipos I, II e III.

Segundo o autor, as definições incluídas no **Tipo I** fazem referência à cultura organizacional como artefatos (Pettigrew, 1979, Wilkins, 1984; Jaques, 1952; Pondy, 1983; Trice e Beyer, 1984). Os artefatos podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre as crenças, os valores e os pressupostos da organização. As definições do Tipo II referem-se à cultura como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos seus membros (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982; Machado-da-Silva e Nogueira, 2000). Finalmente, as definições do **Tipo III** retratam a cultura organizacional como um pressuposto básico (Schein, 1981, 1984, 1985; Sathe, 1985).

Em vista dessa grande variedade de conceitos e abordagens sobre o tema⁵, Smircich (1983) buscou sintetizar o significado do conceito de cultura, afirmando que ela pode basear-se em diferentes pressupostos, os quais acarretam em diferentes abordagens da relação organização-cultura.

⁵ “O estudo exploratório mais exaustivo sobre o conceito de cultura é apresentado no trabalho dos antropologistas culturais Kroeber e Klukhohn (1958), que identificaram nada mais do que 164 definições diferentes.” (Santos, 2000, p. 32).

A partir da perspectiva analítica da cultura, a autora identifica cinco vertentes, ou áreas básicas de pesquisa. Assim, os estudos são classificados em: *Cross-culture* ou *Administração Comparativa*; *Cultura Corporativa*; *Cognição Organizacional*; *Simbolismo Organizacional* e, *Processos Inconscientes e Organização*, conforme se apresenta no Quadro 6.

Quadro 6 – Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes

Conceitos de Cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de organização na teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: funcionalismo-Malinovski	<i>“Cross-culture”</i> ou <i>Administração Comparativa</i>	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: funcionalismo-Estrutural Radellife-Brown	<i>Cultura Corporativa</i>	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência-Goodenough	<i>Cognição Organizacional</i>	Organizações são sistemas de conhecimentos. a organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: antropologia Simbólica – Geertz	<i>Simbolismo Organizacional</i>	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra-estrutura da mente. Ex: Estruturalismo – Levi-Strauss	<i>Processos Inconscientes e Organização</i>	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes Ex: Teoria da Transformação Organizacional.

Fonte: adaptado de Smircich, 1983, p. 342.

Com base no mapeamento do material produzido na área de antropologia e teoria das organizações, a autora propôs uma tipologia para estudar a cultura organizacional sob dois enfoques distintos: a cultura vista como metáfora e a cultura vista como variável. Diversos autores empregam esta tipologia em seus estudos. No Quadro 7 apresenta-se um resumo sobre as características de cada uma das abordagens, com base na citação de vários autores que expõem sobre o tema.

Os estudos desenvolvidos sobre o enfoque da cultura como variável englobam as áreas de *Administração Comparativa* e de *Cultura Corporativa*, e os estudos que utilizam a visão metafórica englobam os pesquisadores que partilham a *Perspectiva Cognitiva*, a *Perspectiva Simbólica* e a *Perspectiva Estrutural e Psicodinâmica* (Freitas, 1991). Sob este enfoque, o tratamento que a questão cultural recebe é diferente em cada uma das cinco áreas de estudo identificadas por Smircich.

Quadro 7 – Cultura como metáfora e variável

CULTURA COMO METÁFORA	CULTURA COMO VARIÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> ✓ “A organização é uma cultura”; ✓ Defendem o conceito de diversidade cultural; ✓ A possibilidade de gerenciar a cultura é menor (se é que existe); ✓ Vincula-se ao paradigma interpretativo; ✓ A cultura é construída por todos os membros da organização, através da interação social, em contínuo processo de construção e reconstrução da realidade; ✓ A organização possui grupos culturais diferenciados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “A organização tem uma cultura”; ✓ Defendem o conceito de cultura única; ✓ Defendem a possibilidade de gerenciamento da cultura; ✓ Vincula-se ao paradigma funcionalista; ✓ Legitima o papel do gerente com desencadeador (agente) das mudanças; ✓ A cultura está integrada em todos os níveis da organização; ✓ Procura identificar os aspectos culturais que possam ser relacionados com o sucesso organizacional; ✓ O objetivo fundamental é alcançar altos padrões de eficiência organizacional por meio do delineamento de culturas fortes e integradas.

Os autores que utilizam a tipologia da cultura como metáfora defendem a idéia de que a *organização é uma cultura*, sendo interpretada, essencialmente, como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social. Compreende as abordagens que consideram a organização como um modo de expressão da consciência humana, de suas idéias e aspectos simbólicos (Machado-da-Silva e Nogueira, 2000).

Ao considerar a cultura como socialmente construída, o pesquisador pode somente estudá-la visando descrevê-la e interpretá-la e não manipulá-la, pois os atores envolvidos na produção e reprodução da cultura não são agentes passivos, que unicamente absorvem os significados impostos, tendo em vista que ao absorver os significados eles podem transformá-los (Meek, 1988).

Segundo Laraia (1999), a perspectiva de estudo ligada à visão metafórica, baseada em pressupostos antropológicos, pode ser desdobrada em três linhas conceituais (ou escolas) de pesquisa. São elas: abordagem estruturalista, abordagem cognitiva e abordagem simbólica.

A abordagem estruturalista está ligada às manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes. Nesta perspectiva a organização é vista como resultado de processos inconscientes da mente humana, possuindo características capazes de se manifestarem em termos universais (Allaire e Firsirotu, 1984).

A abordagem cognitiva procura capturar a cultura organizacional através de conhecimentos compartilhados entre seus membros. Nesta abordagem a cultura é vista como sistema de conhecimento, padrões de percepção, de crenças e avaliação aprendidos, sistema que norteia a ação e a maneira de agir dos indivíduos de modo que lhes permite atuar de forma aceitável dentro de seu grupo (Allaire e Firsirotu, 1984).

Finalmente, a abordagem simbólica baseia-se nos símbolos e significados compartilhados pelos membros da organização, como resultante da interação dos mesmos na busca da interpretação da realidade, e que norteia a sua ação.

Os autores que utilizam a tipologia da cultura como variável expõem que a *organização tem uma cultura*, sendo que a ênfase dos estudos recai principalmente na possibilidade de gerenciamento de tal fenômeno.

Segundo Aktouf (1993), o estudo da cultura como variável designa a pressuposição da união entre todos os integrantes da organização, visando a sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura torna-se, então, um instrumento adequado para a congregação dos dirigentes e dirigidos em um harmônico processo de interação. Nesse sentido, a preocupação repousa na prática gerencial, visando a adequação e o diagnóstico da configuração cultural como meio de facilitar a aceitação de processos de mudança organizacional.

Entretanto, propor que noções culturais sejam compartilhadas por todos os membros de uma organização é, ao menos, simplista, pois isto seria afirmar que uma organização possui somente uma cultura. Em outras palavras, isto quer dizer que a organização possuísse um consenso organizacional (perspectiva de integração), negando a diversidade sociocultural das sociedades humanas.

Sendo assim, Martin (1992) apresenta três paradigmas relacionados à esta questão (vide Quadro 8). A perspectiva da integração defende o consenso cultural, ou seja, que a organização possui uma cultura unitária (Hatch, 1997), enfatizando a harmonia e a ausência de conflito. O consenso e a transparência são valores preponderantes e as empresas que se enquadram nesse grupo são vistas pelos empregados como organizações que incentivam a inovação e se preocupam com o bem-estar dos funcionários.

A abordagem da diferenciação cultural reconhece a divergência entre grupos, descrevendo como uma unidade organizacional é fracionada, ressaltando o conflito e as diferenças pelo ponto de vista de subculturas organizacionais.

Finalmente, o enfoque de fragmentação cultural focaliza a inconsistência, a ambigüidade e a multiplicidade no fluxo constante da cultura organizacional, sendo os momentos de consenso e dissenso flutuantes. A cultura organizacional, neste caso, é vista como algo inconsistente, imprevisível e complexo, enfatizando o caráter dinâmico das culturas.

Quadro 8 – Característica das Perspectivas Culturais

PERSPECTIVA	INTEGRAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO	FRAGMENTAÇÃO
Orientação para o consenso	Consenso por toda a organização	Consenso subcultural	Multiplicidade (falta de consenso)
Relação entre manifestações	Consistência	Inconsistência	Complexidade
Orientação para a ambigüidade	Exclusão	Canaliza para as fronteiras entre subculturas	Ênfase

Fonte: Martin, 1992, p. 13.

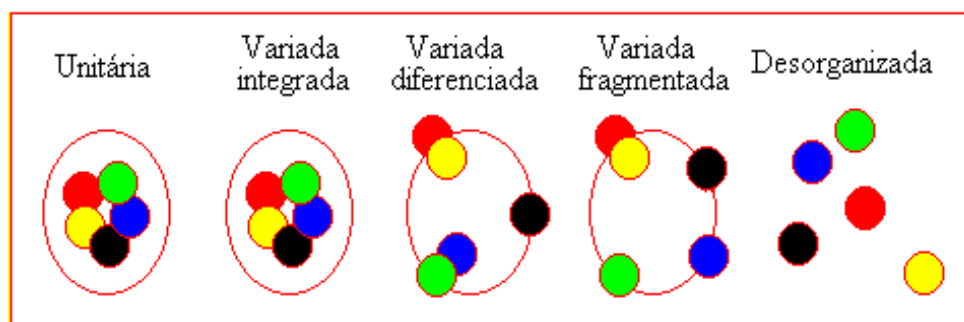
Segundo Hatch (1997), a multiplicidade da perspectiva da fragmentação relaciona-se ao fato de que existem múltiplas maneiras de como as coisas podem ser diferentes, apesar de existir apenas uma maneira de como possam ser iguais.

Além disso, a autora observa que há diferenças entre os conceitos de cultura e subculturas. As subculturas, ao invés de visualizarem a cultura como um todo único, a visualizam como um conjunto composto por culturas menores. Dessa forma, subculturas podem ser entendidas como grupos que compartilham um conjunto de valores próprios, que os diferenciam dos demais.

A variedade de subculturas faz com que seja necessária uma atenção especial para a coexistência entre essas múltiplas subculturas em uma única organização. Nesse sentido, é de capital importância identificar como essas subculturas se relacionam mutuamente e descobrir como elas sobrevivem para formar a cultura da organização.

A autora propõe uma tipologia, conforme se apresenta na Figura 7, para melhor entender como a cultura de uma organização se desloca e muda ao longo do tempo entre um contínuo de unitária a dezorganizada.

Figura 7 - Um contínuo para descrever a cultura, que vai de um estado de integração a um de diferenciação



Fonte: Hatch, 1997, p. 226.

Segundo a autora, existem duas classificações adotadas por pesquisadores da área para identificar os tipos de subculturas existentes em uma organização. A primeira relaciona-se ao fato de que as subculturas são definidas em relação ao padrão global cultural, principalmente em relação aos valores dominantes. Assim, elas são classificadas de acordo com o fato de darem suporte ou não, ou simplesmente existirem lado a lado com os valores dominantes da cultura global. A segunda classificação distingue as subculturas em bases de cargos ocupados, grupos de trabalho, níveis hierárquicos e novas afiliações na organização.

Entretanto, considerando que as organizações são multifacetadas, ou seja, que são compostas por subculturas entrelaçadas, Martin e Siehl (1983) advertem que estas podem muitas vezes serem conflitantes entre si. Elas podem diferir da cultura mais ampla, intensificando seus valores ou divergindo deles, além de se diferenciarem entre si.

Representam, assim, domínios simbólicos distintos e quanto mais se diferenciam da cultura mais ampla, mais seus membros têm a capacidade de gerar racionalizações diferenciadas que permitem violar aspectos significantes da mesma.

Trice e Beyer (1993) destacam alguns fatores que encorajam a formação de subculturas nas organizações. São eles: a interação diferencial, a experiência compartilhada, as características pessoais similares e a coesão. A interação diferencial relaciona-se à constância com que as pessoas interagem. Para os autores, ela é a base da formação de subculturas. Nas organizações, entre outros fatores, tem-se a estrutura como propiciando diferenciação na constância do contato entre seus membros.

Outro fator são as características pessoais, tais como: a idade e o nível de escolaridade, que quando são similares facilitam o compartilhamento da crença sobre como alcançar certos fins e, dessa forma, encorajam a formação de subculturas.

Um outro aspecto facilitador refere-se à coesão, pois os membros de um grupo coeso tendem a permanecer maior tempo juntos, inclusive fora dos domínios organizacionais. Vale ressaltar que estes fatores não são por si só suficientes para encorajarem a formação de subculturas, até mesmo porque, para o surgimento da mesma, não há necessidade de uma interação face a face (Trice e Beyer, 1993).

Com relação às abordagens metodológicas para estudar a cultura, muitos são os métodos que podem ser utilizados para sua melhor compreensão, tais como: pesquisa qualitativa, quantitativa, avaliativa, analítico-descritiva etnográfica, histórica, clínico-descritiva (Santos, 2000).

Em relação especificamente às pesquisas do tipo qualitativas, segundo Santos (2000), são fortemente influenciadas pelas tradições funcionalistas e semiótica. A escola funcionalista encoraja o pesquisador a considerar o grupo ou a sociedade como um todo e ver como as práticas, as crenças e outros elementos culturais funcionam para manter a estrutura social.

A escola semiótica enfatiza a importância de descobrir o ponto de vista do *nativo* da cultura. Esta abordagem tem sido chamada de semiótica, pois defende a linguagem e os símbolos como principais ferramentas para compreender a perspectiva do *nativo*.

A utilização de um método em razão de outro depende muito do tipo de pesquisa que se pretende desenvolver, principalmente em relação a quais atributos culturais o pesquisador adota para interpretar a cultura (valores, crenças, artefatos, entre outros).

Entretanto, a visão modernista tende a analisar o conhecimento sobre a cultura como uma ferramenta gerencial e a cultura como uma variável a ser manipulada para o alcance de otimização da eficiência organizacional. Essa visão é contrária a dos interpretativos-simbólicos (Hatch, 1997), os quais analisam a cultura como sendo a própria organização e seu objetivo principal é se inserir no contexto para assim poderem entender e aprender de dentro da organização. Segundo essa perspectiva, o que importa não é administrar a cultura e sim considerar o contexto cultural quando se planejar uma mudança organizacional.

Em vista do exposto até o momento, se reconhece a importância de cada uma das áreas de estudo e abordagens utilizadas para a compreensão da cultura organizacional. Cabe salientar que esta pesquisa pressupõe que a cultura de uma organização seja socialmente construída pelos atores envolvidos, admitindo a possibilidade da existência de subculturas inseridas num mesmo ambiente organizacional (perspectiva da diferenciação), adotando-se, assim, a visão metafórica e a abordagem simbólica como forma de capturar e interpretar a cultura organizacional.

Esta abordagem, aplicada à análise organizacional, procura investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização, e é definida como os aspectos simbólicos que se manifestam no contexto organizacional, construídos e compartilhados pelos membros para dar sentido e permitir a interpretação da realidade, adotando-se crenças e valores e outros atributos culturais como elementos delineadores da cultura organizacional.

As crenças e os valores desempenham a função de possibilitar a interpretação do ambiente e definir quais problemas são realmente críticos no contexto da organização, desencadeando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, as ações organizacionais (Enz, 1986).

A autora expõe que valores não são coisas que se desejam ou que se querem e sim são regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas, isto é, critérios nos quais as pessoas se baseiam para decidir e que devem desejar.

Os valores podem ser explicitados de maneira simples: se você faz isso, você também será um sucesso. Eles representam a essência da filosofia da organização para alcançar o sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Desse modo, organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Os seus empregados sentem-se como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles (Freitas, 1991). Neste contexto, Machado-da-Silva e Nogueira (2000) sugerem que os membros de determinada cultura adotam valores e se ajustam às normas porque suas crenças fundamentais alimentam esses valores e normas.

Assim, para se analisar os valores, convém observar as crenças e os pressupostos básicos de uma organização, os ritos, os rituais, as cerimônias, os símbolos, os sinais, a forma e o conteúdo de sua comunicação.

Freitas (1991) apresenta um resumo sobre as principais formas culturais freqüentemente estudadas, sintetizando sua análise nas seguintes categorias: ambiente físico, artefatos, cerimônias, contos populares, estórias, gestos, lendas, linguagem, mitos, ritos, rituais, sagas e símbolos.

Por uma perspectiva semelhante, Trice e Beyer (1984) consideram que a cultura possa ser verificada em termos das suas formas ou práticas e sua substância ou conteúdo. O conteúdo é representado pelo conjunto de crenças, valores e normas, qualificados pelos autores como aspectos ideológicos. Já as formas ou atributos culturais (vide Quadro 9), podem ser considerados como manifestações concretas da cultura, em outras palavras, entidades observáveis por meio das quais os indivíduos expressam, afirmam e comunicam o conteúdo para outros indivíduos.

Quadro 9 – Categorias de formas e práticas culturais

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO
AMBIENTE FÍSICO	aquelas coisas que rodeiam as pessoas fisicamente e lhes fornecem estimulação sensorial para executar atividades culturalmente expressivas.
ARTEFATOS	objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas.
CERIMÔNIAS	sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular
CONTO POPULAR	narrativa completamente fictícia.
ESTÓRIAS	narrativa baseada em eventos verdadeiros – freqüentemente faz uma mistura do verdadeiro com ficção.
GESTOS	movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
LENDAS	transmissão da narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória, mas tem incorporado alguns detalhes fictícios.
LINGUAGEM	uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons focais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
MITOS	uma narrativa dramática de eventos imaginários, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.
RITOS	relativamente elaborado, dramático: conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para benefício de uma audiência.
RITUAIS	conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamento que lida com as ansiedades, mas que freqüentemente produz conseqüências intencionais de importância prática.
SAGAS	uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes – geralmente em termos históricos.
SÍMBOLOS	qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa.

Fonte: adaptado de Trice e Beyer, 1984, p. 655.

Cabe, neste momento, salientar que, ao se revisar a literatura especializada, a distinção entre crenças e valores mostra-se tênue. Enquanto alguns autores expõem que a relação entre valores e crenças é interativa (Hatch, 1997), outros não fazem distinção formal entre eles (Enz, 1988), assumindo ambos como traços do mesmo fenômeno cultural.

Com referência a esta questão, embora muitas vezes o uso das palavras crenças e valores sejam intercambiáveis, existe diferença entre elas: *“crença é aquilo que as pessoas acreditam ser verdadeiro em suas mentes. Valor representa aquilo que é importante para as pessoas. Ambos fornecem a justificativa por que as pessoas e as organizações comportam-se de formas diferentes”* (Santos, 2000, p. 36).

Em face das exposições anteriores, este estudo considera valores⁶ como: *“concepções racionalizadas de um indivíduo, ou compartilhadas por um grupo, de maneira explícita ou implícita, que expressão preferências de curso de ação ou resultados”* (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000, p. 132).

Por outro lado, crenças são entendidas como os *“pressupostos básicos que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização, saindo do nível da consciência e, normalmente, tidas como verdades inquestionáveis”* (Enz, 1988; Freitas, 1991; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

As culturas são formadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social. Neste processo as organizações vão criando uma realidade, um mundo próprio, como se a vida social fosse aquilo que foi definido pelos seus membros. Assim sendo, o conjunto de crenças e valores produzidos na vivência organizacional assume o caráter de realidade, ditando o comportamento e contaminando o pensamento e as atitudes.

2.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Para uma melhor compreensão acerca do tema identidade organizacional, observa-se neste estudo que o conceito de identidade não é restrito ao indivíduo, mas extensivo aos grupos e às organizações. Dessa maneira, resgata-se primeiramente as origens do conceito de identidade em nível individual, interpessoal, organizacional e social, e finalmente, para fechar o tópico de identidade, aborda-se a identidade organizacional.

⁶ No âmbito do presente estudo considera-se valor e noção valorativa como possuindo o mesmo significado.

Assim como a cultura, que teve seus primeiros esforços de conceituação com a formação das disciplinas acadêmicas de sociologia e antropologia, o conceito de identidade provém de várias escolas.

Após suas duas origens principais (lógica e filosofia), a idéia de identidade tornou-se universal, ganhando novos significados ao longo do tempo. Sua aplicação difundiu-se amplamente, e sua utilização atingiu áreas tão diversas que esses diferentes significados hoje pouco tem a ver uns com os outros.

Em vista disso, a maior dificuldade que se apresenta ao pesquisador é justamente sua complexidade e amplitude de sentidos. Esses variam nos diversos campos teóricos que empregam o termo e mesmo entre correntes dentro de cada um desses campos.

Desse modo, cada campo científico, escola de pensamento e perspectiva intelectual tem se apropriado da idéia de identidade à sua maneira, procurando definir o conceito segundo seus próprios objetivos e interesses. Cada uma dessas trilhas de análise gerou seus próprios seguidores que, por sua vez, criaram inclusive na análise das organizações definições de identidade relativamente distintas.

Fora do campo da lógica, a idéia de identidade foi inicialmente aplicada a algo descrevendo o indivíduo ou a ele limitado. Nesse sentido, a noção psicanalítica de identidade individual foi provavelmente a primeira e mais influente utilização do conceito nas ciências sociais.

A noção psicanalítica resultante do conceito de identidade foi amplamente popularizada por teóricos do campo hoje conhecido como psicologia diferencial, em particular pelo psicanalista Erikson (1987, p. 22), que viu a identidade como “um processo localizado no cerne do indivíduo e, contudo, também no cerne de sua cultura comunal, um processo que estabelece, na verdade, a identidade dessas duas entidades”.

Para Erikson (1987), em termos psicológicos, a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultânea, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles; enquanto ele julga a maneira como eles o julgam, à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornaram importantes para ele. Este processo é, felizmente (e necessariamente), em sua maior parte inconsciente – exceto quando as condições internas e as circunstâncias externas se combinam para agravar uma dolorosa ou eufórica consciência de identidade.

No nível individual, Caldas e Wood Jr. (1997) alertam que o uso popular dos conceitos de identidade individual tem fortes raízes no pensamento clássico e seu emprego é tão antigo quanto a lógica, a álgebra e a filosofia (Copi, 1981, p. 256).

Segundo Machado-da-Silva e Nogueira (2000), a identidade individual seria um modo de expressão do self⁷ do indivíduo que lhe permite ser reconhecido como diferente dos demais e, ao mesmo tempo, como similar aos membros de uma categoria ou classe.

Entretanto, a identidade do indivíduo não é unificada e estável como se pensava no Iluminismo (Hall, 1997), ao contrário, a concepção pós-moderna admite a fragmentação desta identidade, que é frequentemente vista como um *cabide de personagens* (Caldas e Wood Jr, 1997).

A identidade não é mais vista exclusivamente como entidade *autônoma, estática e duradoura*, mas como um processo de construção, uma atividade humana, mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com seu meio. Nessa perspectiva, a origem da identidade individual está na comunidade, nos artefatos culturais e instituições que a comunidade propicia. É impensável falar de identidade sem fazer referência aos grupos (Freitas, 1999).

Essa diversidade de identidades se dá através da afiliação do indivíduo a grupos sociais e demográficos, que por sua vez afetam as relações sociais que os mesmos mantêm entre si e com outros sistemas sociais, como, por exemplo, às organizações.

Nkomo e Cox Jr. (1998) definem essa diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social. Assim sendo, o conceito de identidade parece estar no âmago do entendimento da diversidade nas organizações.

No seu conjunto de identidades, os indivíduos constituem a sociedade, ao mesmo tempo em que são constituídos por ela, num processo de socialização (Coutinho, 2000).

A sociedade é, portanto, um elemento constitutivo e não externo a esta identidade. Através da socialização o indivíduo também é marcado pelas características do grupo e da sociedade em que está inserido, constituindo assim a sua identidade social. Ambos os processos são inseparáveis, “não há identidade pessoal que não seja ao mesmo tempo e da mesma forma identidade social” (Martim-Baró, 1988, p. 117).

⁷ O self é a entidade que assume ou incorpora a identidade, podendo ser conceituado como uma organização ou estrutura psicológica da experiência que suporta sua permanência e relacionamento consigo e com o “outro” (Pauchant, 1996).

Machado-da-Silva e Nogueira (2000) ressaltam que a sociedade seria o espaço cujos sistemas estruturais e simbólicos articulam as relações sociais, através de suas características socioculturais comuns (tradições, língua) e especificações sociopolíticas (estruturas de classe, organização política). Para tanto, são utilizados símbolos coletivos, conceitos e valores, que conferem uma certa coesão à identidade social.

As estruturas sociais históricas engendrariam tipos de identidade, elementos relativamente estáveis da realidade social objetiva, mas isso não significaria a formulação de uma identidade coletiva. Os níveis individual e societário estão em constante interação. Há uma relação complexa e interdependente entre eles. O indivíduo se desenvolve e constrói sua identidade em sua relação com o outro, e, também, por sua inserção em contextos organizacional e social específicos.

Uma das teorias intergrupais mais proeminentes que nos informa sobre os efeitos da identidade do grupo sobre o comportamento dos indivíduos tem sido a Teoria da Identidade Social (TIS). A TIS é uma teoria cognitiva que assume que os indivíduos tendem a se classificar a si próprios e aos outros em categorias sociais, e que essas classificações têm efeito significativo sobre as interações humanas.

Segundo Ashforth e Mael (1989), a Teoria da Identidade Social, assinala uma tendência de identidade com grupos, o fator distintivo é o primeiro destacado, pois valores e práticas de um grupo são comparados com os outros, diferenciando-os e, dessa maneira, estabelecendo uma única identidade para cada grupo. O segundo fator relatado para o aumento da identificação é o prestígio do grupo. Já o terceiro fator está associado à importância dos de fora do grupo, ou seja, estar consciente dos de fora do grupo reforça a consciência de quem está dentro do grupo.

Os autores salientam que a literatura sobre a teoria da identidade social indica três importantes consequências para as organizações: primeiro que os indivíduos tendem a escolher suas atividades e instituições de acordo com o que mais se identificam; segundo que as características intragrupo como interação, coesão e cooperação são afetadas pela identificação, e terceiro que a identificação intensifica a fixação ao grupo e seus valores e práticas aumentam a competição entre os grupos. Para estes autores, a identidade dos subgrupos são denominadas micro-identidades e a identidade organizacional como macro-identidade.

Para Erikson (1987), as organizações ou associações, ao funcionarem, fornecem uma identidade forte e ajustável aos seus membros. As empresas dessa forma provêm um território normativo no qual os membros se identificam, o que leva a duas implicações: (1) os papéis, comportamentos, atitudes e decisões são definidos convencionalmente, e (2) a identificação faz parte do conjunto de processos pelos quais aprender é desenvolvido socialmente mediante à formação de valores e expectativas convergentes (Kogut e Zander, 1996).

Caldas e Wood Jr. (1997) pressupõem que a identidade organizacional pode aparecer em diversas dimensões, podendo surgir na forma pela qual a organização é percebida pelo meio, ou seja, na sua *imagem* para clientes e fornecedores, ou também pode apresentar-se permeando a forma pela qual a organização, representada por seus executivos, percebe a si mesma (*autopercepção*).

Ao revisarem as diversas abordagens baseadas na idéia de identidade com ênfase na identidade organizacional, os autores propõem um quadro conceitual desenvolvido a partir de duas dimensões fundamentais: a dimensão do *objeto focal* (a quem o conceito é aplicado) e a dimensão da *observação* (a perspectiva a partir da qual o conceito é aplicado), e uma outra dimensão, a qual denominam dimensão da *definição de identidade*. Tal dimensão, segundo os autores, confere profundidade ao quadro, relacionando-se a algumas discussões contemporâneas fundamentais sobre a questão da identidade. Do confronto entre essas dimensões nascem agrupamentos que envolvem o conceito de identidade em seus vários níveis.

É no quarto agrupamento que têm origem os estudos sobre identidade organizacional, realizados desde o final dos anos 80 e início dos 90, a partir de conceitos de Psicologia Social, como forma de autopercepção da organização.

Os estudos de Albert e Whetten (1985) destacam-se nesse período. A partir das noções de Erikson sobre identidade individual e dos primeiros trabalhos sobre cultura e simbolismo organizacional, os autores propõem três critérios para definir a identidade de uma organização.

Dessa forma, a identidade organizacional compreenderia as crenças compartilhadas pelos membros sobre o que é: *central*, *distintivo* e *duradouro* na organização.

O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização, traduzidos na definição de ser da organização em sua finalidade ou propósito.

O critério de distintividade aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada, podendo ser vinculado ao seu posicionamento no contexto, aos fatores-chaves de sucesso, às suas estratégias e ao seu desempenho organizacional e eficiência técnica.

Por fim, os critérios de continuidade temporal, ou duradouros, ressaltam as características estáveis no tempo, seu papel no contexto e estabilidade da ordem institucional.

Esses critérios seriam, segundo os autores, cada um necessário e, como um conjunto, suficientes para definir identidade organizacional como conceito científico. Assim, a identidade pode estar refletida em valores e crenças compartilhados, na missão, na estrutura e processos, no clima organizacional, entre outros.

Entretanto, estes autores salientam que pode não ser desejável, conveniente ou possível se obter uma definição precisa sobre identidade para uma organização.

Por uma perspectiva semelhante, Elsbach e Kramer (1996) expõem que em nível organizacional a identidade de uma organização a diferencia de outra, conferindo-lhe unicidade. Neste contexto, a identidade organizacional reflete seus atributos centrais e diferenciadores, incluindo seus valores essenciais, modos de desempenho e de agir e produtos. Em outras palavras, as maneiras peculiares de agir e de acreditar de uma organização é que tornam única e ímpar em relação a outras (Bretas Pereira, 1988).

Desse modo, o conceito de identidade organizacional mostra-se relacionado com o de imagem, visto que é através de sua imagem que a organização é percebida por aqueles que se julgam dela participante (imagem externa) ou por aqueles que se julgam seus componentes (imagem interna).

Entretanto, conforme Albert e Whetten (1985) expõem, pode haver discrepância entre a maneira como a organização vê a si mesma (identidade privada) e como os outros a vêem (identidade pública).

A identidade pública, mais positiva e coesa, está ligada a como a organização é vista pelos membros externos a ela: seus clientes, fornecedores, comunidade entre outros, e freqüentemente feita por meio de símbolos e signos, como marca, lema entre outros. A identidade privada é refletida nos documentos oficiais da organização, em jornais anuais e publicações impressas.

Nogueira (2000) observa que tanto a imagem quanto a identidade organizacional são construtos que ajudam a compreender a relação, ao longo do tempo, entre a interpretação das situações contextuais e a forma de agir dos indivíduos com relações a essas situações.

Elas filtram e moldam a compreensão sobre as ações organizacionais, considerando o julgamento que fazem sobre a sua intercompatibilidade ou congruência do julgamento que supõem que outros possam fazer a seu respeito.

Assim, muitos autores passaram a relacionar imagem (percebida pelos não-membros) e identidade organizacional (percebida pelos membros) (Gioia, Schultz e Corley, 2000; Gioia e Thomas, 1996; Hatch e Schultz, 1998), principalmente em contextos ambientais turbulentos onde passa-se a questionar ou a refutar as características definidoras da identidade organizacional, podendo com isso representar ameaças à percepção dela por parte de seus membros.

Gioia, Schultz e Corley (2000) trazem para a discussão sobre identidade o aspecto que eles consideram como fluido e dinâmico, diante de um ambiente em mutação. Para eles existe uma diferença sutil em perceber a identidade como duradoura e como contínua.

A noção de durabilidade implica que a identidade permanece a mesma ao longo do tempo. Já uma identidade com um senso de continuidade, no entanto, é aquela que muda suas interpretações e significados enquanto conserva crenças e valores centrais ao longo do tempo e contexto. A identidade é responsável por expressar valores, mas a interpretação desses valores não é necessariamente fixa ou estável. Neste caso existe uma continuidade elucidativa para os membros e para os não-membros em expor que a missão ou os valores centrais permanece os mesmos, porém o que eles representam e como se transformam em ação na organização ao longo do tempo pode manifestar-se de formas diferentes.

Ainda sobre a relação da imagem com a identidade organizacional, Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a imagem age como um desestabilizador da identidade, provocando uma revisão ou reconstrução do auto-conceito da organização. Isso ocorreria devido à inter-relação entre imagem e identidade.

Apoiando-se na noção da identidade organizacional como construída socialmente, pode-se entender que a identidade de uma organização participa da formação da identidade individual dos seus membros, reforçando a idéia de que a identidade se manifesta por meio das ações dos indivíduos quando eles incorporam as crenças, valores e práticas da coletividade.

As conexões cognitivas dos membros com a organização derivam da imagem que cada um deles têm dela, de como eles a percebem. Dessa maneira, a identidade organizacional pode ser definida, por um lado, por aquilo que os membros acreditam ser central, distintivo e duradouro na organização e, por outro, na imagem que é construída externamente, ou seja, aquela que os membros organizacionais acreditam que os não-membros pensam ser a identidade organizacional.

Tais percepções, além de compor os esquemas cognitivos dos membros da organização, também contribuem para seu *status* e para comparações com outros grupos (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994). Nesse sentido, a identidade organizacional define quem a organização é em relação ao sistema social mais amplo no qual está inserida.

A partir das pesquisas mais recentes sobre identidade organizacional é possível compor um quadro teórico apoiado em três perspectivas de análise: a abordagem funcionalista, a perspectiva interpretativista e a abordagem pós-modernista.

A abordagem funcionalista tem uma tendência claramente objetivista, já os estudos apoiados na perspectiva interpretativista possuem seus argumentos sustentados no construtivismo. Finalmente os estudos que utilizam a abordagem pós-modernista obtemperam constantemente as premissas predominantes. Tais abordagens competem entre si e encorajam o livre debate e a discussão entre os pesquisadores no sentido de explorar as diferenças entre as perspectivas e explicá-las de uma forma estruturada. Sendo assim, a identidade organizacional é analisada nos seguintes termos: principais questões sobre identidade organizacional que interessam a cada perspectiva; premissas básicas que cada abordagem emprega para conduzir a investigação; dados que pesquisadores e teóricos usam para investigar identidade; algumas conseqüências ou implicações de cada perspectiva, entre outros (Whetten e Godfrey, 1998).

Num esforço de debater sobre essas três perspectivas, foi realizada em setembro de 1994 nos Estados Unidos, uma conferência reunindo cerca de trinta pesquisadores com o objetivo de compilar as discussões numa obra específica. As principais questões discutidas na conferência eram: “O que é identidade organizacional?”, “Como pode ser mensurada?”, e “Qual a similaridade e a diferença entre tópicos relacionados como cultura organizacional?” (Whetten e Godfrey, 1998, p. ix). O estado atual dos estudos sobre identidade organizacional está exposto no Quadro 10.

Quadro 10: Três Perspectivas de Identidade Organizacional

	<i>Funcionalista</i>	<i>Interpretativista</i>	<i>Pós-modernista</i>
Problema Central	Como Identidade Organizacional formula ações e processos cognitivos?	Como coletivamente nós construímos quem nós somos?	Problematiza identidade, com o olhar em direção a revelações e interrupções nas relações de poder existentes.
Definição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crenças institucionalizadas sobre quem nós somos 2. Dimensões objetivas (pessoas, foco do negócio, processos, objetivos organizacionais) 	Conjunto de significados sobre quem nós somos continuamente acordado (compartilhado)	Reflexões momentâneas e fragmentadas sobre quem nós seremos levados a ser
Premissas Básicas	<p>Identidade Organizacional é um fato social</p> <p>Identidade Organizacional é observável e manipulável</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seres humanos têm necessidade de alguma estabilidade de significados 2. Identidade é um fenômeno socialmente construído 3. Busca ou tentativa dos grupos sociais de alguma convergência nos significados de identidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeterminação de significados 2. Identidade é uma coleção acidental de formas agrupadas em momentos no tempo 3. Identidade leva a formas paradoxais 4. Pluralidade, multiplicidade
Proposta de Investigação	<p>Descobrir</p> <p>Descrever</p> <p>Medir</p> <p>Administrar</p>	Descobrir/revelar os significados e as estruturas de significados que são compartilhadas entre os membros organizacionais	<p>Provocativa</p> <p>Reflexiva</p> <p>"Dar voz ao silêncio"</p> <p>"Aponta para ausência"</p>
Dados	<p>Observa ações para inferir identidade organizacional</p> <p>Afirmções estudadas</p> <p>Demografia estudada</p> <p>Instrumentos psicométricos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dados importantes para os membros: variedade de símbolos 2. Dados importantes para os pesquisadores: símbolos, esquemas interpretativos dos membros, esquemas interpretativos do pesquisador 	<p>Linguagem e discurso</p> <p>Rupturas</p> <p>Ausências</p>
Implicações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Central: valores e crenças essenciais são angariados 2. Duradouro: difícil para mudar (mas não imutável) 3. Distintivo: distintividade é assumida e administrada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Central: identidade é significados compartilhados pelos membros como centrais 2. Duradouro: somente para a extensão que o contexto social afirma a identidade projetada 3. Distintividade: identidade deriva ambas da similaridade com e diferença de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O aspecto central da identidade está mudando constantemente 2. Duradouro: identidade é temporária, sujeita a ser desconstruída e reconstruída 3. Distintividade da identidade é definida com respeito a muitos "outros" que a fragmentação é uma condição; distintividade é definida no momento

Fonte: Whetten e Godfrey, 1998, p. 42-43.

Tendo como base de referência as diversas perspectivas e abordagens sobre o tema identidade organizacional abordadas até o momento, o presente estudo adotará os três critérios para definir a identidade de uma organização, propostos por Albert e Whetten (1985), reconhecendo, assim, as crenças e valores compartilhados pelos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização, como suficientes para definir identidade organizacional.

No próximo tópico procura-se expor a relação existente entre a gestão da qualidade total, e as categorias analíticas, cultura organizacional e identidade organizacional.

2.5 Relação entre gestão da qualidade total, cultura e identidade.

Conforme mencionado anteriormente, originalmente a qualidade tratava de uma coleção de técnicas e metodologias de engenharia e estatística que se propunham a modificar apenas alguns setores da empresa: seus equipamentos, ferramentas de produção e alguns métodos de trabalho. Tais transformações foram influenciadas principalmente pela inserção das ferramentas da qualidade, tais como: ciclo PDCA, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Pareto, folha de verificação e coleta de dados e outras, ou seja, as mudanças promovidas eram mais de caráter estrutural (Wood Jr., 1995).

Entretanto, a partir da adesão de um número cada vez maior de organizações, os conceitos da qualidade foram evoluindo ao longo do tempo e assimilando elementos comportamentais e conceitos gerenciais, o que foi estreitando seu relacionamento com a cultura da empresa.

Dessa forma, atualmente, a GQT tem sido apresentada por diversos autores como um modelo que leva “a uma transformação fundamental nas relações entre as pessoas nas organizações, desenvolvendo competências através de toda a organização o que conduz à formação de uma cultura da qualidade” (Roesch e Antunes, 1995, p. 38).

Nesse contexto, a gestão da qualidade total tem a mudança da cultura como alvo e a cultura como conceito-chave para uma implantação bem sucedida (Fischer, Heber e Teixeira, 1995).

Promover estas mudanças, porém, na organização, não é tarefa das mais simples, pelo contrário, conforme constata Herzog (1991), por meio de uma pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand sobre os motivos mais freqüentes de mudança nas organizações, a modificação de qualquer elemento da cultura organizacional é uma das mais difíceis de se conseguir, visto que qualquer programa que se proponha a gerar mudanças na organização denota por determinado curso de ação em detrimento de outro, visto que pressupõe ter nele embutido novos valores e crenças que o legitimem.

No caso específico da implementação do Gerenciamento da Qualidade, Brocka e Brocka (1994) apontam que a dificuldade está no fato de ele ser complexo, e de tentar modificar atitudes formadas ao longo dos anos (como a cultura e a identidade organizacional). Os autores salientam, ainda, que quanto maior a organização, maior será o tempo para implementar as mudanças propostas.

Considerando-se as organizações como multiculturas, ou seja, que possui grupos com culturas próprias, muitas vezes diferentes e divergentes, a interpretação por qual caminho seguir não congrega necessariamente uma unicidade por parte dos membros dessas categorias, pois tais grupos atribuem diferentes significados ao ambiente e se posicionam de forma distinta quanto à ação a ser conduzida.

Além disso, à medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas. Segundo Freitas (1999), as organizações mudam, mas a tendência predominante é a estabilização e manutenção dos valores básicos e relações vigentes.

Várias transformações propostas pela GQT (como, por exemplo, redução dos níveis hierárquicos, maior aproximação de clientes e fornecedores, trabalho em grupo e outros) envolvem em seu âmago questões relacionados com valores, poder e interesses tanto individuais quanto grupais. Nesse caso, as implicações provenientes dessas transformações estão intimamente conectadas a aspectos ligados à cultura e à identidade organizacional.

A implementação das várias ações e programas propostos, propõem que a organização, por meio das práticas de seus membros e através dos vários atributos que fazem parte da cultura, crie uma nova ordem organizacional em torno dos novos valores propostos pela qualidade.

Sendo assim, ao se adotar que a GQT possa promover mudanças na cultura e na identidade organizacional, torna-se importante entender como tais mecanismos interagem na organização, e quais as novas relações e interpretações que possam vir a emergir no contexto organizacional e fora dele.

Segundo Fiol (1991), o papel da identidade no contexto cultural é fazer a ligação entre o comportamento e o seu significado social nas organizações. As pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades.

As identidades refletem como indivíduos e grupo definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte. Identidades, então, representariam aspectos da cultura traduzidos a determinado contexto (Fiol, 1991; Nogueira, 2000).

Por uma perspectiva semelhante, Hatch e Schultz (1998) salientam a importância da cultura organizacional como uma estrutura conceitual na qual se expressa e se contextualiza a identidade organizacional. A cultura organizacional, ao envolver todos os membros organizacionais, ressalta os padrões tácitos de relacionamento e comportamento entre os mesmos. Nessa visão, verifica-se um processo circular na relação interdependente entre cultura, identidade e imagem que ocorre por todos os níveis organizacionais e são representados entre membros organizacionais e consumidores tão bem como entre os dirigentes do nível estratégico e públicos-chaves (*stakeholders*).

Segundo tais autoras, quando os membros expressam a identidade organizacional, eles usam artefatos culturais simbolicamente presentes na imagem que será interpretada pelos outros.

Conforme salientam Fiol, Hatch e Golden-Biddle (1998) a identidade é afetada pela cultura organizacional e por outros sistemas de significado com os quais ela interage, tornando-se um aspecto culturalmente arraigado de fazer sentido, de ver claramente a si próprio.

Nesse caso, enquanto a cultura provê o conjunto de regras que definem um sistema social, a identidade provê o entendimento dessas no contexto em que elas atuam, ou seja, as pessoas compreendem as regras de acordo com um sistema social mais amplo.

As autoras concluem que a diferença entre cultura e identidade organizacional é de perspectiva e não de nível de análise. Conforme abordado anteriormente, a identidade existe em vários níveis, e em cada nível é definida em relação a uma cultura ou um sistema de significado no qual se insere. De maneira geral, identidade responde a questão "Quem nós somos" em relação a um contexto de significado mais amplo.

Como pode-se notar há uma estreita correlação entre a cultura de uma organização e sua identidade, "sem descuidar dos níveis de análise é possível inferir que uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível quer pelos que dela participam, quer pelos que com ela interagem" (Machado-da-Silva e Nogueira, 2000, p.1).

A identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com que ela interage, sendo vista como elemento chave interpretativo do senso da realidade.

Nas páginas precedentes, foram analisadas à luz das teorias existentes as categorias envolvidas neste estudo, que serão utilizadas como base para a pesquisa proposta, bem como procurou-se estabelecer uma relação entre as categorias analíticas pesquisadas. Na próxima seção, serão expostas as considerações concernentes à operacionalização do estudo, a partir da proposta de metodologia.

3. METODOLOGIA

No capítulo anterior, se procurou delinear o referencial teórico-empírico deste estudo, com o objetivo de mostrar o desenvolvimento na literatura especializada da temática referente à GQT, à cultura e à identidade organizacional.

A pesquisa científica, entretanto, além de ser embasada nos conhecimentos a respeito do tema na literatura especializada, necessita ser orientada por procedimentos metodológicos coerentes que permitam alcançar os objetivos propostos pelo estudo, delineando as estratégias de investigação e estabelecendo técnicas e procedimentos de coleta de dados.

Sendo assim, neste capítulo procura-se apresentar a metodologia utilizada para identificar até que ponto a GQT influenciou a cultura e identidade organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo-se do pressuposto de que cada grupo social organizado, tal como uma organização, reage diferentemente quando imposto a determinado fenômeno e que tal reação pode afetar de forma distinta as várias partes e sistema que o compõem, a presente pesquisa, apoiando-se no referencial teórico-empírico, procura revelar até que ponto a implantação do GQT afetou a cultura e a identidade organizacional da COTRIJUC E CAMNPAL. Para tanto, busca responder às seguintes perguntas de pesquisa:

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Quais crenças, valores e outros atributos culturais delineiam a cultura organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL, nos períodos anterior e posterior à implantação da GQT?
- Ocorreram mudanças significativas nas crenças, valores e outros atributos culturais que delineiam a cultura organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL, em face da implantação da GQT?

- Quais os atributos centrais, distintivos e duradouros que delineiam a identidade organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL, nos períodos anterior e posterior à implantação da GQT?
- Ocorreram mudanças significativas nos atributos centrais, distintivos e duradouros que delineiam a identidade organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL, em face da implantação da GQT?
- Ocorreram diferenças no tipo de influência imposto pela implantação da GQT na cultura organizacional e na identidade organizacional da COTRIJUC e da CAMNPAL?

CATEGORIA ANALÍTICA	CATEGORIA ANALÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ GQT (mudança organizacional) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura Organizacional ▪ Identidade Organizacional

3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

GQT

DC: processo que envolve um sistema permanente de gerenciamento a longo prazo que abrange toda a organização, em que a preocupação pela qualidade deve ser compartilhada por todas as pessoas envolvidas com a empresa.

DO: foi identificada por meio dos critérios e itens estabelecidos pelo Sistema de Avaliação do PGQP constantes no Quadro 5 da base teórico-empírica e detalhados no anexos 7, 8 e 9.

Cultura Organizacional

DC: crenças, valores e outros atributos culturais que se manifestam no contexto organizacional, construídos e compartilhados pelos membros de uma organização ao longo de sua história, para dar sentido e permitir a interpretação da realidade (Trice e Beyer, 1984; Machado-da-Silva e Nogueira, 2000).

A operacionalização deu-se por meio da análise das crenças, dos valores e de outros atributos culturais compartilhados pelos dirigentes do nível estratégico e tático das organizações estudadas.

Crenças

DC: pressupostos básicos que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização, saindo do nível da consciência e, normalmente, tidas como verdades inquestionáveis (Enz, 1988; Freitas, 1991; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

DO: foi identificada mediante análise descritiva e análise de conteúdo dos documentos das cooperativas, objetos do estudo; e análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático, buscando captar as crenças compartilhadas nas organizações, antes e após a implantação da GQT.

Valores

DC: concepções racionalizadas de um indivíduo, ou compartilhadas por um grupo, de maneira explícita ou implícita, que expressam preferências de curso de ação ou resultados (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

DO: foi identificada mediante análise descritiva e análise de conteúdo dos documentos das cooperativas, objetos do estudo; e análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático, acerca dos valores compartilhados nas organizações, antes e após a implantação da GQT.

Outros Atributos Culturais

DC: constituem manifestações concretas da cultura, sendo entidades observáveis por meio das quais as pessoas afirmam, comunicam e expressam seu conteúdo (Trice e Beyer, 1984).

DO: foram verificados por meio de observação não-participante, tendo como base as categorias detalhadas no Quadro 9 da base teórico-empírica.

Identidade Organizacional

DC: crenças e valores compartilhados pelos dirigentes dos níveis estratégico e tático sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização (Albert e Whetten, 1985). Entendem-se como centrais a razão de ser, finalidade ou propósito da organização; como distintivos, a definição de seu posicionamento no contexto; e como duradouros, o papel representado no contexto e a estabilidade da ordem institucional.

DO: foi identificada mediante análise descritiva e análise de conteúdo dos documentos das cooperativas, objetos do estudo; e análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático, buscando identificar as crenças e os valores compartilhados sobre o que é considerado central, distintivo e duradouro na organização.

A definição operacional de crenças e valores foi a mesma adotada para a cultura organizacional.

3.1.3 Outros termos relevantes para a pesquisa

Mudança organizacional: qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro elemento da organização. Podendo ser incrementais, quando afetam apenas alguns destes componentes da organização sem impacto sobre dimensões essenciais, tais como valores, propósitos, natureza da atividade; ou estratégicas, quando afetam o sistema total da organização, redefinindo fundamentalmente o que a organização é. (Wood Jr., 1995; Nadler e Tushman, 1990).

Dirigentes do nível estratégico: referem-se ao grupo composto pelos membros organizacionais que respondem pela dimensão estratégica da empresa, frequentemente relacionado com seus objetivos e com sua eficácia, bem como pela sua representação legal (Oliveira, 1998).

Dirigentes do nível tático: referem-se ao grupo constituído pelos agentes organizacionais situados entre o nível estratégico e o nível operacional, que corresponde às funções necessárias à transformação das decisões estratégicas em planos e programas de ação exequível no nível operacional (Oliveira, 1998).

3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo comparativo de casos *ex-post-factum*. No estudo comparativo de casos o pesquisador procura, além de descrever mais de um sujeito, organização ou evento, estabelecer comparações entre eles (Godoy, 1995), neste caso entre a influência da implantação da GQT na COTRIJUC e CAMNPAL.

O estudo de caso refere-se à investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidência são usadas (Yin, 1987).

A perspectiva do estudo é seccional com avaliação longitudinal, visto que serão estudadas as categorias analíticas, cultura organizacional e identidade organizacional, antes e após a implantação da GQT.

A abordagem metodológica é descritiva-qualitativa. Considera-se tal abordagem propícia para capturar o fenômeno estudado, visto que busca observar os fenômenos, procurando descrevê-los sem interferir ou manipular a realidade. Além disso, pressupõe a observação de múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos ligados às percepções e à dinâmica das interações de indivíduos e grupos, por meio de seus significados para as pessoas (Triviños, 1987).

A unidade de análise é a organização e a unidade de observação é constituída pelo grupo de dirigentes dos níveis estratégico e tático da CAMNPAL e COTRIJUC.

3.2.2 População e amostragem

Inicialmente entrou-se em contato com o consultor responsável pela implantação da GQT em quatro cooperativas agroindustriais atuantes na região central do Estado do Rio Grande do Sul. A partir desse primeiro contato, selecionou-se intencionalmente entre estas quatro cooperativas duas organizações, a COTRIJUC e a CAMNPAL, por tratarem-se das cooperativas em que houve, segundo o consultor responsável pela implantação da GQT, respectivamente, maior facilidade e maior dificuldade na implementação das ações iniciais do programa.

Outros aspectos relevantes na seleção foram o de serem filiadas ao PGQP, o que sugere acarretar percepções compartilhadas sobre o mesmo fenômeno (neste caso a implantação da GQT); de basearem suas diretrizes no *Programa de Capacitação para a Qualidade* elaborado pelos técnicos da Defer; e o de iniciaram as primeiras ações em prol da qualidade na mesma época, em 1997.

Tanto a COTRIJUC quanto a CAMNPAL possuem sedes, respectivamente nos municípios de Júlio de Castilhos e Nova Palma, e outras unidades em municípios ou regiões vizinhas⁸. Na sede das duas organizações são desenvolvidos os principais processos administrativos, bem como alguns processos produtivos, como ensaque de produtos e armazenagem, enquanto nas unidades são desenvolvidos somente processos produtivos e alguns processos administrativos de apoio.

Segundo Kotter e Heskett (1994), embora em geral fala-se de cultura organizacional no singular, todas as firmas têm culturas múltiplas, que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes. Organizações grandes ou geograficamente dispersas talvez tenham várias culturas diferentes.

Dessa maneira, levando-se em consideração que a presente pesquisa propôs-se a verificar o efeito da GQT na cultura e na identidade organizacional das duas cooperativas, e possuindo unidades em áreas geográficas distantes da sede, essa dispersão espacial sugere que as mesmas tenham percepções diferentes quanto ao fenômeno analisado, no caso a GQT. Neste caso, optou-se por escolher as sedes e as unidades próximas a ela como objetos de estudo, principalmente por encontrarem-se nestas unidades os dirigentes dos níveis estratégico e tático responsáveis e envolvidos pelas áreas essenciais das empresas.

Considerando-se que a COTRIJUC possui quatro dirigentes do nível estratégico e cinco dirigentes do nível tático atuando na região da sede e a CAMNPAL possui três dirigentes do nível estratégico e seis dirigentes do nível tático que atuam na região da sede, decidiu-se por aplicar a entrevista semi-estruturada com todos os dirigentes, logo não foi realizada nenhuma forma de amostragem.

Na COTRIJUC o nível estratégico pertencente à região geográfica da sede foi composto por: (1) Presidente, (2) Vice-presidente, (3) Diretor Administrativo e (4) Diretor comercial-financeiro.

⁸ No tópico *Apresentação e Análise dos dados* serão expostos com mais detalhes a estrutura das organizações.

No nível tático foram selecionados os seguintes membros: (1) Facilitador da Área de Insumos, (2) Facilitador da Agroindústria, (3) Facilitador da Área de Consumo, (4) Facilitador da Área de Grão e (5) Facilitador de Recursos Humanos e Qualidade.

Na CAMNPAL o nível estratégico pertencente à região geográfica da sede foi composto por: (1) Presidente, (2) Gerente Comercial e (3) Gerente Operacional. No nível tático foram selecionados os seguintes membros: (1) Coordenadora da Qualidade, (2) Facilitador da Contabilidade, (3) Responsável pela Farmácia Veterinária, (4) Responsável pela Ferragem, (5) Responsável pela Loja e (6) Responsável pelo Leite.

3.2.3 Dados: Coleta, fontes e tratamento.

Os dados coletados para a pesquisa referiram-se às modificações impostas ao ambiente organizacional em face da implantação da GQT, emergindo daí as posturas predominantes e permitindo a identificação das categorias analíticas pertinentes ao estudo nos dois períodos analisados.

3.2.3.1 Coleta

Após contato prévio com o consultor responsável pela implantação da GQT nas duas cooperativas, passou-se a tratar diretamente com dirigentes dessas organizações. No caso da COTRIJUC com o Diretor Administrativo, e na CAMNPAL, com a Coordenadora da Qualidade.

Então, separadamente, agendou-se com cada um desses dirigentes um período para a coleta dos documentos e demais itens que compuseram as fontes secundárias da presente pesquisa (vide Anexo 1).

Em sua fase inicial, a coleta dos dados baseou-se na análise dos dados secundários fornecidos pela Área de Recursos Humanos e Qualidade e de outros setores: atas de reuniões, documentos internos contando a história da cooperativa, relatórios anuais sobre o desempenho da organização e principais metas para o próximo ano, organogramas, estatuto social, pesquisas de clima organizacional, discursos do presidente em cerimônias comemorativas, materiais de treinamento interno e fitas de vídeo contendo eventos organizados pela cooperativa. O acesso aos dados não necessitou de qualquer solicitação formal, visto que os dirigentes contatados já haviam informado anteriormente a todos os gerentes de setores sobre a natureza do estudo e das informações necessárias para execução do mesmo.

Também foram coletados dados externos como jornais com artigos publicados sobre o setor agrícola e sobre a empresa, e discursos proferidos por representantes populares acerca da cooperativa.

Nesse período, a análise de tais dados permitiu, mesmo em alguns casos de forma incipiente, estabelecer algumas noções valorativas que auxiliaram na elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada.

Após realizar-se a análise documental e a análise de conteúdo dos documentos das duas cooperativas, notou-se que as mesmas passaram por trajetórias bem diferentes em sua história. Enquanto a COTRIJUC enfrentou várias crises, a última e mais séria em 1994, a CAMNPAL passou por períodos contínuos de prosperidade, em razão principalmente do atual presidente, que está a 26 anos no comando da cooperativa, período em que a organização sempre fechou o balanço com resultados positivos. Esses fatores mostraram-se relevantes na formação do esboço inicial de cada cooperativa e induziram à elaboração de roteiros de entrevista diferenciados para cada uma das organizações.

Após a elaboração dos roteiros de entrevistas semi-estruturadas (vide Anexo 3), entrou-se novamente em contato com os dirigentes de cada organização para agendar as entrevistas. Essa fase foi executada em novembro de 2001. Permaneceu-se aproximadamente duas semanas em cada organização.

Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências das organizações, sendo que no período em que não se estava realizando as mesmas, continuou-se nas cooperativas executando a observação não-participante. Durante esse período foram tiradas fotos e realizadas diversas anotações acerca das situações que compõe o dia-a-dia da empresa, como: relacionamento entre gerentes e subordinados, artefatos físicos, ritos e rituais e outras ocorrências cotidianas, num esforço de desvendar elementos simbólicos não evidentes nas opiniões e percepções manifestadas nas entrevistas.

Nesse tipo de investigação o pesquisador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento (Richardson, 1989). Assim, não pode haver intervenção alguma no sistema social por parte do pesquisador, que somente registra as ocorrências que interessam ao seu trabalho.

Apesar de a observação não-participante ter contribuído significativamente na compreensão dos fenômenos estudados, a obtenção dos dados primários deu-se predominantemente por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático das duas organizações, pois se entende que esta seja uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso, na qual o pesquisador pode questionar os respondentes sobre fatos de um assunto ou suas opiniões sobre determinados eventos (Yin, 1987).

A duração das entrevistas foi em média de 1 h e 30 min. na COTRIJUC, e 1 h e 10 min. na CAMNPAL, sendo que na COTRIJUC a mais longa durou cerca de 2 h e a mais curta 1 h e 10 min. e na CAMNPAL a mais longa durou 1h e 40 min. e a mais curta 50 minutos.

Os procedimentos utilizados para a realização das entrevistas foram sempre os mesmos e de acordo com as recomendações de Richardson (1989): inicialmente explicou-se a natureza e o objetivo do trabalho, esclarecendo ao entrevistado como foi escolhido, depois foi assegurado o seu anonimato e o sigilo de suas respostas, deixando-o a vontade para interromper, solicitar esclarecimentos e criticar o tipo de pergunta. Solicitou-se permissão para gravar a entrevista, explicando sua finalidade, no caso de ser necessário referenciá-las.

A execução das entrevistas junto a pessoas de diversos setores ofereceu, em seu desdobramento, oportunidade para aprofundamento e novas questões, na medida que surgiam hipóteses e outras perguntas a partir das respostas formuladas pelos entrevistados e vice-versa.

Houve uma boa receptividade por parte dos entrevistados. Eles não fizeram objeções quanto à gravação e quanto às perguntas, dedicaram sua atenção para a entrevista, não houve interrupção da mesma para tratar de assuntos referentes ao seu trabalho, nem houve limitação de tempo para sua realização.

3.2.3.2 Fontes Secundárias

Os dados foram obtidos a partir da análise de documentos internos e externos à organização, relatórios, comunicações internas, organogramas, atas de reuniões, memorandos, jornais e outras fontes consideradas relevantes (vide Anexo 1) e utilizados para verificar as crenças, os valores e outros atributos culturais que delineiam a cultura e a identidade da COTIJUC e CAMNPAL, nos períodos anterior e posterior à implantação da GQT.

3.2.3.3 Fontes Primárias

Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas (vide Anexo 3) com as pessoas selecionadas de acordo com os critérios de amostragem estabelecidos, buscando confirmar e complementar os dados levantados nas fontes secundárias.

Na entrevista semi-estruturada, o pesquisador parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante (Triviños, 1987).

Também foram obtidos mediante o uso da observação não-participante dos atributos culturais pelo próprio pesquisador; enfim, artefatos, signos, símbolos e outros elementos que, analisados, permitiram aferir, na comunicação, a história e a situação atual das organizações, objetos de estudo.

3.2.3.4 Tratamento dos Dados

Procedimentos descritivo-qualitativos orientaram a análise dos dados dessa pesquisa. Os dados primários foram tratados por meio de análise descritiva e de análise de conteúdo. Os dados secundários foram analisados com base na técnica de análise documental e análise de conteúdo.

Primeiramente, foi necessário selecionar os documentos, entre aqueles inicialmente identificados, que fossem mais representativos e pertinentes, enquanto fonte de informação, de modo a melhor identificar as categorias analíticas pertinentes ao estudo.

Na análise documental, o pesquisador estuda e analisa um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais com as quais podem estar relacionados (Richardson, 1989). “A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1979, p. 42). A análise documental trabalha com documentos e análise de conteúdo com mensagens (comunicação).

A metodologia proposta pela análise documental como a codificação de informação e o estabelecimento de categorias sobre os documentos ou classificação-indexação permitiram uma análise e categorização preliminar dos valores, atributos e características das organizações em estudo. A fase de análise documental forneceu informações importantes sobre a história das organizações e sobre algumas das modificações impostas pela GQT.

Para o tratamento dos dados secundários foi utilizada a Ficha de Análise Documental (vide exemplo no Anexo 2). Nesta ficha foram listadas evidências documentais importantes ao objeto de estudo desta pesquisa, buscando-se relacionar tais evidências à noção valorativa que melhor as representa. Também foi realizada a análise de conteúdo dos documentos coletados e utilizado o mesmo método de categorização.

Considerando os objetivos deste estudo bem como as técnicas apresentadas por Bardin (1979), a técnica utilizada na análise de conteúdo foi a análise categorial temática por milha. Esse tipo de análise utiliza-se da contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada sendo que o título conceptual de cada categoria, no caso do presente estudo valores e crenças, somente foi definido no final da operação de categorização.

A pertinência da escolhas das unidades de registro deve corresponder aos critérios relacionados com a teoria que guia o estudo, portanto cabe ao pesquisador efetuar esta identificação. Sendo assim, no presente estudo adotou-se o tema como unidade de registro e regra de recorte na codificação da análise categorial.

A análise temática “consiste em descobrir ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (Bardin, 1979, p. 105).

Assim, após a transcrição literal das entrevistas na sua íntegra, efetuou-se a primeira leitura com o intuito de obter-se uma visão geral dos dados obtidos e contribuir no estabelecimento dos núcleos de sentido. Seguiu-se então para uma leitura mais aguçada de todo o material no intuito de revisar os aspectos levantados na primeira leitura e reagrupar esses elementos progressivamente em categorias que delineassem a cultura organizacional nos dois períodos analisados, antes e após a implantação da GQT.

Desse modo, utilizou-se para o tratamento dos dados primários a Ficha de Análise de Conteúdo das Entrevistas (vide exemplo no Anexo 4).

Nesta ficha foram listadas evidências coletadas durante a pesquisa de observação não-participante consideradas relevantes ao âmbito de estudo desta pesquisa, bem como a categorização temática das entrevistas, utilizando-se como unidade de registro o tema que melhor se enquadrasse nas categorias determinadas, buscando-se relacioná-los à noção valorativa que melhor os representasse.

As várias anotações e fotos tiradas durante o período em que se ficou nas cooperativas compuseram material relevante na análise dos artefatos e outros atributos culturais que delineiam a cultura e a identidade organizacional. De certa forma foi possível imergir-se, mesmo que por um curto período, no cotidiano organizacional das empresas estudadas. Procurou-se, dessa maneira, descobrir as interpretações dadas aos atributos culturais pelas próprias pessoas que os utilizavam ou desempenhavam.

Os dados levantados na observação não-participante mostraram-se valiosos no sentido de corroborar certos aspectos levantados durante as entrevistas e de abrir novos ângulos de questionamentos e possibilidades de investigação muitas vezes não muito bem elucidados pelos entrevistados.

Tendo em vista que a presente pesquisa se constitui de um estudo comparativo de casos não é possível generalizar as conclusões obtidas a outras realidades organizacionais. Torna-se, então, importante recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa (Guba e Lincoln, 1994). Neste caso pode-se alegar a possibilidade de acomodação dos resultados obtidos no contexto original a outros contextos, no qual sejam observados padrões e características semelhantes ao caso original.

O uso de múltiplas fontes de evidência com técnicas de triangulação permitiu se alcançar maior validade no estudo e diminuir a subjetividade da avaliação. Tal processo procura ampliar o reforço recíproco das fontes de dados e a sua correlação, no intuito de compreender melhor o fenômeno estudado.

3.2.3.5 Facilidades e dificuldades na coleta

Uma das ações adotadas e incentivadas pelas duas organizações após a implantação da GQT foi a abertura das mesmas para trabalhos de cunho científico promovidos por universidades e outras instituições afins. Isso traduziu-se na boa receptividade não somente dos entrevistados, que dedicaram seu tempo e atenção e ainda permitiram a gravação das entrevistas, como também das diversas pessoas com as quais se manteve contato durante o tempo em que permaneceu-se nas cooperativas. Contato este que não cessou com o fim das entrevistas, já que foram solicitados documentos e esclarecimentos após este período.

Visto que as organizações possuíam sedes no interior do Rio Grande do Sul, em áreas distantes do local de origem do pesquisador, um dos aspectos que constituiu fator decisivo para a realização da pesquisa e que se representou como uma facilidade na execução da mesma, foi a iniciativa das duas organizações em disponibilizar um espaço dentro da empresa, em tempo integral, com computador, impressora e demais equipamentos de escritório (xerox, telefone etc.) para o pesquisador.

Outra facilidade encontrada foi a permissão de retirar os documentos da empresa, de maneira que a análise dos mesmos não ficou restrita aos horários de funcionamento das cooperativas.

A principal dificuldade encontrada na etapa da coleta de dados foi o receio por parte de alguns entrevistados em revelarem ou criticarem certos aspectos referentes a outros departamentos ou pessoas. Essa situação notou-se mais acentuada na CAMNPAL, visto que a organização está inserida numa região demograficamente pequena, onde a maioria dos entrevistados mantém relação fora da empresa com seus colegas ou subordinados. Assim os laços de relacionamento mantidos entre os entrevistados iam além do ambiente físico da empresa e por vezes se faziam notar nas entrevistas.

3.3 Limitações da Pesquisa

Compreender e interpretar fenômenos que ocorrem no contexto organizacional demanda muitas vezes em atividades complexas. A adoção de determinado quadro analítico de referência diante de diversas perspectivas teóricas pode incorrer em limitações na análise.

Apesar do estudo de casos se mostrar adequado ao problema em análise, tal método constituiu a limitação inicial deste estudo, visto que não permite a generalização das conclusões e resultados obtidos para outras realidades organizacionais, nem se afirmar que as conclusões e os pressupostos identificados representem as variáveis organizacionais, adotadas no âmbito do presente estudo como um todo. Daí a adoção da noção de transferibilidade como critério de validação interna.

A aplicação de entrevistas semi-estruturadas como forma de recorrer a dados passados e situações históricas constitui-se em outra limitação do estudo, visto que estão sujeitas a vieses provenientes de esquecimentos, da influência do entrevistador, ou simplesmente podem não representar a interpretação que os entrevistados efetivamente tinham na ocasião, estando sujeitas a racionalizações.

Somam-se a essa limitação outras questões relacionadas com a aplicação da entrevista, tais como: a credibilidade que o entrevistado deposita no investigador, a possibilidade de ocorrerem interferências por parte do pesquisado durante as entrevistas que influenciem as respostas e certo desconforto do entrevistado com os questionamentos provenientes da própria entrevista ou com sua gravação.

Outro aspecto que deve ser ressaltado refere-se aos vieses pessoais e à subjetividade inerente à análise por procedimentos qualitativos, o que pode vir a interferir nas impressões e interpretações das observações da pesquisa.

Entretanto, acredita-se que tais limitações foram superadas principalmente, pela busca em se construir o estudo recorrendo a várias fontes de dados, pela permanência do pesquisador durante um razoável período de tempo nas organizações, pela procura em se orientar o estudo no referencial teórico-empírico inicialmente proposto e pela triangulação de informações resultante de diferentes técnicas de coleta de dados.

Determinados autores (Campos, 1992; Wood Jr. e Urdan, 1994) apontam a qualidade como um processo de mudança comportamental e, como tal, necessita de tempo e muita educação e treinamento para ser implementado e gerar os resultados esperados. Sob tal perspectiva, pode-se inferir que o pouco tempo de implantação da GQT nas duas organizações, que completou quatro anos em 2001, pode configurar-se como uma limitação do estudo. No entanto, procurou-se atenuar esta limitação incorporando nas entrevistas a idéia de profundidade e abrangência das mudanças de forma a permitir a medição de aspectos que estão num nível ainda de pretensão de mudança, e outros que já estão num processo de mudança ou que já foram efetivamente mudados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Pretende-se relatar a partir deste ponto a descrição e a análise dos dados coletados, tendo como apoio a base teórico-empírica e os procedimentos metodológicos estabelecidos anteriormente. A partir da identificação dos valores, das crenças e de outros atributos culturais compartilhados pelos membros da COTRIJUC e da CAMNPAL, pretende-se delinear a cultura e a identidade das organizações, antes e depois da implantação da GQT.

Como a presente pesquisa trata-se de um estudo comparativo de casos entre duas organizações, a análise foi organizada em sete partes sucessivas, objetivando facilitar a compreensão do seu conteúdo, bem como das conclusões que lhe sucedem.

Primeiramente, procurou-se caracterizar as duas organizações, objetos de estudo, apresentando-se uma contextualização das mesmas e o histórico da implantação da GQT. Logo após, foram abordados os valores, as crenças e os outros atributos culturais que delinearão a cultura organizacional das duas cooperativas nos dois momentos pesquisados: antes e depois da implantação da GQT. Em seguida, empreendeu-se a mesma análise com a variável identidade organizacional. Por fim, realizou-se uma análise comparativa procurando-se justificar possíveis comparações e diferenças entre as crenças e os valores que passaram a delinear a cultura organizacional e a identidade organizacional das duas cooperativas no período posterior a implantação da GQT.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

O presente tópico tem por objetivo apresentar a caracterização das duas organizações, objetos do estudo. Para isso, na análise que se segue, procurou-se levantar dados sobre acontecimentos relevantes que tenham ocorrido na história das duas organizações, como crises, reestruturações, trocas de poder, etc, que pudessem gerar reflexos na cultura organizacional ou na identidade organizacional das mesmas.

Procurou-se também mostrar a evolução da implantação da GQT e a estrutura do plano, focando seus programas, diretrizes e modificações de caráter estrutural que por ventura tenham ocorrido.

4.1.1 COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda

A Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda. tem sede administrativa localizada no município de Júlio de Castilhos.

O município de Júlio de Castilhos, distante 374 Km de Porto Alegre, possui cerca de 23 mil habitantes, está localizado na região central do estado e caracteriza-se por grandes planícies onde predominam a pecuária, além da produção de soja e trigo. Nos últimos anos, o cultivo da terra teve um avanço significativo na região se igualando à pecuária. Evidência disso é que possui atualmente 175 mil hectares de área cultivada com trigo, milho e soja.

A COTRIJUC constitui uma importante instituição na região, pois além de ser a empresa que mais emprega, também é a que mais contribui por meio de impostos. A participação da cooperativa no valor adicionado do município, que determina o retorno de ICMS, foi de 71% em 2000⁹. Além disso, como já foi visto, atua como formadora de opinião e possui uma forte interatividade com o cenário onde atua.

A COTRIJUC é uma cooperativa agropecuária de produção. Teve sua fundação em 12 de março de 1950, por iniciativa de 24 produtores rurais, que buscavam solucionar as dificuldades encontradas na comercialização de sua produção de trigo. Nesse período, o governo brasileiro começou a estimular o cooperativismo, utilizando-o como instrumento de política agrícola e alternativa de desenvolvimento para a modernização agrária, através de uma política de crédito rural facilitado e barato, no fomento as culturas de trigo e posteriormente de soja.

Desde sua fundação até o início da década de 70, a COTRIJUC apresentou um crescimento lento, sendo que no final dessa década iniciou-se um declínio na produção do trigo - principal cultura comercial da época - em razão dos problemas causados pela monocultura. A capacidade estática de armazenagem da época era de 27.900 t.

Como alternativa para os produtores rurais, entrou em expansão no início dos anos 70 a cultura da soja e em menor proporção a do milho, o que possibilitou um significativo crescimento da cooperativa, a qual visando fomentar essas culturas entre seus associados, estruturou um departamento técnico, área de comercialização de insumos e, através do aporte de recursos federais disponíveis para investimentos, ampliou sua estrutura de armazenagem, construindo no município sede, na cidade de Júlio de Castilhos, além de um amplo escritório central, um armazém graneleiro para produção de sementes e ainda armazéns para forrageiras, para depósito de fertilizantes, de defensivos e engenho de arroz, totalizando uma capacidade estática de 46.100 t. Ainda na sede, foram construídos um supermercado, seção de peças e farmácia veterinária, posto de combustíveis e também um moinho de trigo e milho com capacidade de moagem para 1,2 t./h.

⁹ Dado fornecido pela Prefeitura Municipal de Júlio de Castilhos.

No distrito do Ivaí, distante 30 km da sede, foi construída uma unidade de recebimento de grãos com capacidade estática de armazenagem para 18.000 t. Ainda dentro da área de atuação da organização estão os municípios de Pinhal Grande, Ivorá e Quevedos, onde foram montadas estruturas de recebimento e armazenagem de grãos com capacidade estática de 7.340 t., três supermercados e dois postos de combustíveis.

Nesse período ainda, visando equacionar os problemas de estradas para transporte dos insumos e escoamento da produção enfrentado pelos associados, bem como eliminar as dificuldades no controle de pragas das lavouras, foram adquiridas duas patrulas, caminhões e caçambas espalhadeiras de calcário, além de dois aviões agrícolas.

Contudo, devido ao endividamento, frustrações de safras e uma estrutura de poder que limitava a participação dos associados em sua gestão, a organização enfrentou em 1979 uma grande crise, momento em que foi realizado um severo corte nas despesas operacionais, reduzido o quadro funcional, desmobilizado ativos e visando a integração e participação do quadro social, foram criados 25 núcleos nas diversas comunidades da área de atuação da cooperativa, sendo que dois líderes eleitos pelos associados de cada núcleo passaram a formar o Conselho Consultivo, que passou a participar do processo decisório e servir como elo de ligação entre as comunidades de associados e a sede administrativa.

As estratégias adotadas apresentaram resultados positivos nos campos econômico e social, permitindo o restabelecimento da cooperativa que passou a contar com a intensificação da participação do quadro social.

No início da década de 80, a COTRIJUC retomou o desenvolvimento, momento em que contou com um quadro social de aproximadamente 1.500 associados. Nesse período, foi construído e equipado o posto de recebimento e resfriamento de leite, com capacidade para receber 25.000 litros de leite por dia, o que determinou a intensificação do fomento a esta atividade. Posteriormente foi adquirida uma área para reflorestamento, com 82 ha., no município de Júlio de Castilhos, montado um secador com capacidade para 100 t./h na sede e construída estrutura para depósito de calcário com capacidade estática para 5.000 t.

Em meados dos anos 80, ocorreu nova crise econômico-financeira em razão do excesso de imobilizações, problemas estruturais, descapitalização do setor produtivo, encargos financeiros incompatíveis com as atividades desenvolvidas, escassez de capital de giro e frustração da safra de verão de 85 por estiagem.

Novamente foram necessárias implantar medidas no sentido de ajustar a organização na busca do aumento de receitas e redução de despesas, momento em que foi demitido 20% do quadro funcional, também foi desenvolvido um novo trabalho para agregar o quadro social, e procurada a recuperação da imagem da cooperativa junto aos fornecedores.

No campo econômico-financeiro, foi feita a capitalização pelo aumento da retenção do capital social, racionalização dos estoques e aporte de financiamentos com juros compatíveis com a atividade. Novamente foi obtido êxito com as estratégias adotadas, sendo que no balanço de 1988, 86% dos recursos eram capitais próprios da cooperativa.

No início da década de 90, medidas governamentais restringiram os recursos para custeio das lavouras e eliminaram definitivamente os subsídios que perduravam até então, por este motivo, numa decisão tomada pela direção da época, com respaldo dos conselhos de administração e consultivo, foram utilizados os recursos próprios da cooperativa para o financiamento das lavouras dos seus associados.

Nesse mesmo ano, porém, ocorreu uma grande frustração na colheita, impossibilitando o retorno do empréstimo feito no sistema de troca. Descapitalizada e buscando alternativas para retorno dos créditos pendentes a cooperativa iniciou um ciclo de descapitalização em razão do sucessivo aporte de recursos junto às indústrias pela venda antecipada de soja verde¹⁰, arcando com pesados encargos financeiros para atender os compromissos de manter em dia a sua operacionalidade.

Por outro lado, os associados em crescentes dificuldades não conseguiam quitar seus débitos junto à mesma, o que culminou com uma nova crise, levando a organização quase a ponto de insolvência em meados de 1994. A partir desse momento teve início um novo trabalho no sentido de reestruturar a cooperativa para sua adequação à nova realidade estrutural e conjuntural, tendo sido colocadas em prática estratégias para a busca da revitalização. Os depoimentos a seguir resgam esse período:

¹⁰ Soja verde é a soja vendida pela cooperativa a terceiros que não foi ainda colhida pelo agricultor e entregue na cooperativa; é usada comumente pela cooperativa como meio de captar recursos.

“[...] a COTRIJUC entrou nesta situação [...] basicamente com a entrada do plano Collor. Praticamente todas as cooperativas que tinham uma forma de gestão que antes desse período razoavelmente dava resultado e era efetivo, [...] entraram numa situação terrível de enfraquecimento econômico-financeiro, e muitas sucumbiram e até fecharam [...]. O governo Collor começou a pregar a desestatização de muitas coisas, entre elas o suporte à agricultura, e os agricultores se socorreram nas cooperativas, e as cooperativas não estavam preparadas, e aconteceu que muitas cooperativas bateram na lona”. (E07)¹¹

“Naquela época em 94 foi o estouro, [...] de uma situação que começou realmente em 91, com a liberação de recursos meio desprovido de documentação, de garantias. Então não tinha como ser cobrado, então deu uma seca em 91 onde começou a ser rolada uma dívida muito grande com alguns produtores e a cooperativa não tendo capital de giro teve que pegar esses recursos junto a firmas, e em 94 não conseguiu fazer esse giro de dinheiro vir antes de ter a soja, então a cooperativa ficou devendo pra produtores, ficou devendo pra firmas”. (E03)

“A cooperativa no meu entender na época aconteceu com ela um fato que pra mim foi uma desestrutura governamental que não houve financiamento para a agricultura [...]. No meu entender não houve um critério firme de financiar o produtor. Então houve uma vontade da cooperativa de ajudar o produtor, mas ajudar sem critérios específicos de se resguardar, de ter uma segurança maior naquele produto que ela estava financiando para o produtor. Ai houve uma frustração de safra. No outro ano houve o desvio de produtores, [...]. E culminou em 94 com o problema mais grave que teve, onde a cooperativa esteve praticamente fechando as portas [...]”. (E08).

A partir desse momento a cooperativa iniciou um trabalho de reestruturação no sentido de adequá-la à nova realidade estrutural e conjuntural. As principais ações desenvolvidas foram: redução de 50% do quadro funcional; busca do fortalecimento da imagem junto a fornecedores, credores, clientes e quadro associativo; desenvolvimento de trabalho de racionalização de custos e despesas; desmobilização de ativos; ênfase na recuperação de créditos pendentes e a melhoria da auto-estima interna. Além disso, foi iniciado um trabalho intenso na criação de ferramentas para avaliação criteriosa dos resultados de todos os setores, inclusive encerrando atividades em áreas que vinham apresentando prejuízo.

¹¹ As citações são excertos de documentos e entrevistas. A anotação entre parênteses, no final de cada citação, indica a origem e a página ou momento de onde foi extraída. A nomenclatura adotada é a seguinte:

DCO	Documentos da COTRIJUC
DCA	Documentos da CAMNPAL
FV	Fitas de vídeo da COTRIJUC
FVC	Fitas de vídeo da CAMNPAL
E	Entrevistas da COTRIJUC
EC	Entrevistas da CAMNPAL

Foram também realizadas fusões de alguns setores e enxugamento de processos, bem como a formação de parcerias em alguns setores, como na área técnica. Foi dispensada uma atenção especial à manutenção de estoques mínimos e ao cumprimento de todos os compromissos assumidos pelos encarregados de áreas e dirigentes.

Todos essas mudanças instituíram um clima de desconfiança e incerteza quanto ao futuro da empresa e dos seus funcionários, ecoando em todo o contexto onde estava inserida a organização, como podemos notar nos depoimentos a seguir:

“[...] então como ficou a cabeça de quem ficou? No início era assim: o pessoal esperava que no outro dia ele fosse o próximo a sair, por que não se sabia até quanto ia ter que ir cortando gente para manter a operacionalidade da cooperativa com os recursos que tinham disponíveis, e nem a gente que estava na gestão, pois tu não tinha como quantificar qual a próxima cobrança que ia bater o oficial de justiça aqui na porta, qual ia ser o próximo associado que ia vir para tentar receber. Então o que aconteceu: aqui a cabeça do pessoal ficou que ninguém reclamava e ninguém brigava por que o pessoal tinha medo que ele fosse o próximo a ser demitido. Então se criou aquela cultura do medo durante um período [...]”. (E01).

“[...] na cidade nós estávamos muito mal com o processo de demissão de pessoas, então muitas vezes se reúnem um grupo de liderança da cidade e vinha aqui na cooperativa saber o que nós estávamos fazendo, se estávamos todos loucos, tirando as melhores pessoas da cooperativa”. (E02).

O atual presidente assumiu o cargo em 1992, em plena época da crise, ele expõe que na ocasião do colapso (setembro de 1994) ficou sozinho, e que buscou apoio com pessoas de sua confiança para reerguer a organização.

No início de 1995, o presidente e o novo vice-presidente, eleito em março do mesmo ano, colocaram seus bens pessoais em garantia das dívidas da cooperativa e conseguiram com isso garantir a sobrevivência da empresa.

Atualmente a cooperativa possui cerca de 161 funcionários distribuídos em diversas unidades. Algumas dessas unidades encontram-se próximas da sede e outras em regiões ou cidades próximas. Entretanto, como já sido mencionado anteriormente, optou-se por escolher a sede e as unidades próximas a ela como objeto do estudo. Dessa maneira, o número de funcionários que atua na região da sede é de 154 e as unidades/setores que compõem o ambiente físico referente ao presente estudo são: armazém de sementes, armazém de insumos agrícolas, armazém de forrageiras, armazém de feijão, armazém graneleiro, armazém de beneficiamento de sementes, armazém cerealista, estoques, moinho de trigo, moinho de milho, triturador de resíduos, supermercado, peças, ferragem e implementos, posto de combustível e escritório central.

Em 2000, o faturamento da cooperativa atingiu R\$ 50,701 milhões, recebendo um total de 1.184.281 sacos de soja, 258.393 sacos de milho, 212.867 sacos de trigo e 13.056.078 litros de leite.

O primeiro contato dos funcionários da cooperativa com a qualidade total aconteceu em 92 através da FECOTRIGO – Federação das Cooperativas de Trigo. A COTRIJUC filia-se ao PGQP e junto com outras cooperativas que formaram o Comitê 111¹² inicia a implantação de um programa de qualidade.

Entretanto, como bem expõe Tolovi Jr. (1994), a fase considerada mais crítica para o sucesso na implantação da qualidade é sua etapa inicial, pois muitos são os fatores que influenciam no insucesso do programa. Assim, o *approach* adequado do programa, ou seja, o primeiro contato dos funcionários com a qualidade total torna-se de suma importância para seu sucesso.

Além disso, um modelo de Qualidade Total deve ser formulado de acordo com as necessidades e a cultura específicas de cada organização em particular (Brown, Hitchcock e Willard, 1996), tornando-se assim um projeto autônomo adaptado às necessidades, usos e costumes da empresa.

O programa desenvolvido pelo Comitê 111 na época não foi consolidado com sucesso, pois somado ao advento da crise que ocasionou dificuldades internas na organização, ele foi considerado pelos entrevistados muito incipiente, não atendendo as necessidades da COTRIJUC.

Nessa época, a qualidade originou no princípio uma certa frustração na cooperativa, que mais tarde transformou-se na aversão de alguns funcionários a assuntos ou ações relacionados com a qualidade, como podemos notar nos depoimentos:

“Mas olha, pois uma coisa vir a goela a baixo não vai de jeito nenhum, não tem como aprender, os instrutores foram muitos superficiais e não tinha como repassar, e tu não sabia depois o que tu ia cobrar do funcionário”. (E04).

¹² Em 1992 o então governador Dirceu Collares, juntamente com um grupo de empresários gaúchos sob a tutela do Sr. Jorge Gerdau, iniciaram um trabalho no sentido de institucionalizar a qualidade total no Rio Grande do Sul através da criação do PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Diversos segmentos empresariais do Estado foram mobilizados visando a implementação da qualidade nas mais diversas áreas. No caso das cooperativas, esta atribuição ficou a cargo da FECOTRIGO – Federação das Cooperativas de Trigo, que institucionalizou o Comitê 111, formado por cooperativas do Rio Grande do Sul. Este comitê tinha a função de desenvolver uma metodologia mais aderente ao segmento cooperativista. A partir daí a FECOTRIGO teve a incumbência de fazer com que as cooperativas aderissem ao programa. Entretanto, uma parte significativa dessas cooperativas estava passando por crises internas, resultado da política governamental e da frustração de safras, somado a isso o trabalho inicialmente desenvolvido foi considerado incipiente, pois se sustentava muito na teoria. Com isso, a FECOTRIGO não teve possibilidade de estruturar o trabalho de forma que conseguisse atender as cooperativas que formaram o Comitê 111.

“[...] nós já tivemos em 91/92 um processo de implantação de Qualidade Total [...] a maneira de fazer naquela época foi dar, eu não digo um treinamento, por que aquilo não era um treinamento, era um conhecimento de qualidade pra direção da cooperativa e que eles viessem aqui e que eles implantassem aqui dentro. Onde foi definido na época umas divisões em termos de organograma, que era por atividade e teria que ser por outro tipo. Então foi inchada a estrutura da cooperativa, foi colocado muita gente como responsável e a coisa não funcionou de jeito nenhum [...] como é que tu vai chegar aqui e vai dizer: ‘- Daqui pra frente nós estamos num Programa de Qualidade e tu vai trabalhar dessa maneira’. O que gerou internamente uma resistência muito grande, não houve maneira de se implantar a tal de qualidade na cooperativa.” (E03)

Anos mais tarde, em 1997, a cooperativa, com o auxílio do Sr. Dawson e do Sr. Marcelo, dois técnicos da Defer S.A. Fertilizantes, empresa pertencente ao sistema cooperativo do Rio Grande do Sul, reiniciou o processo de implantação da GQT.

Essa nova empreitada da cooperativa junto à qualidade total surgiu da necessidade latente que muitos funcionários observaram de definir melhores critérios de planejamento e controle junto aos setores da organização, como atesta o depoimento a seguir:

“[...] nós estamos muito mal organizados dentro de casa, nós precisamos buscar um programa de qualidade. [...]” (E01).

“[...] nós identificamos aqui que precisávamos buscar de volta a questão da qualidade, paralelamente e mais ou menos um meio ano depois dessa nossa decisão, a gente já estava buscando possibilidades e alternativas, aí apareceu a proposta da Defer através do Dawson. Então o que é que tinha ali dentro, tinha a proposta de desenvolver um planejamento estratégico, que era o que nós precisávamos, e o programa de qualidade a um custo compatível com a realidade da organização.” (E02).

Entretanto, para os funcionários o fracasso no programa de qualidade proposto em 92 e o processo de crise por que passou a cooperativa nessa mesma época ficou marcado como se fossem um evento só, o que gerou uma resistência inicial nos funcionários quanto à implantação desse novo plano:

“[...] pra ti conseguir resgatar depois isso e retomar um trabalho, e dizer ‘Ó! Pessoal qualidade é interessante, qualidade não é demissão, nós vamos ter que retomar um trabalho que já não deu certo em 92 e tentar consolidar de novo, de programa de qualidade’. Então a gente teve que recomeçar este trabalho todo de novo internamente [...].” (E01).

“[...] dá para considerar quase insignificante a resistência interna hoje aqui [...], mas no implante do programa, no início, principalmente no primeiro ano, houve bastante resistência.” (E05).

Por esta razão, desde os primeiros contatos com os técnicos enviados pela Defer, tentou-se modificar a estratégia de implantação para que ela fosse a mais possivelmente adaptada à realidade e aos hábitos da cooperativa. Antes de aceitar a proposta, a cooperativa chamou os técnicos da Defer para explicarem à direção e aos colaboradores como iria funcionar o trabalho e só aceitou retomar o Plano de Qualidade com a aprovação de toda a sua equipe, como se pode notar nos depoimentos a seguir:

“Veio uma proposta da Defer, e a gente já conversou a nível de direção. E a gente já disse: ‘- Se foi da maneira que foi colocada aquela outra vez não adianta nem tentar, que aqui na cooperativa não vai dar certo’. Daí que foi mudada a estratégia. O que é que vão fazer? Daí veio o Dawson e o Marcelo na época, fizeram a explanação: ‘- Então tudo bem vamos conversar entre nós’. Então ficou definido: ‘- A mesma coisa que eles disseram pra nós aqui na sala de reuniões, nós vamos colocar para os funcionários, todos eles vão passar pela sala de reuniões e vão escutar eles. Eles é que vão decidir se nós vamos implantar o PQ ou não’. Não foi eu ou o Estanislau que definimos vamos entrar no PQ. Vai tem que ser toda a equipe. E a gente acha que por ter tomado essa atitude naquela época é que a gente conseguiu hoje estar num nível de discussão aberta”. (E03).

“Então ai deu tudo certo, por que tinha uma proposta de programa de qualidade que era aderente a realidade da Defer, trazer pra cá com um custo praticamente zero, com o conhecimento que o pessoal já tinha, e exatamente batia com o que nós já tínhamos identificado aqui como necessidade da cooperativa. Ai a gente juntou estes dois fatores e ai que impulsionou mais rapidamente a implantação do programa de qualidade a nível de COTRIJUC”. (E01).

Após a decisão de reiniciar a implantação de um Programa de Qualidade, a primeira ação desenvolvida pela cooperativa foi enviar à Defer um grupo de funcionários para treinamento. Isso foi realizado em setembro de 1997, período em que os colaboradores da COTRIJUC receberam orientação teórica sobre os conceitos relacionados à qualidade total bem como à aplicação prática dos mesmos.

Depois que estes colaboradores retornaram à cooperativa ainda foram realizados muitos outros contatos com os técnicos da Defer para refinamento dos conceitos e princípios abordados no treinamento inicial. Nessa fase foram concebidas a missão e as políticas da qualidade, e organizado um modelo de implantação da qualidade que modificou a estrutura interna da organização. Também foi elaborado o planejamento estratégico da qualidade para sua aplicação.

Nessa mesma época a cooperativa passou a concorrer ao Prêmio Qualidade/RS, oferecido pelo PGQP, como forma de promover a disseminação e o uso das ferramentas e conceitos da Gestão da Qualidade na organização.

Em 1997, ainda em sua fase inicial, a cooperativa realizou visitas de benchmark a diversas firmas que já possuíam planos de qualidades em fase avançada de implantação, tais como: SLC-Jonh Deere S.A., Cranston Woodhead Agência Marítima Ltda., Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A, e Defer S.A. Fertilizantes.

Com o passar do tempo, a cooperativa foi desenvolvendo diversos programas e trabalhos ligados à qualidade, como Programa 5S, Programa de Educação Básica e Capacitação, planejamento estratégico, padronização das atividades, programa de participação nos resultados, pesquisa de clima organizacional, sistema de monitoramento de reclamações, entre outros.

Internamente, o Programa 5S, juntamente com o planejamento estratégico da qualidade, foi um dos primeiros processos a ser adotado pela cooperativa ainda em 1998, e até hoje é visto pelos colaboradores, principalmente os de nível operacional que trabalham nos armazéns, como uma das ações que mais representam a qualidade total na organização. Muitos funcionários até associam a qualidade ao Programa 5S como se fossem um programa só. Atualmente a cooperativa já atingiu as duas primeiras etapas do programa e parte para o 3º S.

Nesse mesmo ano a cooperativa iniciou a reestruturação de seu plano orçamentário, e depois de aprovada pelos conselhos é divulgada a sua missão e políticas da qualidade, e realizada a primeira avaliação do PGQP.

Em 1999, com o intuito de fortalecer o Programa de Educação Básica e Capacitação, a cooperativa realizou cursos internos de matemática, introdutório à qualidade, MASP – Metodologia e Análise na Solução de Problemas, 5S e Capacitação Gerencial para a Qualidade (40h).

Outra iniciativa da organização, como forma de aumentar a capacitação de seus funcionários, foi a montagem, juntamente com a Secretaria Municipal de Educação, de uma escola dentro das instalações da organização para possibilitar aos mesmos que concluíssem o ensino de 1º e 2º graus. Em 1999 esse programa foi fortalecido por meio da disponibilização de bolsa para cursos de graduação e MBA, e da participação em todas as reuniões do PGQP e, principalmente, pela introdução do supletivo de 2º grau no município Essa ação está atribuída em grande parte aos esforços e ao empenho da cooperativa, como nos mostra o depoimento a seguir.

“[...] na questão da escolaridade então, o programa exigia que se tivesse um nível de escolaridade e nós buscamos trazer aqui para dentro um supletivo [...]. Daí a cooperativa dava umas horas que seria dentro do horário de expediente que eles estariam ganhando e eles estavam dando do horário que eles teriam livre.

E o pessoal foi estudando, aqueles que quiseram estudar conseguiram fazer o primeiro e o segundo no supletivo e aqueles que não quiseram, daí eles saíram perdendo. Mas a cooperativa proporcionou isso ai também para um grupo de funcionários que tinha um nível mais baixo de escolaridade e hoje eles estão felizes por isso, nós conseguimos abrir esse espaço para ele, nós inclusive trouxemos para Júlio de Castilho que não tinha esse supletivo, hoje têm, continua e foi maravilhoso”. (E02).

Neste mesmo ano a cooperativa contratou um técnico para atuar diretamente no desenvolvimento da qualidade na organização e participou de sua segunda avaliação do PGQP.

O ano de 2000 foi, segundo a empresa, o ano da expansão e da implantação definitiva da gestão da qualidade. Foram realizados cursos de Capacitação para a Qualidade (40h) para 34 colaboradores, seis associados e viabilizadas 40 vagas para a comunidade empresarial de Júlio de Castilhos.

A empresa também passou a sistematizar, a partir de julho de 2000, a pesquisa de clima organizacional com o intuito de verificar a intensidade dos fatores que provocam satisfação (motivação) e insatisfação (desmotivação) no trabalho, segundo a opinião dos funcionários. Os questionários foram aplicados não somente na COTRIJUC, mas também em outras quatro cooperativas agroindustriais da região central do estado. Com isso foi possível estabelecer os fatores individuais de cada organização e fazer comparações entre elas. Para isso, foram tabulados 17.688 dados referentes a 536 questionários aplicados em doze municípios.

Além disso, a empresa possui um equipamento na entrada da unidade para monitorar a satisfação diária de seus funcionários, o qual chama de Satisfatômetro. A função do aparelho é mensurar o nível de satisfação de funcionários após a jornada de trabalho.

Foi elaborada a pesquisa de satisfação de clientes externos em conjunto com outras três organizações, com o intuito de conhecer a satisfação dos consumidores e usuários dos produtos da COTRIJUC. Em 2000 a cooperativa realizou três ciclos da pesquisa buscando avaliar a qualidade dos produtos, a fidelidade, o preço e o prazo, em relação à concorrência e ao setor em geral.

Ainda no ano de 2000 formaram-se os primeiros funcionários no supletivo de 1º grau, foi implementado o Plano de Gestão, oriundo do Planejamento estratégico e desdobrado em um plano orçamentário.

Teve início o Programa de Padronização e a cooperativa realizou sua terceira avaliação pelo Sistema de Avaliação do PGQP, atingindo 250 pontos, pontuação máxima para seu nível de avaliação.

Com base no planejamento em 1999 foi montado um plano de gestão da cooperativa, envolvendo todos os setores, que foi utilizado durante todo o ano de 2000. Esse plano foi estruturado seguindo a metodologia do 5W-1H¹³, levando em consideração metas desenvolvidas a partir dos objetivos específicos da COTRIJUC, distribuídos e priorizados nos sete critérios do PGQP. Este planejamento posteriormente foi desdobrado em um plano orçamentário.

Em 2001 a COTRIJUC conquistou a medalha de bronze do Prêmio Qualidade RS – Nível 1, prêmio que foi concedido pelo PGQP como reconhecimento às organizações que se destacaram em relação à Gestão da Qualidade Total, quer por melhoria contínua, quer pelo aspecto inovador das práticas adotadas.

A partir de 2001 foi institucionalizado o Programa de Participação nos Resultados baseado na administração por objetivos e traçado sob metas coletivas, setoriais e individuais. A organização já concedia a seus funcionários participação nos resultados, entretanto não realizava avaliação detalhada por metas para conceder esta participação.

As metas coletivas foram desdobradas em metas financeiras, de gestão e de segurança. Já as metas setoriais foram negociadas individualmente entre a direção e cada setor, e deviam abranger todos os fatores propostos nas metas coletivas, respeitando as peculiaridades de cada setor. Sob este aspecto, foram levados em consideração fatores tais como: despesa do setor, resultado operacional, inadimplência, pesquisa com clientes e Programa 5S, etc. Os resultados dos setores deram origem ao Índice de Participação nos Resultados (IPRs). Por fim, os indicadores individuais abrangeram as metas estipuladas pelo Comitê Gestor para cada colaborador dentro da organização, e foram baseadas no desempenho, na capacitação e no envolvimento dos mesmos nos programas e planos propostos.

Entretanto, com a implementação do plano, a organização notou que os diversos programas propostos pelo Plano da Qualidade estavam perdendo força, em razão principalmente do distanciamento de algumas unidades da sede central da cooperativa. Tornou-se então necessária a formação de equipes que disseminassem com mais eficiência as várias frentes desenvolvidas. Nesse momento foram formadas as equipes de Alto Desempenho.

¹³ A metodologia do 5W-1H é uma ferramenta muito utilizada em programas de qualidade como base para o planejamento. Consiste em um *check-list* utilizado para garantir que operações sejam conduzidas sem dúvidas por parte de chefias e subordinados. Os 5W correspondem às seguintes palavras inglesas: *What* (o quê); *Who* (quem); *Where* (onde); *When* (quando) e *Why* (por quê). O 1H corresponde a *How* (como), ou seja, o método a ser utilizado para conduzir a operação.

As Equipes de Alto Desempenho são equipes multidisciplinares, formadas por cerca de oito pessoas, com o intuito de aumentar a participação dos funcionários no programa de qualidade e disseminar os diversos processos que compõem o plano. Assim, foram formadas as equipes para abordar os assuntos relacionados ao Programa 5S, padronização dos processos críticos, pesquisa externa, Ações do PGQP e gestão de fornecedores, ficando cada equipe incumbida de monitorar e desenvolver os processos internos importantes para a ampliação de cada um desses programas. O depoimento transcrito a seguir descreve o processo de formação das equipes:

“A gente começou a pensar no que poderia ser feito para conseguir... seguir evoluindo no processo e não deixar trancar, pois nós estávamos vendo que estava chegando na exaustão, [...] ai a gente pensou: ‘- O que nós temos que fazer? Nós vamos ter que juntar mais gente no processo para ajudar a fazer a ajudar a acontecer o que tem que acontecer’ [...]. Então a gente listou 40 pessoas dentro da organização para formarem 5 equipes de 8 pessoas, então a gente passou para eles uma parte do trabalho [...]. Então a gente formou estas equipes e colocou uma pra trabalhar com padronização, uma para trabalhar com pesquisa, outra para desenvolver ações do PGQP e multiplicar as informações internamente, outra com padronização e outra com 5S. Então ai começamos a envolver mais gente, quer dizer a linguagem já começa a se uniformizar mais um pouco, apesar dos treinamentos e tudo mais” . (E01).

“[...] foi implementado algumas coisas, como foi o caso das equipes que eu não esperava que fosse criado, que elas vieram a alavancar o Programa da Qualidade, que sem elas a gente iria marca passo, realmente [...] foi decisivo, realmente foi decisivo. Eu peguei o depoimento inclusive de funcionários do meu setor, que eles expressaram isso ai: ‘- Pô! Eu não imaginava fazer parte de uma equipe lá, de um assunto importante.’ Eles tiveram consciência disso”.

Após a crise de 1994, com a redução no quadro funcional e as fusões de alguns setores, a estrutura organizacional da cooperativa sofreu um enxugamento. Quanto aos órgãos deliberativos não houve modificação na constituição dos mesmos, sendo compostos pela Assembléia Geral, que é o órgão máximo da cooperativa, formado por todos os associados que se reúnem anualmente ou de forma extraordinária para avaliar o exercício anterior e aprovar o planejamento da organização.

O Conselho de Administração é composto pelo presidente e vice-presidente e sete associados eleitos a cada dois anos, que se reúnem mensalmente para deliberar sobre questões estratégicas da cooperativa, analisar os resultados e propor adequação aos processos estratégicos. O Conselho Fiscal é composto por três associados titulares e três associados suplentes eleitos anualmente que se reúnem mensalmente para verificar a gestão da organização, incluindo o funcionamento do Conselho de Administração. O

Conselho Consultivo é composto pelos representantes dos vinte e cinco núcleos divididos por região eleitos a cada dois anos, que se reúnem quando convocados pelo Conselho de Administração com o objetivo de representar os associados e servir de órgão de consulta. A atual estrutura organizacional da cooperativa é apresentada no Anexo 5.

Entretanto, mesmo possuindo em sua estrutura organizacional os órgãos deliberativos citados acima, é o Comitê Gestor, formado após a implantação da GQT, quem toma as decisões do dia-a-dia da empresa e possui autorização da Assembléia Geral para decidir sobre as políticas de investimentos, políticas financeiras, de planejamento tributário e estratégicas. Esse comitê é formado atualmente pelo Presidente, Vice-presidente, Diretor Administrativo, Diretor Comercial/Financeiro, e cinco Facilitadores, que se reúnem semanalmente promovendo a integração das diversas áreas de negócio da cooperativa.

Além desse comitê, a cooperativa também possui um Comitê de Crédito que se reúne sempre que um associado não se enquadra nos critérios estabelecidos para a concessão de créditos. O comitê então analisa de forma técnica as condições do proponente, podendo autorizar ou não a liberação do crédito. Esse comitê foi desenvolvido após terem ocorrido muitas liberações impróprias de créditos a associados que não tinham condições de saudar futuramente as dívidas assumidas, o que constituiu como um dos subsídios que levaram a cooperativa ao colapso de 1994.

Todavia, o maior diferencial em termos estruturais da COTRIJUC em relação a outras cooperativas foi a decisão tomada após a crise de 1994 de profissionalizar a sua gestão. Nesse sentido foram contratados um diretor administrativo e um diretor comercial/financeiro. O primeiro, com a função de planejar, organizar, executar e controlar as atividades de caráter administrativo, dentro das diretrizes fixadas pelo Comitê de Administração; e o segundo, responsável pela comercialização de soja, trigo, milho, sorgo forrageiro, compra do produtor e venda para indústria ou exportação, além de outras funções de caráter financeiro.

A cooperativa também mantém contato direto com outras empresas e instituições, de acordo com o interesse dos seus associados, como o Conselho da FUNDACEP, FecoAgro/RS, FEDERASUL, Termasa e Tergrasa, CCGL, além de coordenar o Sistema de Avaliação Setorial das Cooperativas, entre outros.

A cooperativa possui programas que estão em fase inicial de implantação e outros que surgem de necessidades eminentes ou como projetos autônomos desenvolvidos pelas Equipes de Alto Desempenho, tais como: parceria com outras cooperativas com o intuito de fortalecer os negócios e conquistar mercados, central de compras pela internet, formação de marca única, programa de qualidade de vida no trabalho, programa de qualidade na propriedade rural, programa de avaliação de fornecedores, entre outros.

No presente tópico foi exposto um breve histórico da organização, procurando-se resgatar os acontecimentos mais marcantes em sua trajetória, bem como os primeiros passos e transformações ocorridas em razão da implantação da GQT. Procurou-se, desse modo, destacar os acontecimentos e as mudanças que podem ter relevância para a presente pesquisa.

Da mesma forma, se procura no próximo tópico discorrer sobre a Cooperativa Mista Nova Palma, evidenciando aspectos importantes de sua história e mostrando a evolução do Programa da Qualidade implantado na cooperativa. Entretanto, como salientado anteriormente, os programas implantados nas duas organizações possuem muitos pontos em comum. Por esta razão, alguns assuntos e considerações já expostos na contextualização da COTRIJUC não serão abordados novamente, mas apenas serão citados tais aspectos.

4.1.2 CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda.

A Cooperativa Mista Nova Palma Ltda. tem sede administrativa localizada no município de Nova Palma, na região central do estado. Nova Palma que já pertenceu a Júlio de Castilhos como seu 5º Distrito e foi emancipada em 1960, está distante 285 Km de Porto Alegre, e possui cerca de seis mil habitantes. Ao contrário de Júlio de Castilhos, onde há a predominância de planícies, Nova Palma possui um território acentuadamente ondulado, com a máxima altitude de 200 m.

O município faz parte da Quarta Colônia. A região recebeu este nome pois foi a Quarta Colônia Imperial de Imigração Italiana, a quarta área onde foram distribuídas terras para os italianos que imigraram, no final do século passado, para o estado.

A Quarta Colônia abrange os municípios de Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Silveira Martins, São João do Polêsine, Agudo e Restinga Seca, somando uma área de 2,5 mil quilômetros quadrados e com uma população total próxima de 65 mil habitantes - cuja grande maioria (74,4%) reside no meio rural.

A CAMNPAL é tipicamente uma cooperativa agropecuária de produção, entretanto, desde sua fundação, procurou investir esforços e recursos na diversificação e industrialização de sua produção como forma de atender melhor os pequenos agricultores e de diferenciar-se no mercado.

A cooperativa foi fundada pouco depois da emancipação do município, em 03 de fevereiro de 1963, por iniciativa de 28 produtores rurais, em sua maioria de origem européia, que estavam descontentes com a ação dos intermediários, com o preço e com as dificuldades de comercialização de seus produtos.

Constituída inicialmente para atender interesses imediatos dos produtores, sem patrimônio algum, a não ser com o objetivo de servir aos pequenos produtores da região, a cooperativa foi se consolidando estrutural, administrativa e economicamente. Aos poucos a partir do recebimento e comercialização do fumo e do trigo a organização passou a diversificar o atendimento que dava aos associados, consolidando com isso o seu patrimônio. O depoimento a seguir atesta sobre esta etapa:

“A CAMNPAL se originou por uma necessidade do pessoal ter um lugar para comercializar os seus produtos, já que a região é agrícola, essencialmente agrícola e o pessoal tinha dificuldade na época que se criou a cooperativa [...] com a finalidade de juntar esses produtos e se iniciou com fumo e soja só. No início era pouca coisa e o pessoal vendia aqui e a cooperativa mandava para frente, aí foi surgindo novos associados, novos produtos, foi se criando novos produtos, com a criação de novos produtos surgiu também a necessidade de correção de solo. A cooperativa além de comprar começou a oferecer produtos para o associado. Então, no início ela fazia uma parte de compra e venda de produtos, depois ela começou a industrializar alguns produtos [...]”. (EC07).

Até 1965 as atividades da cooperativa eram restritas à comercialização de fumo, razão pela qual enfrentou diversas dificuldades, sendo que no final da década de 70 a CAMNPAL enfrentou sua maior crise, quando, após 12 anos sob gestão comercial, foi retomada pelos associados em função das dificuldades financeiras que vinha enfrentando. Foi assim que em 1975 assumiu o atual presidente. Segundo ele, a cooperativa estava com o passivo descoberto e foi necessária a realização de uma auditoria para apontar todos os problemas. O endividamento do quadro social era muito grande e a comunidade já sentia isso. Entretanto, havia outros problemas além dos financeiros, os antigos funcionários também se impuseram contra a nova direção, que não viu outra saída se não a demissão em massa. Os depoimentos a seguir atestam sobre essa época:

“Nós vamos ter que mudar, pois tem que ter alguém que comece a mandar na cooperativa, por que o produtor não está mandando [...] ai nós tivemos problemas de relacionamento com a gerência da época e com os funcionários. Chamamos o INCRA e todo mundo foi despedido, desde gerente, contador, funcionário. Por que aqui era assim, tinha o gerente da cooperativa e a esposa dele era a chefe da loja, a funcionária dele ajudava na loja, o filho dele era o caixa da cooperativa e nós tínhamos mais um funcionário no escritório e o contador era o sócio de uma transportadora que ela tinha. Então nós enfrentamos toda essa polêmica e conseguimos tirar todo mundo e ai nós assumimos”. (EC05).

“De cada um real que devíamos, nós tínhamos sessenta e cinco centavos para pagar”. (DCA05).

A partir desse momento a cooperativa passou a receber outros produtos como feijão, soja, e milho, incrementando a agricultura e dando garantia de comercialização aos agricultores desses produtos.

Passado o período de crise a cooperativa inaugurou, no início da década de 80, sua atual sede. Com essas mudanças a cooperativa começou a ampliar o número de associados e a entrar num ciclo de crescimento, o qual se mantém até hoje, passando a se firmar como a maior empresa do município, pois além de ser a empresa que mais emprega, também é a que mais contribui via impostos para o município, com mais de 70% da arrecadação total, como descrevem os depoimentos transcritos a seguir:

“Podemos dividir a história econômica de Nova Palma em antes e depois da existência da CAMNPAL. É nossa maior empresa, a que emprega o maior número de pessoas, a que melhor se organiza e mobiliza os produtores e a que mais arrecada ICM [...]”. (DCA05).

“[...] Podemos dizer com segurança que o desenvolvimento de Nova Palma se deve, quase que exclusivamente, ao trabalho desenvolvido pela cooperativa e seus produtores”. (DCA06).

Em 1987, por ocasião da reformulação do Estatuto Social da Cooperativa, foi introduzido no mesmo a distribuição de sobras aos funcionários como forma de reconhecimento, e desde então a empresa distribui entre seus colaboradores 5% da sobra líquida do exercício.

Em 1993, a empresa contou com a colaboração de um profissional ligado à FECOTRIGO, que desenvolveu um trabalho de levantamento do imobilizado, de descrição de cargos e que apresentou também a proposta de um Plano de Cargos e Salários.

No ano seguinte, com o auxílio da assessoria contábil e fiscal, a cooperativa implantou o gerenciamento por Unidades de Negócio, ou seja, a apuração de resultados por setor/atividade. Segundo a empresa, isso veio a facilitar a identificação dos setores com boas perspectivas e os que mereciam especial atenção.

Além da sede em Nova Palma, a cooperativa possui também unidades nos municípios de Dona Francisca, São João do Polêsine e Caemborá, totalizando cerca de 15.200 metros quadrados de área construída, que proporcionam uma capacidade de armazenagem de 25.807 toneladas de grãos, além de 24.000 fardos/mês de empacotamento de feijão e 50.000 fardos/mês de beneficiamento de arroz. No ano 2000, o faturamento da organização atingiu 33 milhões de reais.

Atualmente a cooperativa possui cerca de 190 funcionários distribuídos em diversas unidades, algumas próximas da sede e outras em regiões ou cidades próximas. Contudo, assim como aconteceu na COTRIJUC, onde se optou por escolher a sede e as unidades próximas a ela como objeto do estudo, na CAMNPAL também usou-se essa mesma convenção. Assim, o número de funcionários que atua na região da sede é de 125 e as unidades/setores que compõem o ambiente físico referente ao presente estudo são: armazém de sementes, armazém de produtos, armazém de insumos agrícolas, depósito de calcário, estoques, moinho de trigo, moinho de milho, triturador de rações, polidor e ensacadeira de feijão, supermercado, peças, ferragem e implementos, farmácia veterinária, loja de insumos agrícolas, loja de tecidos e confecções, e escritório central.

A cooperativa atua na agricultura e na pecuária, bem como na produção de leite e suínos. Os principais produtos da cooperativa são o arroz, o feijão, as farinhas de trigo e de milho, o açúcar mascavo e os embutidos, sendo que o arroz e o feijão respondem pela maior parcela do faturamento, juntamente com a soja que é o único produto agrícola que não é transformado e industrializado na empresa.

Um dos grandes diferenciais da CAMNPAL em relação a outras cooperativas da região é que praticamente toda a produção recebida nas diversas unidades é industrializada e comercializada nos mercados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

Assim como ocorreu na COTRIJUC, o primeiro contato dos funcionários da organização com a qualidade total aconteceu por meio das ações desenvolvidas pela FECOTRIGO/FECOAGRO junto às cooperativas no final da década de 90. Entretanto, esses esforços não foram bem sucedidos, pois o plano foi considerado incipiente, como descreve o depoimento a seguir:

“Olha nós em 88 ou 89, a FECOAGRO iniciou um trabalho de implantar a qualidade nas cooperativas e fez vários encontros e palestras e conversas. Então nós fizemos os núcleos nas cooperativas. Nós fizemos, nós, Faxinal do Soturno, Jaquari, Candelária... foram seis ou sete cooperativas aqui, e formamos um grupo, era o Grupo 111b, e o pessoal da FECOTRIGO da época assessorava estas cooperativas e dava orientação, e foi e foi e foi, mas não tinha assim o conhecimento que tem hoje [...] não sabiam usar e não tinham a prática de como usar isso ai. Então ficava mais no discurso: ‘- É por que tem que fazer isso. E quem é que vai aderir? Nós vamos aderir.’ Só que morreu aquilo, lá na própria FECOTRIGO eu acho que aquele pessoal saiu [...]”. (EC05).

Passado esse período, na mesma época em que os técnicos da Defer se dispuseram a auxiliar a COTRIJUC na implantação da GQT, também ofereceram essa mesma assistência à CAMNPAL.

Todavia, assim como em Júlio de Castilhos, notou-se em Nova Palma uma resistência inicial por parte dos funcionários quanto à implantação do plano, principalmente em razão do fracasso das ações desenvolvidas em 1992 pela FECOTRIGO. Tal resistência pode ser notada conforme o depoimento a seguir:

“[...] nós sempre tínhamos restrições... o pessoal dizia, porque na época da FECOTRIGO tinham aqueles planos, e de repente foi tudo por água baixo. Eu nem me lembro mais como era na época da FECOTRIGO. As vezes tinha no tempo da FECOTRIGO, tinha umas coisas ai, os caras diziam: ‘A! Isto é a mesma coisa que as outras coisas passadas, tudo larapia’. Então nós dizíamos não isto ai nós temos que fazer certinho, isto ai é um plano que é bom, que é viável [...]”. (EC06).

Vale ressaltar que nessa fase a forma do *approach* arquitetado pela direção da CAMNPAL para a apresentação da GQT aos funcionários foi um pouco diferente da que ocorreu na COTRIJUC. Ao contrário do que aconteceu em Júlio de Castilhos, onde houve uma reunião com um número expressivo de funcionários para explicar como e porque seriam novamente reiniciados os trabalhos da qualidade, em Nova Palma essa reunião foi realizada exclusivamente entre a direção da cooperativa e os técnicos da Defer.

Somente depois que retornaram os primeiros funcionários do treinamento inicial oferecido pela Defer em Rio Grande é que os demais foram informados. O depoimento a seguir atesta sobre essa fase:

“Bom eu nem sei direito como aconteceu, eu fiquei sabendo que veio um pessoal da Defer, que foi o Dawson e o Marcelo aqui, falaram da PGQP, eles tinham sido premiados, apresentaram o que era o PGQP, aí a direção fez o termo de adesão e isto foi uma coisa que veio para nós funcionários, nós ficamos sabendo depois que tinha aderido ao programa, ao PGQP e que nós iríamos fazer este treinamento em Rio Grande e a partir daí sim a gente começou depois a reunir os funcionários, a passar as informações depois desse treinamento, mas a princípio veio assim da... o Dawson e o Marcelo trouxeram isto e seu Euclides e o Leopoldo mais o Piccin, acho que foi uma reunião deles três até, acho que acharam interessante né”. (EC01).

Nota-se que talvez por isso a resistência inicial não foi dissipada tão facilmente, principalmente nos funcionários mais antigos. Somado a este fato, alguns entrevistados ressaltaram que esta resistência poderia estar ligada aos traços de conservadorismo característicos da cultura italiana e da região. Os depoimentos a seguir confirmam essa etapa da história e das mudanças na empresa:

“[...] alguns achavam que não devia se mexer em uma coisa que estava bem, ou não perder tempo com reunião e essas coisas. O pessoal tinha muito de achar que era perda de tempo isto, daí com as reuniões foi passando e foi mudando um pouco, mas ainda tem resistência, uma coisa natural mais ainda do italiano mesmo é uma resistência a mudanças de comportamento. Principalmente os funcionários mais antigos que tinham mais resistência”. (EC06).

“[...] as pessoas que tem mais idade não é bem assim de mudar, se é uma pessoa nova tu tem mais chance de mudar. Agora mudar a mentalidade de uma pessoa de mais idade até dentro da cooperativa as pessoas de mais tempo de serviço e mais experiência não é bem assim, muda mas sempre tem aquela resistência. [...]” (EC03).

“No começo sempre há. Da parte da gente como da direção, como das gerências, sempre há resistências no início. Por que é aquela história: ‘- Ah, mas tem reuniões todos os dias. Isto não vai resolver. Isto não vai adiantar.’ Então sempre há.”. (EC09).

Após realizar o treinamento na Defer em Rio Grande e visitar outras organizações que já possuíam planos de qualidades em fase avançada de implantação, os funcionários retornaram à cooperativa e começaram a colocar em prática os conceitos estudados. Nessa fase foram concebidas ações semelhantes às desenvolvidas na COTRIJUC, tais como: concepção da missão e das políticas da qualidade, organização de um modelo de implantação do plano, definição da equipe de multiplicadores da empresa, sendo um para cada setor, implantação do Programa 5S, programa de treinamento e capacitação, entre outros.

Nessa mesma época a cooperativa designou um membro da própria empresa para coordenar o plano de qualidade. O funcionário escolhido recebeu um treinamento diferenciado, pois seria ele, juntamente com os técnicos da Defer, o principal responsável pelo desenvolvimento dos diversos programas que compunham o Plano da Qualidade CAMNPAL.

Entretanto, além da resistência inicialmente imposta por alguns funcionários em relação à implantação da GQT, a cooperativa com o passar do tempo também enfrentou problemas semelhantes em alguns programas desenvolvidos. Foi o caso do Programa de Educação Básica e Capacitação com a disponibilização de professores para preparar as pessoas para o supletivo. O depoimento a seguir atesta estas transformações:

“Nós não conseguimos avançar muito nessa parte ainda, não conseguimos, por exemplo, assim na parte de escolaridade dos funcionários. Nós conseguimos fazer através da prefeitura que tivessem professores disponíveis para preparar as pessoas para as provas do supletivo, pelo segundo ano já nós escrevemos as pessoas da cooperativa e menos da metade concluíram até o final das aulas, foram em todas as aulas e fizeram as provas, o pessoal vai no início e depois abandona, nós montamos um grupo de treinamento sobre matemática básica, mas olha foi quase que brigando para o pessoal ir em horário de expediente, foi bastante complicado”. (EC01).

Paralelamente a esses programas, a cooperativa filiou-se ao PGQP em setembro de 1997, e em 1998 participou do Sistema de Avaliação do PGQP, recebendo em dezembro a visita dos avaliadores externos, atingindo 56,8 % da pontuação máxima. Em maio de 1999, a organização recebeu o Diploma de Distinção com Mérito no Sistema de Avaliação – Ciclo 1998 por ter atingido mais de 100 pontos na avaliação.

Ainda em 1998, após algumas reuniões, palestras e treinamentos para a Comissão para a Qualidade, para os multiplicadores e para os colaboradores, a cooperativa iniciou a implantação do Programa 5S. Também foram treinados colaboradores em MASP e PDCA e realizada visita técnica à CAAL – Cooperativa Agroindustrial de Alegrete Ltda.

Em 1999, com base na avaliação de 1998, foi elaborado o Plano de Melhoria da Qualidade da CAMNPAL e começou-se a descrição dos processos em forma de “Instruções de Rotina”. A empresa participou do sistema de avaliação do PGQP, mas, apesar das melhorias implantadas, não obteve avanço em termos de pontuação.

Ao final do ano, foi contratado um técnico da área de qualidade para assessorar a cooperativa na implementação do seu programa.

Este profissional era o mesmo responsável pela implantação da GQT na COTRIJUC. Todavia, ao contrário do que ocorreu em Júlio de Castilhos, não era funcionário da empresa e seu trabalho limitava-se a duas visitas mensais à cooperativa.

Já no ano de 2000, a organização começou a trabalhar com orçamento, metas e planejamento. Os responsáveis pelos setores a partir disso desenvolveram o planejamento para o ano todo, consolidando o Plano de Gestão 2000. Este trabalho contribuiu para que a organização atingisse 92% da pontuação máxima do Nível I.

Todos esses programas e processos foram realizados nos mesmos moldes da COTRIJUC, adaptados à realidade da cooperativa. Desse maneira, foi elaborada uma estrutura para disseminar a qualidade composta por: comissão para a qualidade; coordenador da qualidade; equipe de multiplicadores de área; equipe de multiplicadores do programa; equipes participativas; grupo de líderes de equipes participativas e colaboradores da organização.

Com o decorrer do plano, assim como ocorreu na COTRIJUC, esta estrutura precisou ser modificada e a organização criou cinco equipes multidisciplinares com o intuito de disseminar com mais eficiência os assuntos relacionados ao Programa 5S, Padronização dos processos críticos, Pesquisa externa, Ações do PGQP e Gestão de fornecedores. A elas também foi dado o nome de equipes de alto desempenho. A estratégia adotada pela organização de criar as equipes de alto desempenho foi um ponto fundamental para acelerar o processo:

“[...] eu acho que o que a gente fez de mais valioso digamos assim que a gente pudesse falar todo esse tempo foi a estruturação dessas equipes, eu acho que se nós tivesse feito isto a um ano antes a gente teria ganho uma velocidade no processo muito grande.[...] Com certeza eu acho, tanto que nós sentimos aqui, quando nós fizemos a avaliação, se nós não tivéssemos as equipes nós estávamos praticamente estagnados, nós não íamos conseguir avançar e agora não, com cada equipe desenvolvendo o seu trabalho, ai uma coisa vem puxando a outra, no momento que a gente fez a avaliação, a gente detectou os pontos fracos como eu já falei e se chamou o líder de cada equipe, se colocou a importância do trabalho da equipe deles dentro do todo da cooperativa, o que eles podiam fazer para contribuir [...]” (EC01).

Em 1999 a CAMNPAL sofreu modificações em seu organograma, porém não houve mudanças tão radicais quanto as evidenciadas na COTRIJUC, mas sim uma atualização do mesmo, que foi reestruturado de forma matricial distribuído por unidades organizacionais da cooperativa em um de seus vértices e por ramos de atividade em outro (vide Anexo 6).

Isso ocorreu principalmente em razão de um aspecto que foi apontado por alguns funcionários. Muitos deles não sabiam a quem se reportar, ou seja, não sabiam quem era o seu chefe ou gerente. O depoimento a seguir atesta sobre este fato:

“[...] nós detectamos nas pesquisas de clima que o pessoal não... lá numa das pesquisas: ‘Como é o teu relacionamento com o teu chefe imediato?’ O pessoal não sabia quem era chefe, eles diziam assim: ‘Mas quem é meu chefe, a quem eu me dirijo’, sabe, então nós detectamos isto”. (EC01).

Não houve modificação nos órgãos deliberativos da organização, os quais fazem parte a Assembléia Geral composta por todos os associados da cooperativa, o Conselho de Administração composto por dez conselheiros eleitos, além do Presidente e Vice-Presidente, Conselho Fiscal composto por três associados titulares e três suplentes eleitos anualmente, cuja responsabilidade é fiscalizar o trabalho desenvolvido pela cooperativa, e Conselho de Representantes composto por 23 associados, cuja função é fazer o intercâmbio entre as comunidades e a cooperativa.

Como a implantação do Programa de Qualidade CAMNPAL está ainda em fase inicial de implantação, diversos programas desenvolvidos pela organização ainda estão num nível de pretensão de mudança, porém alguns desses já são apontados pela organização como certos de serem adotados nas práticas futuras da empresa. São eles: parceria com outras cooperativas com o intuito de fortalecer os negócios e ganhar mercador, programa de qualidade de vida no trabalho, programa de qualidade na propriedade rural, programa de avaliação de fornecedores, entre outros.

No próximo item apresenta-se o estágio atual da implantação da GQT nas duas organizações de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo PGQP.

4.1.3 Implantação da Gestão da Qualidade Total

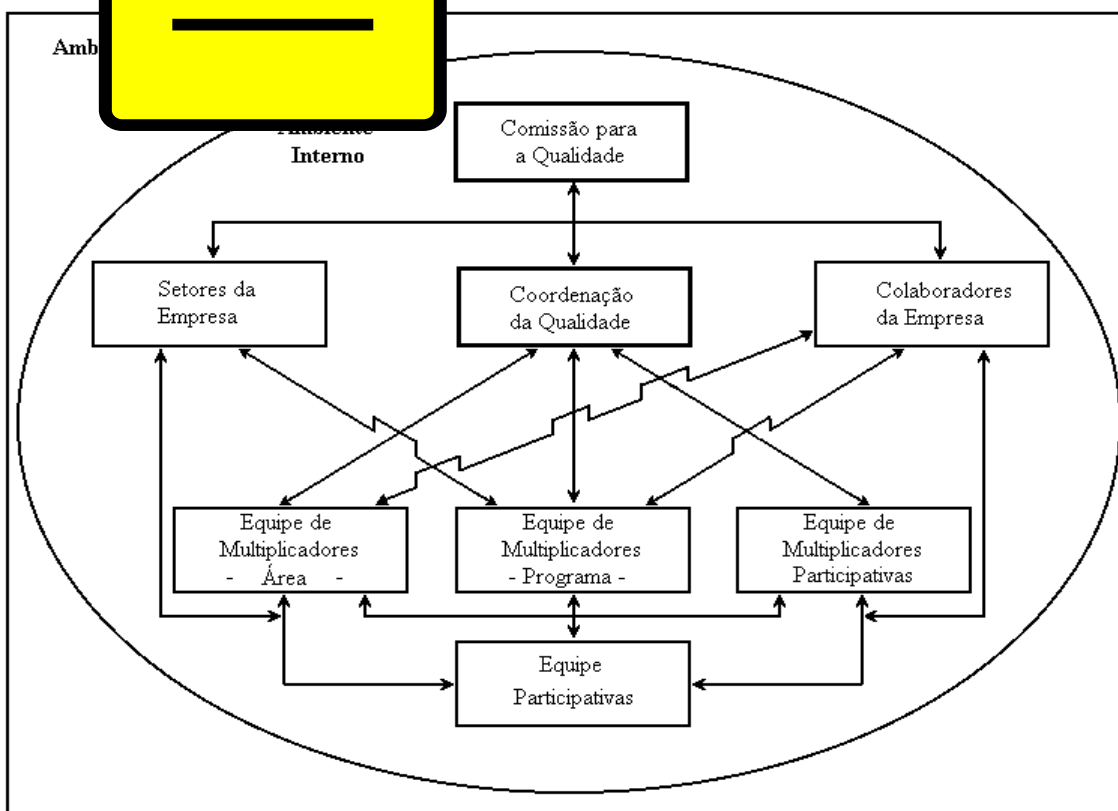
Depois de realizada a contextualização das organizações, bem como a evolução do Programa de Qualidade, cumpre agora fazer a análise deste programa.

Na sua fase inicial, o programa de qualidade implantado na COTRIJUC e na CAMNPAL foi baseado no *Programa de Capacitação para a Qualidade*, desenvolvido pelos técnicos da Defer S.A. Fertilizantes. Desse modo, todas as ações desenvolvidas pelas duas cooperativas foram muito parecidas e na mesma época, é claro que aderentes às diferenças contextuais de cada organização.

O modelo criado pelos técnicos da Defer e adotado pelas cooperativas baseia-se na existência conjunta de uma estrutura para o desenvolvimento da qualidade e de um plano de ação a para sua aplicação.

Para visualizar o ambiente externo, as cooperativas utilizaram-se do modelo de Porter (1989), que expõe as forças atuantes sobre a organização. No ambiente interno foi arquitetada uma estrutura para disseminar a qualidade capaz de adequar as cinco linhas básicas de abordagens motivacionais da qualidade, expostas por Paladini (1994)¹⁴ da setor e colaborador. Da vinculação desses dois modelos as organizações chamaram de Modelo da Estrutura da Qualidade, como se

Figura **da Qualidade.**



Fonte: Programa de Capacitação para a Qualidade Defer, 1997, pg. 32.

Nesse sentido, para a qualidade, as estruturas externa e interna das organizações inicialmente eram constituídas pelos seguintes elementos:

¹⁴ De acordo com Paladini (1994), há cinco linhas de abordagens que são definidas através do cruzamento de considerações sobre o processo produtivo, características da mão-de-obra, políticas da organização e estilos gerenciais. São elas: Abordagem Clássica, Abordagem Participativa, Abordagem Promocional, Abordagem Progressiva e Abordagem Aderente.

- a. *Comissão para a qualidade*: órgão máximo na gestão da qualidade na empresa, formada pelos principais executivos do nível estratégico e tático, responsáveis pelos processos críticos da cooperativa, e presidida pelo principal executivo da organização. Também integra a comissão o coordenador da qualidade que, preferencialmente, é seu secretário.
A comissão para a qualidade tem a função de direcionar o plano da qualidade, desenvolvendo as políticas e os objetivos da qualidade, e acompanhando sua aplicação e desdobramentos.
- b. *Coordenador da qualidade*: pessoa dentro da empresa pertencente à comissão para a qualidade com capacidade e competência diferenciada para administrar a qualidade. O coordenador responde pela aplicação da qualidade na empresa, pela coordenação das equipes e pelo acompanhamento das ações direcionadas ao desenvolvimento da qualidade. Possui total autonomia para desenvolver o plano da qualidade e cobrar toda a responsabilidade pelo seu desenvolvimento.
- c. *Equipes de multiplicadores de área*: formada por um colaborador de cada setor da empresa e tem a responsabilidade de desenvolver a qualidade aderente ao seu setor, verificando o que é aderente ao seu processo e desta forma adequando-se à linha mestra pela Comissão para a Qualidade.
- d. *Equipes de multiplicadores do programa*: formada por alguns colaboradores da empresa e tem a função de coordenar a execução e aplicação dos programas da qualidade.
- e. *Equipes participativas (auto-desempenho)*: equipes voluntárias e semi-autônomas de colaboradores de um mesmo setor ou de setores inter-relacionados capacitada para trabalhar em processos da qualidade.
- f. *Grupo de líderes de equipes participativas*: formada pelos líderes das equipes participativas, tem a função de coordenar o desenvolvimento das equipes participativas de forma aderente às limitações e potencialidades, de cada equipe e da empresa, e de gerenciar os projetos desenvolvidos pelas equipes.
- g. *Setores da empresa*: são as unidades organizacionais formadas através da divisão do trabalho geral em suas funções componentes, desde as principais às especializadas, e/ou do agrupamento de funções homogêneas.
- h. *Colaboradores da organização*: são todos os funcionários e estagiários da organização, bem como os terceiros que desenvolvem funções previstas no organograma da empresa.

- i. *Ambiente interno*: formado por grupos formais e informais que geram atitudes em todos os níveis, seguindo normas previamente descritas ou estabelecidas à revelia.
- j. *Ambiente externo*: formado pelos consumidores, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes.

Entretanto, com a implementação do plano, essa estrutura inicial foi modificada no sentido de atender as necessidades eminentes que surgiam. No caso da COTRIJUC foi mudado de Comitê para a Qualidade para Comitê Gestor. Conceitualmente a Comissão para a Qualidade tinha a atribuição de trabalhar as questões referentes à implantação e ao desenvolvimento do Programa da Qualidade. Já o Comitê Gestor trata de todos os assuntos referentes à gestão da cooperativa. Em relação aos membros, a partir da mudança de Comissão da Qualidade para Comitê Gestor, além dos seis membros que já faziam parte (o Presidente e o Vice, os Diretores administrativo e Financeiro e os Gerentes da Área de Consumo e de Grãos), passou a integrar o referido Comitê mais o Gerente da Área de Produção Animal. Posteriormente passaram a fazer parte também mais dois Gerentes, o da Área de Agroindústria e o de Desenvolvimento Organizacional.

Na CAMNPAL verificou-se uma modificação bem semelhante com a troca de nome da Comissão para a Qualidade para Comitê de Administração, porém, diferente do que ocorreu na COTRIJUC, os membros que compunham os dois grupos continuaram sendo os mesmos.

Ao mesmo tempo em que implementavam esta estrutura baseada no programa dos técnicos da Defer, as duas cooperativas também se filiaram ao PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, como forma de verificar se as ações estavam gerando os resultados esperados por meio das avaliações promovidas por tal instituição.

Desse modo, as várias ações implementadas pelas organizações em razão da implantação da GQT serão verificadas, no presente estudo, por meio dos critérios e itens estabelecidos pelo Sistema de Avaliação do PGQP constantes no Quadro 5 da base teórico-empírica e detalhados na Tabela 2. As evidências objetivas e justificativas para o ajuste da pontuação nos sete critérios de avaliação estabelecidos pelo PGQP são mais bem detalhadas no Anexo 8 e Anexo 9.

O PGQP, ao constituir seu sistema de avaliação em sete critérios, também instrui as organizações sobre quais itens, programas e ações devem ser desenvolvidos e implementados em cada um deles, para que as mesmas alcancem a pontuação máxima (100%).

Tabela 2 - Diretrizes para o registro de evidências

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	
	COTRIJUC	CAMNPAL
<p>Liderança: Tipicamente aqui são descritas ações que caracterizam a liderança da Alta administração em prol da Qualidade. A descrição de missão, visão, valores podem ser incluídas. Como a alta Direção se relaciona e pratica esta visão com os clientes, funcionários e comunidade. Ações e procedimentos que demonstrem o comprometimento com aspectos éticos e ecológicos. Exemplo: o “discurso” da qualidade é aplicado na prática em reuniões com os funcionários, reuniões com os clientes e nas relações com a comunidade. Outros exemplos: a participação em programas comunitários, adoção, apoio, patrocínio em entidades voltadas para o desenvolvimento social.</p>	30	30
<p>Planejamento Estratégico: Apresenta de que modo é feito o planejamento como um todo. Atividades que podem ser incluídas aqui: Reuniões Anuais de Planejamento, tais como produção, RH, vendas, fluxo de caixa, reuniões setoriais, validação do planejamento, tipos de acompanhamento, reuniões com clientes, relatórios de visitas de vendedores, sugestões de funcionários, exigências externas de clientes, Governo, etc.</p>	30	30
<p>Foco no cliente e no mercado: Aqui deve ser evidenciado como é que o relacionamento com os clientes, visitas de sócios-gerentes aos clientes, serviços especiais oferecidos, telemarketing, etc. Também podem ser elencados prêmios e distinções recebidas de clientes, avaliações da satisfação de clientes, estudos envolvendo (ou com a participação de) clientes, como painéis e pesquisas, visitas recebidas, procedimentos de atendimento, etc.</p>	30	30
<p>Informação e análise: Neste critério se encontram descrições de como são formados, mantidos e utilizados os dados (exemplo de dados: de Qualidade, desempenho organizacional, relacionamento com os clientes, funcionários, financeiros e relativos ao mercado, fornecedores e parceiros, etc) para dar suporte a decisão gerencial. Aqui podem ser elencados: sistemas informatizados ou manuais, desde controle contábil e financeiro até estratégicos; publicações especializadas consultadas; serviços de pesquisa de domínio público, etc. Podem ser incluídos também os meios de divulgação interna, como murais, jornais internos, correio interno, normas publicadas.</p>	30	30
<p>Gestão de pessoas: Aqui pode ser descrito como é o relacionamento entre as pessoas e seu gerenciamento, em todas as áreas, não somente em RH. Descreva como se determinam as necessidades de treinamento, atividades de grupo, prevenção de acidentes, benefícios, clima organizacional, participação e envolvimento de familiares e como essas atividades se relacionam com os resultados de negócio. Também podem ser incluídos eventos de integração de funcionários, tal como: torneios esportivos, festas, campanha do agasalho, atividades culturais e comunitárias, etc.</p>	30	30
<p>Gestão de processos: Aqui deve ser evidenciado como é gerenciamento dos processos (tanto processos-fim quanto processos-meio). Descreve como você controla para que os produtos e serviços tenham a qualidade esperada. Também podem ser descritos processos de padronização e introdução de novos produtos e serviços. Este critério tem um relacionamento forte com o 4 (informação e análise) e com o 7 (resultados da organização). No 4 define-se os indicadores, no 6 como são gerenciados e no 7 como estão os seus resultados.</p>	24	30
<p>Resultados da organização: Aqui devem ser apresentados referências a gráficos e tabelas cobrindo os resultados dos indicadores definidos no critério 4. Um bom resultado deve apresentar tendências positivas (com pelo menos 3 observações no gráfico). Além de mostrar quais são os níveis atuais de resultado, também devem ser mostrados quais são os objetivos pretendidos para o indicador e qual a posição da concorrência ou o desempenho de referências de comparação.</p>	70	70
Pontuação total	244	250

Fonte: Cadernos de Avaliação Nível 1, 2000, pg. 241.

O PGQP adota, como base de seu Sistema de Avaliação (SA), os sete critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, para medição do progresso da qualidade. Esse sistema consiste em analisar criticamente a gestão da organização em relação aos critérios propostos, através de evidências objetivas distribuídas nos critérios estabelecidos, e encontrar, no sistema de pontuação, um percentual que melhor descreva a situação real e atual da unidade/organização.

As organizações são avaliadas e distribuídas segundo certos níveis de implantação. Dessa maneira, o PGQP adota quatro níveis de avaliação, que podem ser utilizados pelas empresas à sua livre escolha, na medida em que avançam na implantação. São eles: GAS (Guia de Avaliação Simplificado), Nível 1, Nível 2 e Nível 3. Tanto a COTRIJUC quanto a CAMNPAL foram avaliadas segundo os critérios estabelecidos pelo Nível 1.

A organização, além da avaliação, pode disputar voluntariamente o Prêmio Qualidade RS, que é concedido anualmente. Tanto a COTRIJUC quanto a CAMNPAL conquistaram em 2000 a medalha de bronze no Nível 1.

Neste tópico procurou-se expor o grau de implantação da GQT nas duas organizações, objetos do presente estudo, nos próximos tópicos se procuram abordar os valores, crenças e outros atributos culturais que delineiam a cultura organizacional das duas organizações.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Tendo já esboçado a trajetória das duas organizações e estágio de implantação da GQT nas mesmas, passa-se, a seguir, à observação das mudanças significativas que ocorreram nos valores, nas crenças e nos outros atributos culturais que delineiam a cultura organizacional das duas organizações, objetos de estudo, no período anterior e posterior a implantação da GQT.

Conforme mencionado na metodologia, os dados considerados para delinear as variáveis organizacionais, antes e depois da implantação da GQT, foram obtidos num primeiro momento por meio da análise documental e de conteúdo dos dados secundários, e num segundo momento pela observação não-participante e pela análise de conteúdo das entrevistas.

Nas duas organizações utilizou-se a mesma metodologia. Assim, a partir da análise das entrevistas, procurou-se levantar um número expressivo de temas (núcleos de sentido) que tinham relação entre si e que indicassem valores. Após procurou-se reagrupá-los progressivamente em categorias. No final da categorização definiu-se a noção valorativa que melhor representasse o padrão de comportamento observado em cada categoria temática.

Com o decorrer da análise, ao passo que se procurou discernir a especificidade dos temas e definir categorias representativas foi possível perceber que, como valores, eles não são unívocos, explícitos, discretos e evidentes, mas mantêm entre si, alguns mais do que outros, uma composição e interdependência (Nogueira, 2000). Assim, pode-se observar mais de um tema indicador de valor numa mesma idéia expressa em determinada resposta.

A apresentação dos dados referentes à cultura organizacional seguirá a mesma ordem de apresentação proposta na contextualização das duas organizações. Nesse caso, enfoca-se, separadamente, as crenças, os valores e outros atributos culturais que delineiam a cultura organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL, nos períodos anterior e posterior à implantação da GQT.

4.2.1 COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda.

Tanto a análise documental quanto a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático demonstraram uma significativa congruência quanto aos valores e crenças que delineiam a cultura organizacional da cooperativa nos períodos analisados. Além disso, a pesquisa de observação não-participante, ao passo que procurou captar os atributos culturais, também, ao mesmo tempo, demonstrou-se um valioso mecanismo de legitimação dos aspectos levantados.

Com a observação não-participante, muitos dos símbolos, artefatos, rituais e outros atributos culturais levantados nas entrevistas, que antes passavam despercebidos, ao passo que foram sendo descritos pelos dirigentes nas entrevistas, foram sendo revelados e melhor percebidos no contexto organizacional e vice-versa.

Nos Quadro 11 e Quadro 12 são expostos os valores organizacionais mais representativos da cultura nos dois períodos analisados, antes e depois da implantação da GQT. Os valores são colocados em ordem decrescente de frequência, sendo que os critérios adotados para a classificação dos mesmos foram: 1º) número de temas representativos do valor; 2º) número de diferentes entrevistados que aludiram sobre o valor e 3º) respostas que mais claramente representassem o valor.

A partir da análise que segue são mais bem abordados e explicados estes aspectos, bem como quais valores foram substituídos e quais foram complementados no contexto organizacional.

Para uma melhor compreensão quanto aos valores verificados no contexto organizacional, utilizou-se como base de análise a evolução histórica por que passou a organização e os valores correspondentes a cada ocasião. Sendo assim, a transcrição dos valores na análise não segue a mesma ordem apresentada nos Quadro 11 e Quadro 12.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas e da análise documental, também foram identificadas duas crenças praticadas pelos membros organizacionais, que serão detalhadas após a exposição dos valores.

Quadro 11 - Valores organizacionais verificados antes da implantação da GQT

Valores Organizacionais	Caracterização
Individualismo . divergência nos valores e práticas de cada setor.	<ul style="list-style-type: none"> . Falta de comunicação entre a direção e os setores; . Falta de comunicação entre setores; . Discussões e brigas em competições esportivas; . Compromisso apenas com objetivos do setor; . Não compartilhamento dos bens materiais e humanos do setor; . Preocupação e ansiedade quanto ao futuro da organização; . Medo de compartilhar informações; . Uso de bens da empresa em benefício próprio.
Sobrevivência . ações imperativas e em caráter de urgência empregadas por um grupo social para continuar existindo.	<ul style="list-style-type: none"> . Racionalização de despesas e custos; . Terceirização de atividades periféricas; . Desmobilização de ativos; . Colocação dos bens pessoais em garantia das dívidas, por parte da direção; . Redução e/ou eliminação de benefícios; . Demissão de funcionários; . Redução de horas extras; . Extinção da CIPA.
Centralização alta concentração de poder ou atividades nas mãos de poucas pessoas num grupo social organizado.	<ul style="list-style-type: none"> . Concentração das decisões na Direção da cooperativa; . Pouca liberdade de manifestação dos funcionários; . Segredo quanto às informações; . Falta de comunicação vertical; . Desconsideração quanto à opinião de alguns gerentes.
Atendimento satisfação das vontades dos associados em grau irrestrito e a qualquer custo.	<ul style="list-style-type: none"> . Liberação de crédito indevido a associados; . Favorecimentos pessoais; . Uso de capital próprio para financiamentos; . Uso indevido de recursos materiais e humanos.
Segurança (PC) . Busca do menor risco financeiro nas ações exercidas pelos membros organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> . Criação da comissão de crédito; . Criação do Comitê Leite; . Criação de critérios para liberação de crédito aos associados; . Classificação dos associados . Uso de ferramentas de controle; . Monitoramento de metas; . Profissionalização da Gestão; . Confiança nas informações.

Fonte: Dados secundários e entrevistas semi-estruturadas.

Antes da crise de 1994, a estrutura organizacional da COTRIJUC era igual a muitas outras cooperativas agrícolas, com presidente e vice-presidente exercendo funções operacionais dentro da organização. Entretanto, esse modelo de gestão tradicional tendia a centralizar todas as decisões nessas duas figuras, e em outras poucas pessoas de sua confiança.

A centralização continuou a ser verificada após a crise, e no período anterior a implantação da GQT, principalmente porque nesse momento os principais executivos da cooperativa estavam procurando, como se viu na caracterização, reestruturar a organização, frente às mudanças impostas em resposta à crise.

Dessa forma, um dos valores mais verificados nas entrevistas foi a **centralização**, tanto das decisões quanto das informações. Este valor reflete a alta concentração de poder nas mãos de poucas pessoas da organização. Nesse caso o órgão central é quem estabelecia as diretrizes sobre as normas a serem ditadas para as diferentes partes da organização.

“A direção era mais fechada. A gente não tinha assim aquela liberdade de manifestação, de contato mesmo [...]. Por que era outro modelo de gestão. Existia uma gestão que comandava a cooperativa, e nós os encarregados até os próprios gerentes, a gente não tinha uma participação maior, mais efetiva [...], pela forma como era administrada a cooperativa na época, que era mais fechada, embora existindo conselhos e tudo, mas as decisões eram tomadas por um número menor de pessoas [...]”. (E08).

“[...] era mais fechada a administração, pois eu considero que era mais fechada, muita coisa o funcionário não ficava sabendo. Então não existia aquele elo de ligação, a não ser através da associação, através de festas e de algumas outras coisas, mas nunca existiu assim... nunca foi mostrada a cooperativa num todo para o quadro funcional o por que é que o funcionário estava ali dentro e o porque da cooperativa estava pagando aquilo somente, a realidade, as dívidas”. (E08).

Um fato que vem a corroborar esta prática é de que mesmo no ápice da crise muitos funcionários desconheciam a real situação por que passava a organização e viram-se surpreendidos com as medidas tomadas pela direção para sanar a conjuntura vigente.

As informações quanto à real situação da empresa não eram conhecidas pelos membros da organização, não somente em razão da falta de comunicação vertical, mas, principalmente, pela pouca comunicação horizontal entre os diversos setores, que formavam subculturas, preocupados mais com o desempenho individual do que com a cooperativa como um todo. Esse fato é notado com maior intensidade quando é deflagrada a crise de 1994 e muitos funcionários se vêm surpresos com a precária situação da cooperativa, o que confirma a centralização como uma prática presente na empresa. O depoimento a seguir atesta bem esse fato:

“Eles [funcionários] não tinham consciência da real situação, do problema que isto estava gerando. Pois cada vez que se fazia uma negociação dessas a cooperativa assumia um custo financeiro muito alto, e isto ai nunca foi discutido com o resto dos funcionários. Basta ver que em 94 quando a cooperativa quase fechou muitos deles não sabiam porque, o que é que houve.[...] Isto era muito fechado muito aqui em cima, assim que a gente diz, a nível de direção, a nível de contabilidade também pois a gente na época... as informações econômicas da cooperativa não eram divulgadas.” (E03).

Segundo Martin (1992), existem três paradigmas relacionados à questão da formação de cultura organizacionais: a perspectiva da integração, da diferenciação e da fragmentação cultural.

Tendo como base a abordagem da diferenciação cultural sugerida por Martin (1992), que reconhece a divergência entre grupos, descrevendo como uma unidade organizacional é fracionada, enfatizando o conflito e as diferenças pelo ponto de vista de subculturas organizacionais, um valor verificado nos depoimentos coletados, foi o **individualismo**. Este valor refletia a divergência dos valores e práticas de cada setor, enfatizando o conflito e as diferenças pelo ponto de vista das subculturas organizacionais.

A desunião entre os setores e a tomada de decisões pessoais, principalmente pela direção, foram ao longo do tempo criando divisões invisíveis no contexto organizacional, que muitas vezes dificultavam o fluxo de informação. Nota-se que a organização possuía diversas subculturas. Além disso, existia um sentimento de possessividade quanto aos recursos humanos e matérias, que dificilmente eram emprestados ou cedidos a outros setores.

“[...] a cooperativa era um grupo de setores que não se comunicava um com o outro e não acatava a ordem que era dada [...]”. (E02).

“O que havia antes na cooperativa, até por força da própria cultura que existia na cooperativa, que não existia uma uniformidade dentro da cooperativa, existia aquelas separações, ninguém falava a mesma linguagem, existia um clima muito tenso, muito pesado entre os funcionários, até por certas apreensões, visto que era constantemente demitida gente”. (E08).

“Eu te digo assim, eu trabalhei sempre diretamente com grãos, mas na entre safra era emprestado para um setor ou outro, trabalhei no setor de compra do supermercado, trabalhei no interior, trabalhei aqui na comercialização de grãos, e sempre com contato com os armazéns e existia uma divisão muito grande na cooperativa: era o pessoal do escritório, era o pessoal do supermercado, era o pessoal de peças, era o armazém onde se identificava uma separação maior. Quem era da semente era muito estático, um funcionário que era de determinado setor era daquele setor e não ajudava outro”. (E08).

“[...] era um grupo de cooperativas aqui dentro, cada setor era um grupo, em 1992 quando eu vim não podia haver uma competição esportiva da cooperativa, porque um setor era brigado com o outro, não podiam competir porque quebravam o pau [...] na bocha era a mesma coisa”. (E01).

Conforme se depreende dos depoimentos, outro valor verificado, e que para a maioria foi o principal responsável por levar a cooperativa à crise, foi o de **atendimento** ao associado. Este valor traduz-se nas várias ações cometidas pela cooperativa, através de seus membros, para satisfazer as vontades dos associados, muitas vezes colocando em risco a saúde da organização e prejudicando sua existência. Havia o costume de prestar favorecimentos pessoais a associados além daqueles habitualmente oferecidos, como a tentativa da cooperativa em subsidiar com recursos próprios o financiamento das lavouras.

Conforme diversos depoimentos comprovam, os critérios adotados por certos funcionários na liberação de crédito foram muitos subjetivos, não levando em consideração a situação econômica do agricultor e sua condição futura de cumprir com os compromissos assumidos.

“Atender o associado envolvia a liberação de crédito, e além da liberação de crédito também era assim: o associado tinha um problema com o carro, botava pro pessoal da oficina arrumar, ou o associado precisava de um carro, a cooperativa cedia. Então aqui se atendia o associado, o associado tinha um poder sobre a organização muito grande. [...]” (E09).

“[...] uma coisa que era muito forte anteriormente era a questão da visão de atender o associado a qualquer custo. Então a cooperativa... a grande dificuldade que ela teve de 90 a 94 foi por ela ter colocado a disposição do quadro social sem critérios de seleção ou de liberação de crédito um volume de recursos próprios que o associado levou [...]”. (E01).

“Ai nós chegávamos num ponto, quantas vezes de dizer ‘- porquê ela é melhor? Essa pessoa nunca me negou um crédito, essa pessoa é excelente’. Tu imagina, nós não tínhamos mais de onde tirar e tinha um funcionário que liberava credito, não estava obedecendo aquilo que nós determinávamos, não tínhamos mais para dar, para emprestar [...] eu tenho casos de associados que davam contribuição para os funcionário liberar o crédito para ele, isto ai acontecia”. (E02).

“No meu entender não houve um critério firme de financiar o produtor. Então houve uma vontade da cooperativa de ajudar o produtor, mas ajudar sem critérios específicos de se resguardar de ter uma segurança maior naquele produto que ela estava financiando para o produtor. Ai houve uma frustração de safra. No outro ano houve o desvio de produtores, isso em 92 [...] E culminou em 94 com o problema mais grave que teve, onde a cooperativa esteve praticamente fechando as portas [...]”. (E08).

Estes fatores levaram a organização a sofrer a maior crise de sua história no final de 1994. Várias medidas foram tomadas para reverter a situação, entretanto as que mais ocasionaram reações no contexto organizacional foram a demissão de quase metade dos funcionários e a decisão do atual presidente em colocar seus bens pessoais em garantia das dívidas da cooperativa.

Conforme expõem Kotter e Heskett (1994), crises e substituições (rotatividade) podem destruir uma cultura ou a enfraquecerem muito, mas, inversamente, pode ocorrer o seu fortalecimento, principalmente em torno de novos valores e práticas instituídas como forma de preservar a organização.

Sob tal perspectiva, pode-se argumentar que a reestruturação por que passou a organização sugere a criação de uma nova ordem organizacional em torno dos valores **sobrevivência e segurança**.

No caso da centralização, num primeiro momento, logo após a crise, ainda houve a concentração de várias atividades em torno dos principais executivos, entretanto com a adoção da GQT pela organização esse valor também foi extirpado do contexto organizacional.

A noção valorativa de **sobrevivência** passou a ser o valor mais importante e praticado no contexto organizacional. Esse valor traduz-se nas várias ações imperativas e em caráter de urgência, empregadas pelos membros organizacionais para manter a cooperativa existindo, refletidas em atos, tais como: demissões voluntárias, na atitude do presidente em colocar seus bens pessoais em garantia das dívidas da cooperativa, na redução e/ou eliminação de benefícios, entre outros.

Existem diversas estórias e mitos baseados em eventos ocorridos nesta ocasião, como os de pessoas que colocaram seus cargos à disposição, ou que adoeceram em razão das diversas dificuldades enfrentadas e a pouca perspectiva de saná-las, ou até mesmo a de funcionários que simplesmente abandonaram seus cargos e não compareceram mais à cooperativa. Além disso, vários benefícios existentes na época como descontos em farmácias e médicos, tiveram que ser reduzidos ou extinguidos.

“Até naquela época nos tivemos funcionários que disseram assim: ‘Se é para o bem da casa, se é necessário enxugar, reduzir funcionários, eu tenho família, mas eu quero que essa casa continue, eu me disponho a sair para o bem da casa continuar’. Então são atitudes que devem ser lembradas e valorizadas” (E02).

“Houveram pessoas que aceitaram assim, com a maior tranquilidade [...] a questão de saírem da cooperativa, até teve uma nossa colega a Clessi que devia Ter uns 15 anos que trabalhava na cooperativa que ela se colocou a disposição, ela falou “se tiverem que soltar gente por causa da questão da sobrevivência da empresa eu estou a disposição” e teve diversos assim que se manifestaram”. (E01).

“[...] o problema começou a surgir assim: em 94 estourou, ‘não tem mais recurso e não tem como negociar’. O gerente financeiro simplesmente pegou e não veio mais na cooperativa. Ele desapareceu e disse que não vinha mais pois ele não sabia mais como sai dessa situação, e não tinha mais cara de dizer para o agricultor que não tinha dinheiro pra pagar a soja”. (E03).

Em conformidade com a noção de sobrevivência, os dirigentes procuraram criar mecanismos de controle mais rígidos para que a cooperativa não viesse a encarar situações difíceis como as enfrentadas no passado. Tanto a liberação de crédito indevido, os desperdícios desnecessários, os gastos excessivos, quanto o favorecimento pessoal de associados não cabiam mais nas práticas de uma organização endividada e com o futuro ainda incerto.

Sendo assim, **segurança** nas decisões tomadas pela cooperativa passou a ser também um valor muito importante e se fez presente na medida em que foram implementados tais mecanismos, pois como a cooperativa estava descapitalizada e com um grande volume de dívidas junto a bancos e fornecedores, não se cabia mais desperdiçar nenhum recurso financeiro ou material. Tal valor traduz-se nas várias ações impostas pelos membros organizacionais no sentido de minimizar os riscos financeiros, visando assegurar a existência da organização.

“[...] hoje os critérios criados pela cooperativa nos dão condição de segurança, porque não se libera crédito mais, se não houver um enquadramento dentro dos critérios criados, então não é o setor lá que define quando algum pedido de recurso foge dos critérios, ou tem alguma coisa que não contempla o que está dentro dos critérios, não é o rapaz encarregado do setor que decide por isso, volta de novo para o comitê de crédito e daí agente analisa, se tem segurança se faz, se não, não se faz. Então agente entende com isto que a continuidade de perseguir e criar critérios cada vez mais vai dar segurança”. (E02).

“Hoje nós estamos atendendo o agricultor a qualquer custo desde que ele pague. Para vc ver uma coisa: nós temos continuado a conceder crédito e depois que foi implantado... nós não tivemos problema com nenhum deles, pra todos que foi liberado recursos voltou. É estudado, existe hoje uma classificação de associados: nível um, dois e três. Aonde é dado parâmetros pra que a gente possa trabalhar com segurança”. (E03).

“[...] o que me facilita são os resultados, que antes a gente tinha que andar buscando com dificuldade, hoje eles vem com mais segurança, e isso te facilita [...]”. (E04).

Até o momento foram apresentados os valores mais significativos que delineiam a cultura organizacional antes da implantação da Gestão da Qualidade Total. A partir deste ponto serão analisados os valores verificados no contexto organizacional depois da implantação, bem como quais foram substituídos e quais foram complementados.

Quadro 12 - Valores organizacionais verificados depois da implantação da GQT

Valores organizacionais	Caracterização
Integração • consenso nos valores e práticas de cada setor.	<ul style="list-style-type: none"> • União entre setores por meio das reuniões de líderes e do comitê Gestor; • União das pessoas por meio das Equipes de Alto Desempenho; • Tomada de decisões em conjunto; • Festas e comemorações em datas festivas como Natal e aniversário da Cooperativa e eventos esportivos.
Planejamento • método para traçar metas e os meios de alcançá-las.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação do <i>Programa de Capacitação para a Qualidade</i>; • Formulação da missão e das políticas da qualidade; • Definição do negócio; • Definição do objetivo geral e dos objetivos específicos da organização; • Formulação do planejamento estratégico; • Elaboração do Plano de Gestão Anual; • Elaboração de Plano Orçamentário.
Descentralização • concentração de poder ou atividades em grau reduzido num grupo social organizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Formação do Comitê Gestor; • Formação das Equipes de Alto Desempenho; • Formação das Equipes de Líderes; • Formação da Comissão de Crédito.
Comprometimento • compromisso e empenho dos membros com as metas traçadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade em alcançar os objetivos; • Participação no Programa 5S; • Participação nos Grupos de Alto Desempenho.
Transparência nas informações • comunicação das ações de um grupo organizacional aos demais.	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de monitoramento das metas em todos os setores; • Painel com os principais tópicos do Programa 5S e seu estágio atual; • Gestão aberta por parte dos dirigentes; • Divulgação da missão e das políticas da qualidade; • Reuniões do Comitê Gestor, Grupo de Líderes, Comitê de Crédito e Grupos de Alto Desempenho; • Reuniões de prestação de contas e planejamento com todos os funcionários; • Indicadores de desempenho organizacional; • Indicadores de resultados financeiros mensais; • “Informativo mensal COTRIJUC”.

Fonte: Dados secundários e entrevistas semi-estruturadas

Conforme expõem Hinings e Greenwood (1989), as organizações, em certos períodos, percorrem ao longo do tempo um caminho entre um arquétipo e outro, o qual chamam de *Track*.

O período por que passou a COTRIJUC após a crise de 1994 e as novas práticas adotadas e institucionalizadas com a implantação da GQT sugerem a origem de um novo arquétipo organizacional num esforço de adaptação às novas contingências, e assinala um período (*Track*) de reconstituição cultural da cooperativa, traduzida numa maior integração e comprometimento dos funcionários, na descentralização e transparência das decisões e informações por parte da direção e no planejamento de todas as ações desenvolvidas.

A inserção em 1997 dos primeiros esforços para a implantação da GQT sugere que outros valores tenham sido gradativamente incorporados pela empresa. Isto não significa que a sobrevivência ou a segurança deixaram de ser valores praticados, visto que até hoje a empresa encontra-se endividada e com seqüelas da crise, porém a inserção da qualidade sugere a incorporação de outros valores na rotina dos funcionários, que na época da crise não eram praticados, pois a empresa não tinha acesso aos recursos técnicos, materiais ou financeiros exigidos para levar o programa adiante.

“[...] sobrevivência é uma coisa que tinha, e era a qualquer custo naquela época, hoje não é uma coisa que vem em primeiro lugar: ‘-A! Nós temos que sobreviver a qualquer custo’. Isto aí, nós não que resolvemos esta questão, mas ela não é premente, ela não está no dia a dia preocupando as pessoas.” (E06).

“O que eu acho que ainda existe é uma certa tendência de tentar sobreviver. Mas isto é lógico que não vai atrapalhar o serviço. Mas não é o mais importante, não é o carro chefe mais. Pois na época pós-crise a sobrevivência foi a primeira coisa, ou seja, buscar a sobrevivência, e hoje a cooperativa está mais preocupada no desempenho, na solidez.” (E08).

Tanto o *downsizing* realizado pela cooperativa em resposta à crise quanto as demissões que ocorreram após em função da implantação da GQT parecem não ter deixado seqüelas na organização, além daquelas manifestadas na época em que ocorreram, como expõe o depoimento a seguir:

“[...] daí nós tentamos entrar dentro do programa de qualidade. Estivemos participando de diversos cursos [...], e com aquilo o pessoal mais antigo que não quiseram saber disso, foram dizendo: ‘- Bom, a minha época já terminou, eu já senti que com isso não adianta eu continuar aqui’. E aí uns foram saindo e outros nós fomos tirando, e daí nós já tínhamos dado uma boa enxugada [...]”. (E02).

O *Programa de Capacitação para a Qualidade* elaborado pelos técnicos da Defer, que guiaram as primeiras ações da organização em prol da qualidade, e os critérios de avaliação propostos pelo PGQP têm no seu âmago o planejamento como norteador das ações e programas implementados.

O planejamento foi a primeira fase da implantação de todo o processo da qualidade, considerado como a etapa de interface entre a estrutura conceitual da qualidade e os objetivos da empresa. A nova estrutura formada pelas comissões e grupos e a compreensão por parte dos membros de conceitos antes não utilizados pela organização, como missão, políticas, objetivos, entre outros, resultaram na elaboração do planejamento estratégico desdobrado no plano de gestão e adotado não somente pelo nível estratégico, mas também pelo tático e operacional.

Em vista disso, um dos valores mais expressivos verificados após a implantação da GQT, o qual era pouco praticado anteriormente, é o **planejamento**. Este valor traduz-se nas ações empregadas pelas organizações em criar um método para traçar metas e os meios de alcançá-las.

Foram executadas várias ações pela cooperativa que sustentam este valor, tais como: a formação da Comissão para a Qualidade; definição do negócio; definição de sua missão; definição de suas políticas; definição da abrangência do plano; definição do objetivo geral e dos objetivos específicos da organização; análise interna e externa segundo o modelo de Porter (1989); desenvolvimento do planejamento estratégico desdobrado em plano de gestão envolvendo os setores entre outras.

“Antes de 94 não existia planejamento da cooperativa, existia talvez a nível de direção, num nível mais alto, existia o planejamento, mas não era um planejamento amplo e aberto, principalmente para os funcionários e chefes de setores, não existia essa participação. Então praticamente não existia o planejamento geral da cooperativa, existia uma programação, muito mais uma programação do que um planejamento. Eu diria que não existia um planejamento adequado antigamente e hoje existe um planejamento bastante amplo e aberto, onde existe muita participação do quadro funcional. [...]” (E08).

“Eu me parece que a organização interna da cooperativa teve um ganho imenso por que antes do PQ não tinha planejamento, não se sabia pra onde a cooperativa ia, ou se sabia estava na cabeça de cada um de uma forma pulverizada, com cada um buscando uma coisa. Então a gente sentou, analisou a situação da cooperativa e conseguiu definir conjuntamente, não só a direção mas também o pessoal da área gerencial da cooperativa a gente conseguiu definir um rumo para ela. [...]” (E01).

Ao passo que a organização começou a desenvolver e aplicar o planejamento, percebeu a necessidade de formar grupos e comitês para otimizar este processo nos diversos setores, além de desenvolver mecanismos que monitorassem o desempenho das metas e objetivos propostos.

Com o desenvolvimento do plano da qualidade outros valores, que anteriormente não eram praticados, começaram a ser verificados no contexto organizacional e amplamente aceitos pelos atores organizacionais. São eles: a descentralização das decisões e a transparências nas informações.

No caso da **descentralização**, tal prática traduz-se numa concentração de poder ou atividades em grau reduzido num grupo social organizado. Nesse caso os atributos de autoridade são distribuídos entre vários grupos, passando a existir uma multiplicidade de órgãos não-centrais, como as equipes de alto desempenho, que estabelecem diretrizes sobre as normas a serem ditadas para as diferentes partes da organização, cada uma em sua área de atuação.

Além das Equipes de Alto Desempenho, também foram formados a Comissão para a Qualidade, compostas pelos principais dirigentes da organização e que mais tarde passou a se chamar de Comitê Gestor, as Equipes de Multiplicadores do Programa, os Grupo de Líderes de Equipes de Alto Desempenho, as Equipes de Multiplicadores de Área e o Comitê de Crédito.

“[...] essa descentralização, ou seja este modelo diferente de gestão, ele se deu em cima da evolução do Programa de Qualidade. Nós criamos inicialmente um comitê de gestão, onde o comitê de gestão começou a compartilhar as decisões, tanto na hora de se analisar o aspecto quanto na hora de defender de fora a posição tomada pela direção. A gente começou então a compartilhar isto a nível de comitê de gestão. Esse foi o primeiro passo, vamos dizer assim... Então a gente começou a uniformizar a linguagem e começou a administrar a cooperativa de uma forma mais aberta, isto foi o primeiro passo. [...]” (E01).

“[...] as decisões são amadurecidas, basicamente no comitê de gestão, são trocadas idéias, são enriquecidas. E tem se notado que sempre tem saído decisões maduras. E as chances de erro têm sido minimizadas. E quando tomada a decisão, por ela ser tomada dessa forma existe um comprometimento imediato no sucesso dessa decisão por que ela não foi tomada individualmente e todos tiveram oportunidade de expor a sua opinião sobre essa decisão então quando ela é definida é por que ela foi de consenso e ai todos se sentem comprometidos, e isto tem dado um ganho em relação a decisão autoritária e individualista, e essa não existe na cooperativa”. (E07).

A descentralização nas decisões por meio da formação dos diversos grupos e comitês aumentou o fluxo de informações dentro da organização, tornando-se um valor largamente praticado em todos os níveis. Os líderes passaram a informar a seus subordinados o que era discutido nas reuniões do Comitê Gestor e a levar as suas sugestões e reivindicações ao Comitê.

Além disso, outras iniciativas executadas pela empresa também auxiliaram para que a **transparência nas informações** se tornasse uma forte característica após a implantação da GQT. Este valor reflete o empenho dos vários membros organizacionais, e principalmente do grupo dirigente, em comunicar suas ações aos demais grupos, visando principalmente que não ocorressem mais situações como as que levaram a organização à crise.

A criação dos painéis com indicadores de desempenho para monitoramento das metas tornou as informações sobre o comportamento da empresa visíveis, não somente para os funcionários, mas também para os clientes que vão à empresa regularmente negociar seus produtos.

“[...] o comitê de gestão foi uma idéia feliz de institucionalizar uma coisa que inconscientemente se fazia diariamente [...]. Então foi proposta a idéia na época de em vez de se fazer uma reunião informal, de se fazer uma reunião programada de duas horas, semanalmente, e abrir esse grupo que era de quatro pessoas pra um número maior. Se passou inicialmente pra sete, onde todos os setores iriam ter oportunidade de conversar entre si, trocar idéias e dar opinião, [...] cada gerente de área traria para o comitê, semanalmente, os problemas do seu setor, que ele levantava com os seus colaboradores, e isto estaria na mesa da direção. E o pensamento e as decisões da direção fluiriam também para os setores da mesma forma e isso institucionalizado semanalmente.” (E07).

“[...] eu acho que isto é uma característica bem marcante aqui na COTRIJUC, que em algumas cooperativas eu imagino que alguns funcionários têm uma dificuldade bastante grande de falar com o gerente ou com o presidente e o vice-presidente, o que não acontece aqui na cooperativa. E até nas conversas informais. Existe assim, profissionalmente até uma hierarquia mas socialmente são pessoas iguais, e isto é muito forte aqui na cooperativa.” (E07).

“A transparência nas informações que era uma coisa que não existia, ela se sobrepujou a qualquer outra coisa, isto era nossa deficiência antigamente [...] Transparências nas informações. O que é mais forte é a transparência nas informações.”. (E06).

A formação das cinco Equipes de Alto Desempenho desenvolvidas para que disseminassem com mais eficiência os vários programas desenvolvidos, o Comitê Gestor e o Grupo de Líderes, agiram como mecanismos de difusão das informações dentro da empresa e aumentaram a integração da equipe, visto que as mesmas foram compostas por indivíduos de vários setores da organização.

Todos esses fatores criaram uma noção de **Integração** bem maior entre os funcionários e entre os setores que não existia anteriormente, refletindo o consenso dos valores e práticas de cada setor, enfatizando a harmonia e a ausência de conflito, como já foi visto. Segundo diversos depoimentos, o trabalho em equipe com pessoas de diversas áreas criou um sentido de união na cooperativa, visto que as pessoas começaram a ter acesso e a decidir sobre questões além daqueles do dia-a-dia e do seu departamento.

“Eu vejo que hoje eles [Nível Operacional] transitam com desenvoltura, [...] eu vejo que o pessoal participa, as reuniões deles são entusiasmadas, a gente percebe, até pela transparência das salas aqui, que há uma participação sem constrangimentos, sem inibição. Não tem aquele funcionário mais inibido ali num “cantinho”, só ali fazendo número. [...] todos falam, todos participam e integra muito o quadro de colaboradores. Acho que isso foi importante pra fazer com que aquele colaborador que está mais afastado da administração, aquele operacional de armazém, ele se sinta fazendo parte da gestão da cooperativa. O fato dele sentar aqui na sala de reuniões e ter a oportunidade de vir aqui e falar, trocar idéias e ouvir. Acho que isto ai foi extremamente importante”. (E07).

“[...] dentro das equipes de alto-desempenho tem uma pessoa de cada área que está trabalhando conjuntamente e está buscando soluções, então uns estão conhecendo as áreas dos outros e estão trocando informações”. (E01).

“[...] depois do programa de qualidade que a gente começou a trazer o pessoal pra uma sala e discutir, mostrar os problemas, buscar com eles estabelecer [...]. Quer dizer as equipes estão mais envolvidas, talvez longe ainda do que deva ser, mas começaram a se envolver mais, então começa mais aquela visão holística, quer dizer já estão enxergando um pouco mais o todo né [...] Então eu acho que ela está tendendo, ela está neste caminho aqui... para criar uma cultura unitária.. (E01).

“Então quando foi formado esse comitê, ai a gente começou a notar que isto era possível, de envolver mais as pessoas e as pessoas se comprometerem mais”. (E01).

Vieira e Carvalho (1999) identificam, dentre as seis características comuns à maioria das práticas relativas à qualidade nas organizações com relação aos recursos humanos, o comprometimento e o entusiasmo pela qualidade, desde os níveis mais altos da hierarquia até o chão de fábrica. O fundamento de um esforço efetivo de gerenciamento para a GQT é o comprometimento. Comprometimento é, por definição, uma característica intelectual, um atributo pessoal que, como a honestidade, não pode ser imposto de fora para dentro (Brown, Hitchcock e Willard, 1996).

Na COTRIJUC a montagem de um planejamento envolvendo os vários níveis, a descentralização nas decisões e a formação das Equipes de Alto Desempenho e principalmente a forma como foi feito o *approach* inicial do programa decorreram num maior comprometimento da equipe com as metas e objetivos do plano.

Segundo as entrevistas e a análise documental realizada, após a crise de 1994 as pessoas estavam muito apreensivas quanto ao futuro da empresa e de seus empregos e por isso pouco envolvidas, entretanto com o empenho da nova direção e com os vários programas desenvolvidos pelo programa de qualidade o **comprometimento** passou a ser um valor verificado em todos os níveis organizacionais. Este valor reflete o compromisso e o empenho dos membros organizacionais na execução dos programas e metas traçados pelo plano de qualidade desenvolvido pela organização.

Segundo alguns depoimentos ainda existem pessoas que não se envolvem completamente nos processos da cooperativa e se importam em apenas receber seu salário no final do mês, mas também apontam que esse aspecto melhorou bastante após a implantação da GQT.

“[...] na estrutura da cooperativa, todos sabem que estão dentro dessa estrutura e para nós alcançarmos a viabilização da cooperativa, torna-la forte, temos que ter essa organização e segui-la e todos que estão executando o trabalho, estão sabendo disso, pode ocorrer de alguém não dar a devida importância, mas todos sabem, mas se alguém não está correspondendo devidamente é porque ele não está sendo bem observado”. (E02).

“[...] primeiro a gente tinha uma turma que vinha pra cooperativa e batia o ponto pra entrar, batia pra sair e pronto, e nunca pensava na COTRIJUC pra amanhã, nunca pensava no que nós tínhamos que fazer. E hoje com essa nova visão que foi dada aos funcionários, ele sabe se ele sai lá de baixo pra vir aqui em cima e ele ver um problema no percurso ele tem responsabilidade de falar com o gerente ou o responsável pela área e dizer: ‘- Olha eu vi tal coisa ali que está errado’.”. (E03).

“[...] o mais importante seria o comprometimento e participação de todos os funcionários, que seria o resultado de todos os outros. Se tu o pessoal comprometido significa que eles foram sensibilizados e assim pra frente, houve uma evolução e hoje eles estão comprometidos. E participação... se a pessoa está comprometida e não participa daí então... é um complemento geral da coisa”. (E03).

Uma das características essenciais do cooperativismo é atingir o social através do econômico. Sob esse aspecto, as cooperativas objetivam uma melhor qualidade de vida a seus associados com base na colaboração recíproca, promovendo o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas de caráter comum por meio da venda da produção agropecuária nos mercados locais, nacionais e internacionais.

Esse comportamento assistencial das cooperativas é explicado pelo cooperativismo ter no seu âmago a função social de atender seus cooperados, que sozinhos não teriam a força e a capacidade de concorrer num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Como explica Verri (2001, pg. 2):

“O Cooperativismo é dotado de princípios de elevada nobreza e valor humano, os quais são capazes de criar uma dimensão superior de administração das atividades econômicas governamentais, e empresariais, com o firme propósito de consolidar benefícios sociais, e autônomos, aos participantes dos atos cooperados e suas relações técnicas e comerciais, sem fins lucrativos e praticamente isentos de impostos.”

Entretanto, como foi visto, esse caráter social vai mais além. Talvez por estarem inseridas em regiões geograficamente pequenas, as cooperativas desempenham papéis que ultrapassam apenas a função social de atender seus cooperados, e atuam, tanto elas quanto por meio de seus membros, fornecendo sustentação econômica e institucional a esses ambientes.

Em vista disso, também foi possível identificar duas crenças praticadas pela organização, consideradas como tal por serem tidas como pressupostos básicos que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização, saindo do nível da consciência e, normalmente, tidas como verdades inquestionáveis (Enz, 1988; Freitas, 1991; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

Nesse caso, ao responderem às perguntas: “por que a organização existe?” e “qual sua razão de ser?”, os entrevistados sempre recorreram a noção de **responsabilidade pública** que a cooperativa exerce dentro da região como uma prática inquestionável, sendo encarada pelos membros como uma das funções mais importantes exercidas pela organização desde a sua constituição, e como poderá se comprovar adiante, como um valor considerado central na formação da sua identidade organizacional.

De fato, desde sua constituição, e mesmo depois dos diversos períodos e transformações por que passou, sempre houve a consciência, em alguns momentos mais do que outros, da responsabilidade pública que a mesma desempenha, não somente para seus associados, mas para todos os seus *stakeholders*, e principalmente para a comunidade.

“Hoje depois do programa de qualidade implantado na cooperativa, seguidamente nós temos colégios, nós temos o Rotaly que vem fazer visita também, enfim, a cooperativa se tornou assim algo bastante importante dentro da sociedade, onde o pessoal hoje vem fazer visita, saber como é que foi feito isso, saber como está sendo feito aquilo, o grau de satisfação e a divulgação na sociedade é muito maior.” (E01).

“[...] a COTRIJUC estava fora da participação no nível externo digamos, a cooperativa teve um momento que se encolheu bastante e daí os nossos valores aqui dentro estavam mais escondidos, [...] a cooperativa ficou mais internamente, hoje depois que a gente começou o programa se criou um novo conceito dentro da sociedade, a cooperativa começou a participar mais junto as entidades, com a FECROAGRO, com a CCGL, com a Santa Maria digo CCAL, a cooperativa tinha se recuado disso aí, então tudo possibilitou por ter agora alcançado a pontuação, dentro das análises do programa de qualidade, isto fez com que a cooperativa se tornasse assim mais publica[...]”. (E02).

“[...] hoje para o município a gente vê mais a cooperativa como uma estrutura que precisa ser conservada para a comunidade, a gente vê que a procura hoje aqui por benefícios, por ajuda. Todos os funcionários da cooperativa são consultados hoje pra fazer parte de direções, ajudar em festas. Então a gente vê hoje que isso aqui é um foco de que ajudam no desenvolvimento do município. Hoje a gente é muito mais para o município do que o município foi para a cooperativa no passado”. (E03).

Segundo diversos autores (Schein, 1991; Kotter e Heskett, 1994), os líderes e fundadores têm um papel fundamental na formação da cultura de uma organização. “A dedicação e o comprometimento dos líderes e fundadores para com a empresa são as molas mestras na formação da cultura” (Tomei e Braunstein, 1993, p. 17). A visão que estes personagens têm de como enfrentar os problemas e de como gerenciar a organização criam a consciência da organização e definem o papel que esta irá desempenhar.

Os fundadores e outros líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus empregados (Gibb Dyer Jr. Apud Freitas 1991). Assim, o atual presidente da cooperativa continuamente deixou bem claro em seus discursos e por meio de suas ações que a honestidade sempre foi um de seus princípios mais fortes. De fato, vários depoimentos coletados nas entrevistas apontam esta como uma das mais importantes características da cooperativa e praticada em todas as ações desenvolvidas.

“O SR. Aldo, que na época foi ele.. ele era o responsável, era o presidente. E chegou até no conselho neste dia ser colocado na mesa: fecha ou não fecha. Então eu te digo assim, a gente vendo a pessoa dele, eu considero assim, em termos de respeitabilidade, aquela segurança que ele consegue passar para os associados. E a própria filosofia dele, o discurso dele,[...] Então eu considero muito que em termos de credibilidade da cooperativa vem em cima do respeito que o produtor, que o associado vêem na pessoa dele. Eu acho que daí é que surgiu a força da cooperativa.” (E03).

“[...] as pessoas sabiam que o Sr. Aldo é uma pessoa que jamais admitiria que alguém da equipe dele usa-se de artifícios para benefícios pessoais ou este tipo de coisa. Então eu acho que a conjugação dessas duas coisas deu para a COTRIJUC uma imagem de credibilidade tanto em questão de honestidade de austeridade como de boa gestão de negócio.” (E07).

Tal atitude demonstrada na forma como a cooperativa passou a ser dirigida, principalmente após a crise de 1994, traduziu-se noutra crença, manifestada em diversos depoimentos, e também como resposta às perguntas citadas acima, a **honestidade**. Este valor reflete a preocupação da organização em cumprir com todas as suas obrigações legais e no relacionamento mentido com seus associados e funcionários.

“Honestidade e austeridade, eu acho isto essencial, pois isso faz parte da credibilidade da empresa, a cooperativa sem credibilidade, nós não teríamos dado a volta de forma nenhuma, então a imagem que o Sr. Aldo passa de homem austero, honesto, deu credibilidade pra a organização, que mesmo em uma situação terrível que não tinha a mínima possibilidade das pessoas trazerem produtos pra cá e deixar, eles trouxeram e deixaram e confiaram. Isto ai foi essencial e continua sendo e vai ser sempre”. (E07).

“E a honestidade pra uma cooperativa, a honestidade da direção de uma cooperativa... Por que as pessoas falam em cooperativa a primeira coisa que as pessoas olham é a direção desta cooperativa. Por exemplo, a COTRIJUC, a direção e seus comitês, seus conselhos, agora a honestidade isto existe dentro da cooperativa, seria o carro chefe, até por que a cooperativa reconquistou a credibilidade isto é a coisa mais difícil. [...]. Então eu acho muito importante a honestidade de quem dirige uma cooperativa, [...]”. (E08).

“Na minha opinião esta questão da honestidade, austeridade e respeito, são os valores que servem como exemplo e dão suporte pra o desempenho da organização. Em cima dessa construção de credibilidade. E a parte de união de esforços é o que reforça a questão de trabalhar o quadro social, fortalece-lo e conseguir o desenvolvimento sustentado do sistema.” (E01).

Por meio da **observação não-participante** foi possível evidenciar certos atributos culturais levantados nas entrevistas, bem como revelar outros. Durante a observação foi possível notar que tais atributos, sendo considerados como manifestações concretas da cultura (Trice e Beyer, 1984), vieram a reforçar os valores revelados nas entrevistas.

Tendo como base as categorias expostas no Quadro 9 da base teórico-empírica procurou-se apontar os atributos culturais que foram modificados em razão da implantação da GQT e que tenham com isso gerado efeitos ou mudanças no comportamento, no relacionamento ou mesmo nos valores dos membros das cooperativas. Compreende-se que tais categorias analíticas podem ser utilizadas como importantes ferramentas para compreender a perspectiva do *nativo* e desvendar sua cultura, porém, visto que na observação não-participante não há intervenção do pesquisador no cenário social examinado, considerou-se apenas aqueles atributos que foram claramente manifestados.

Como forma de reforçar tais mudanças além dos depoimentos ou observações feitas *in loco* durante a pesquisa, também se mencionará, quando for relevante, trechos de depoimentos constantes nas entrevistas.

Segundo a perspectiva de Schein (1984), a cultura organizacional pode ser analisada segundo diferentes níveis: os artefatos visíveis, os valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos básicos, os quais apresentam um grau crescente de dificuldade para serem analisados.

O primeiro nível é composto pelos aspectos visíveis como tecnologia, arquitetura, formato dos escritórios, maneira de vestir entre outros. Eles são facilmente visíveis, mas nem sempre decifráveis ou de fácil interpretação, pois muitas vezes a lógica existente entre estes artefatos não é revelada ou compreendida.

Tendo como base tal perspectiva, uma das modificações que se notou no contexto organizacional, e que modificou as relações entre os atores organizacionais, foi quanto ao ambiente físico, no caso a mudança do escritório do Presidente para o andar térreo.

Anteriormente, a sala do presidente se localizava no 1º andar, local este em que não transitavam os agricultores que vinham à cooperativa diariamente para tratar de seus negócios. Esse *lay out*, segundo se revelou nas entrevistas, configurava-se num obstáculo em termos de comunicação entre essas pessoas e os dirigentes da empresa. Além disso, os próprios funcionários comentam da dificuldade de se falar com essas pessoas, visto que além de terem suas salas separadas das demais, ainda era necessário muitas vezes falar com a secretária antes, no sentido de agendar uma reunião ou um encontro.

Assim, muitas vezes questões simples como uma mera assinatura de um documento ou uma dúvida que poderia ser resolvida rapidamente tomava muito tempo, burocratizando o processo e o fluxo das informações organizacionais.

Com a redução significativa de funcionários, o Presidente juntamente com o Diretor administrativo e o Diretor Comercial-Financeiro tiveram suas salas mudadas para o andar térreo, local onde diariamente transitam dezenas de agricultores e onde se encontram outros setores da administração. Por uma questão de espaço físico não foi possível transferir a sala do vice-presidente.

Um aspecto importante desta mudança é que a modificação no *lay out* dos escritórios resultou numa maior aproximação entre os dirigentes do nível estratégico da cooperativa e os outros setores e, principalmente, destes com o associado.

“Eu acho que uma administração mais aberta, nós vemos exemplos, seguidamente eu ligo para outras cooperativas para falar com o responsável, com o gerente de área, por exemplo às vezes, o telefone passa por uma telefonista, mais uma secretária e mais uma secretária para chegar no cara, aqui normalmente é da telefonista direto para o presidente, pro vice, pro gerente de área, há uma diferença hoje se tu chegar aqui na cooperativa na porta da sala do presidente, 90% do dia está aberta, a não ser que tenha alguma reunião, ou dos diretores. [...]” (E05).

“[...] eu acho que isto é uma característica bem marcante aqui na COTRIJUC, que em algumas cooperativas eu imagino que alguns funcionários têm uma dificuldade bastante grande de falar com o gerente ou com o presidente e o vice-presidente, o que não acontece aqui na cooperativa. E até nas conversas informais. Existe assim, profissionalmente até uma hierarquia mas socialmente são pessoas iguais, e isto é muito forte aqui na cooperativa.” (E07).

Outra modificação relevante no ambiente físico da organização ocorreu nos armazéns com a implementação do Programa 5S. Com o descarte de materiais obsoletos e sucatas, o ambiente tornou-se mais espaçoso, limpo e organizado.

Conforme depoimentos coletados, a melhor organização das ferramentas, produtos e máquinas proporcionou uma maior agilidade na execução das tarefas, além disso, cada pessoa possui uma área específica que fica sob sua responsabilidade.

“[...] Eu te digo onde mais evolui foi dentro dos armazéns da cooperativa, isso eu já citei a poucos dias numa reunião do comitê. O pessoal que mais se engajou e que gostaram do que fizeram foi o pessoal dos armazéns. Os armazéns da cooperativa tu pode entrar, claro que existem coisas sujas, mas sempre tem alguém limpando, sempre tem alguém colocando as coisas no lugar”. (E08).

Conforme expõem Trice e Beyer (1984), artefatos se referem a objetos materiais fabricados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas. Tais artefatos podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam informações sobre a cultura de uma organização.

Dessa maneira, pôde-se notar algumas modificações relevantes no contexto organizacional da cooperativa após a implantação da GQT, tais como: mural para monitoramento da metas anuais no salão central da cooperativa (vide foto 1 do Anexo 10), quadro de monitoramento das metas setoriais e outros programas em cada setor (vide fotos 2 e 3 do Anexo 10), mural com a evolução do Programa 5S (vide foto 4 do Anexo 10), Satisfatômetro (vide foto 5 e 6 do Anexo 10).

Deal e Kennedy (1982) argumentam que os ritos, os rituais e as cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Com a implantação da GQT na cooperativa, novos ritos, rituais e cerimônias foram incorporados ao contexto organizacional enquanto outros foram abandonados. Com base nas observações e anotações realizadas durante o período em que se passou na organização e nos documentos analisados, pode-se citar como ritos, rituais e cerimônias incorporadas: as reuniões semanais do Comitê Gestor, as reuniões de prestação de contas e planejamento com todos os funcionários, as reuniões e celebrações que ocorrem anualmente na sede da cooperativa, as competições esportivas (vide foto 7 do Anexo 10), as palestras e os treinamentos sobre temas ligados à qualidade e a saúde (vide foto 8 do Anexo 10) e outros.

Segundo Trice e Beyer (1984), saga é uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes, geralmente em termos históricos. Muitas vezes durante tais eventos nascem os chamados heróis. “Na abordagem de Deal e Kennedy, os heróis personificam os valores e condensam a força da organização” (Freitas, 1991, pg. 31).

Sob tal perspectiva, um dos eventos mais comentados na cooperativa até hoje foi o que ocorreu durante a crise de 1994, quando o atual presidente colocou seus bens em garantia das dívidas da cooperativa. Nesse momento instituiu-se, segundo os entrevistados, uma liderança forte e corajosa na cooperativa, e que se traduz numa saga muito comentada entre os funcionários até hoje: em 94, quando a empresa estava numa situação muito ruim, com muitas dívidas e desunião no grupo, numa reunião do Conselho de Administração, vários conselheiros optaram pelo fechamento da cooperativa, por acharem a solução mais adequada, então o atual presidente, Sr. Aldo Michelin, entrou em contato com o Conselho Consultivo que estava também em reunião, e este último, através de seu presidente, Sr. Caio Viana, expressou sua vontade de que a Cooperativa não fechasse. Dessa forma, o presidente tomou a decisão de não fechar.

“[...] de forma nenhuma poderia acontecer isto, de forma nenhuma eu disse: vocês não vão me abandonar, eu não vou abandonar o barco neste momento, e vocês deverão ser meus parceiros”. (FV1.00:20:05)

O mais importante é que por meio deste ato criaram uma legalidade para sua liderança, como mostra o depoimento a seguir:

“O presidente da cooperativa tornou-se um exemplo de líder no momento mais crítico da organização, no momento em que após frustradas as políticas governamentais do início da década de 90, a Cooperativa esteve as portas de encerrar suas atividades. A decisão já havia sido aprovada pelo Conselho de Administração, as autoridades locais pouco ou nada fizeram reverter a situação. Foi neste momento que o atual presidente disse não, colocou seus bens pessoais em garantia as dívidas, formou uma nova equipe e reverteu as contingências.” (DCO10.p9).

Nesta seção se procurou evidenciar as mudanças significativas que ocorreram nos valores, nas crenças e em outros atributos culturais da COTRIJUC em razão da implantação da GQT. A próxima seção pretende expor o mesmo diagnóstico à CAMNPAL, empregando-se para isso a mesma metodologia de análise.

4.2.2 CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda.

Os procedimentos adotados para a verificação dos valores e crenças que delineiam a cultura organizacional da CAMNPAL, nos dois períodos analisados, foram os mesmos empregados na análise da COTRIJUC.

Nesse sentido, a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os dirigentes dos níveis estratégico e tático, é possível notar a absorção de novos valores no contexto organizacional após a implantação da Gestão da Qualidade Total, traduzidos na modificação das rotinas dos funcionários e na assimilação de novas práticas organizacionais.

À medida que um grupo se torna coeso, ele adquire códigos próprios de identificação, de comunicação, de linguagem e de comportamento, que se traduzem em padrões assumidos e praticados pelos integrantes desse grupo. Os líderes e fundadores do grupo têm fundamental importância no desenvolvimento deste padrão, porque são eles que definem as ações a serem tomadas, definindo assim o ritmo e as características das relações humanas e de trabalho dentro da organização nos seus primeiros anos. Soluções que repetidamente parecem resolver os problemas que encontram tendem a tornar-se parte da cultura. Quanto mais tempo as soluções parecem funcionar mais profundamente tenderão a se encaixar na cultura (Schein, 1991).

Sob tal perspectiva, os sucessivos períodos de prosperidade por que passou a organização serviram para consolidar esses padrões, tornando-os assim referência para toda a organização. Além disso, por estar inserida em uma cidade pequena e predominantemente de colonização italiana, notou-se nas entrevistas uma forte influência da cultura da região na formação e sustentação dos valores existentes.

Em vista disso, levando-se em consideração os valores mais representativos da cultura organizacional, segundo o âmbito deste estudo, observou-se a substituição de dois valores referentes ao período anterior a implantação da GQT, o comodismo e o individualismo, e a complementação dos demais.

Os procedimentos adotados para a classificação dos valores foram os mesmos adotados anteriormente. Desse modo, nos Quadro 13 e Quadro 14 estão expostos os valores organizacionais mais representativos da cultura nos dois períodos analisados, antes e depois da implantação da GQT.

Assim como se procedeu na análise da COTRIJUC, utilizou-se como base de análise a evolução histórica por que passou a organização e os valores verificados em cada ocasião, sendo assim a transcrição dos valores na análise não segue a mesma ordem apresentada nos quadros.

Com base na análise de conteúdo das entrevistas e na análise documental foi possível a identificação de uma crença no contexto organizacional, consolidada desde a formação da organização, a responsabilidade pública exercida pela cooperativa.

Quadro 13 - Valores organizacionais verificados antes da implantação da GQT

Valores Organizacionais	Caracterização
Comodismo • interesse em preservar o <i>status quo</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de participação nos treinamentos e palestras; • Desmotivação; • Acomodação; • Resistência às mudanças; • Falta de comprometimento; • Descontinuidade na participação em programas.
Solidez estabilidade, econômica, social e financeira.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior organização da região; • Capitalização da organização; • Produtos com marca forte; • Industrialização da maioria dos produtos; • Concede financiamento a agricultores.
Visão de empresa ações visando a sobra financeira .	<ul style="list-style-type: none"> • Busca constante por resultados positivos; • Opera diretamente no mercado consumidor; • Compra produtos na época em baixa e vende em alta; • Lucros aferidos de negociações de compra e venda de produtos; • Opera no atacado; • Possui marcas próprias; • Possui lojas, supermercados, ferragens que atendem além do associado a comunidade; • Diversificação de produtos industrializados.
Honestidade ações no sentido de cumprir com todas as obrigações legais.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão íntegra; • Correta contribuição de impostos; • Pagamento em dia de todas as obrigações.
Industrialização práticas e ações empregadas para manufaturar produtos.	<ul style="list-style-type: none"> • Industrialização da maioria dos produtos; • Venda direta no atacado; • Agregar mais valor aos produtos; • Diferencial competitivo.

Fonte: Dados secundários e entrevistas semi-estruturadas.

A CAMNPAL desde sua formação visou sempre compor o seu quadro de funcionários com pessoas de confiança, originárias de famílias tradicionais da própria região. Outro fato singular é que antes de demitir um funcionário por ineficiência ou problemas de relacionamento, a empresa procura recolocá-lo em outros setores, como forma de preservá-lo dentro da organização. Com o passar dos anos, esse conjunto de fatores contribuiu para que a cooperativa possuísse muitos funcionários antigos, que exercem suas funções a vários anos na organização.

Conforme expõe Sathe (1985), a continuidade da liderança, a estabilidade dos membros no grupo, a concentração geográfica, o tamanho pequeno do grupo e o sucesso considerável são fatores que contribuem para o surgimento de culturas fortes, e por isso difíceis de serem mudadas.

Com a formação deste contexto um dos valores mais verificados nas entrevistas foi o **comodismo**, que reflete a dificuldade de alguns funcionários em mudar suas rotinas e absorver novas práticas organizacionais e o interesse de outros em preservar o *status quo* calmo e tranqüilo formado como passar dos anos, no qual a acomodação e a estabilidade eram valorizadas, principalmente pelos funcionários mais antigos.

“Nós não conseguimos avançar muito nessa parte ainda, não conseguimos, por exemplo, assim na parte de escolaridade dos funcionários. [...] pelo segundo ano já nós escrevemos as pessoas da cooperativa e menos da metade concluíram até o final das aulas, foram em todas as aulas e fizeram as provas. O pessoal vai no início e depois abandona, nós montamos um grupo de treinamento sobre matemática básica, mas olha foi quase que brigando para o pessoal ir em horário de expediente, foi bastante complicado. [...] as pessoas acabam se acomodando: ‘não lá eu estou seguro’... então até agora era muito assim.” (EC01).

“Só por ser antigos eles acham que tem este privilégio. Outro vício é que a idéia deles por estarem a mais tempo na empresa é a que deve prevalecer. Isto não é só no meu setor, isto é em todos os setores. É difícil mudar a cabeça das pessoas.” (EC02).

“A questão de religião e dos costumes, pois nós somos bastante de origem italiana, e os italianos são bastante teimosos. O italiano é de origem, como se diz o gringo aqui, já é de raça teimosa. [...] As pessoas que tem mais idade não é bem assim de mudar, se é uma pessoa nova tu tem mais chance de mudar. Agora mudar a mentalidade de uma pessoa de mais idade, até dentro da cooperativa as pessoas de mais tempo de serviço e mais experiência não é bem assim, muda mas sempre tem aquela resistência. Não no meu setor, mas tem setor que a gente nota.” (EC03).

“[...] sempre tu tem que estar, vamos dizer assim, tu faz reunião, tu conversa com o pessoal, mas tem que estar sempre em cima deles e dizendo permanentemente se tu deixou a coisa...o chefe de setor deixou a coisa automaticamente o pessoal se acomoda [...].” (EC06).

“Olha eu acho assim, se eu não aprendi em 25 anos eu não aprendo mais.” (EC08).

Segundo os depoimentos coletados ainda existe uma certa resistência por parte de alguns funcionários, principalmente os mais antigos, mas com o desdobramento do Plano da Qualidade estas resistências então sendo minadas, visto que novas soluções vão sendo adotadas com sucesso em resposta aos problemas que surgem, passando a fazer parte da rotina e a configurando-se como valores organizacionais.

“No começo sempre há. Da parte da gente como da direção, como das gerências, sempre há resistências no início. Por que é aquela história: ‘- Ah, mas tem reuniões todos os dias. Isto não vai resolver. Isto não vai adiantar.’ Então sempre há. Eu acho que todo o processo que é implantado em uma empresa seja ele qual for tem resistência, é uma coisa normal, por mais modesto que seja o processo que vai se implantar, ou o projeto que vai se implantar, sempre há resistência. Mas estas resistências foram quebradas .” (EC09).

Outro fator que contribuiu para a formação desse quadro é a entrada de novos membros no contexto organizacional, bem como os novos critérios adotados para a contratação dos mesmos.

“[...] a gente tem agora esse negócio de contratar as pessoas, tem critérios para contratar, tem que ter primeiro grau, antes nós tínhamos pessoal analfabeto, então tu vai exigir o que de um pessoal assim, também não é fácil.[...] Sempre, é bem melhor de trabalhar com um pessoal que tem um estudo do que um que não tenha nada.” (EC06).

O objetivo de uma cooperativa é atender seus associados, tendo como pressuposto básico que a união das partes torna o conjunto mais forte. Nesse sentido, a prática do cooperativismo está em promover o benefício particular através do coletivo.

Tendo tal pressuposto como base, a CAMNPAL sempre teve como sua principal vocação a função social de auxiliar seu quadro de associados, entretanto ao mesmo tempo sucessivamente procurou o desenvolvimento sustentado do agro-negócio e a estabilidade financeira, prezando por sua sobrevivência e crescimento enquanto organização.

Sob tal perspectiva, um fator apontado nas entrevistas que contribuiu para o atual estágio de solidez da organização foi a noção de **visão de empresa** imposta pela cooperativa em todas as atividades que administra. Este valor reflete a preocupação da organização em buscar resultados financeiros positivos, como se operasse como uma empresa privada e não como uma cooperativa.

“[...] hoje a cooperativa é vista muito como uma empresa qualquer, que só quer ter resultados, que ele [associado] se sinta também muito comprometido com uma empresa que é dele, só que a gente só consegue isto através da valorização dele, nós temos que trabalhar ele para que isto aconteça [...] .” (EC01).

“[...] a gente só olhava praticamente nas sobras, ainda a cooperativa tem bastante visão relacionado às sobras, se preocupa em sobras. [...] Pra não dizer lucros pois em cooperativa não se diz lucro, é a sobra. Mas ela olhava bastante a parte financeira[...].” (EC03).

“[...] não dá para dizer que a cooperativa é uma entidade filantrópica por que ela não é, ela é uma empresa como outra qualquer.”(EC04).

“[...] eu acho que muito mais pessoas começam a ver a cooperativa realmente como uma empresa, que ela tem que crescer, ela tem que evoluir, ela tem que ter resultados.” (EC09).

Um dos aspectos que ajudaram a compor este contexto foi a crescente industrialização empregada pela organização. Enquanto as demais cooperativas apenas compram e vendem seus produtos sem processá-los, a CAMNPAL concentrou-se na industrialização dos mesmos, atuando diretamente no mercado consumidor, agregando maior valor a seus produtos.

Ao longo dos anos, a CAMNPAL foi conquistando o mercado interno e fortalecendo-se no comércio varejista como uma marca forte e reconhecida. Assim foi verificada a noção de **industrialização** como um atributo representativo da cultura da organização, podendo ser vinculado à exclusividade que a organização emprega em valer-se do mesmo como diferencial competitivo.

“[...] a cooperativa ela partiu para a agroindústria, ela industrializa quase todos, essa é uma diferença das demais cooperativas. Eu acho que o grande ganho da CAMNPAL foi ai, a agroindústria pra agregar valor [...] .” (EC05).

“[...] ainda mesmo antes de começar com a qualidade aqui, ela teve...alguma administração teve a visão de começar a trabalhar com a agroindústria, não só simplesmente receber o produto aqui, o feijão, e mandar para fora ensacado onde os outros agrediam valor nisso.[...]” (EC07).

“A cooperativa industrializa praticamente tudo aquilo que o associado produz, agregando valor ao produto, hoje o único produto que não se industrializa é a soja.” (DCA5.p4).

Tendo como base a visão de empresa, em que o lucro é um componente essencial para a sobrevivência de qualquer organização que atua em um mercado capitalista, e investindo na crescente industrialização de seus produtos como forma de agregar valor, a CAMNPAL, a partir de meados da década de 70, iniciou seu ciclo de crescimento, o qual se mantém até hoje. Esse período de prosperidade por que passa a organização fez com que se consolidasse a noção de **solidez** na cooperativa, refletida na estabilidade econômica, social e financeira, alcançada pela organização, verificada não somente financeiramente, mas também, como já salientado, na força que a instituição representa para a comunidade onde está inserida.

Tal valor também é apontado pelos entrevistados como um atributo distintivo da organização em relação a outras cooperativas (Albert e Whetten, 1985).

“[...] em termos financeiros, uma diferença da cooperativa, uma característica, é a solidez que ela tem, então ela consegue ganhar dinheiro, por exemplo este ano teve varias cooperativa que tiveram dificuldades, que tinham comprado produtos antes, soja por exemplo, e depois a soja subiu, então isto foi prejuízo para elas, nós em função de termos esse poder, nós esperamos para vender no melhor momento, então o que foi prejuízo para as outras foi lucro para nós, acho que é um diferencial grande essa solidez [...]” (EC01).

“[...] nós somos uma cooperativa capitalizada, esse ano começou os preços de baixo pra cima, e nós sempre somos comprados e não vendidos. E aquele que anda mal anda vendido e não comprado, é o que é diferente entre nós e os outros. [...]. Então nós crescemos muito em cima disso, das sobras [...]” (EC05).

“[...] nós somos os maiores arrecadadores do município, nós sempre ultrapassamos 60, 70 %. Em Dona Francisca nós chegamos até a noventa e poucos por cento contra todos os outros seguimentos, só pra tu ter uma idéia. E eu acho que a cooperativa representa a força da Quarta colônia. Hoje todo mundo fala a CAMNPAL é a força da Quarta, é a cooperativa da Quarta colônia .” (EC05).

“[...] o associado mesmo, ele pega mercadoria aqui, ele traz aqui, ele tem credibilidade, ele entrega a produção e ele sabe que vai receber [...]” (EC06).

“Eu acho que a cooperativa é uma cooperativa capitalizada, ela é uma cooperativa com credibilidade, nós temos credibilidade isto é muito importante. [...]” (EC09).

“A cooperativa tornou-se um símbolo de progresso, solidez e bons resultados.” (DCA9.p1).

Os valores desenvolvem-se a partir de um grupo até se consolidarem como valores organizacionais (Gagliard, 1986). Esse processo normalmente ocorre no início de uma organização, em que os valores do líder, aos poucos ou de forma impositiva, acabam por delinear a cultura organizacional.

Um dos grandes incentivadores da formação da CAMNPAL foi o Padre Luiz, que era o representante da paróquia local. Em seus discursos sempre pregava pela honestidade e seriedade com que deveria ser conduzida uma cooperativa, principalmente por já ter havido anteriormente outras cooperativas na região que faliram por má administração e que geraram diversos escândalos.

Em vista disso, desde sua fundação um dos valores considerados centrais na cooperativa foi a **honestidade** com que conduziu seus negócios. Após a crise por que passou na década de 70, a cooperativa foi retomada pelos associados, sendo que em 1975 assumiu o atual presidente. A partir daí, esse valor foi reforçado pelas atitudes da direção, tornando-se referência para os demais membros da organização.

“Eu acho que não mudou é a honestidade naquilo que tu faz, isto ai sempre foi eu acho que é uma política da cooperativa e é um valor que vem ao longo do tempo, tu ser sério naquilo que tu faz.” (EC01).

“[...] a essência da cooperativa até hoje foi a seriedade, o profissionalismo que ela usa no seu trabalho, na sua função, ela é muito profissional neste sentido, ela é como uma empresa, [...] mas sempre usou da honestidade, tanto na compra, como na venda e acho que é um dos fatores que atraiu muito associados foi isto, porque sempre ano após ano a cooperativa estava no rumo certo, estava fazendo uma boa administração com seriedade, nunca tivemos problemas de roubos, desvios de, então essa é uma característica que atraiu bastante.”(EC04).

“Eu acho que o principal da cooperativa hoje que é um exemplo é o seu Euclides [...], ele é responsável pelo que faz, ele chega 7:30h no serviço sai ao meio dia, entra a 1:30h sai 5:30 ou 6:00h, a hora que terminar o expediente isto faz com que essa...isto passe para os outros funcionários, em outras cooperativas o presidente, por que é presidente chega as 9:00h, tu liga para a cooperativa eles dizem não chegou ainda, essa responsabilidade dele, seriedade e honestidade eu acho, é ser honesto como ele... não dele mas isto que ele faz, ele consegue transmitir para o restante das pessoas”. (EC07).

A CAMNPAL iniciou a implantação da GQT na mesma época que a COTRIJUC, ou seja, no final de 1997. Contudo, ao contrário do que ocorreu com sua co-irmã, enfrentou uma resistência muito maior em todos os níveis, principalmente por ter formado através dos sucessivos anos de crescimento uma cultura forte e consolidada.

Entretanto, com a decisão da alta administração de iniciar o programa de qualidade, vários programas começaram a ser desenvolvidos pela organização nos níveis estratégico, tático e operacional, tais como: Programa 5S, padronização de atividades, planejamento, construção de novos ambientes, formação de equipes e comitês, entre outros.

A prática em conjunto dessas várias ações desenvolvidas no contexto organizacional sugere a absorção de novos valores pelos membros da organização. O discurso predominante nas entrevistas é de que houve uma transformação no comportamento dos membros, mas que ainda há muito a ser feito, principalmente no que se refere aos funcionários mais antigos.

No Quadro 14 são expostos os principais valores verificados nas entrevistas e na análise documental que delineiam a cultura organizacional da CAMNPAL após o início da implantação da GQT.

Quadro 14 - Valores organizacionais verificados depois da implantação da GQT

Valores Organizacionais	Caracterização
<p>Descentralização concentração de poder ou atividades em grau reduzido num grupo social organizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Formação do Comitê Gestor; . Formação das Equipes de Alto Desempenho; . Formação das Equipes de Líderes; . Formação da Comissão de Crédito.
<p>Participação . Ato de tomar parte nos programas e ações além daqueles comumente exercidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Participação dos multiplicadores e comissão para a qualidade na formação das políticas; . Envolvimento da alta administração no programa; . Participação no Programa 5S; . Participação nos Grupos de Alto Desempenho.
<p>Inovação . novos processos, tecnologias e ambientes instaurados pela cooperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Estruturação do Dep. de Recursos Humanos; . Troca de equipamentos industriais; . Construção de salão agregando os setores administrativos; . Instituir o conceito de funcionário multifuncional; . Formalização de processos administrativos; . Padronização de atividades críticas; . Padronização de produtos e serviços.
<p>Planejamento . método para traçar metas e os meios de alcançá-las.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Formulação do <i>Programa de Capacitação para a Qualidade</i>; . Formulação da missão e das políticas da qualidade . Definição do negócio; . Definição do objetivo geral e dos objetivos específicos da organização; . Formulação do planejamento estratégico; . Elaboração do Plano de Gestão Anual; . Elaboração de Plano Orçamentário de Gestão; . Análise das variáveis macro-ambientais.
<p>Integração . consenso nos valores e práticas de cada setor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Criação de workstations; . União entre setores por meio das reuniões de líderes e do Comitê Gestor; . União das pessoas por meio das Equipes de Alto Desempenho; . Tomada de decisões em conjunto; . Festas e comemorações em datas festivas como Natal e aniversário da Cooperativa e eventos esportivos.

Fonte: Dados secundários e entrevistas semi-estruturadas.

Assim como ocorreu na COTRIJUC, a formação da Comissão para a Qualidade, que mais tarde passou a chamar-se de Comitê Gestor, o Comitê de Líderes e principalmente, as Equipes de Alto Desempenho, compostas pelos funcionários do nível operacional, serviram primeiramente para delegar a outros membros da organização, que não somente os membros do nível estratégico, uma maior responsabilidade quanto a decisões estratégicas da organização.

Dessa forma, em resposta aos novos desafios impostos aos diversos membros da organização, houve uma maior participação dos mesmos, que entusiasmados pelo trabalho em equipe procuraram influenciar os demais colegas. Nesse momento nota-se um aumento sucessivo na **participação** nos diversos programas desenvolvidos nas várias frentes, principalmente dos funcionários mais antigos que após uma resistência inicial aderiram de uma forma ou de outra ao plano de qualidade.

“[...] mudou para melhor, com esse processo de qualidade a gente teve varias reuniões, vários cursos e inclusive com a direção, e ficou bem salientado que a comunicação, o entendimento ali que era a chave da questão, que tudo tinha que ser feito de acordo, os setores tinham que ser todos... qualquer determinação que iria ser feita iria ser comunicada, iriam ser convocados para participar, as decisões que eu acho que hoje são bem mais democráticas [...], se criou este espaço onde todo o chefe de setores, responsável pelo setor tem a sua vez de falar e mostrar perante a direção e os demais que estão ali [...].” (EC04).

“A gente sente que a participação da grande maioria dos funcionários, ela tem aumentado.[...]” (EC05).

“[...] a gente houve, vamos dizer às vezes pode ser o cara mais leigo que tem, mas ele tem uma opinião boa e a gente, no caso eu que estou na parte operacional, a gente aceita a opinião do cara, às vezes o cara vai lá mandar fazer um serviço: ‘- Olha vamos fazer assim, asado’, ai vai na pratica fazer, o cara diz não vamos fazer desse jeito, se a idéia dele é boa a gente absorve, não tem problema, por que mandou fazer assim, faz assim, não as vezes...tem que ouvir e saber ouvir.” (EC06).

Antes da implantação da GQT as decisões de caráter estratégico da organização envolviam em sua grande maioria o presidente, o vice-presidente e um ou outro gerente, cuja decisão tivesse influência direta sobre seu setor.

A partir da formação dos grupos de trabalho e seu bom desempenho, muitas das decisões que eram tomadas somente pelo nível estratégico da organização passaram a ser distribuídas nos demais níveis. Sendo assim, um dos valores mais fortemente verificados nas entrevistas foi a **descentralização**, primeiro das atividades e segundo das decisões referentes a elas. Tal valor traduz-se na pulverização das decisões entre os níveis mais baixos da organização.

“Eu acho que uma das mudanças que a gente pode observar é que antes as decisões eram tomadas por uma pessoa ou pelo Presidente, ou pelo vice-presidente, ou pelo presidente e o vice-presidente, ou pelo presidente e o gerente assim. Agora eu observo no dia-a-dia que nenhuma decisão o seu Euclides gosta de tomar, e ele faz questão de que a mínima decisão deva passar pelo Comitê Gestor, de discutir no Comitê Gestor para ser uma decisão em conjunto, para ter a aprovação da maioria, para... sempre onde mais pessoas pensam e decidem juntas se ganha mais.” (EC01).

“[...] o que a gente está fazendo assim através do comitê é reunir todos os setores. [...] onde a gente senta e a gente... por exemplo eu passo toda as informações pra eles do gerencial e a gente debate... deu lucro de tanto, por que deu lucro? Deu prejuízo, por que? Há uma discussão. Hoje por exemplo surgiu ali no mercado, na seção de consumo, que estava precisando de um caminhãozinho pra fazer as entregas, pois não dava pra depender só de um caminhão grande e depender de quando ele vai poder estar disponível. Então com um caminhão pequeno facilita. Então são tudo coisinha desse tipo que se vai debatendo, ou problemas por exemplo de funcionários.” (EC02).

“Eu vi o comportamento das pessoas, principalmente da direção, das pessoas da linha de frente, eles tinham uma visão, é claro que isso não muda de uma hora pra outra, mas eles sentiram a necessidade de que tem que haver uma mudança, por que assim como estava naquele regime de dez anos atrás [...] de poder centralizado, eles decidiam e já largavam pronto pros setores: ‘- Olha vocês tem que fazer isto, fazer aquilo.’ Agora não, agora já estão chamando pra fazer uma reunião pra ver a opinião das pessoas, o que eles acham de tomar essa decisão, está mais democrático.” (EC03).

“Mudou, o que tinha antes era o presidente, [...] o presidente o vice-presidente e dois gerentes, que se reuniam, na maioria das vezes, se reuniam e decidiam as coisas pela cabeça deles, ou pelo que eles imaginavam e tal e decidiam, a partir da implantação da qualidade o comitê gestor já envolveu mais pessoas ligadas a outras áreas, ligadas a comunicação, ligadas a qualidade mesmo, e envolveu mais gente [...]” (EC07).

Um dos aspectos mais expressivos do Programa da Qualidade implantado nas cooperativas é o **planejamento** das ações idealizadas. Assim, ainda na fase inicial de implantação, foi formulado pela CAMNPAL o *Programa de Capacitação para a Qualidade*, que tinha como base o programa desenvolvido pelos técnicos da Defer S.A. Fertilizantes. Após foram formuladas a missão e as políticas da qualidade da cooperativa e definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

Foram envolvidas, nessa primeira fase, somente as pessoas que compunham a Comissão para a Qualidade. Entretanto, a partir da formulação do plano orçamentário a organização foi gradativamente envolvendo os demais membros.

Conforme se verifica na análise documental, antes da implantação da GQT a cooperativa não possuía nenhum tipo de planejamento formal; apenas era montado um plano de trabalho para o próximo ano. Todavia, a partir de uma análise mais criteriosa, nota-se que muitas vezes era realizado apenas uma cópia do plano do ano anterior e expostos alguns poucos objetivos, sem o detalhamento das estratégias para a consecução dos mesmos.

A partir dos depoimentos coletados, é possível verificar que o planejamento, principalmente o orçamentário, começa a ser um valor verificado na organização. Em relação ao planejamento estratégico em longo prazo, ainda nota-se que o mesmo está na fase inicial, porém a organização acredita que a repetição dos procedimentos e a institucionalização do Programa de Participação nos Resultados, baseado na administração por objetivos e traçado sob metas coletivas, setoriais e individuais, irá conduzir o planejamento aos demais e levará os membros a entenderem as vantagens que podem ser alcançadas com sua prática.

“Que eu saiba antes nem tinha planejamento, era feito tudo na hora no improviso [...]” (EC01).

“Esse planejamento foi assim, foi junto com o plano orçamentário, o comitê gestor definiu uma meta, tanto que em termos de faturamento e de crescimento e a partir daí foi reunido todos os responsáveis pelos setores e foi passado, tipo assim, esses desafios para eles, e com base nisso eles estabeleceram um plano orçamentário, fizeram os cálculos do faturamento mês a mês, despesas, tudo né, vendas, e estabeleceram metas, o que eles iriam fazer para atingir aqueles resultados, [...] eu acredito que teve a participação dos colaboradores, a gente recomendou muito que eles fizessem junto com os colaboradores do setor.”(EC01).

“Agora, no geral, a empresa tem um plano de ação e tudo que ela vai realizar é em cima desse plano de ação e em cima disso os setores de consumo também tração seus orçamentos, claro, buscando por base os números que a gente tem em mãos.” (EC04).

Ao contrário da COTRIJUC, a CAMNPAL encontra-se num período de solidez financeira, o que lhe permitiu investir um volume maior de recursos na troca de equipamentos e na construção de novos ambientes, que influenciaram nas relações sociais mantidas por seus membros, como a construção de vestiários e de um novo ambiente para os escritórios.

Desse modo, uma das características verificadas nas entrevistas e posteriormente ratificada pela observação não-participante foi a **inovação** adotada pela organização. Tal valor traduz-se, além da criação de novos ambientes, na adoção de novos processos, tais como a formalização de procedimentos administrativos que antes eram realizados verbalmente e a padronização de atividades críticas que influenciam diretamente na qualidade do produto.

“Mudou a parte física da empresa, principalmente aquela sala que nós estamos trabalhando hoje, foi toda ela modificada o lay out [...]” (EC02).

“Principalmente a parte de documentação. Hoje por exemplo se você vai fazer um curso, tem que pegar o certificado pra comprovar este curso. Varias coisas, estas doações que tu faz pra entidades, antes não tinha documentado, agora tem que ser documentado .” (EC02).

“[...] há mais documentos, mais normas e coisas assim, e antes era tudo informal vamos dizer, a tem que fazer tal coisa, o procedimento, o recebimento de produto hoje está mais documentado um pouco, bem mais documentado [...] hoje qualquer coisinha que sai é documentado, não fica verbalmente [...]” (EC06).

“[...] a cooperativa cresceu, mas o funcionário também cresceu, até por que certos hábitos que eram realizados a gente começou a por no papel a padronizar ou fazer de maneira correta [...]” (EC03).

“nós lá no nosso setor a gente ia fazendo controle de estoque de um jeito tivemos que organizar melhor, codificar tudo certinho, mas no começo foi um trabalho danado, mas só que agora o benefício é...” (EC03).

“[...] está sendo mais praticada a padronização dos produtos e serviços, a gente nesse ponto já caminhou um pouquinho já tem um serviço todo feito em cima disso [...]” (EC04).

Assim como ocorreu na COTRIJUC, a coleta de dados também apontou o aumento da **integração** no período posterior à implantação da GQT. Tal valor é refletido no aumento da união do grupo em torno dos valores da qualidade. Nesse caso, a integração passa a ser compartilhada pelos membros da organização como um valor resultante da formação do Comitê Gestor e, principalmente, das Equipes de Alto Desempenho, que envolveram diretamente cerca de quarenta pessoas de diversos níveis e setores da organização.

Além disso, outros fatores contribuíram para a integração dos membros da organização, tais como a construção de uma nova sala onde os setores da área administrativa foram distribuídos em Workstations (estações de trabalho), a premiação com a medalha de bronze do PGQP, as festas e comemorações em datas festivas entre outros.

Mesmo a cooperativa estando situada em um ambiente geograficamente pequeno, que sugere um compartilhamento em torno de determinados valores, a organização parecia não estar muito integrada em torno de valores organizacionais. O que havia era uma preocupação com o setor e com o seu bom desempenho, principalmente financeiro. Com a implantação da GQT, porém, houve uma ampliação na comunicação entre as áreas e um maior vínculo nas relações dos membros da organização.

“Eu acho que o relacionamento das pessoas, apesar de nós termos ainda vários problemas, eu acho que mudou também, em função das pessoas sentirem que elas também estão podendo participar mais, eu acho que já mudou bastante neste sentido assim [...]. Tipo assim, da gente se entrosar, essas jantas, essas... poder levar a família, não eram feitas nunca, esse ano a gente até já marcou uma confraternização para o final de ano não só para o pessoal daqui, nos outros anos a gente fazia aqui e fazia em Dona Francisca, esse ano nós vamos trazer todo o pessoal de lá para cá também, para tentar entrosar mais, [...], não me isolar aqui com a minha turminha de sempre[...].” (EC01).

“[...] hoje tem um espírito bem mais de cooperação, porque antes nós enfrentávamos muitos problemas de divisão, por exemplo, certos setores eram muito divididos, parecia que cada um trabalhava para si e até fazia questão que outro setor fosse mal, ou se ferrasse como se diz, tinha essa concorrência, hoje já mudou muito a mentalidade, até porque o programa ele te indica um caminho só, é um objetivo só, [...] hoje a gente vê todos os setores estão colaborando, um com o outro [...].” (EC03).

“[...] hoje os setores se conhecem melhor, pra mim esta é a melhor comunicação dos setores: de se conhecerem mais. Hoje muito mais colaboradores conhecem todos os setores. Tem pessoas que antes conheciam especificamente aquilo que faziam no dia-a-dia, hoje eles já conhecem o que os outros fazem.” (EC09).

A única crença verificada por meio da análise documental e nos depoimentos coletados nas entrevistas foi a **responsabilidade pública** exercida pela cooperativa em seu contexto. Desde sua fundação, a cooperativa sempre teve como papel principal atender ao pequeno agricultor seja por meio de ações da organização ou por meio de seus membros.

Com o passar dos anos, porém, ela foi se consolidando estrutural, administrativa e economicamente como a maior instituição da região, expandindo com isso suas práticas, além das fronteiras organizacionais. Assim como a COTRIJUC, a cooperativa é a organização que mais emprega, a que mais gera recursos para o município, além de atuar também como reguladora de preços tanto dos produtos agrícolas como no comércio atacado.

A empresa mantém ainda, convênio com a Paróquia de Nova Palma, através do qual repassa mensalmente farelo de trigo e arroz, que se destinam ao preparo de alternativas alimentares como a multi-mistura, destinada a crianças carentes atendidas pela Pastoral da Criança e participou da implantação da pastoral da saúde junto à paróquia.

Seus funcionários participam de atividades de interesse em várias instituições da região, como campanhas de vacinação, Comissão Municipal de Agricultura e Pecuária, Conselho Municipal de Saúde, Sociedade Italiana, Comissão Municipal do Emprego, Associação Comercial, Industrial e de Serviços, entre outras.

“[...] a CAMNPAL ela representa hoje para o produtor uma garantia da comercialização, eu vejo assim se a CAMNPAL não comercializar a produção do produtor, a maioria dos pequenos produtores, que é a característica aqui da região, teriam dificuldades de comercializar, algumas culturas não, porque entra alguém comprando conforme o preço e tal, esses picaretas, mas o produtor em si, na maioria o associado teria dificuldade na comercialização, em termos de emprego também eu acho, acho não tenho certeza que a CAMNPAL hoje é uma das maiores empregadoras que tem posto de trabalho no município [...]” (EC01).

“Na comunidade ela é um ponto forte, principalmente na parte da arrecadação. Os funcionários que trabalham aqui são bem remunerados e os gastos deles são tudo dentro do município.” (EC02).

“[...] com relação ao comércio ela é praticamente quem limita os preços. Uma reguladora de preços, a gente vê tanto nas seções de consumo, como na parte de insumos de produtos agrícolas, as outras pessoas sempre se baseiam pela cooperativa, então nesse sentido, na parte comercial, ela exerce uma função importante até porque como a cooperativa usa de margens menores, ela faz com que a concorrência e as outras pessoas procurem trabalhar também com margens menores, favorecendo também o cliente.” (EC04).

“[...] a mão de obra também. Quantas famílias dependem da cooperativa. O que nós temos aqui, tudo que a sociedade e principalmente o agricultor precisa nós temos nas nossas lojas, a facilidade de comprar e o crédito, como uma cooperativa capitalizada nós fornecemos muito crédito pro associado, de acordo com a sua entrega de produção, cada um tem o seu cartão, tem o seu valor, tu não precisa pedir pra ninguém, ele já tem o cartãozinho lá e ele compra até um valor ‘x’. A parte de leite a mesma coisa e tem assistência técnica e assistência veterinária gratuitas.” (EC05).

“[...] a cooperativa hoje em Nova Palma ela é a empresa que mais arrecada ICM e gera muitos empregos [...]” (EC06).

“A CAMNPAL faz parte de Nova Palma, ela praticamente é responsável por uma boa parte do desenvolvimento de Nova Palma. Se não tivesse a CAMNPAL, Nova Palma com certeza não seria o que é hoje. A questão da arrecadação de ICMS e de empregos[...]” (EC03).

Tal como se procedeu durante o período de coleta de dados na COTRIJUC, nos períodos entre uma entrevista e outra se permaneceu na organização. Durante esse período foi possível notar diversos atributos culturais, tais como artefatos, símbolos, gestos, entre outros. Nesse sentido, a partir da pesquisa de observação não-participante foi possível evidenciar tais elementos culturais, bem como revelar outros. Para isso, adotou-se o mesmo procedimento utilizado na COTRIJUC, ou seja, foram tiradas fotos e feitas anotações.

Em termos de ambiente físico, uma das modificações que ocorreu que, segundo os depoimentos, acarretaram em transformações nas relações entre os membros da organização, foi a mudança de diversos setores administrativos, que antes trabalhavam em salas separadas para uma sala maior, com móveis e equipamentos novos, e distribuídos em *workstations*.

Segundo depoimentos, antes da implantação da GQT nem era cogitado pela organização a mudança de ambiente. Os departamentos eram divididos em três peças com divisórias e, além disso, ao lado dessas salas existia um depósito da loja de vestuário e da ferragem onde constantemente encontravam-se ratos.

Após a modificação o Departamento Pessoal, o CPD, a contabilidade, o financeiro e a qualidade ficaram juntos numa mesma sala (vide foto 9 no Anexo 10).

“[...]chegou no terceiro S e nós tínhamos um ambiente horrível, por que lá tinha comunicação com o armazém, a minha sala era lá, onde é hoje a sala nove, só que era um espaço antigo e tinha depósitos no lado, nós cansamos de tirar rato morto de lá, então chegou num momento assim: “- Ó, seu Euclides a gente para de fazer o Programa 5S, não tem cabimento você dizer que está organizando, que está melhorando o ambiente de trabalho, se nós aqui no escritório estamos trabalhando no meio dos ratos”. Então depois de tanto estudo se decidiu pela reforma da parte de lá, aí foi reformado quando o salão estava pronto, grande.[...]”(EC01).

Além da mudança dos escritórios, o Programa 5S influenciou diversas mudanças físicas na empresa, principalmente nos armazéns, como a construção de vestiários e banheiros, identificação de máquinas, setores, ferramentas, etc. Foram também confeccionados uniformes para identificar os setores e para melhorar a higiene, visto que antes os funcionários vinham com roupas próprias de casa, muitas vezes inadequadas. Além disso, como ocorreu na COTRIJUC, o descarte de diversos materiais obsoletos e sucatas tornou o ambiente mais espaçoso, limpo e organizado.

“[...] nós implantamos o primeiro S, o segundo S e agora também o terceiro S, então foram mudanças bastante... vamos dizer deu uma modificada em todos os setores [...], se fosse para voltar a trabalhar como era antes eu saia da firma, [...] no 1ºS por exemplo tinha muita coisa empilhada, muita coisa ali pelos cantos, então foi dado fim, depois no 2ºS já foi procurado de o que ficou no setor organizar, cada coisa no seu lugar e agora estamos no 3ºS, que é a parte da limpeza, então causas de sujeira e tudo, [...] então já foram feitas umas quantas modificações, banheiros, nós tínhamos uns banheiros que eram precários, eram uma vergonha, nós nem ficávamos no banheiro, comparando com hoje.” (EC06).

Em termos de artefatos, uma das mudanças que ocorreu após a implantação da GQT foi a construção de murais nos diversos setores da organização para monitoramento das metas e programas desenvolvidos pelo programa de qualidade (vide Foto 10 no Anexo 10).

Finalmente, em termos de ritos, rituais e cerimônias (Deal e Kennedy, 1982), com base nas anotações realizadas durante o período em que se passou na organização e nos documentos analisados, pode-se citar: reuniões semanais do Comitê Gestor, reuniões quinzenais das Equipes Alto Desempenho, reuniões de apresentação do balanço de contas e planejamento com todos os funcionários, celebrações públicas que ocorrem na sede da cooperativa, competições esportivas, palestras e treinamentos sobre temas ligados à qualidade e saúde (vide foto 11 do Anexo 10).

Até o presente momento procurou-se apresentar as crenças, os valores e os outros atributos culturais mais significativos que delineiam a cultura organizacional das duas cooperativas, objetos do presente estudo. A partir do próximo tópico, procura-se compor um esboço das crenças dos membros sobre o que é central, distintivo e duradouro no contexto organizacional no mesmo período.

4.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Tal como se procedeu ao analisar a cultura organizacional das duas cooperativas, objetos do presente estudo, os dados considerados para delinear a identidade organizacional, antes e depois da implantação da GQT, foram obtidos num primeiro momento por meio da análise documental e de conteúdo dos dados secundários e num segundo momento pela observação não-participante e pela análise de conteúdo das entrevistas.

O método adotado foi a categorização temática (Bardin, 1979), tendo como base as categorias centrais, distintivas e duradouras, apresentadas por Albert e Whetten (1985) e os fatores considerados em cada uma delas. Buscou-se, então, levantar um número expressivo de temas (núcleos de sentido) que tinham relação entre si e que tivessem relação com as categorias estabelecidas.

Como foi exposto na fundamentação teórico-empírica, há uma estreita relação entre a identidade de uma organização e sua imagem, sendo que necessariamente uma não exclui a outra.

Contudo, para a compreensão do fenômeno estudado, considerar-se-á no delineamento da identidade somente a interpretação dos membros organizacionais para compor o quadro de análise, as percepções dos não-membros, como clientes, fornecedores e comunidade, não foram considerados. Acredita-se que a adoção de tal metodologia não venha a prejudicar o delineamento da identidade, visto que os membros organizacionais têm impingido em seus depoimentos a percepção do que os de fora têm acerca da organização.

Assim, a partir da análise da entrevistas procurou se levantar um número de temas indicadores de atributos centrais, distintivos e duradouros referentes aos dois períodos em análise.

Tendo como base de julgamento as definições formuladas por Albert e Whetten (1985) para delinear a identidade de uma organização, e apoiando-se nos elementos constitutivos desses conceitos, tais como missão, visão, objetivos, entre outros, nota-se que tanto na COTRIJUC quanto na CAMNPAL muitos destes elementos não estavam claramente manifestados antes da implantação da GQT.

No caso de como as cooperativas eram definidas, segundo os depoimentos observa-se que havia uma noção da razão de existir da organização, que após a implantação foi definida através da missão, porém não se nota uma modificação nos elementos que constituíam tal noção.

Ao serem questionados sobre outros assuntos relacionados ao conceito de identidade, tais como, por exemplo, o papel da organização no contexto social, ou o que esperavam que a empresa fosse no futuro (visão), os membros das duas organizações recorreram a respostas genéricas e desprendidas de qualquer contexto temporal, não sendo possível relacionar tais elementos a um período determinado, como os aqui apresentados para fins de análise.

Dessa forma, salienta-se que ao serem questionados diretamente sobre tais elementos (centrais, distintivos e duradouros), sob a forma de perguntas, os entrevistados afirmaram que os mesmos não sofreram modificações em razão da implantação da GQT. Apenas expuseram que alguns conceitos, como os de missão, visão, objetivos e estratégias, somente passaram a ser mais claramente discutidos ou mesmo conhecidos por eles após a implantação da GQT, e por isso não eram adotados pela organização.

A partir dessas considerações iniciais acerca dos dados analisados para delinear a identidade das duas organizações, procura-se no próximo tópico detalhar melhor tais elementos.

4.3.1 COTRIJUC – Cooperativa Agrícola Julio de Castilhos Ltda.

Conforme foi abordado no tópico anterior, a análise dos dados sugere que o que ocorreu no contexto organizacional após a implantação da GQT foi a institucionalização por parte dos membros de algumas práticas e conceitos ligados aos elementos que constituem a identidade organizacional, mas ao mesmo tempo não foram notadas mudanças significativas nas crenças dos membros sobre o que é considerado por eles como central, distintivo e duradouro em face da implantação do programa de qualidade. O que a análise sugere é que houve a formalização mais clara de certos elementos constitutivos da identidade, entretanto não ocorreram mudanças nos valores que esses elementos congregam. O depoimento a seguir atesta sobre tal situação:

“O que está na missão atual, a gente não tinha isto formalizado e escrito, por que na verdade o que resultou na missão escrita da cooperativa foi esta linha de pensamento, de satisfação dos clientes, do associado, buscar melhorar o negócio, ter melhores resultados, fortalecer o associado, mais ou menos essa era uma visão que a gente tinha antes, mas todo mundo desconexo, solto [...] agora na pratica é aquilo que a gente nunca tinha formalizado [...] antes do PQ não tinha planejamento, não se sabia pra onde a cooperativa ia, ou se sabia estava na cabeça de cada um de uma forma pulverizada, com cada um buscando uma coisa. Então a gente sentou, analisou a situação da cooperativa e conseguiu definir conjuntamente, não só a direção mas também o pessoal da área gerencial da cooperativa, a gente conseguiu definir um rumo para ela.” (E01).

É importante elucidar nesse momento alguns pontos que têm estreita relação com os valores verificados no delineamento da cultura organizacional e que acarretaram algumas mudanças na identidade organizacional.

Como foi abordado na base teórico-empírica, a cultura organizacional, ao passo que envolve todos os membros ressaltando padrões tácitos de relacionamento e comportamento, age como uma estrutura conceitual na qual se expressa e contextualiza a identidade organizacional. Segundo Hatch e Schultz (1998), quando os membros expressam a identidade organizacional eles usam artefatos culturais simbolicamente presentes na imagem que será interpretada pelos outros.

Tendo-se como base tal perspectiva de análise, nota-se a partir dos depoimentos coletados que certos elementos formadores da identidade sofreram modificações no período analisado, tais como a importância percebida pelos membros organizacionais que a cooperativa exercia no contexto ambiental, principalmente na época da crise de 1994. Outro aspecto que sugere ter mudado foi a profissionalização adotada pela cooperativa após a crise e a criação de mecanismo de controles mais rígidos em relação aos gastos financeiros, porém essas mudanças ocorreram antes da implantação da GQT, e por isso não podem ser atribuídas a ela.

Dentro da classificação proposta a seguir, acerca dos atributos considerados centrais, distintivos e duradouros (Albert e Whetten, 1985), o único item que sugere uma mudança refere-se ao desempenho organizacional/eficiência técnica que faz parte da dimensão dos atributos distintivos. Todavia, salienta-se que tais mudanças ocorreram em resposta à crise de 1994 e que foram impulsionadas após a implantação da GQT.

Mesmo se percebendo que o que ocorreu em relação aos atributos que compõem a identidade foi a institucionalização dos mesmos e não a mudança de valores/crenças que os compõem, é possível a partir dos depoimentos destacar algumas características delineadoras da identidade organizacional da cooperativa.

Acessando-se a primeira dimensão delineadora dos atributos centrais tem-se a **missão** da organização, que na literatura sobre identidade organizacional pode responder a questões como: "Quem nós somos?" e "Em que negócio nós atuamos?" (Albert e Whetten, 1985). Contudo, a partir da análise empreendida, verifica-se que no período anterior à implantação da GQT a COTRIJUC não possuía missão ou mesmo políticas claramente definidas.

O construto organizacional que mais se aproximava desses elementos referia-se às **políticas** que constavam no estatuto social. Entretanto, entende-se que esses objetivos não podem ser considerados no delineamento da identidade da organização, pois não eram divulgados e nem conhecidos pelos membros organizacionais, tendo como função básica apenas cumprir a legislação vigente sobre constituição de cooperativas, sendo praticamente iguais aos de muitas outras.

Com a implantação da GQT, a cooperativa formalizou algumas políticas, concebidas pela Comissão da Qualidade com o aval do Conselho de Administração. Segundo a cooperativa, essas políticas definem as linhas gerais de conduta gerencial, a forma como cada colaborador deve agir e a imagem que a cooperativa quer ter:

- *A COTRIJUC estimula a ação cooperativa e incentiva os homens a perseguirem a criatividade, a renovação tecnológica e a busca permanente da simplificação de processos, respeitando a cultura, a vocação, o conhecimento, os mercados e o meio ambiente.*
- *Agimos de forma profissional, visando a rentabilidade, a credibilidade da organização, a preservação de sua imagem e a capacitação do negócio.*
- *Acreditamos que realmente estaremos comprometidos com a nossa missão se estivermos atendendo aos nossos clientes com honestidade, austeridade, respeito e união de esforços.*

Segundo Albert e Whetten (1985), os **objetivos** da organização podem refletir a identidade e além disso contribuem para disseminá-la. Assim, considera-se como outro atributo central da identidade os objetivos traçados pela organização.

É importante salientar que, assim como ocorreu com as políticas, somente após a implantação da GQT é que tais objetivos foram definidos mais nitidamente pela organização, mas, segundo os depoimentos, refletiam o que a organização buscava até então. São eles: buscar novas tecnologias, fortalecer o quadro social, buscar a capacitação profissional de seus colaboradores, buscar a maximização dos resultados de seus negócios, produtos e processos e motivar os clientes pela plena satisfação de suas necessidades e pela credibilidade de suas ações.

No caso da **visão**, ou seja, aquilo que a organização quer ser/estar no futuro, nota-se que a cooperativa também não possuía nenhum elemento ou prática institucionalizada nesse aspecto. A visão da organização ainda está em processo de formalização, mas, a partir dos depoimentos coletados, é possível verificar alguns aspectos que a organização considera importante na sua elaboração: formar parcerias com outras cooperativas visando o crescimento, ser a melhor opção de negócio para o produtor e ser a líder de mercado na sua área de atuação.

Conforme já foi salientado no delineamento da cultura organizacional, ao serem questionados sobre a razão de ser e existir da organização (questão 11 do roteiro de entrevista), os membros organizacionais apontaram a **função social** desempenhada junto a seu associado, que sozinho não teria condições de sobreviver, e a **responsabilidade pública** que a cooperativa exercia e exerce no contexto onde está inserida, como as características que mais definem a organização desde sua fundação.

Segundo os depoimentos, os membros definiam a COTRIJUC como uma cooperativa preocupada com a sobrevivência dos agricultores da região, e para desempenhar essa função direcionava seus esforços no sentido de fornecer ao seu associado o suporte necessário para o plantio e a comercialização de seus produtos. Tal padrão de comportamento é praticado não somente por estar descrito no estatuto social da cooperativa, mas principalmente pela consciência por parte dos membros de que o principal papel da cooperativa é o estímulo ao desenvolvimento de seus associados.

“[...] nós temos que trabalhar muito o lado social, nós temos que ter o produtor do nosso lado, eu sinto que a nossa diferença hoje é que o produtor está conosco devido a essa necessidade, ele tem necessidade também, por que o produtor não é tão leigo de simplesmente por que é a COTRIJUC ele vim fazer negócio. Nós temos mais forte que outras cooperativas este lado social”. (E03).

“[...] ela é para os produtores de Julio de Castilhos a melhor opção em termos de diluição de custos, de beneficiamento da produção, armazenagem, comercialização e assistência técnica.” (E07).

“A razão dela existir é de ser uma casa para os associados, e para prestar toda essa gama de serviços para o quadro social [...] eu acho que, se não existisse a cooperativa aqui em Júlio de Castilho, não sei onde estaria o nosso produtor, o nosso associado[...].”(E02).

A **responsabilidade pública** da cooperativa é traduzida na preocupação da empresa com a comunidade onde está inserida e a percepção dos membros da importância do papel social que desempenham. Esta percepção tornou-se mais visível na época da crise de 1994. Assim ao exercer sua função a organização também gera empregos, contribui para a economia do município e atua como balizadora de preços.

“Então a função da cooperativa em JC é essencial, ela é um balizador. A cooperativa existe em Julio de Castilhos pra atender o associado, pra atender a comunidade carente, pois é um município que vive essencialmente da produção primária, é o carro chefe de qualquer político aqui de Julio de Castilhos. Na verdade produção primária, pois não tem desenvolvimento em nenhum outro setor, secundário ou terciário, seja lá qual for o setor [...]. E eu acho que a cooperativa num todo a finalidade dela e a função que ela exerce em JC, eu considero assim essencial ao ponto de dizer: sem a cooperativa o que fariam 1200 associados, os 170 funcionários e mais de 80 terceirizados? Quantas pessoas dependem dela? Quanto o comércio depende dela? Quanto o município depende da cooperativa? Então como a cooperativa é uma empresa que trabalha com zero de sonegação, ela tem um papel fundamental na sociedade em Julio de Castilhos”. (E08).

Ressalta-se, contudo, que tal atributo continua a ser adotado até hoje pela organização como função principal. Sendo apoiado após a implantação da GQT, pela missão atual, construída pelos membros da cooperativa como forma de definir a razão de ser da organização: “*A COTRIJUC promove o desenvolvimento sustentado do agro-negócio, buscando congregar esforços para gerar a satisfação dos seus clientes, através de produtos adequados às necessidades sociais e de mercado*”.

Até o presente momento procurou-se delinear os elementos considerados centrais pelos membros organizacionais, vistos como a essência da organização. A seguir, se procura abordar o caráter distintivo, que aponta aquelas características que podem diferenciar a organização de outras com as quais ela pode ser comparada Albert e Whetten (1985).

Assim como se verificou nos atributos centrais, os depoimentos coletados apontam que o que ocorreu foi a institucionalização de algumas práticas após a implantação da GQT, mas não a mudança dos elementos (valores/crenças) que as compõem. Assim, para fins de análise, destacam-se aqui os atributos dos membros sobre o que é considerado distintivo na organização.

A primeira dimensão destacada como atributo distintivo são os **fatores chaves de sucesso**, que traduzem os atributos que a organização acredita serem necessários para ser bem sucedida em seu ramo de negócio.

Esses elementos foram concebidos e formalizados pelos membros do Comitê Gestor após a implantação da GQT, porém refletem os atributos tidos como críticos para o sucesso da organização até então. São eles: fidelidade do quadro social, estrutura social democratizada, atuação permanente junto aos associados, liderança da direção, equipe em constante evolução e parcerias geradoras de crescimento competitivo no sistema cooperativo.

A segunda dimensão destacada nos atributos distintivos da cooperativa são suas **estratégias**, que podem ser consideradas distintivas ao passo que permite diferenciar a forma de atuação da organização em relação a outras cooperativas. Antes da implantação da GQT, o planejamento da cooperativa era muito incipiente. O que ocorria era uma reunião entre o presidente e os principais gerentes no final de cada ano. Nesse encontro era exposta a previsão de recebimento de produto para o próximo ano e o que deveria ser feito para aloca-los. Os depoimentos a seguir atestam sobre tal situação:

“Antes de 94 não existia planejamento da cooperativa, existia talvez a nível de direção, num nível mais alto, existia o planejamento, mas não era um planejamento amplo e aberto, principalmente para os funcionários e chefes de setores, não existia essa participação. Então praticamente não existia o planejamento geral da cooperativa, existia uma programação, muito mais uma programação do que um planejamento [...]” (E01).

“Não tinha planejamento. Era assim: ele tinha que ter resultado positivo[...] Era o objetivo. Daí se ele não tivesse resultado positivo... até fechado ele foi numa época antes, até 91, 92 ele fechou. Então era isso o pessoal queria que desse resultado positivo. Ele iria correr atrás disso, mas não tinha um planejamento desde lá da direção pra chegar no final”. (E02).

Com o desenvolvimento do plano da qualidade, a organização definiu mais claramente suas estratégias, enfatizando os cursos de ação e as oportunidades que iriam orientar suas ações, planos de trabalho e seu próprio comportamento.

A formalização das estratégias seguiu a mesma metodologia adotada na elaboração das políticas da qualidade, sendo concebidas pelo Comitê Gestor com o aval do Conselho de Administração e depois discutidas com os membros de cada setor separadamente. Esse processo fez com que as diretrizes traçadas passassem a ser de conhecimento de todos e, portanto, firmando-se como atributos representativos formadores da identidade da cooperativa, conforme atesta o depoimento:

“[...] agora no final do ano são colocadas algumas diretrizes pela direção. Então a direção sabe: o Conselho de Administração entende que a cooperativa deve caminhar assim, assim, para nós chegarmos naquele objetivo. Então quanto as diretrizes: nós vamos ter que crescer 20% do faturamento, vamos ter que melhorar o atendimento etc. Então isto vai para cada facilitador, que leva para área dele. Daí chega lá e chama o pessoal, por exemplo, o Valdemir, da área de consumo, ele chama todo o pessoal do supermercados, dos postos, da agropecuária, e senta com a turma. Ai fala: ‘- Pessoal as diretrizes para este ano são estas, o que é que vocês acham?’. Ai o pessoal vai dizer: ‘- Vamos ver o que precisa ser feito dentro de cada área para atingir aquilo ali’. Ai eles estruturam todo o planejamento de cada setor, lá no setor. Então, o líder com a equipe dele. Alguns utilizam mais outros utiliza menos (seus colaboradores), os que utilizam mais estão nos ajudando imensamente a pulverizar as informações.” (E01).

Tendo como base a análise documental e dos depoimentos, as principais diretrizes traçadas pela organização são: austeridade nos negócios, melhoria do ambiente de trabalho e diversificação dos produtos.

O **posicionamento no contexto** (*status*) é considerado outro atributo diferenciador, ao passo que pode refletir a identidade organizacional na medida em que confere a organização uma classificação. Dessa forma, a partir da análise das entrevistas, é possível destacar a localização da planta, atuar na maioria junto a médios e grandes agricultores de forma extensiva, a estreita relação existente entre a cooperativa e a Termasa e Tergrasa para exportação de produtos como atributos diferenciadores da cooperativa em relação a outras e a atuação da organização como financiadora junto aos seus associados.

A **localização** da cooperativa é considerada privilegiada em relação a outras, visto que se encontra numa região central do estado que fornece um rápido acesso, tanto rodoviário quanto ferroviário, ao Super Porto de Rio Grande, configurando-se assim num importante diferenciador competitivo.

“[...] nós aqui hoje estamos num dos principais centros de passagem de produção e a cooperativa tem este espaço e nós temos que usar. E que as outras cooperativas vejam isto e também usem, pra não deixar outras empresas virem para cá, pra ficar dentro do sistema. Então eu vejo hoje a COTRIJUC instalada num ótimo local que pode servir de apoio pra outras cooperativas [...]”. (E03).

“[...] entre as cooperativas que produzem e tem uma produção maior, nós somos a que está mais perto do porto, nos temos a rodovia e a ferrovia perto [...]. E essa posição é muito cobiçada por outras empresas. A gente sente até... hoje no mercado tu coloca um lote de soja pra vender da COTRIJUC, ele é preferido do que outra cooperativa que está, mais longe, que uma lá de Santo Ângelo. Eu não digo em poder, mas por exemplo se uma pessoal tem 5 mil sacos pra comprar em Julio de Castilhos e 5 mil sacos pra comprar lá em Ijuí, ele prefere comprar em Julio de Castilhos, pela localização, por que ele sabe que ele coloca trem hoje aqui e amanhã está lá no porto, pela localização da cooperativa. É mais fácil de tu negociar, o pessoal prefere pela estrutura geográfica em que está localizada”. (E03).

A Termasa e Tergrasa são dois terminais portuários existentes na cidade de Rio Grande, responsáveis por grande parte do escoamento da produção das cooperativas do estado. Constituem também o quarto maior terminal portuário do mundo e o primeiro da América Latina em termos de capacidade. Atualmente, o cargo de Diretor-Presidente é ocupado pelo vice-presidente da COTRIJUC. Essa **estreita relação existente entre a cooperativa e os terminais** fornece à empresa um diferencial em relação a outras organizações do mesmo setor. O depoimento a seguir reflete a importância desse atributo:

“[...] Um dos relatos mais fortes talvez que venha a consagrar isso na COTRIJUC é que o Caio hoje ocupa o cargo de Diretor-Presidente Tergrasa e Termasa, o quarto maior terminal portuário do mundo, o primeiro da América Latina em termos de capacidade e o Caio não abandona as atividades da COTRIJUC, ele está sempre presente na COTRIJUC, ele poderia já está olhando outros processos mais longe, mas não, ele ta consciente da importância dele estar presente dentro da COTRIJUC. O fortalecimento que trás pra COTRIJUC a presença dele dentro do terminal, mas na realidade é também a presença dele dentro da COTRIJUC.” (E09).

Por fim, nessa dimensão destaca-se a atuação da organização como financiadora junto aos agricultores na compra de insumos, sementes e defensivos agrícolas, bem como na compra de produtos e serviços nas lojas, postos e supermercados da cooperativa.

Ressalta-se ainda o **desempenho organizacional/eficiência técnica** na dimensão distintiva da identidade organizacional. Dentro deste atributo destacam-se a profissionalização da gestão e o controle organizacional imposto após a crise de 1994. É importante salientar que tais mudanças já tratadas na cultura organizacional ocorreram antes da implantação da GQT.

Finalmente como fatores distintivos da organização em relação a outras destaca-se a **liberdade** proporcionada pela direção a seus associados e colaboradores. Os depoimentos a seguir atestam sobre tal característica:

“Os funcionários se sentem a vontade, tem acesso a qualquer um dos gerentes da administração, sem constrangimento. E existe uma forma simples de se relacionar, muito simples, não existe nenhuma dificuldade de acesso de troca de idéias. A direção e a gerência estão muito próximas dos funcionários, por menor que seja o posto dele dentro da cooperativa. [...]” (E07).

“[...] nós vamos sentar na mesa para discutir de igual para igual, assim como a prática tem sido aqui, com o presidente, com o vice, eles não botam escada para conversar contigo e isto é um diferencial que tu vai encontrar, olha tu não acha outra cooperativa que seja assim”. (E04).

“[...] eu acho que isto é uma característica bem marcante aqui na COTRIJUC, que em algumas cooperativas eu imagino que alguns funcionários têm uma dificuldade bastante grande de falar com o gerente ou com o presidente e o vice-presidente, o que não acontece aqui na cooperativa. E até nas conversas informais. Existe assim, profissionalmente até uma hierarquia mas socialmente são pessoas iguais, e isto é muito forte aqui na cooperativa”. (E07).

O terceiro caráter delineador da identidade organizacional diz respeito às característica ou atributos que perduram durante o tempo na organização (Albert e Whetten, 1985), podendo ser representados pelo **papel no contexto** e pela **estabilidade da ordem institucional**. De acordo com a perspectiva interpretativista, o caráter é duradouro somente para a extensão que o contexto social afirma a identidade projetada (Whetten e Godfrey, 1998).

O **papel no contexto** refere-se à função exercida pela organização; é a representação da ordem institucional. Nesse caso, a COTRIJUC representa a maior empresa da região, a que mais gera postos de trabalho, a maior contribuidora em termos de impostos, além de atuar como uma reguladora de preços tanto dos produtos que comercializa e dos serviços que presta como no comércio da região. Os depoimentos a seguir confirmam esses atributos:

“A cooperativa é o órgão que mais contribui para a geração de recursos para sustentar o município e é especializada para receber os produtos dos produtores, e está atendendo diversos setores aí, de insumos, de consumo, em fim, então é importante dentro da sociedade a cooperativa e pelo fato da organização dela, hoje ela está sendo reconhecida como uma empresa organizada, e a maior contribuidora para o município é a cooperativa.” (E02).

“Ela é ponto de referencia para preço, para entrega de produtos [...] é um ponto de referencia, uma reguladora de preços”. (E05).

“Então em Julio de Castilhos criou-se essa necessidade, a 50 anos atrás, mais de 50 anos, de ter uma cooperativa, e ela desempenha um papel, digamos assim o principal papel da cooperativa é conseguir balizar preços para agricultor, tanto de produtos quanto de insumos, pois se existisse a cooperativa o agricultor receberia muito menos pelo produto, e pagaria muito mais caro pelo insumo. Então a cooperativa é um balizador”. (E08).

Os atributos referentes à **estabilidade da ordem institucional** refletem um padrão de conduta instituído, um conjunto de normas e procedimentos vigentes. No caso da COTRIJUC, por tratar-se de uma cooperativa e possuir órgãos que regulam e fiscalizam as diretrizes da organização, como o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, os critérios que regem a conduta da organização são instituídos por tais órgãos e pelo estatuto social da cooperativa.

Com a implantação da GQT, foi realizada uma reestruturação interna na organização, com a criação de comissões e equipes, além de ser elaborado o planejamento estratégico da organização e as políticas. Essas mudanças, porém, não feriram as normas constantes tanto no estatuto quanto instituídas pelos órgãos deliberativos e nem modificaram a estrutura formal da cooperativa.

Dessa forma, entende-se que as mudanças ocasionadas pela implantação da GQT não atuaram tão profundamente a ponto de modificar tais normas. Assim, um dos fatores considerados na ordem institucional foi a **constância nos negócios**, visto que desde sua fundação sempre atuou na mesma região e no agro-negócio de grãos.

“A única característica estável que permanece desde o meu ingresso nesta empresa aqui, é que ela está focada, e não poderia ser diferente, é muito obvio, mas é que ela está voltada para o negócio de grãos, é a única coisa que eu vejo assim que é estável. E eu acho que é uma coisa positiva, por que aqui na nossa região não possibilita grandes aventuras em outras áreas como industria, é muito restrito o nosso mercado. E eu vejo que ela focou nesta área de grãos e está sempre atrás de uma melhoria e uma excelência na área de grãos”. (E06).

“[...] normalmente tem empresas que quando chegam num patamar bom elas começam a inventar e começar a se expandir: ‘- Eu vou para o Piauí. Vou fazer colonização no Piauí. Vou trabalhar em uma área nova que nunca trabalhei’. Então aqui hoje na COTRIJUC está muito forte a idéia de que nós devemos ser muito bons pra atender os negócios de nossos associados aqui da região, talvez alguns produtos que nós não trabalhamos, mas que nossos produtores trabalham, poderá a cooperativa vir a trabalhar, mas sempre assim: ‘- A cooperativa vai trabalhar aqueles produtos que seus associados trabalham’, ela não vai inventar coisas.” (E07).

Neste capítulo procurou-se indicar e analisar as dimensões centrais, distintivas e duradouras da COTRIJUC. No próximo tópico pretende-se impor a mesma análise para a CAMNPAL. Da mesma forma como ocorreu na análise dos dados referentes à cultura organizacional, os aspectos da teoria que já foram abordados na análise precedente não serão expostos novamente.

4.3.2 CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda.

Assim como foi exposto no delineamento da identidade organizacional da COTRIJUC, o que se notou foi a institucionalização de alguns atributos delineadores da identidade da CAMNPAL, mas não a mudança nos elementos (valores/crenças) utilizados para compor esse construto.

Dentro da classificação proposta, a única mudança significativa refere-se aos elementos referentes ao item desempenho organizacional/eficiência técnica que faz parte da dimensão dos atributos distintivos.

Desse modo, mesmo se percebendo que o que ocorreu em relação aos atributos que compõem a identidade foi a definição mais clara dos mesmos dentro do contexto organizacional a partir da adoção de certas práticas e conceitos e não a mudança de valores que os compõem, é possível, assim como se fez para a COTRIJUC, traçar algumas características delineadoras da identidade organizacional da CAMNPAL.

A primeira dimensão analisada sobre os atributos considerados centrais diz respeito à **missão** da organização, que na CAMNPAL é definida da seguinte forma: “*A Cooperativa Mista Nova Palma Ltda. visa o desenvolvimento técnico de seus associados e colaboradores, com o objetivo de agregar valor aos seus produtos, em harmonia com a cultura da região e gerando o crescimento sustentado da agroindústria*”.

Segundo os depoimentos, um dos aspectos mais valorizados na missão é a preocupação da organização em agregar valor a seus produtos, o que sugere um anseio da organização em buscar resultados positivos e manter a solidez financeira. De fato, conforme se viu no delineamento da cultura, essa sempre foi um das principais diretrizes da empresa.

“[...] não dá para dizer que a cooperativa é uma entidade filantrópica por que ela não é, ela é uma empresa como outra qualquer [...] pelo que a gente percebe, o que a cooperativa quer é ganhar dinheiro, é essa a visão [...]” (E04).

“[...] eu acho que muito mais pessoas começam a ver a empresa realmente como uma empresa, que ela tem que crescer, ela tem que evoluir, ela tem que ter resultados.” (EC09).

Outra dimensão considerada para delinear os atributos centrais é a **visão** da cooperativa, que reflete aquilo que a organização que ser/estar no futuro. Nota-se que a cooperativa também não possuía nenhum elemento ou prática definida neste aspecto. A partir dos depoimentos coletados, porém, é possível verificar alguns aspectos que a organização considera importantes na sua elaboração: ser a melhor opção de negócio para o produtor da quarta colônia e conquistar mercado por meio do fortalecimento das marcas, como sugerem os depoimentos a seguir:

“Nós queremos ser a cooperativa da Quarta colônia. Atingir os 8/9 municípios, cada um com um posto de recebimento, com uma loja pro associado pra fornecimento de insumos e tal.” (EC05).

“[...]me parece que a cooperativa tem que centrar muito o trabalho dela daqui pra frente em cima de suas marcar. Eu acho que ela tem que até que determinar: as nossas marcar daqui a cinco anos elas tem que ter no mínimo um valor ‘x’.” (EC09).

Antes da implantação da GQT, a organização não possuía nenhuma missão formalizada. O construto organizacional que mais se aproximava desses elementos referia-se às **políticas** que constavam no estatuto social. Todavia, assim como se fez na COTRIJUC, entende-se que esses objetivos não podem ser considerados no delineamento da identidade da organização, pois não eram divulgados e nem conhecidos pelos membros organizacionais.

Após a implantação da GQT, a organização definiu mais claramente suas políticas, que segundo ela definem as linhas gerais de conduta gerencial, a forma como cada colaborador deve agir e a imagem que a cooperativa quer ter:

- *Buscar o aperfeiçoamento e o desenvolvimento tanto pessoal como profissional de seus colaboradores, a fim de garantir a satisfação e a qualidade dos produtos e dos serviços.*
- *Estar sempre procurando tecnologias compatíveis com a realidade, a necessidade e a mão-de-obra, que possibilitarão maior eficiência e rapidez nos processos.*

- *Padronizar os produtos e os serviços visando maior confiança e segurança nos resultados, buscando agilidade para atingir as metas previstas, mesmo em situações adversas.*
- *Proteger o meio ambiente, integrando a empresa ao ecossistema e despertando em nossos clientes a consciência para a preservação.*
- *Valorizar os associados para que se sintam parte integrante e indispensável do conjunto, aceitando os padrões estabelecidos, bem como novas tecnologias e métodos.*

Depois da implantação da GQT, a CAMNPAL também definiu mais nitidamente seus objetivos, porém como ocorreu na COTRIJUC, tais objetivos foram apenas formalizados pela organização, refletindo elementos que a organização já buscava anteriormente. São eles: qualificar os produtos e serviços, qualificar e buscar a formação adequada para os colaboradores da empresa, munir a empresa da melhor tecnologia, buscar novos produtos que criem novas alternativas para o associado, conforme a cultura da região, visando a rentabilidade, alcançar novos clientes visando o incremento da agroindústria, e levar conhecimento técnico para o associado, para que se torne um profissional na sua atividade.

Conforme expõe Brown (1997), a identidade organizacional faz parte da identidade individual de seus participantes. Assim a identidade organizacional se manifesta mediante às ações dos indivíduos como organização quando eles incorporam os valores, as crenças e as metas da coletividade. Dessa forma, em termos de valores e crenças considerados como centrais pelos membros organizacionais, segundo a análise podem ser apontados: a função social, a honestidade e a busca por resultados positivos.

Um dos objetivos centrais da cooperativa é a **função social** que ela desempenha na região, principalmente por atuar junto a pequenos agricultores, que sozinhos não teriam condições de manter seus negócios.

“[...] a CAMNPAL ela representa hoje para o produtor uma garantia da comercialização, eu vejo assim se a CAMNPAL não comercializar a produção do produtor, a maioria dos pequenos produtores que é a característica aqui da região teriam dificuldades de comercializar, algumas culturas não, porque entrar alguém comprando conforme o preço e tal, esses picaretas, mas o produtor em si, na maioria o associado teria dificuldade na comercialização, em termos de emprego também eu acho, acho não tenho certeza que a CAMNPAL hoje é uma das maiores empregadoras que tem posto de trabalho no município [...]” (EC01).

“Ela existe pra atender estes pequenos agricultores. São tudo pequenos e médio agricultores, pra facilitar a vida deles né. Pra eles ter onde colocarem os produtos deles .” (EC02).

“Eu acho que a CAMNPAL existe principalmente por uma necessidade da pequena propriedade, o nosso pequeno agricultor sem uma organização sem a CAMNPAL eu acho que dificilmente teriam condições de comercializar a sua produção [...]” (EC05).

Outra crença tida como central na organização é a **credibilidade** que possui junto aos seus associados e a comunidade. Essa característica foi sendo reforçada com o passar do tempo pela conduta adotada pela direção da cooperativa. Tanto a solidez quanto a honestidade imposta aos negócios contribuiu para a verificação de tal valor, principalmente na percepção que os não-membros têm da organização.

“[...] a cooperativa é uma cooperativa capitalizada, ela é uma cooperativa com credibilidade, nós temos credibilidade isto é muito importante, vamos dizer o produtor sabe que ele entregou aqui ele vai receber um preço justo, ele vai receber no dia marcado, então é uma série de fatores, essa credibilidade, aquilo que eu falei antes a cooperativa dentro do possível na dificuldade ela tem ajudado, porque ela está capitalizada. [...]” (EC09).

“Então existe uma confiabilidade, o pessoal confia na empresa, e a credibilidade é... e sabe que daqui sai todo a tributação, as autoridades reconhecem isso, o prefeito, os vereadores, o poder executivo e legislativo.” (EC05).

Até este ponto buscou-se abordar os elementos considerados como centrais para a organização. A seguir procura-se apontar os atributos que distinguem a organização de outras com as quais ela possa ser comparada. Assim, para fins de análise, destacam-se aqui os atributos dos membros sobre o que é considerado distintivo na organização.

Os primeiros componentes tidos como distintivos são os **fatores chaves de sucesso**. Assim como ocorreu na COTRIJUC, esses fatores foram concebidos e formalizados pelo Comitê Gestor após a implantação da GQT, entretanto refletem os atributos tidos como críticos para o sucesso da organização até então, que para a CAMNPAL são a transparência nas decisões e ações, a diversificação de produtos, a equipe de representantes em todas as regiões do Rio Grande do Sul, a rede de distribuição e transporte próprios e a comercialização de produtos naturais, sem adição de conservantes.

É importante salientar que esses aspectos ao mesmo tempo em que traduzem os atributos que a organização acredita serem necessários dispor para ser bem sucedida em seu ramo de negócio, também contribuem para distinguir a empresa de outras do mesmo ramo de atividade. São atributos que podem diferenciar a empresa de outras que venham a concorrer com ela no futuro, indicando características que a identificam e a distinguem das demais.

Outro componente que pode ser considerado distintivo é dado pelas **estratégias** adotadas pela organização na condução de seus negócios. Antes da implantação da GQT o planejamento da cooperativa era quase inexistente. O que a organização elaborava em termos de estratégias tratava-se de um plano de trabalho para o próximo ano, em que eram expostos os principais investimentos e objetivos a serem alcançados, mas, as estratégias para a consecução dessas metas não eram formalizadas. Os depoimentos a seguir confirmam sobre essa situação.

“Que eu saiba antes nem tinha planejamento, era feito tudo na hora no improviso [...]. Isto aqui [planejamento anual] era meio assim uma coisa para ficar tipo assim documentado, alguma coisa assim e ai como não tinha, não tinha uma outra espécie lá, eles praticamente copiavam de um ano para outro e mudavam só os números ai financeiros, de recebimento, o restante não mudava praticamente nada.” (EC01).

“O que iria se fazer para se fazer dar lucro, era meio... falava-se com o presidente, olha vamos fazer tal coisa, porque eu acho que vai dar lucro, ai se ele concordasse tocava [...].”(EC07).

Com a implementação da GQT, a cooperativa por meio do Comitê de Administração e com o aval do Conselho de Administração definiu as suas estratégias. Com base na análise empreendida, destacam-se as seguintes estratégias: agregar valor aos produtos por meio da industrialização, melhorar a qualidade do produto por meio da qualidade e ampliar mercados por meio da valorização das marcas próprias.

Ainda nos atributos distintivos tem-se o **posicionamento no contexto** (*status*). A partir da análise das entrevistas é possível destacar: atuação em diversos ramos do varejo, qualidade e preços dos produtos, e a atuação como financiadora junto a seus associados.

A CAMNPAL atua em diversos setores do varejo, possuindo supermercados, loja de tecidos e confecções, seção de peças e ferragens, farmácia veterinária, loja de insumos. Além disso, sua atuação no atacado se dá através dos produtos que industrializa, tais como feijão, arroz, farinha de trigo, farinha de milho, açúcar mascavo e produtos embutidos.

“[...] eu acho que a industrialização é uma coisa que nos diferencia muito das outras, hoje nem tanto porque a grande maioria das cooperativas foram fazer o que nós a 10 anos ou mais, quando eu entrei aqui começamos a fazer, então eu acho que a industrialização é um fator que nos diferencia bastante de outras cooperativas [...]” (EC09).

Também é verificada a boa qualidade e o bom preço dos produtos oferecidos pela empresa, não somente daqueles que ela industrializa, como também daqueles comprados de terceiros.

“Comparando com as outras lojas o preço diferencia e a qualidade também, porque a gente costuma trabalhar com artigos bons, aquela linha mais inferior a gente não trabalha.” (EC08).

“[...] nós hoje já temos uma marca muito forte, hoje a gente tem as duas marcas nossas a Caldo de Ouro e Bela Dica, são marcas já que agregam valor, porque a marca ela é interessante quando ela agrega valor, quando ela pode vender por um diferencial das outras, por que se não você cria uma marca a cada ano e não tem problema, mas hoje as nossas marcas já estão agregando valores e isto é fundamental.”(EC09).

Finalmente destaca-se nessa dimensão a atuação da empresa como financiadora junto a seus associados, no que se refere aos recursos necessários à prática agrícola e também no financiamento disponibilizado para compra nas lojas e supermercados que a cooperativa possui.

“[...] tudo que a sociedade e principalmente o agricultor precisa nós temos nas nossas lojas, a facilidade de comprar e o crédito, como uma cooperativa capitalizada nós fornecemos muito crédito pro associado, de acordo com a sua entrega de produção, cada um tem o seu cartão, tem o seu valor, tu não precisa pedir pra ninguém, ele já tem o cartãozinho lá e ele compra até um valor “x”. A parte de leite a mesma coisa e tem assistência técnica e assistência veterinária gratuitas.”(EC05).

O **desempenho organizacional/eficiência técnica** é outro atributo considerado na dimensão distintiva da identidade organizacional. Nesse atributo destacam-se a busca constante da organização por resultados positivos e a segurança imposta aos negócios.

A busca por resultados positivos em todas as áreas em que atua sempre foi uma preocupação constante dos membros da empresa. De fato, segundo os depoimentos, diferentemente de outras cooperativas, a CAMNPAL sempre procurou agregar maior valor a seus produtos por meio da industrialização e empenhou na condução de suas atividades, como se viu nos valores culturais, uma visão de empresa.

“[...] claro que nós temos que olhar a parte social, mas se nós não tivermos planejado para conseguir um econômico palpável nós não vamos conseguir dar o social. O social sem o econômico não funciona.” (EC09).

A segurança mostra-se um diferencial da CAMNPAL em relação a outras cooperativas pelo fato da cooperativa não se arriscar muito em atividades que não conhece ou em negócios duvidosos. Essa característica tornou-se norteadora das ações, principalmente pela postura da direção e pela própria característica da cultura italiana, como demonstra o depoimento a seguir:

“Dentro de cada cultura, de cada origem tem um método, tipo o italiano sempre é um pouco...ele tem coisas negativas, é muito conservador, acumula, procura acumular, mas tem um lado positivo que é de ser uma pessoa segura, isto ai é uma coisa que dentro da cooperativa tem um pessoal que procura ser muito seguro [...] É seguro de não gastar, de repente procurar gastar só o necessário, outra coisa ser desconfiado o italiano é bastante desconfiado, então não é para qualquer um que se dá crédito, então isto ai o italiano tem de vantagem, não é muito imediatista, é uma das coisas que o italiano tem que ver para crer, mas no restante...pelo menos ele não investe...ele não bota dinheiro bom em cima de coisa ruim, vamos dizer assim, isto ai é uma coisa que ajuda bastante .” (EC07).

Destacam-se ainda como valores distintivos da organização em relação a outras com as quais ela possa ser comparada e já tratados no delineamento da cultura, a **solidez** financeira alcançada com o passar dos anos e a **atuação na agroindústria**.

De acordo com os atributos já expostos na análise da COTRIJUC, considera-se, no delineamento dos atributos distintivos, o papel no contexto e a estabilidade da ordem institucional.

O **papel no contexto** refere-se à função exercida pela organização; é a representação da ordem institucional. Nesse caso a CAMNPAL representa a maior empresa empregadora da região, a maior contribuidora de impostos, reguladora de preços dos produtos agrícolas e serviços e reguladora de preços no comércio.

A **estabilidade da ordem institucional** reflete um padrão de conduta instituído, um conjunto de normas e procedimentos vigentes. Por tratar-se de uma cooperativa, assim como se fez notar na COTRIJUC, as diretrizes que regem a organização são deliberadas pelo Conselho de Administração e constam no Estatuto Social.

Mesmo com a reestruturação que houve após a implantação da GQT com a criação do Comitê Gestor e as equipes, essas mudanças não ocasionaram modificações nas normas constantes tanto no estatuto quanto instituídas pelos órgãos deliberativos e nem modificaram a estrutura formal da cooperativa.

Um dos fatores considerados constantes na ordem institucional da cooperativa foi, como ocorreu na COTRIJUC, a constância imposta pela cooperativa nas atividades e negócios em que opera, visto que desde sua fundação a cooperativa sempre atuou junto aos pequenos agricultores da região, não se aventurando em outros mercados.

Outro aspecto considerado duradouro pelos membros é a **integração existente entre a cooperativa e os seus associados**. De fato, um dos lemas adotados pela cooperativa é a “*Força da participação*”.

“A grande forma do cooperativismo de Nova Palma está na participação de seus associados nas principais decisões que lhe dizem respeito. (DCA5.p2)

“O grande responsável pelo atual estágio a que chegou a CAMNPAL, é o espírito de equipe, e a consciência de que todos somos responsáveis, é a força da participação; como diz o nosso lema do jubileu de prata”. (DCA6.p2)

“A filosofia que direciona nosso trabalho é a força da participação” (DCA10.p3)

Nas seções anteriores procurou-se delinear a identidade organizacional das duas organizações e as mudanças que ocorreram. No próximo capítulo, procura-se apresentar uma análise comparativa tendo como base as categorias examinadas até o momento.

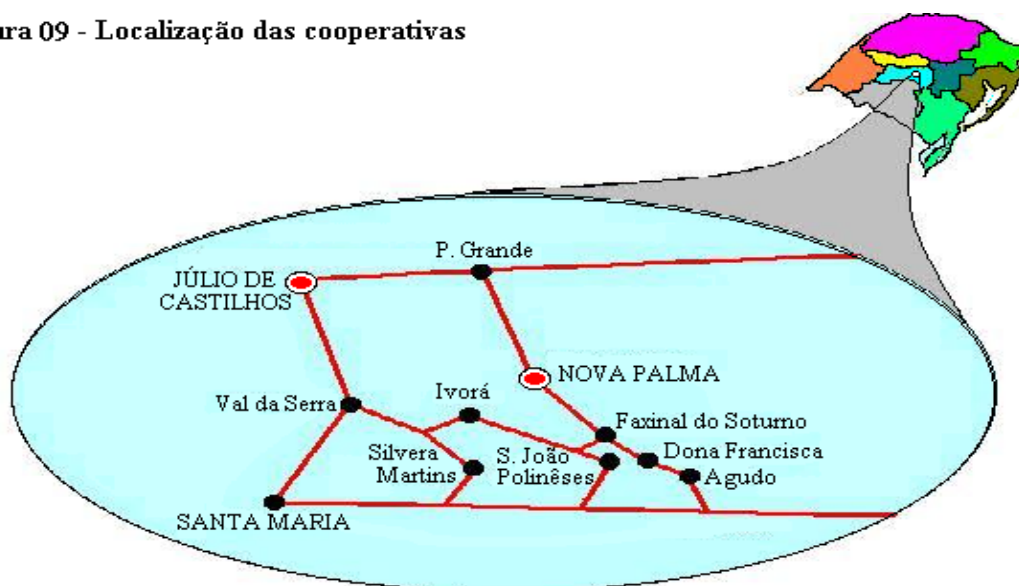
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA

Nos tópicos anteriores buscou-se levantar os elementos delineadores da cultura e da identidade organizacional das duas organizações, nos dois períodos analisados, demonstrando-se quais os elementos culturais foram substituídos e quais ainda permaneceram após a implantação da qualidade. A partir deste momento procura-se traçar uma análise comparativa entre os valores que emergiram no contexto organizacional das duas cooperativas após a implantação da GQT, procurando-se elucidar quais fatores podem ter influenciado a verificação dos mesmos, visto que, como já exposto anteriormente, os planos implantados nas duas organizações são muito similares.

Num primeiro momento, procura-se traçar comparações contextuais e técnicas sobre as duas cooperativas, como áreas de atuação, tipos de associados, formas de gestão, principais produtos e mercados, entre outros, para em seguida ingressar-se mais profundamente na análise em si.

A COTRIJUC e a CAMNPAL operam na região central do estado do Rio Grande do Sul. Suas cidades-sedes são muito próximas uma da outra (vide Figura 9). Além disso, as duas organizações possuem alguns associados em comum, que fazem parte do quadro social das duas cooperativas.

Figura 09 - Localização das cooperativas



Tanto a COTRIJUC quanto a CAMNPAL são cooperativas agroindústrias, entretanto, ao longo de sua história, foram diferenciando-se em termos de atuação no mercado. A CAMNPAL foi quem mais investiu na industrialização de sua produção. Atualmente cerca de 95% do total de arroz recebido é industrializado, 70% do trigo, 30% do milho e 98% do feijão, em média¹⁵.

Com a crescente industrialização ao longo dos anos, a CAMNPAL foi conquistando mercado interno e fortalecendo-se no comércio varejista, sendo atualmente uma das maiores produtoras de feijão do estado do Rio Grande do Sul. Na Tabela 3 busca-se evidenciar e comparar alguns desses fatores e outros elementos técnicos das duas cooperativas.

Além disso, como já se expôs, enquanto a COTRIJUC está voltada ao desenvolvimento de culturas em grandes propriedades de forma extensiva, como é o caso da soja, do trigo e do milho, as culturas desenvolvidas pela CAMNPAL estão voltadas à pequena propriedade de forma intensiva, como é o caso do feijão e milho.

¹⁵ Fontes: Dados fornecidos pelo departamento técnico da cooperativa.

Tabela 3 – Características das Organizações

ASPECTOS	COTRIJUC	CAMNPAL
Área de atuação	Júlio de Castilhos, Pinhal Grande, Ivorá, Quevedos, Val da Serra	Nova Palma, Dona Francisca, São João do Polêsine, Caemborá
Desenvolvimento de culturas	Grandes propriedades de forma extensiva	Pequenas propriedades de forma intensiva
Capacidade instalada	56.840 granel 360.000 ensacado	25.807 granel e ensacado
Área construída (m ²)	21.533	15.200
Nº de associados	1.079	2.300
Nº de Funcionários	161	190
Faturamento (milhões)	50,7	32,9
Produtos recebidos		
Soja (scs)	1.184.281	424.936
Milho (scs)	258.393	129.482
Trigo (scs)	212.867	79.676
Feijão (scs)_	9.721	84.171
Arroz (scs)	4.698	376.913
Leite (l)	13.056.072	6.585,465

Fonte: Relatório de inscrição do Prêmio Qualidade/RS 2001 e Departamento Técnico.

A CAMNPAL possui atualmente 2300 associados, os quais são segmentados pelo tamanho das suas propriedades, conforme pode ser visto no Tabela 4.

Tabela 4 – Classificação dos Associados - CAMNPAL¹⁶

Classificação dos Associados	Nº de Associados	%
Pequenos produtores	1978	86,0
Médios produtores	288	12,5
Grandes produtores	34	1,5
Total	2300	100

Fonte: Relatório de inscrição do Prêmio Qualidade/RS 2001.

A COTRIJUC possui em seu quadro social mais de 1000 associados, os quais são segmentados pelo grau de reciprocidade e pelo tamanho das suas propriedades, conforme pode ser visto no Tabela 5.

Tabela 5 – Classificação dos Associados - COTRIJUC

Classificação dos Associados	Nº de Associados	%
Mini-produtores	399	37
Pequenos produtores	367	34
Médios produtores	151	14
Grandes produtores	162	15
Total	1079	100

Fonte: Relatório de inscrição do Prêmio Qualidade/RS 2001.

Em termos de estrutura organizacional, enquanto a COTRIJUC, após a crise sofrida em 1994, procurou inovar a forma de gestão da cooperativa profissionalizando sua gestão por meio da criação dos cargos de Diretor Administrativo e Diretor Comercial/Financeiro, a CAMNPAL segue um modelo de gestão tradicional à maioria das cooperativas, em que o presidente e vice-presidente assumem funções administrativas, comerciais e financeiras.

Contudo esse tipo de modelo é por vezes contestado pelos próprios membros da organização, que entendem que essas funções deveriam ser mais de cunho estratégico, ficando a parte operacional para ser exercida por outros funcionários.

“[...] sabe criou tipo que um vicio sabe, claro ele [presidente] gosta de ter tudo nas mãos dele, só que são tantas coisas que eu acho que ele teria que estar mais na parte estratégica mesmo, fazendo aquela parte com o associado, com clientes mesmo, mais planejando a empresa, ele faz muito o operacional assim, até ele trabalha muito... quem comprar insumos aqui não é o departamento técnico, não é a área de insumos, é ele quem compra insumos, então eu acho assim que nesse sentido, nós batemos em todas as reuniões a gente sempre discute muito isto a gente comenta.” (EC01).

“Por isso que eu digo que o meu setor, por que eu faço a parte comercial e operacional, que não deveria ser feito por mim, eu deveria estar cuidando mais de cada unidade de negócio, mais estratégico, mais o lado político, que eu acho que seria o ideal.” (EC05).

¹⁶ Segundo o departamento técnico da CAMNPAL as propriedades rurais, e conseqüentemente o agricultor, podem ser classificados segundo seu tamanho em: ■ Pequena propriedade: até 50 há.; ■ Média propriedade: de 51 ha. a 500 há.; ■ Grande propriedade: acima de 500 ha.

Como já foi mencionado, tanto a COTRIJUC quanto a CAMNPAL atuam em regiões onde a agricultura representa uma das mais importantes fontes de recursos da economia, o que as torna instituições fundamentais para sustentação do ambiente técnico, como reguladoras de preço e da economia, e do ambiente institucional, por meio da atuação de seus membros, como formadores de opinião em diversas outras instituições da região.

Um dos aspectos mais relevantes na história das duas cooperativas é que as mesmas passaram por trajetórias bem diferentes durante suas existências, o que acabou influenciando de forma distinta na formação de suas culturas.

Enquanto a COTRIJUC enfrentou várias crises em sua história, a última e mais contundente em 1994, em que esteve a ponto de fechar suas portas, a CAMNPAL, desde o final da década de 70, passou por períodos contínuos de prosperidade, em razão, principalmente, da forma de gestão empregada.

As diversas crises que atravessou a COTRIJUC fizeram a cooperativa tornar-se descapitalizada e sem poder de barganha, fato que não ocorreu na CAMNPAL. Ao contrário, um aspecto que contribuiu para o atual estágio de desenvolvimento da organização é que a mesma não possui dívidas e compra a maioria de seus produtos à vista, conseguindo assim melhores preços.

Um exemplo é o adubo, o qual a cooperativa vende muitas vezes com um preço até menor que o da fábrica. Isso acontece porque ela compra na entressafra quando as fábricas de fertilizantes estão com pouco capital de giro e vendem o produto a preços menores. Depois na safra quando os preços estão em alta a cooperativa revende para seus associados. Com isso, as duas partes ganham.

“[...] nós somos uma cooperativa capitalizada. Esse ano começou os preços de baixo pra cima, e nós sempre somos comprados e não vendidos. E aquele que anda mal, anda vendido e não comprado, é o que é diferente entre nós e os outros. Então hoje nós já temos mais de cem sacos de soja comprados e pagos com recurso próprio que nós vamos receber o ano que vem e com certeza nós vamos vender a 25/26/28, tu vê, são margens grandes que tu tens. Então nós crescemos muito em cima disso, das sobras”. (EC03).

Mesmos com essas diferenças históricas, tanto a COTRIJUC como a CAMNPAL formaram em seus contextos lideranças fortes e admiradas. No caso da COTRIJUC, pela coragem adotada pelo presidente na época da crise e, na CAMNPAL, pela solidez alcançada ao longo dos anos.

Segundo os depoimentos coletados, a tutela exercida por essas duas lideranças influenciou em muito os valores da organização. Os princípios, valores, e especialmente o comportamento por elas exercidos, cada uma a seu tempo e a seu modo, forneceram importantes indicadores sobre o que realmente se desejava e se valorizava nos funcionários.

Segundo Kotter e Heskett (1994), muitas vezes as crises em uma organização forçam o grupo a reavaliar alguns de seus valores ou o conjunto de práticas. Novos desafios levam à criação de novas maneiras de fazer as coisas. A substituição de membros importantes, a rápida assimilação de novos empregados, a diversificação em negócios muito diferentes e a expansão geográfica podem enfraquecer ou modificar uma cultura.

Assim, tendo por base a análise documental, a análise de conteúdo das entrevistas e a pesquisa de observação não-participante, é possível inferir que a crise por que passou a COTRIJUC no final de 1994 e as ações tomadas após esse período, como a redução de 50% no quadro funcional, a reestruturação em diversos setores e a profissionalização da gestão, auxiliaram para que os membros da organização absorvessem em sua cultura mais amplamente os novos valores propostos pela GQT.

Em muitos depoimentos, os entrevistados expressam que a qualidade surgiu neste cenário como uma necessidade da organização, como uma direção a ser seguida pelos funcionários que estavam perdidos depois da crise, norteando suas ações e comportamentos.

“[...] o plano da qualidade ajudou muito a definir rumos e planos internos que a cooperativa estava precisando pra ela sobreviver. Eu te diria assim: se não tivesse o programa de qualidade eu não sei se a gente estaria onde está. A gente usou o programa de qualidade do PGQP pra viabilizar a cooperativa. E como a cooperativa estava necessitando de uma coisa nova pra ela economicamente também sobreviver, trazer o produtor e dar um animo para o funcionário, o plano da qualidade se encaixou nessa necessidade que a cooperativa tinha. Então eu te digo assim, nós tínhamos necessidade de uma coisa e veio o plano de qualidade”. (E03).

“Se não existisse o Programa de Qualidade dentro da COTRIJUC nos teríamos que achar outro sistema ou outro meio. Hoje está sendo tudo analisado e se não tivesse o Programa de Qualidade nós teríamos que ter outro meio, pois a necessidade pelo conhecimento, que o conhecimento que a gente tem. Hoje não se administra nenhuma empresa sem tu saber o que é que tu quer, onde tu pode conseguir tal coisa. A qualidade nos deu apoio e ferramentas que nos ajudaram muito a fazer este trabalho”. (E03).

Sob outra perspectiva, Hofstede (1980) expõe que quanto melhor o desempenho em longo prazo de uma organização maior é a tendência de que ela forme uma cultura forte, e mais difícil de ser mudada, seja por mecanismos internos ou externos.

Os vários períodos de prosperidade por que passou a CAMNPAL, a sustentação da liderança e dos membros e o ambiente onde está inserida sugerem uma maturidade organizacional e uma cultura forte em torno dos valores de solidez e visão de empresa.

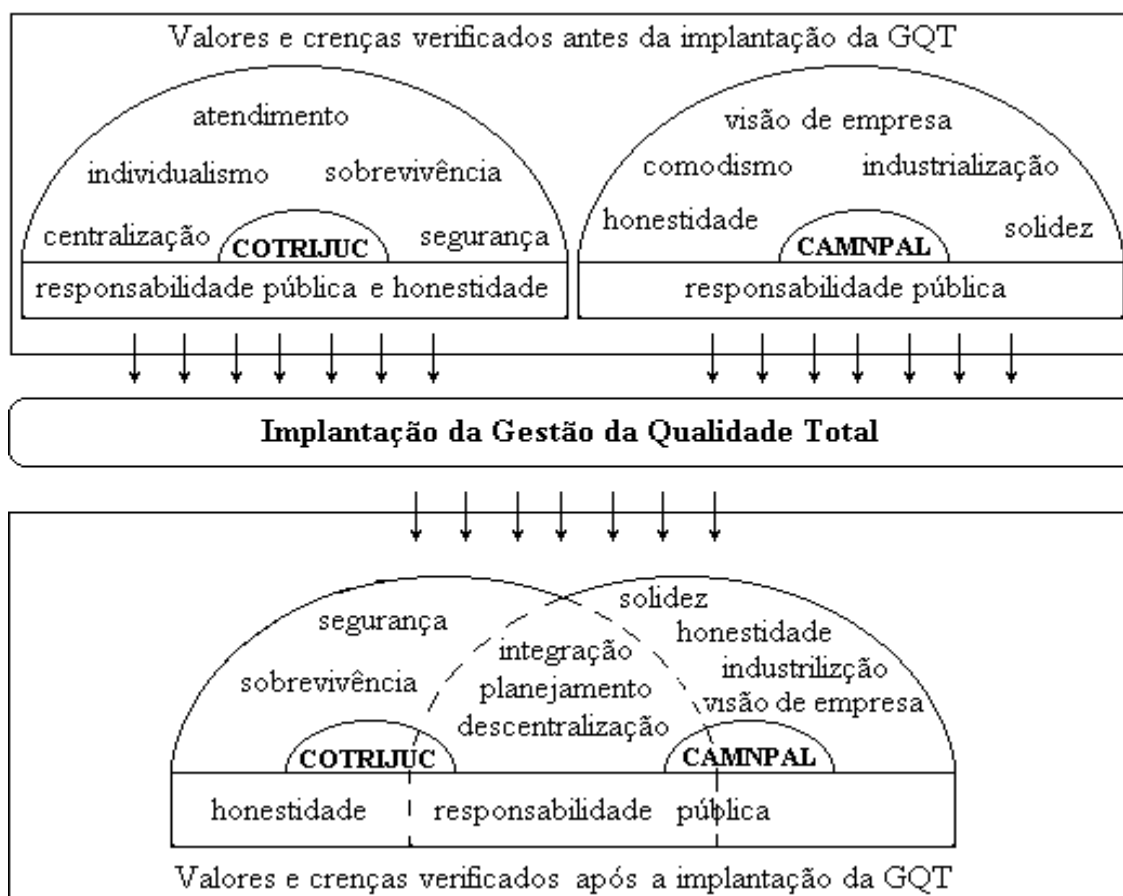
Segundo Kotter e Heskett (1994), em geral as firmas com culturas fortes são vistas por quem está de fora como tendo um certo “estilo” – “o jeito de fazer as coisas” (pg.17). No caso da CAMNPAL, esse “jeito” foi sempre tendo como base a visão de empresa e buscando a solidez financeira.

“[...] é tão importante ganhar dinheiro, que dificilmente um dia se a CAMNPAL resolver trabalhar com um bando de horas os funcionários vão topa isso, por que eles vão ver que eles vão estar perdendo dinheiro. E foi passado a vida toda que o importante é ganhar dinheiro. Então isso se transmite na empresa pra qualquer um, tem que ganhar, tem que levar vantagem, tem que ser rentável. Isto vale tanto pra organização quanto pra cada um dos funcionários. [...]” (E09).

Os sistemas de valores de uma organização refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais. Eles influenciam as escolhas de objetivos e estratégias e afetam as normas que regulam o comportamento social (Freitas, 1991). Dessa maneira, na Figura 10 procura-se expor quais valores delineiam a cultura organizacional das duas organizações nos dois períodos analisados, antes e após a implantação da GQT. É importante salientar, na presente exposição, que em termos de valores que passaram a delinear a cultura organizacional das duas cooperativas após a implantação da GQT constata-se uma congruência das mesmas em torno das noções valorativas: planejamento, integração e descentralização.

No caso da COTRIJUC, com a implantação da GQT, emergiram além desses os valores: de comprometimento e de transparência nas informações. Pode-se inferir que tais valores são resultantes, primeiramente, do empenho imposto pelos funcionários que permaneceram na cooperativa após a crise em manter a organização operando e, num segundo momento, na postura adotada pela direção e copiada pelos setores em abrir as informações, para que não ocorressem novamente atos como os verificados no passado e que levaram a organização a sofrer crises.

Figura 10 - Representação na mudança dos valores e crenças nas duas organizações em razão da implantação da GQT



Fonte: Dados primários e secundários.

Na CAMNPAL são verificados os valores participação e inovação. No caso da inovação, esse valor pode ser verificado pela situação financeira favorável em que se encontra a cooperativa, que pode investir na construção de novos ambientes, troca de máquinas, padronização, etc.

Diferentemente da COTRIJUC, cuja situação financeira é instável, porém existem diversos depoimentos que ressaltam a importância de tal prática para a organização, mas reconhecem que diante da atual situação da cooperativa seria impossível de exercê-la.

“O que falta é alguma coisa na parte de tecnologia na cooperativa é aquilo, não sei se eu comentei, o que falta para a renovação tecnologia, é alguma coisa ainda de cooperativa... como é que vou te dizer, em resumo faltam recursos. Faltam recursos para a cooperativa, para nós, no momento que a cooperativa tiver recursos aí nós vamos ter verbas para melhorar tecnologicamente a cooperativa, equipamentos novos, aí nós poderemos ter um produto, um produto ou um serviço de melhor qualidade, devido a hoje nós termos diversos equipamentos dentro da estrutura ultrapassados, que aí as vezes complica muito para a gente ter um produto de primeira linha como se diz”. (E05).

“Inovação tecnológica tem pouco em função da dificuldade financeira, existem algumas coisas muito precárias na cooperativa como, recebimento, mecanização, automação de processos, então renovação tecnológica a não ser na área de CPD e também com pouca ação. Pesquisa de mercado, novos negócios, criatividade, eu te diria num grau médio, pois daria ainda pra fazer muito” (E07).

No caso da participação, segundo os depoimentos coletados, o aumento da verificação desse valor se deu principalmente em razão da formação das Equipes de Alto Desempenho e do Programa 5S. Todavia, por vezes essa participação não gerou o comprometimento devido, como ocorreu na COTRIJUC. Uma das razões apontadas é que os funcionários nunca experimentaram uma situação de crise como a que ocorreu na COTRIJUC.

“[...] Eu sinto as pessoas da COTRIJUC mais comprometidas por que elas sentem ainda... como elas já passaram por algumas crises, elas sentem ameaça de perder o emprego delas e o nosso pessoal tu pode até ameaçar e disser que a situação não está boa, mas o pessoal nunca passou por isto na pele, nunca sentiu isto [...]” (EC01).

Quanto à transparência nas informações que surge como um dos principais valores verificados após a implantação da GQT na COTRIJUC e que não é verificado na CAMNPAL, a análise sugere que ainda há um certo receio por parte da direção e dos setores em liberar informações, principalmente estratégicas.

“Eu diria que as informações que são transparentes não fazem diferença pra ninguém e as que fazem diferença não são transparentes” (E09).

“[...] embora que tu tenha o conselho, tu não fica bem a par de tudo que acontece dentro da cooperativa, tem coisinhas que as vezes tu não fica nem sabendo que aconteceram, precisava mais comunicação hoje ainda .” (EC06).

Em termos de crenças, foi identificada a **responsabilidade pública** como uma característica essencial exercida pelas cooperativas nos contextos onde estão inseridas, traduzidas não somente nas práticas da organização, mas também por meio de seus membros.

Somente essa característica já confere um caráter social muito forte a tais instituições, porém por estarem inseridas em regiões relativamente pequenas, por serem as organizações que mais empregam e que mais geram recursos para os municípios, a responsabilidade pública é verificada como um pressuposto básico exercido não somente aos seus associados, mas também à comunidade local e, como se expõe adiante, um atributo considerado central na formação da identidade organizacional das duas cooperativas.

A partir da análise documental e das entrevistas, foi possível também verificar na COTRIJUC a **honestidade** como outra crença praticada pelos membros, principalmente após a crise de 1994. Não que esta prática não seja comum também na CAMNPAL, porém não pode ser tida como uma verdade absoluta e inquestionável.

Em termos de **identidade organizacional**, a análise dos dados coletados sugere que houve uma maior institucionalização dos elementos que constituem a identidade organizacional das duas cooperativas após a implantação da GQT.

Nesse caso, a partir da adoção por parte das duas organizações das diretrizes existentes no *Programa de Capacitação para a Qualidade*, elaborado pelos técnicos da Defer, e em seguida com a inserção de outras fornecidas pelo PGQP, muitos conceitos e elementos que já existiam na organização, entretanto de forma mais informal e pulverizada, passaram a ser discutidos com mais intensidade e melhor definidos na forma de temas organizacionais, tais como missão, visão, políticas, objetivos, estratégias, entre outros.

Sendo assim, não se percebe mudanças significativas nas crenças e nos valores sobre o que é considerado central, distintivo e duradouro na organização em face da implantação da GQT. Em vista disso não se apresenta a análise comparativa da identidade como se fez para a cultura. Para fins de apreciação, porém apresenta-se no Quadro 15 o delineamento da identidade organizacional da COTRIJUC e CAMNPAL, tendo como base as categorias apresentadas na análise realizada no tópico identidade organizacional.

Quadro 15 - Elementos delineadores da identidade organizacional

Dimensões	Componentes	Fatores Considerados na COTRIJUC	Fatores Considerados na CAMNPAL
Centrais	Missão	<i>“A COTRIJUC promove o desenvolvimento sustentado do agro-negócio, buscando congregar esforços para gerar a satisfação dos seus clientes, através de produtos adequados às necessidades sociais e de mercado”.</i>	<i>“A Cooperativa Mista Nova Palma Ltda visa o desenvolvimento técnico de seus associados e colaboradores, com o objetivo de agregar valor aos seus produtos, em harmonia com a cultura da região e gerando o crescimento sustentado da agroindústria”.</i>
	Visão (o que quer ser)	<p>Está em processo de formalização, entretanto a partir dos depoimentos coletados é possível verificar alguns aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Formar parcerias com outras cooperativas visando o crescimento;</i> ▪ <i>Ser a melhor opção de negócio para o produtor;</i> ▪ <i>Ser a líder de mercado na sua área de atuação.</i> 	<p>Está em processo de formalização, entretanto a partir dos depoimentos coletados é possível verificar alguns aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ser a melhor opção de negócio para o produtor da quarta colônia;</i> ▪ <i>Ser a líder de mercado</i> ▪ <i>Conquistar mercado por meio do fortalecimento das marcas;</i>
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Buscar novas tecnologias;</i> ▪ <i>Fortalecer o quadro social;</i> ▪ <i>Buscar a capacitação profissional de seus colaboradores;</i> ▪ <i>Buscar a maximização dos resultados de seus negócios, produtos e processos;</i> ▪ <i>Motivar os clientes pela plena satisfação de suas necessidades e pela credibilidade de suas ações.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Qualificar os produtos e serviços;</i> ▪ <i>Qualificar e buscar a formação adequada para os colaboradores da empresa;</i> ▪ <i>Munir a empresa da melhor tecnologia;</i> ▪ <i>Buscar novos produtos que criem novas alternativas para o associado, conforme a cultura da região, visando a rentabilidade;</i> ▪ <i>Alcançar novos clientes visando o incremento da agroindústria;</i> ▪ <i>Levar conhecimento técnico para o associado, para que se torne um profissional na sua atividade.</i>
	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A COTRIJUC estimula a ação cooperativa e incentiva os homens a perseguirem a criatividade, a renovação tecnológica e a busca permanente da simplificação de processos, respeitando a cultura, a vocação, o conhecimento, os mercados e o meio ambiente.</i> ▪ <i>Agimos de forma profissional, visando a rentabilidade, a credibilidade da organização, a preservação de sua imagem e a capacitação do negócio.</i> ▪ <i>Acreditamos que realmente estaremos comprometidos com a nossa missão se estivermos atendendo aos nossos clientes com honestidade, austeridade, respeito e união de esforços.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Buscar o aperfeiçoamento e o desenvolvimento tanto pessoal como profissional de seus colaboradores, a fim de garantir a satisfação e a qualidade dos produtos e dos serviços.</i> ▪ <i>Estar sempre procurando tecnologias compatíveis com a realidade, a necessidade e a mão-de-obra, que possibilitarão maior eficiência e rapidez nos processos.</i> ▪ <i>Padronizar os produtos e os serviços visando maior confiança e segurança nos resultados, buscando agilidade para atingir as metas previstas, mesmo em situações adversas.</i> ▪ <i>Proteger o meio ambiente, integrando a empresa ao ecossistema e despertando em nossos clientes a consciência para a preservação.</i> ▪ <i>Valorizar os associados para que se sintam parte integrante e indispensável do conjunto, aceitando os padrões estabelecidos, bem como novas tecnologias e métodos.</i>
	Valores/Crenças	Função social e responsabilidade pública.	Função social, responsabilidade pública e credibilidade.

Fonte: dados primários e secundários.

Quadro 15 - Elementos delineadores da identidade organizacional (continuação)

Dimensões	Componentes	Fatores Considerados na COTRIJUC	Fatores Considerados na CAMNPAL
Distintivos	Fatores Chaves de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fidelidade do quadro social;</i> ▪ <i>Estrutura social democratizada;</i> ▪ <i>Atuação permanente junto aos associados;</i> ▪ <i>Liderança da direção;</i> ▪ <i>Equipe em constante evolução;</i> ▪ <i>Parcerias geradoras de crescimento competitivo no sistema cooperativo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Transparência nas decisões e ações;</i> ▪ <i>Diversificação de produtos;</i> ▪ <i>Equipe de representante em todas as regiões do Rio Grande do Sul;</i> ▪ <i>Rede de distribuição e transporte próprios;</i> ▪ <i>Produtos naturais, sem adição de conservantes.</i>
	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Austeridade nos negócios;</i> ▪ <i>Melhoria do ambiente de trabalho;</i> ▪ <i>Diversificação dos produtos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Agregar valor aos produtos por meio da industrialização;</i> ▪ <i>Melhorar a qualidade dos produtos, através da qualidade;</i> ▪ <i>Ampliar mercados por meio da valorização das marcas próprias.</i>
	Posicionamento no Contexto (status)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Localização da planta;</i> ▪ <i>Atuar na maioria junto a médio e grandes agricultores de forma extensiva;</i> ▪ <i>Estreita relação existente entre a cooperativa e a Termasa e Tergrasa para exportação de produtos;</i> ▪ <i>Atua como financiadora.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Atuação em diversos ramos do varejo;</i> ▪ <i>Qualidade e preço dos produtos;</i> ▪ <i>Atua como financiadora.</i>
	Desempenho Organizacional/ Eficiência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Profissionalização da gestão;</i> ▪ <i>Controle organizacional imposto após a crise de 1994.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Busca por resultados positivo;.</i> ▪ <i>Segurança nos negócios.</i>
	Valores/Crenças	Liberdade da direção.	Solidez e atuação na agroindústria.
Duradouros	Papel no contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Maior empresa empregadora da região;</i> ▪ <i>Maior contribuidora via impostos;</i> ▪ <i>Reguladora de preços dos produtos;</i> ▪ <i>Reguladora de preços no comércio.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Maior empresa empregadora da região;</i> ▪ <i>Maior contribuidora via impostos;</i> ▪ <i>Reguladora de preços dos produtos;</i> ▪ <i>Reguladora de preços no comércio.</i>
	Estabilidade da Ordem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Constância nos negócios.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Constância nos negócios;</i> ▪ <i>Integração entre a cooperativa e os associados.</i>

Fonte: dados primários e secundários.

Até o momento se procurou delinear as crenças e os valores relativos ao período que antecedeu a implantação da GQT e ao período posterior, destacando-se as possíveis comparações e diferenças entre os componentes delineadores da cultura e da identidade das duas organizações e buscando-se deduzir como tais contextos foram formados em cada uma delas.

O próximo capítulo pretende sintetizar todas essas inferências numa visão que integre e apresente uma apreciação crítica dos resultados alcançados, bem como recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Parece haver um consenso em afirmar que nas últimas décadas as organizações estão sendo impostas a ambientes cada vez mais competitivos e instáveis. A globalização da economia e o acirramento da disputa de mercados em nível mundial são apenas alguns dos fatores que podem explicar a crescente competitividade das empresas capitalistas.

Mesmo aquelas organizações que não visam lucro, como as cooperativas, sentem a influência dessas transformações e procuram meios para se adaptarem ao novo cenário. Desse modo, diversos programas de mudança são adotados pelas organizações no intuito de criar mecanismos internos que possibilitam estarem mais bem preparadas para lidar com os riscos e as incertezas impostas pelo ambiente; um deles é a GQT – Gestão da Qualidade Total.

A GQT caracteriza-se por ser um modelo de gestão que procura envolver todos os membros da organização no processo de mudança, assim, a partir da adoção com sucesso das novas práticas instituídas, novos valores vão emergindo na organização agregando-se ou substituindo os já existentes.

Entretanto, ainda existe muita discussão quanto ao real efeito causado por tais transformações no contexto organizacional e, principalmente, se ocorrem ou não mudanças profundas a ponto de alterar os valores/crenças que delineiam a cultura ou a identidade organizacional.

Como alerta Mintzberg (2000), não se pode mudar a cultura sem fazer muitas outras mudanças associadas. Na verdade, ‘mudar cultura’ apenas não passa de um monte de palavras vazias. A cultura não é mudada quando mais nada muda.

Em vista dessas discussões, o presente estudo foi desenvolvido visando verificar empiricamente a influência da implantação da GQT (Gestão da Qualidade Total) sobre a cultura e a identidade organizacional, com base na investigação das percepções dos membros sobre os valores, as crenças e os outros atributos culturais que delineiam estas duas variáveis.

O estudo foi empreendido em duas organizações agroindustriais do Rio Grande do Sul, a COTRIJUC e a CAMNPAL, que estão passando por processos de implantação da GQT. Para tanto, a pesquisa buscou delinear a cultura e a identidade organizacional das duas cooperativas antes da implantação e posterior a ela, ou atual.

Essas organizações foram selecionadas por terem implantado a GQT na mesma época, por terem o sistema de implantação avaliado pelo mesmo órgão (PGQP) e terem como responsável pela concepção inicial do plano o mesmo administrador. Buscou-se com isso alcançar uma maior consistência quanto à amplitude dos resultados e ao mesmo tempo traçar comparações dos mesmos, como forma de enriquecer a análise.

No que se refere à **cultura organizacional**, em termos sintéticos os resultados obtidos sugerem que a implantação da GQT determinou uma reformulação nos valores que delineiam a cultura das duas organizações a partir da manifestação no contexto organizacional de novos valores que vieram a substituir ou complementar os já existentes.

A metodologia adotada permite concluir que a mudança mais significativa ocorreu na **COTRIJUC**, visto que as noções valorativas verificadas antes da implantação da GQT de individualismo, atendimento e centralização não foram mais constatadas no período posterior, sendo que nesse momento foram gradativamente incorporadas as noções de integração, planejamento, descentralização, comprometimento e transparência nas informações.

Destaca-se que tais valores foram reforçados pela mudança e adoção, após a GQT, de alguns atributos culturais tais como: mudanças no lay out, limpeza e organização dos armazéns, murais de informação e monitoramento de metas e outros.

A noção valorativa de sobrevivência, que refletia as ações tomadas em caráter de urgência para manter a organização existindo e a segurança empregada pela empresa em seus atos no intuito de minimizar os riscos financeiros, foram intensamente verificadas no período anterior à implantação da GQT. Todavia, com a retomada da estabilidade financeira e a incorporação com sucesso de novas práticas, esses valores foram gradativamente deixando de nortear as ações dos membros da organização. Dessa forma, novos valores estão sendo verificados com maior intensidade no contexto organizacional, contribuindo para que a sobrevivência e a segurança tornem-se menos significativos.

É possível concluir que a rápida aceitação das novas práticas e rotinas incorporadas ao contexto organizacional após a implantação da GQT deu-se, principalmente, em razão do período de reestruturação por que passou a organização em razão da crise sofrida em 1994. A qualidade surgiu nesse cenário como uma saída bem vista para a situação instaurada, sendo que seus valores foram rapidamente assimilados pelos membros organizacionais.

As cooperativas são instituições formadas com o objetivo de atender a seus associados, fornecendo a assistência necessária desde o início do plantio até a comercialização final do produto. Entretanto, além dessa função social, a COTRIJUC também desempenha um papel importante para a comunidade onde está inserida, pois é a organização que mais emprega e mais gera recursos para o município via impostos e também por atuar como reguladora de preço, tanto dos produtos e serviços que fornece quanto no comércio varejista.

Desde sua fundação, sempre houve por parte da cooperativa a consciência da importância representada pela organização na região. Dessa forma, uma das crenças levantadas a partir dos dados analisados foi a responsabilidade pública.

Outra crença que pôde ser verificada é a honestidade com que a organização conduz seus negócios e ações. Essa crença traduz-se nas ações da organização em ser uma instituição cumpridora de todas as obrigações legais e na fé de seus membros e principalmente da direção de que somente por meio de seu emprego em todas as atividades organizacionais é que a cooperativa poderá voltar a ter credibilidade e estabilizar-se no mercado.

Destaca-se que tanto a responsabilidade pública quanto a honestidade mantiveram-se constantes nos dois períodos analisados, antes e após a implantação da GQT e que a responsabilidade pública também foi interpretada pelos membros organizacionais como uma característica central na formação da identidade da cooperativa.

No caso da **CAMNPAL**, os dados coletados permitem sugerir que a mudança empreendida nos valores/crenças que delineiam a cultura organizacional a partir da implantação da qualidade foi menos significativa, visto que dos valores praticados antes da implantação o único que não foi constatado no período posterior foi o comodismo, já os demais continuaram a ser verificados.

Nesse caso, conclui-se que houve a absorção no contexto organizacional dos novos valores propostos pela GQT a partir da adoção pelos membros de novas práticas e rotinas, ampliando com isso o núcleo de valores que delinham a cultura organizacional.

Tal constatação reforça a idéia de que as novas práticas e valores impostos ao contexto organizacional em razão da implantação da GQT não foram antagônicos às noções valorativas tradicionais, praticadas antes da implantação. Assim, a análise dos dados sugere que houve a incorporação pelo contexto organizacional das noções valorativas de participação, descentralização, inovação, planejamento e integração.

Todavia, a sustentação das noções valorativas de solidez, visão de empresa, honestidade e industrialização no período posterior à implantação também sugere a existência de uma cultura corporativa em torno desses valores. Tal fato pode ser atribuído à sustentação do presidente no comando da organização, que impôs muito de sua visão pessoal aos negócios (Sathe, 1985), e aos contínuos períodos de prosperidade por que passou a cooperativa (Hofstede, 1980).

Em termos de crença foi possível identificar a responsabilidade pública que a cooperativa exerce na região onde atua. Essa crença foi verificada desde a formação da cooperativa e intensificada com o passar do tempo, sendo considerada pelos membros organizacionais como um atributo central na formação da identidade organizacional.

Assim como ocorreu na COTRIJUC, alguns atributos culturais adotados após a implantação da GQT vieram a reforçar a incidência de certos valores, tais como a mudança nos setores administrativos para um novo escritório, a construção de novas instalações nos armazéns bem como a melhor limpeza e organização dos mesmos e a construção de murais para monitoramento das metas e programas desenvolvidos pelo programa de qualidade.

É importante notar que o plano de qualidade implantado nas duas organizações é muito similar, visto que se baseou num primeiro momento no *Programa de Capacitação para a Qualidade*, elaborado pelos técnicos da Defer e, posteriormente, pelas diretrizes e ferramentas fornecidas pelo PGQP no seu sistema de avaliação.

É de se esperar com isso que o novo sistema de valores impostos pela implantação da GQT venha a agir como um filtro sobre o contexto das duas organizações, impondo novas práticas, comportamentos e atitudes por meio do compartilhamento de determinados valores e que esses valores sejam verificados nos dois contextos. Dessa maneira, a análise dos dados mostra o compartilhamento, pelas duas organizações, após a implantação em torno das noções valorativas de integração, planejamento e descentralização.

No que concerne à **identidade organizacional**, os dados analisados sugerem que a implantação da GQT não acarretou mudanças significativas no que é considerado pelos membros como central, distintivo e duradouro nas duas organizações. O que se nota é que os elementos que compõem esses atributos, como missão, visão, objetivos, estratégias, entre outros, que antes eram verificados de forma mais informal e dispersa no contexto organizacional, passaram a ser colocados de forma mais explícita e firme a partir da adoção dos conceitos inseridos pelo programa de qualidade.

A análise dos atributos considerados centrais levou em consideração os valores/crenças expressos na missão, visão, objetivos e políticas das duas organizações. Nos atributos distintivos foram analisados os fatores chaves de sucesso, as estratégias, o posicionamento no contexto e o desempenho organizacional/eficiência técnica. Finalmente, nos atributos considerados duradouros foram verificados o papel desempenhado pelas organizações no contexto e a estabilidade da ordem institucional.

No caso dos atributos considerados centrais, as respostas dos membros sobre as questões básicas da identidade “Quem nós somos?”, “Em que negócio atuamos?” e “Quem nós queremos ser?” (Albert e Wheten, 1985) foram muito similares nos dois períodos analisados.

Esse fato também se confirmou nos aspectos avaliados na análise dos atributos considerados como distintivos e duradouros pelos membros.

A diferença que se nota é que antes da implantação da GQT, ao responderem essas questões, os membros organizacionais recorriam às suas próprias percepções sobre o que era considerado central, distintivo e duradouro para a organização, ao passo que no período atual, ao responderem essas perguntas, passaram a recorrer a elementos mais formais, mas que possuem em sua estrutura os mesmos valores/crenças verificados antes.

Essa constatação pode ser esclarecida pelo senso de continuidade temporal que a identidade organizacional pode apresentar. Nesse caso, ao mesmo tempo em que conserva crenças e valores centrais ao longo do tempo e contexto, mudam as interpretações e significados atribuídos a ela.

Dessa forma, a identidade é responsável por expressar valores, mas a interpretação desses valores não é necessariamente fixa ou estável. Parece haver uma continuidade elucidativa para os membros e para os não-membros em expor que a missão ou os valores centrais permanecem os mesmos, porém o que eles representam e como se transformam em ação na organização ao longo do tempo pode manifestar-se de formas diferentes (Gioia, Schultz e Corley, 2000).

A implantação da GQT, ao passo que alterou as rotinas internas da organização pela incorporação de novas práticas, não estendeu tal transformação aos valores/crenças tidos como centrais, distintivos e duradouros pelos membros organizacionais.

Partindo-se do pressuposto que a GQT é um processo que envolve um gerenciamento a longo prazo, é de se esperar que os valores postulados pelo novo arranjo tendam a ser gradativamente incorporados às rotinas dos membros da organização, o que pode resultar em um processo lento. A experiência de diversas empresas com a implantação de planos de qualidade total tem mostrado que o tempo para implantação varia entre 5 a 6 anos.

As duas organizações iniciaram o processo de implantação em 97. Assim, a maioria dos programas e ações desenvolvidas está em fase inicial de implementação. Nesse período de reconstrução cultural, determinados valores estão sendo abandonados em razão do surgimento de novos, o que denota a opção por determinado curso de ação em detrimento de outro.

Dessa forma, em termos gerais, a análise dos dados sugere que na **COTRIJUC** esse curso de ação foi mais rapidamente assimilado. Tal fato traduz-se na constatação de que a maioria dos principais valores verificados na empresa no período anterior à implantação foram abandonados sem maiores resistências em detrimento do surgimento de novos.

Neste sentido, é possível sugerir que a mudança ocorrida na COTRIJUC em face da implantação da gestão da qualidade total está se caracterizando como uma mudança de reorientação, de dimensão estratégica e caráter antecipatório (Nadler e Tushman, 1990).

A substituição de valores considerados de maior importância relativa para os membros organizacionais antes da implantação como atendimento, centralização e individualismo denota que a mudança teve um caráter mais fundamental.

Na **CAMNPAL**, a incorporação das novas práticas impostas pela implementação do plano da qualidade ao invés de extinguir os valores pré-existentes gerou uma ampliação no núcleo de valores que delineavam a cultura organizacional. A formação do novo arranjo cultural no período atual foi possível porque as novas noções valorativas não mostraram-se antagônicas às já praticadas no contexto organizacional, mas apenas distintas.

Desse modo, é possível concluir que a sustentação de diversos valores no período posterior à implantação da GQT sugere que a modificação ocorrida se caracteriza por uma mudança de sintonização, de dimensão incremental e de caráter antecipatório (Nadler e Tushman, 1990).

A sustentação de valores como visão de empresa, solidez e industrialização no período posterior a implantação da GQT sugerem que a mudança foi mais operacional do que estratégica e deu-se predominantemente pela incorporação de novas práticas que não mostraram-se contrárias aos valores tradicionais.

Considerando-se as conclusões aqui relatadas, sugere-se a realização de novos estudos que permitam a ampliação dos conhecimentos concernentes ao tema em foco e as instituições abrangidas nesta pesquisa. Nesse sentido, cabe sugerir futuras pesquisas que permitam considerar os seguintes aspectos:

- Entender a presente pesquisa em outras cooperativas agroindustriais de outras regiões ou de outros setores.
- Verificar a percepção dos membros de outras unidades, geograficamente distantes da sede, no intuito de aferir a convergência das manifestações culturais identificadas na região da sede em relação a essas unidades.
- Verificar a influência da implantação de um mesmo plano de qualidade na cultura organizacional em empresas de setores diferentes.
- Analisar qual a relação existente entre a imagem e a identidade organizacional, verificando possíveis concordâncias ou discrepâncias.

A partir da análise empreendida, é possível apontar algumas sugestões concernente à ação administrativa, em face das novas práticas adotadas pelas organizações, que possam ajudar os dirigentes das duas cooperativas:

- Verificar junto aos demais membros, principalmente os que atuam nas unidades distantes da sede, quais são os valores subjacentes do grupo e adotar medidas para minimizar os valores e as práticas que vão de encontro às novas ações impostas pela GQT, criando mecanismos para aproximá-los dos valores pretendidos pela organização.
- Promover uma política de intercâmbio de funcionários com outras unidades da empresa, como forma de possibilitar uma maior congruência entre os valores organizacionais e uma maior amplitude de ação do plano.
- Desenvolver programas que levem as práticas adotadas com a implantação da GQT, como Programa 5S à propriedade rural, como forma de ampliar o programa aos associados/fornecedores.
- Por fim, recomenda-se que as empresas criem mecanismos mais efetivos de divulgação externa das ações praticadas na área da qualidade, como forma de expandir mercado e ampliar suas áreas de atuação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGGARWAL, Sumer. A Quick guide to total quality management. **Business Horizons**. Greenwich: v. 36, p. 8-66, May./June 1993.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (coord.). **O indivíduo na organização**. v.2. São Paulo: Atlas, 1993.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L., STAW, B. M. (eds.). **Research in organizational behavior**. v. 7. Greenwich: Jay Press, 1985. p. 262-295.

ALLAIRE, Yvan e FIRSIROTU, Mihaela. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 15, n. 3, p 193-226, 1984.

ALVESSON, Mats. **Organization Theory and technocratic consciousness-rationality. Ideology and quality of work**. New York: Walter de Gruyter, 1987.

ASHFORTH, Blake e MAEL, Fred. Social identity and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-39, 1989.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BEATRIZ, M. Z. **Análise cultural e política da mudança organizacional nas secretarias municipais de Curitiba**: estudo comparativo de casos. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

BIANCO, Mônica De Fatima. O *Total Quality Management* e as conseqüências para as organizações: abordando empresas líderes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: GEO-ANPAD, 2000, CD ROM.

BRETAS PEREIRA, Maria J. L. **Mudanças nas instituições**. São Paulo: Ed. Nobel, 1988.

BROCKA, Bruce ; BROCKA, Suzane. Gerenciamento da qualidade. São Paulo: Mackon Books, 1994.

BROWN, Andrew D. Narcissism, Identity, and Legitimacy. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 3, p. 643-686, 1997.

BROWN, Mark Graham ; HITCHCOCK, Darcy E. ; WILLARD, Marsha L. **Por que a TQM falha**. São Paulo : Nobel, 1996.

CALDAS, Miguel P. ; WOOD Jr. Identidade organizacional. Revista de Administração de empresas. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, Jan./Mar., 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC : controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)**. Belo Horizonte : Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARVALHO-DA-SILVA, Rosimeri. Mudança no controle organizacional através da implantação da Gestão da Qualidade Total – O caso da Siderúrgica Riograndense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: GEO-ANPAD, 2000, CD ROM.

_____. Mudança Cultural na Siderúrgica Riograndense: A construção de um novo mundo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000, CD ROM.

COPI, Irving M. **Introdução a lógica**. São Paulo.: Mestre Jou, 1981.

COUTINHO, Maria Chalfin. Identidade e dominação nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000, CD ROM.

CROSBY, Philip. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

_____. Home Page : <[http // www. philipcrosby.com.br/main.htm?boletimpne](http://www.philipcrosby.com.br/main.htm?boletimpne)>, (10/05/2001).

CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional e adaptação ambiental**: estudo comparativo de caso na UEM. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

CUNHA, João Carlos. Introdução a qualidade e produtividade. In: Bulgacov, Sérgio (org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.p. 101-148.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC editora S.A., 1999.

DAWSON, Guillermo Jr. **Implantação de um Programa da Qualidade aderente a realidade da organização**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção). Universidade federal de Santa Catarina.

DAWSON, P. e PALMER, G. Total Quality Management in Australian and new Zealand companies: some emerging themes and issues. **International Journal of Employment Studies**, v.1, n. 2, p. 221-238, 1993.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Alan. **Corporate culture: the rites and rituals of cooperate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DUTTON, J. E. e DUNCAN, R. B. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. **Strategic Management Journal**, n. 8, 1987.

DUTTON, Jane E., DUKERICH, J. M. e HARQUAIL, Celia. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 239-263, 1994.

ELSBACH, K. D. e KRAMER, R. M. Members' responses to organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 442-476, 1996.

ENZ, Cathy. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

_____. The role of value congruity in interorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, junho, 1988.

ERIKSON E. **Identidade, Juventude e Crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

FALCONI, Edson. O movimento da qualidade ajuda a economia Brasileira. **Quality Progress**, fev., 2001.

FARIA, José Henrique; OLIVEIRA, Sidney Nilton. Gestão da Qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999, CD ROM.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1991.

FERRO, J. R. A produção enxuta no Brasil. In: WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 3º ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

FIOL, Marlene. Managing Culture as a Competitive Resource: na identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.

FIOL, M.; HATCH, M. J.; GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: What's the difference anyway? In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks (California) : Sage, 1998. p. 56-59.

FISCHER, Tânia; HEBER, Florence e TEIXEIRA, Ângela. Desafios da qualidade e impactos das transformações em organizações baianas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 56-69, jan./fev. 1995.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro : Editora FGV, 1999.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, coréia e brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v.7, n.2, p.117-134, 1986.

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

GIDDENS, A. **The consequences of modernity**. Cambridge: Polity Press, 1990.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M; CORLEY, K. G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during a strategic change in academia. *Academy Science Quaterly*, v. 41, p. 370-403, 1996.

GIROUX, H.; LANDRY, S. Schools of thought in and against total quality. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v. 10, p. 183-203, 1998.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GROHMANN, Márcia Zampieri. Importância da motivação para a Qualidade Total: Identificação de utilização dos instrumentos preconizados pelo TQM. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000, CD ROM.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. In: DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage, p. 105-117, 1994.

HALL, Stuart. **Identidades culturais na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Ed., 1997.

HARVEY, D. **The condition of Post-Modernity**. Oxford: Oxford University Press, 1989.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: models symbolic and post modern perspectives**. New York: Oxford university press, 1997.

HATCH, Mary J.; SCHULTZ, M. . A Model of the Relations between organizational culture, identity and image. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. (eds.). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks (California) : Sage, 1998. p. 52-55.

HERZOG, J. P. People, the critical factor in managing change. **Jornal of Systems Management**, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, Mar., 1991.

HININGS, C. R. e GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HUMPLEY, Myron. Mantaning the quality spirit. **Total Quality Management**, Abingdon, p. 223-229, jul. 1998.

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

_____. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOGUT, Bruce e ZANDER, Udo. What firms do? Coordination, Identity, and Learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, set./out., 1996.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LARAIA, Roque B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores: 1999.

LANZAS, N. A. **Análise das abordagens da qualidade**: Estudo de caso em três empresas catarinenses. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

LEWIN, Kurt. Teoria dinâmica da personalidade. São Paulo: Ed. Cultrix, 1975.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CRUBELLATE, J. M. Valores/crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. CD ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba : GEO-ANPAD, 2000, CD ROM.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança nas organizações. in: Rodrigues, S. B; Cunha, M.P. (org.). Estudos organizacionais: Novas perspectivas na Administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARTIN-BARÓ, Ignacio. **Accion e ideologia: psicologia social desde Centroamérica**. San Salvador: UCA, 1988.

MARTIN, Joanne. **Culture in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, Joanne e SIEHL, Caren. Organizational culture and counterculture: na uneasy symbiosis. **Organizational Dynamics**, v.12, n.2, p. 52-65, 1983.

MEEK, V. Lynn. Organizational culture: origins and weakness. **Organization Studies**. v. 9, n. 4, p. 453-473, 1988.

MEARS, Peter. How to stop talking about, and begin progress toward, total quality management. **Business horizons**, Greenwich, v. 36, p. 4-11, may/jun. 1993.

MERLI, G. **Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets**. UK: IFS, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

NADLER, David A. e TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, 1990.

NAKAYAMA, Marina Keiko. Estresse ocupacional relacionado com modos de gestão e cultura organizacional: um estudo empírico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., 1997, Rio da Pedras. **Anais...** Rio da Pedras : ANPAD, 1997, CD ROM.

NOGUEIRA, E. Eros S. **Cultura e Identidade Organizacional**: estudo de caso do sistema aduaneiro brasileiro. Curitiba, 2000. 372 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

NKOMO, S. M.; COX, Jr. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. (orgs. ed. original); CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (orgs. ed. bras.). **Handbook de Estudos Organizacionais – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 334-360.

OAKLAND, J. S. **Total Quality Management**. London: Heinemann: 1989.

OLIVEIRA, Claudia Ramos. **Reação cultural e política à mudança estratégica**: o caso da TELEPAR. Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de pesquisa e pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

PALADINI, Edson P. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de Qualidade Total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PAUCHANT, T. C. Componentes dos sistemas sociais. In: CARDOSO, F. H. **O homem e a sociedade**: leituras básicas de sociologia geral. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1996.

PETERS, Tom e WATERMAN Jr. Search of excellence. New York: Haper e Row, 1982.

PETERS, Tom. **Burn that article, quick!**, Update (primavera de 1992)

PGQP - Produtos e Serviços > Sistema de Avaliação. Disponível em: <<http://www.qualidade-rs.gov>> Acesso em: 15 mai. 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RAMOS, Guerreiro. A nova ciência das organizações. 2º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: Desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, mai./ago., 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da Qualidade Total: Liderança *top-down versus* gerenciamento participativo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 38-49, jul./set., 1995.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes do. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities**. San Francisco – Ca : Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHEIN, Edgar H. Schein, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Winter, 1984.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco – Ca : Jossey-Bass Publishers, 1991.

SCOTT, C. D. E JAFFE, D. T. Gerenciando a mudança organizacional. **Quality Mark**, 1994.

SHIRLEY, Robert C.; PETERS, Michael H.; EL-ANSARY, Adel. **Strategy and policy formation – a multifunctional orientation**. 2º ed. New York: John Wiley e Sons, 1981.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Chistine; HARRISON, alan; JOHNSTON, Robert. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TAPSCOTT, D. e CASTOR, A. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makro Books, 1995.

TAYLOR, Cristiane L Romero. Qualidade total e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em organização do segmento de plásticos. Curitiba, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1980.

TOLEDO, José C. Qualidade, estrutura de mercado e mudança tecnológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 33-45, Jul./Set. 1990.

TOLOVI, Jr., José. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 6-11, Nov./Dez. 1994.

TOMEI, Patrícia Amélia e BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinskly. **Cultura organizacional e privatização: A dimensão Humana**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through and ceremonials. **Academy Management Review**, v. 9, n. 4, 1984.

_____. **The cultures of work organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERRI, Lewton Burity. **Desenvolvendo as cooperativas comunitárias de trabalho**. In: Home Page : <[http // www.abracoop.com.br](http://www.abracoop.com.br)>, (13/08/2002).

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. P. Qualidade e objetivos: implicações teóricas e metodologias para a análise das organizações. In: VIEIRA, M. M. F e OLIVEIRA, I. M. B. **Administração contemporânea – perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WHETTEN, David; GODFREY, P. (eds.). **Identity in Organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks (California) : Sage, 1998.

WILSON, David C. **A strategy of change**. GB: Routledge, 1995.

WOOD Jr., Thomas. Mudança organizacional: introdução ao tema. in: Wood Jr., Thomas (coordenador). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD Jr., Thomas; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. in: Wood Jr., Thomas (coordenador). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, R. R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: SAGE, 1987.

ZIBAS, Dagmar. O reverso da medalha. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, n. 99, p. 21-29, nov., 1996.

ANEXOS

ANEXO 1 – FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

Fontes de dados secundários

COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda.

Atas de reunião do Conselho de Administração, 01/12/1993 à 01/02/1995 (DCOCO17).

Programa de capacitação para a qualidade Defer, setembro/1997, (DCO16).

Estatuto Social, 27/10/98 (DCO12).

Expressão, Jornal. Notícia: COTRIJUC ganha Prêmio Qualidade RS 2001. Júlio de Castilhos (RS), 01 e 02/07/2000 (DCO2).

Expressão, Jornal. Notícia: COTRIJUC é acionista de dois terminais no porto de Rio Grande. Júlio de Castilhos (RS), 29 e 30/12/2000 (DCO2).

Expressão, Jornal. Coluna: Recursos Humanos para a Qualidade. Júlio de Castilhos (RS), 16 e 17/02/2001 (DCO2).

Expressão, Jornal. Coluna: Qualidade (I). Júlio de Castilhos (RS), 23 e 24/02/2001 (DCO2).

Relatório de inscrição do Prêmio Qualidade RS 2001, março/2001 (DCO10).

Expressão, Jornal. Notícia: Produtores são os grandes responsáveis pelo sucesso da COTRIJUC na safra 2001. Júlio de Castilhos (RS), 27 e 28/04/2001 (DCO2).

Comunicação interna, 02/05/2001(DCO6).

Ata de reuniões da Equipe de Alto Desempenho do PGQP, 04/05/2001 a 24/08/2001 (DCO14).

Comunicação interna, 14/05/2001 (DCO15).

Relatório do planejamento anual, maio/2000 (DCO7).

Pesquisa de clima Organizacional interno, maio/2000 (DCO4).

Expressão, Jornal. Notícia: Cooperativa Triticola é modelo de gestão rural. Júlio de Castilhos (RS), 13 e 14/07/2001 (DCO2).

Organograma da COTRIJUC, dezembro/2001.

Relatório parcial referente a estudo acadêmico onde são levantados os pontos fortes e fracos na visão dos colaboradores (DCO1).

Transparências da equipe de alto desempenho do PGQP (DCO5).

Transparências das equipes de Alto Desempenho (DCO9).

Pesquisa comparativa de clima interno com outras empresas (DCO11).

Transparências da aplicação da qualidade na COTRIJUC (DCO8).

Fita de vídeo comemorativa dos 50 anos da Cooperativa, março/2000.

Fontes de dados secundários

CAMNPAL – Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda.

Discurso dos 20 anos da cooperativa, fevereiro de 1983, (DCA3).

Folder sobre a cidade de Nova Palma, 1984, (DCA24).

A Razão, Jornal. Notícia: Diversificação das culturas é o atual objetivo da CAMNPAL. 29/07/1987, (DCA30).

O interior, Jornal. Notícia: Nova Palma: a força da participação, 24/02/1988, (DCA5, p.1).

O interior, Jornal. Notícia: A maior expressão econômica do município, 24/02/1988, (DCA5, p.2).

Hino do Jubileu de Prata, 03/02/1988, (DCA33).

Ata da Câmara municipal dos vereadores, 05/02/1988, (DCA29).

Campo, Jornal do. Notícia: Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma capitaliza Sucesso, fevereiro/1988, (DCA5, p.3).

Discurso do Jubileu de Prata, fevereiro/1988, (DCA32).

Discurso do Vereador Adroaldo Fiori, fevereiro/1988, (DCA25).

Histórico da CAMNPAL nos seus 25 anos, 1988, (DCA 1).

Plano de Trabalho referente aos anos de 1988 à 1998, (DCA14).

Relatório da diretoria referente aos anos de 1990 à 1999, (DCA4, DCA7, DCA15 à DCA22).

Informações sobre a cooperativa, 1992, (DCA8).

Organogramas da CAMNPAL – janeiro/1993, janeiro/2000 (DCA31).

Concurso interno comemorativo aos 30 anos, fevereiro/1993, (DCA28).

Concurso interno comemorativo aos 30 anos, fevereiro/1993, (DCA9).

Programa comemorativo aos 30 anos da CAMNPAL, fevereiro/1993, (DCA11).

Discurso dos 30 anos, fevereiro/1993, (DCA10).

Discurso do Reitor da Universidade de Santa Maria, 1993, (DCA23).

Estatuto Social, 28/08/1997, (DCA13).

Atas de reunião da Comissão para a Qualidade, 09/10/1997 à 16/08/2001, (D26).

Folder do Plano de Qualidade CAMNPAL, 1999 (DCA27).

Quarta Pesquisa de Clima Organizacional, maio/2001, (DCA35).

Informes Publicitários de produtos e serviços, (D34).

Histórico da CAMNPAL, (DCA 2 e DCA12).

A Razão, Jornal. Notícia: Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda. - um órgão a serviço do ruralismo do município.

Diversas fitas de vídeo, totalizando aproximadamente 8 horas, contendo comemorações, discursos e encontros organizados pela cooperativa.

Informativo CAMNPAL, Ano I, nº 1 à 12.

ANEXO 2 – FICHA DE ANALISE DOCUMENTAL

IMPLANTAÇÃO DA GQT E CULTURA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO DA COTRIJUC

FICHA DE ANÁLISE DOCUMENTAL *

* *Exemplo*

NOÇÃO	Evidências documentais	Análise de conteúdo dos documentos
Sobrevivência (antes da GQT)	<ul style="list-style-type: none"> • Em vários documentos internos e externos (Jornais), os dirigentes expõem a procura da cooperativa em saldar suas dívidas e ter novamente credibilidade no mercado (D2.p1), (D2.p4), (D8.p2). • Esforço dos funcionários para melhorar a situação (D1.p2). • Pagamento das dívidas assumidas (D1.p6). • Fortalecer a imagem da Cooperativa junto aos fornecedores e associados (D10.p7). • Recuperação de créditos (D10.p7), resposta a crise de 94. • Enxugue de gastos que forçou a Cooperativa a adotar vários programas (F1.0:25:00). • Captação de recursos em resposta a situação de crise após 94 (D17.p16). • Buscar conquistar a independência financeira, visando reduzir a capacidade de interferência governamental (D1.p7). • Busca do enxugamento por meio da terceirização (D17.p17). • Vários funcionários dispuseram-se a deixar a casa em razão de um bem maior: colaborar para que a casa não fecha-se (F1.0:26:00). 	<ul style="list-style-type: none"> • “... a Cooperativa compreendeu que se quisesse sobreviver necessitaria investir na Gestão.” (D10.p7) ai, relatório de inscrição - 2001. • “Temos que dar continuidade a nosso trabalho de estabilização, temos que assumir o enxugamento e estabilização.” Aldo Michelin – (D17.p17) ai. • “A retomada da credibilidade para nós foi fundamental , por que a partir daquele momento nós começamos a ser vistos pelos nossos fornecedores, pelos nossos associados e funcionários com mais segurança, e com isso possibilitou o aumento de faturamento. Nós partimos de 94 com 14 milhões para 35 milhões em 98 de faturamento. Nós... Nosso custo caiu de 32 % do faturamento para 11 % neste mesmo período. Isto nos diz que o nosso trabalho vem sendo executado com segurança.” (F1.0:33:35) Aldo Michelin di.

<p>Responsabilidade Pública (valor central)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reguladora de preços no comércio (D1.p6). • Investimento em equipamentos ambientais (D2.p2). • A organização realiza ações comunitárias, através de participações em eventos (D3.p1). • Auxiliou na realização de um diagnóstico no hospital Salles Barros, único hospital do município, que passa por inúmeras dificuldades. (D10.p12). • A logomarca possui slogan “<i>semeando bons resultados</i>” que significa: bons resultados para os associados, comunidade onde está inserida e geração de trabalho e renda. (F1.0:13:00). • Possui programa de rádio onde presta serviço informativo a toda a comunidade. (Pesquisa de Obs.) • Geradora de emprego. (Pesquisa de Obs.) • Reguladora de preços dos produtos e serviços que presta. (Pesquisa de Obs.) 	<ul style="list-style-type: none"> • “As preocupações com o meio ambiente e os produtos repassados para os associados são o foco de atenção de muitas reuniões do comitê de gestão.” (D10.p11), relatório de inscrição - 2001. • “Todo o desempenho de nosso trabalho depende da aproximação das pessoas uma das outras” Aldo Michelhon (F1.0:14:15).
---	--	---

ANEXO 3 – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA
COTRIJUC – Cooperativa Triticola Júlio de Castilhos Ltda.

Identificação

1. Unidade/Gerência
2. Função Atual
3. Tempo de Serviço no Cargo Atual
4. Cargo ou Função gerencial anterior

Questões de entrevistas:

1. Fale sobre a história da COTRIJUC:
 - 1.1. Como se comportava a direção em relação aos demais níveis (tático e operacional)?
 - 1.2. Como era o relacionamento entre os funcionários (união x desunião)?
 - 1.3. Como era o relacionamento entre os setores?
 - 1.4. Em 1994 houve uma crise na cooperativa que quase a levou a insolvência. Como era o clima interno na época?
 - 1.5. Após a crise quais as transformações por que passou a cooperativa?
3. Quais as mudanças que ocorreram na organização em razão da implantação da Gestão da Qualidade Total?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as transformações em termos gerais, o pesquisador deverá anotar quais os tipos de mudanças ocorreram, para aprofunda-las na questão 2).

4. Fale mais sobre a transformação...Qual sua profundidade e abrangência? Ela afetou toda a organização ou somente algumas partes?

Desdobramentos possíveis:

Como era antes da GQT?

Como é atualmente?

O que não mudou, ficou igual?

Houve resistências a essas mudanças?

O que está no nível de pretensão/proposta de mudança, que está em fase de mudança e o que já foi efetivamente mudado?

(Nesta questão o pesquisador citará aquelas mudanças, expostas pelo entrevistado na questão 1, que mais lhe interessam que sejam discutidas, enfocando sob o ponto de vista dos valores/crenças que poderiam ter sofrido modificações).

4. Ocorreram mudanças no organograma da empresa. Como foi realizada esta mudança? Como ficou o sistema de tomada de decisões (Centralização/descentralização)?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as mudanças que ocorreram no organograma da empresa, e qual a influência que isto causou em termos de poder e de relacionamento com outras pessoas nos diversos níveis).

5. Em que a implantação da GQT modificou ou influenciou suas rotinas diárias? Qual sua reação quanto a isto?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre quais as suas práticas diárias que foram modificadas com a implantação da GQT, quais rotinas foram abandonadas [como era antes] e quais foram adicionadas ao seu dia-a-dia, bem como qual sua opinião sobre elas).

6. Com a implantação da GQT quais projetos/programas/estratégias foram definidos como os mais importantes para a cooperativa?

Desdobramentos possíveis:

Quem os desenvolveu

Como era antes

Qual a participação do NO nestes projetos/programas/estratégias

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre quais as suas transformações estratégicas ocorreram com a implantação da GQT, bem como qual sua opinião sobre elas).

7. A COTRIJUC possui algumas políticas da qualidade, que definem, segundo ela, as linhas gerais de conduta gerencial, a forma como cada colaborador deve agir e a imagem que a cooperativa quer ter:

1. *A COTRIJUC estimula a ação cooperativa e incentiva os homens a perseguirem a criatividade, a renovação tecnológica e a busca permanente da simplificação de processos, respeitando a cultura, a vocação, o conhecimento, os mercados e o meio ambiente.*
2. *Agimos de forma profissional, visando a rentabilidade, a credibilidade da organização, a preservação de sua imagem e a capacitação do negócio.*
3. *Acreditamos que realmente estaremos comprometidos com a nossa missão se estivermos atendendo aos nossos clientes com honestidade, austeridade, respeito e união de esforços.*

7.1. Existiam outros objetivos anteriores a implantação da GQT?

7.2. Dentre os vários valores expostos quais são os mais importantes?

7.3. Quais deles estão sendo mais praticados na COTRIJUC e quais não?

8. Como que a COTRIJUC pretende ser/estar no futuro? Essa visão está formalizada? Ela está sedimentada nos em todos os níveis (estratégico/tático/operacional)?

9. Quais são os aspectos positivos e negativos que resultariam da união da COTRIJUC com a CAMNPAL?

10. A implantação da GQT formalizou a missão da cooperativa:

“A COTRIJUC promove o desenvolvimento sustentado do agronegócio, buscando congregiar esforços para gerar a satisfação dos seus clientes, através de produtos adequados às necessidades sociais e de mercado”.

10.1. Havia uma missão anterior?

10.2. Qual sua avaliação dessa missão?

10.3. O que é mais importante nesta missão?

10.4. Qual o propósito de ter-se formalizada a missão?

10.5. Você acredita e segue está missão? E os demais níveis?

10.6. Há algo que você acredita que poderia ser introduzido ou retirado desta missão, como forma de melhora-la?

10.7. Todos os níveis (estratégico/tático/operacional) tem a consciência do que seja a missão?

11. Quais as características essenciais da COTRIJUC?

Desdobramentos possíveis:

Sua razão de ser, o que ela é, por que ela existe

O que ela representa para a comunidade

Estas características sofrerão alterações com o passar do tempo

12. Quais são as características que diferenciam a COTRIJUC de outras cooperativas com as quais ela possa ser comparada?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as características que a diferenciam das demais cooperativas com as quais ela possa ser comparada [CAMNPAL por exemplo]).

13. Quais são as características estáveis, aquelas que permaneceram ao longo do tempo na organização?

(Procurar observar quais as características se mostraram estáveis no período analisado, antes da implantação e após).

14. A organização tem compartilhado de credos básicos ou valores:

Sobrevivência Segurança Desempenho Solidez Atender o associado a qualquer custo Centralização Falta de controle Falta de planejamento	Participação Comprometimento Planejamento Responsabilidade pública Honestidade Desenvolvimento sustentado Transparência nas informações Valorização pessoal Descentralização Integração
--	--

14.1. Existem outros credos/valores que você considera necessário que sejam praticados pela organização? Por quê?

14.2. Quais desses credos/valores você considera que eram praticados antes da implantação da GQT e quais os que você considera que estão sendo praticados atualmente?

14.3. Dos que você assinalou como anteriores, em sua opinião houve uma substituição ou uma complementação desses credos/valores?

14.4. Na sua opinião estes credos/valores estão sendo praticados uniformemente por toda a organização?

15. A proposta do Programa da Qualidade implantado na Cooperativa está baseado em desenvolver um plano aderente as limitações e potencialidades da organização, e tem como objetivos:

Objetivos
Sensibilização para a qualidade Montagem de uma estrutura para disseminar a qualidade (Comissões, Equipes etc.) Elaboração de um plano de aplicação Formação de um ambiente propício para o desenvolvimento da qualidade através da educação básica Valorização pessoal Comprometimento e Participação de todos os funcionários

15.1. Esses objetivos estão sendo cumpridos por toda a organização?

15.2. Dentre os vários valores neles expostos quais em sua opinião são os mais importantes?

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA CAMNPAL – Cooperativa Mista Nova Palma Ltda.

Identificação

5. Unidade/Gerência
6. Função Atual
7. Tempo de Serviço no Cargo Atual
8. Cargo ou Função gerencial anterior

Questões de entrevistas:

2. Fale sobre a história da CAMNPAL:

- 1.6. Como era a empresa antes da implantação da GQT?
- 1.7. Como se comportava a direção em relação aos demais níveis (tático e operacional)?
- 1.8. Como era o relacionamento entre os funcionários (união x desunião)?
- 1.9. Como era o relacionamento entre os setores?

2. O slogan “A força da Participação” está presente nos na maioria dos documentos da CAMNPAL, o que ele significa?

5. Quais as mudanças que ocorreram na organização em razão da implantação da Gestão da Qualidade Total?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as transformações em termos gerais, o pesquisador deverá anotar quais os tipos de mudanças ocorreram, para aprofunda-las na questão 2).

6. Fale mais sobre a transformação...Qual sua profundidade e abrangência? Ela afetou toda a organização ou somente algumas partes?

Desdobramentos possíveis:

Como era antes da GQT?

Como é atualmente?

O que não mudou, ficou igual?

Houve resistências a essas mudanças?

O que está no nível de pretensão/proposta de mudança, que está em fase de mudança e o que já foi efetivamente mudado?

(Nesta questão o pesquisador citará aquelas mudanças, expostas pelo entrevistado na questão 1, que mais lhe interessam que sejam discutidas, enfocando sob o ponto de vista dos valores/crenças).

5. Ocorreram mudanças no organograma da empresa. Como foi realizada esta mudança? Como ficou o sistema de tomada de decisões (Centralização/descentralização)?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as mudanças que ocorreram no organograma da empresa, e qual a influência que isto causou em termos de poder e de relacionamento com outras pessoas nos diversos níveis).

6. Em que a implantação da GQT modificou ou influenciou suas rotinas diárias? Qual sua reação quanto a isto?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre quais as suas práticas diárias que foram modificadas com a implantação da GQT, quais rotinas foram abandonadas [como era antes] e quais foram adicionadas ao seu dia-a-dia, bem como qual sua opinião sobre elas).

7. Com a implantação da GQT quais projetos/programas/estratégias foram definidos como os mais importantes para a cooperativa?

Desdobramentos possíveis:

Quem os desenvolveu

Como era antes

Qual a participação do NO nestes projetos/programas/estratégias

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre quais as suas transformações estratégicas ocorreram com a implantação da GQT, bem como qual sua opinião sobre elas).

8. A CAMNPAL possui algumas políticas da qualidade, que definem, segundo ela, as linhas gerais de conduta gerencial, a forma como cada colaborador deve agir e a imagem que a cooperativa quer ter:

1. *Buscar o aperfeiçoamento e o desenvolvimento tanto pessoal como profissional de seus colaboradores, a fim de garantir a satisfação e a qualidade dos produtos e dos serviços.*
2. *Estar sempre procurando tecnologias compatíveis com a realidade, a necessidade e a mão-de-obra, que possibilitarão maior eficiência e rapidez nos processos.*
3. *Padronizar os produtos e os serviços visando maior confiança e segurança nos resultados, buscando agilidade para atingir as metas previstas, mesmo em situações adversas.*
4. *Proteger o meio ambiente, integrando a empresa ao ecossistema e despertando em nossos clientes a consciência para a preservação.*
5. *Valorizar os associados para que se sintam parte integrante e indispensável do conjunto, aceitando os padrões estabelecidos, bem como novas tecnologias e métodos.*

8.1. *Dentre os vários valores expostos quais são os mais importantes?*

8.2. *Quais deles estão sendo mais praticados na COTRIJUC e quais não?*

9. *Como que a CAMNPAL pretende ser/estar no futuro? Essa visão está formalizada? Ela está sedimentada nos em todos os níveis (estratégico/tático/operacional)?*
10. *Quais são os aspectos positivos e negativos que resultariam da união da CAMNPAL com a COTRIJUC?*

11. *A implantação da GQT formalizou a missão da cooperativa:*

“A Cooperativa Mista Nova Palma Ltda visa o desenvolvimento técnico de seus associados e colaboradores, com o objetivo de agregar valor aos seus produtos, em harmonia com a cultura da região e gerando o crescimento sustentado da agroindústria.”

11.1. *Havia uma missão anterior?*

11.2. *Qual sua avaliação dessa missão?*

11.3. *O que é mais importante nesta missão?*

11.4. *Qual o propósito de ter-se formalizada a missão?*

11.5. *Você acredita e segue está missão? E os demais níveis?*

11.6. *Há algo que você acredita que poderia ser introduzido ou retirado desta missão, como forma de melhorá-la?*

11.7. *Todos os níveis (estratégico/tático/operacional) tem a consciência do que seja a missão?*

12. Quais as características essenciais da CAMNPAL?

Desdobramentos possíveis:

Sua razão de ser, o que ela é, por que ela existe

O que ela representa para a comunidade

Estas características sofrerão alterações com o passar do tempo

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as características essenciais da cooperativa [razão de ser da organização, o que ela é]).

13. Quais são as características que diferenciam a CAMNPAL de outras cooperativas com as quais ela possa ser comparada?

(Nesta questão o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as características que a diferenciam das demais cooperativas com as quais ela possa ser comparada [COTRIJUC por exemplo]).

14. Quais são as características estáveis, aquelas que permaneceram ao longo do tempo na organização?

(Procurar observar quais as características se mostraram estáveis no período analisado, antes da implantação e após).

15. A organização tem compartilhado de credos básicos ou valores:

Comodismo	Planejamento
Segurança	Transparência nas informações
Visão de empresa	Participação
Solidez	Inovação de processos
Industrialização	Descentralização
Individualismo	Integração
Centralização	Comprometimento
Satisfação do associado	Responsabilidade Pública
Paternalismo	Honestidade
Desconfiança	Valorização Pessoal

15.1. Existem outros credos que você considera necessário que sejam desenvolvidos pela organização? Por quê?

15.2. Em sua opinião houve uma substituição ou uma complementação dos credos?

15.3. Quais dos credos atuais vêm influenciando de maneira preponderante as ações propostas pela organização? Poderia citar algum exemplo?

15.4. Na sua opinião estes credos estão sendo praticados uniformemente por toda a organização?

16. A proposta do Programa da Qualidade implantado na Cooperativa está baseado em desenvolver um plano aderente as limitações e potencialidades da organização, e tem como objetivos:

Objetivos
Sensibilização para a qualidade
Montagem de uma estrutura para disseminar a qualidade (Comissões, Equipes etc.)
Elaboração de um plano de aplicação
Formação de um ambiente propício para o desenvolvimento da qualidade através da educação básica
Valorização pessoal
Comprometimento e Participação de todos os funcionários

- 16.1. Esses objetivos estão sendo cumpridos por toda a organização?
- 16.2. Dentre os vários valores neles expostos quais em sua opinião são os mais importantes?

ANEXO 4 – FICHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

IMPLANTAÇÃO DA GQT E CULTURA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO DA COTRIJUC

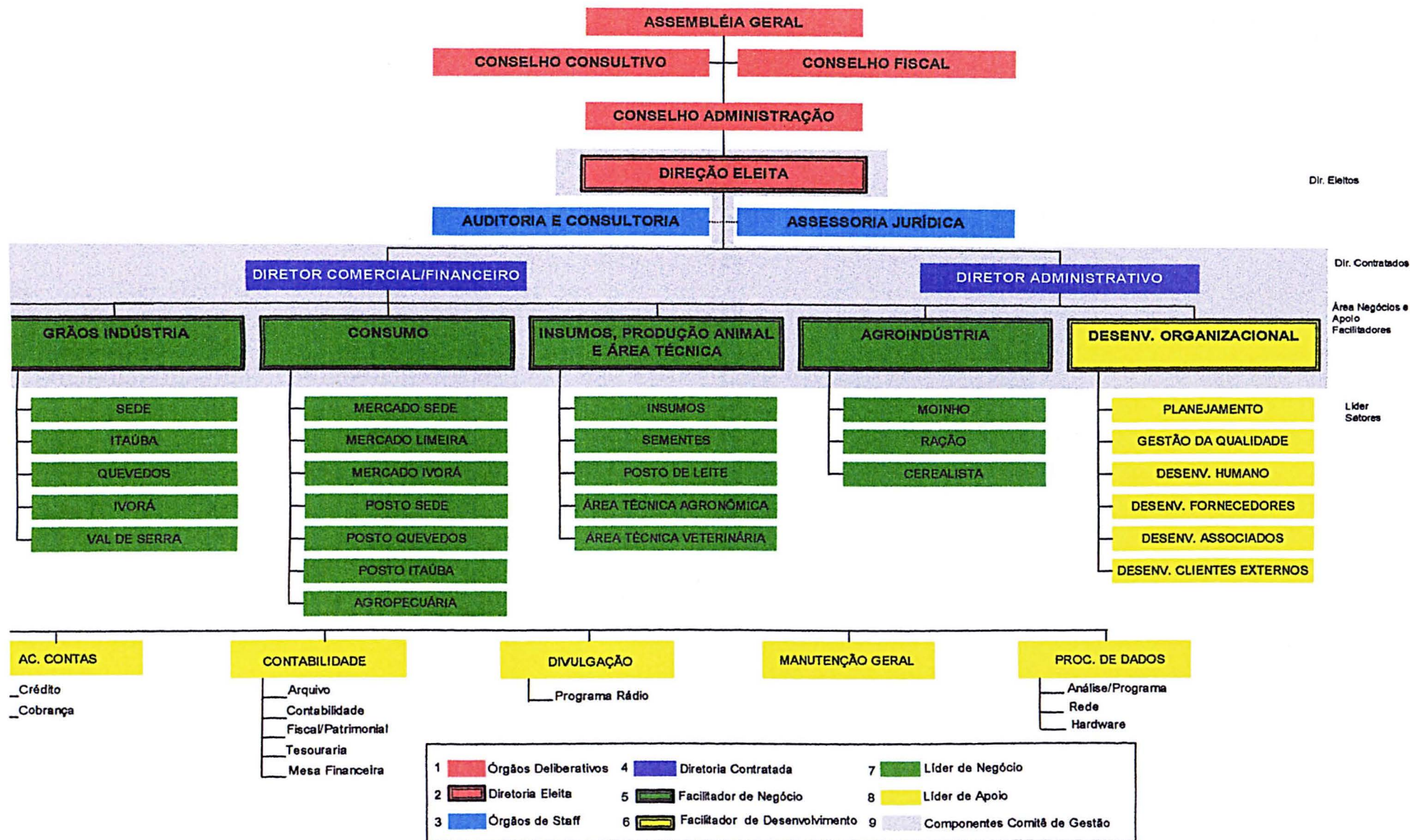
FICHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS*

**Exemplo*

NOÇÃO VALORATIVA	FATORES CONSIDERADOS – ANÁLISE DOCUMENTAL e OBS. NÃO-PARTICIPANTE	UNIDADE DE REGISTRO (TEMA) – ANÁLISE DE CONTEÚDO
<p>ATENDER O ASSOCIADO A QUALQUER CUSTO (antes da implantação)</p> <ul style="list-style-type: none"> Satisfação das vontades dos associados em grau irrestrito 	<ul style="list-style-type: none"> Liberação de crédito indevido a associados; Favorecimentos pessoais a associados; Pouca responsabilidade por parte de alguns funcionários (D17.p12). Falta de controle 	<ul style="list-style-type: none"> “[...] uma coisa que era muito forte anteriormente era a questão da visão de atender o associado a qualquer custo. Então a cooperativa... a grande dificuldade que ela teve de 90 a 94 foi por ela Ter colocado a disposição do quadro social sem critérios de seleção ou de liberação de crédito um volume de recursos próprios que o associado levou e colocou o produto na lavoura, depois deu uma seca, alguns aproveitaram a ocasião e não devolveram este recurso e isto fez com que a cooperativa entrasse em parafuso e que está cobrando bastante gente na justiça. Então essa característica também foi muito forte anteriormente”. (E01). “Ai nós chegávamos num ponto, quantas vezes de dizer porquê ela é melhor? “ Essa pessoa nunca me negou um crédito, essa pessoa é excelente”. Tu imagina nós não tínhamos mais de onde tirar e tinha um funcionário que liberava credito, não estava obedecendo aquilo que nós determinávamos, não tínhamos mais para dar, para emprestar [...] eu tenho casos de associados que davam contribuição para os funcionário liberar o crédito para ele, isto ai acontecia”. (E02). “[...] ouve algumas coisas, também, benefícios próprios da direção: chegava fim de semana, eu fico com a chave digamos de um setor e vou lá me abastecer”. (E02). “Naquela época em 94 foi o estouro, trancou a roda de uma situação que começou realmente em 91, com a liberação de recursos meio desprovido de documentação, de garantias. Então não tinha como ser cobrado, então deu uma seca em 91 onde começou a ser rolada uma dívida muito grande com alguns produtores e a cooperativa não tendo capital de giro teve que pegar esses recursos junto a firmas”. (E03). “Hoje nós estamos atendendo o agricultor a qualquer custo desde que ele pague. Para vc ver uma coisa: nós temos continuado a conceder crédito e depois que foi implantado... nós não tivemos problema com nenhum deles, pra todos que foi liberado recursos voltou. É estuda, existe hoje uma classificação de associados: nível um, dois e três. Aonde é dado parâmetros pra que a gente possa trabalhar com segurança”. (E03). “[...] por mais que pudesse dar prejuízos para a cooperativa, muitos não sabia dizer não, olha é a mesma coisa que tu comprar um rádio por R\$5,00 o cara te oferece R\$4,00 e tu vende com um prejuízo de R\$1,00 e isto acontecia na cooperativa, ou pagava preço diferenciados para certo produtores, porque as vezes eles tinham nome ou tinham uma quantidade maior, claro que hoje praticamente não está acontecendo, tem alguma coisa ainda na parte do atendimento, tem alguma agricultores que querem ser atendidos primeiro querem ter um atendimento especial”. (E05). “No meu entender não houve um critério firme de financiar o produtor. Então houve uma vontade da cooperativa de ajudar o produtor, mas ajudar sem critérios específicos de se resguardar de ter uma segurança maior naquele produto que ela estava financiando para o produtor. Ai houve uma frustração de safra. No outro ano houve o desvio de produtores, isso em 92 [...] E culminou em 94 com o problema mais grave que teve, onde a cooperativa esteve praticamente fechando as portas e no meu entender na época a cooperativa vinha numa gestão fechada. A direção era mais fechada. A gente não tinha assim aquela liberdade de manifestação, de contato mesmo”. (E08). “Atender o associado envolvia a liberação de crédito, e além da liberação de crédito também era assim: o associado tinha um problema com o carro, botava pro pessoal da oficina arrumar, ou o associado precisava de um carro, a cooperativa cedia. Então aqui se atendia o associado, o associado tinha um poder sobre a organização muito grande. Ela era uma cooperativa muito pouco organizada.” (E09).

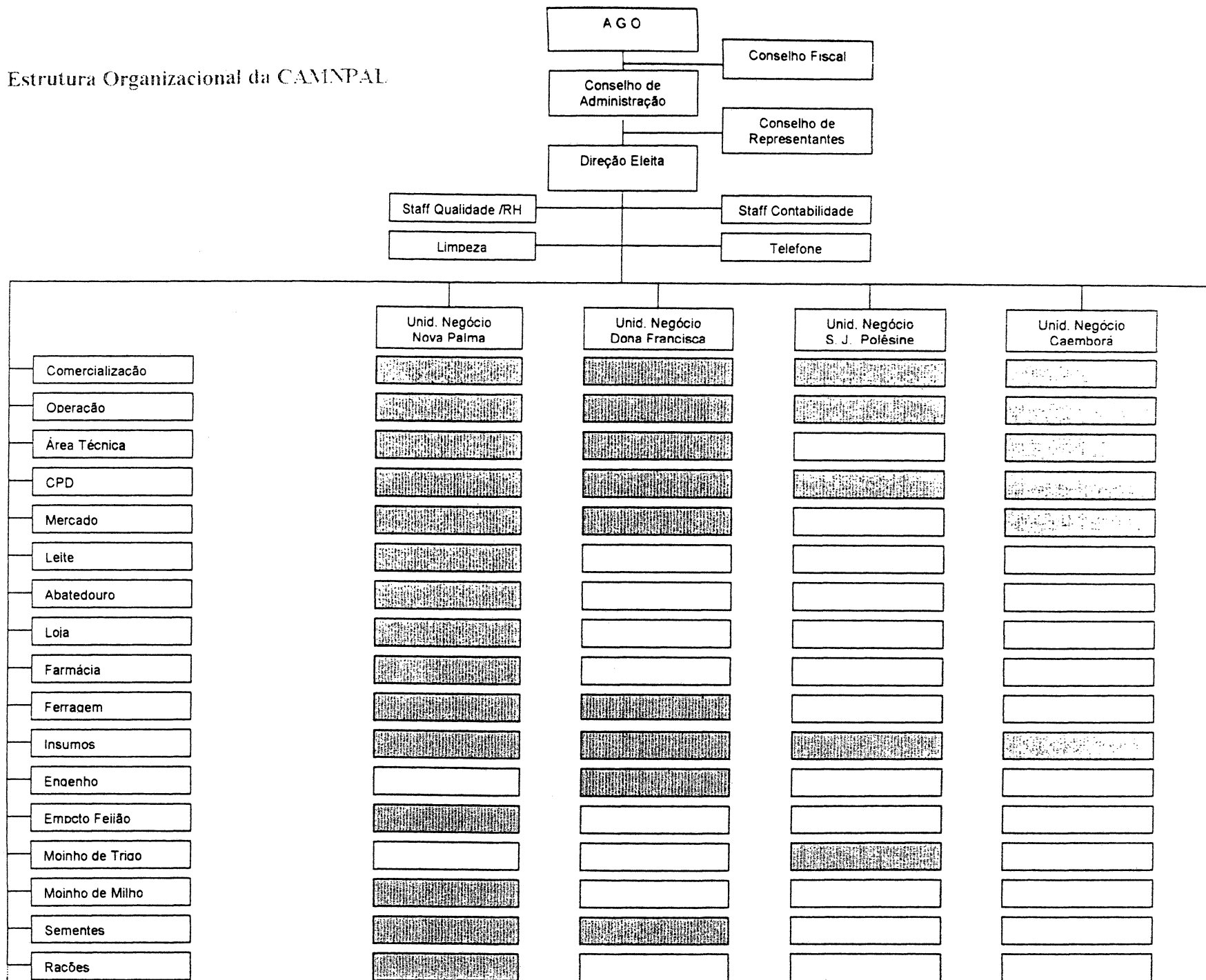
ANEXO 5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COTRIJUC

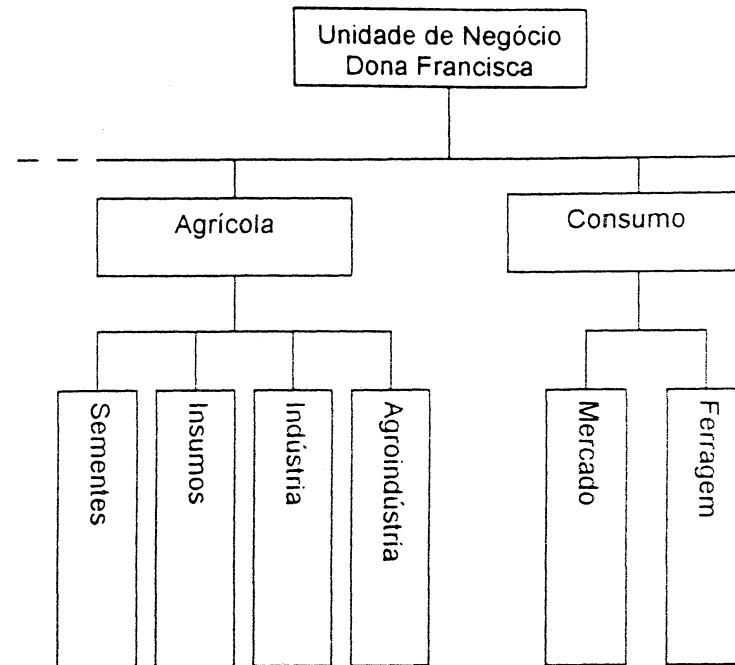
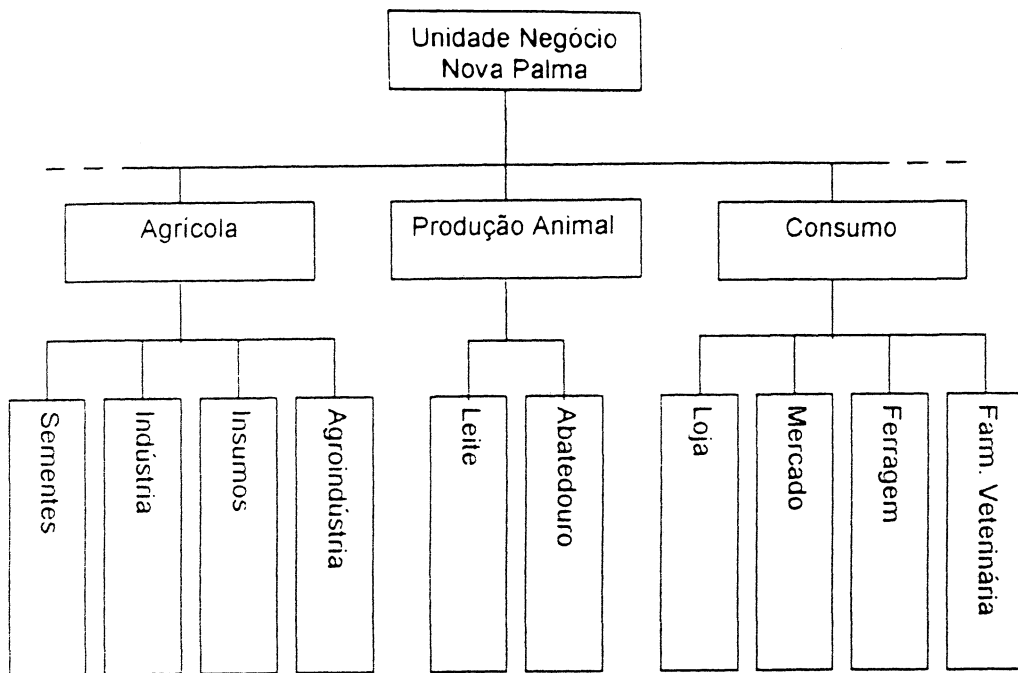
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COTRIJUC

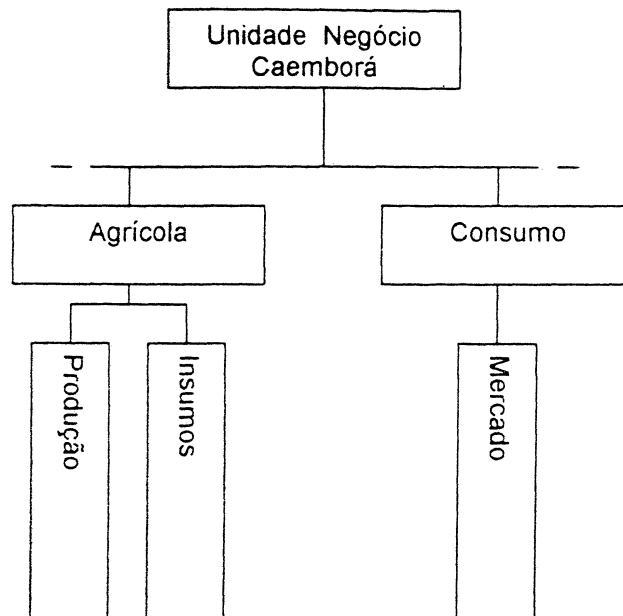
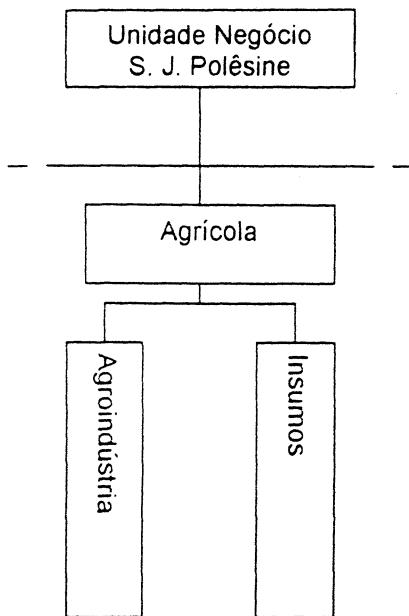


ANEXO 6 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CAMNPAL

Figura 12 – Estrutura Organizacional da CAMNPAL







**ANEXO 7 – CRITÉRIO E ITENS AVALIADOS NA IMPLANTAÇÃO DA
GQT SEGUNDO O MODELO DO PGQP – NÍVEL 1**



NÍVEIS DE AVALIAÇÃO

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade adotou, como base de seu Sistema de Avaliação, os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, para medição do progresso da Qualidade no Estado.

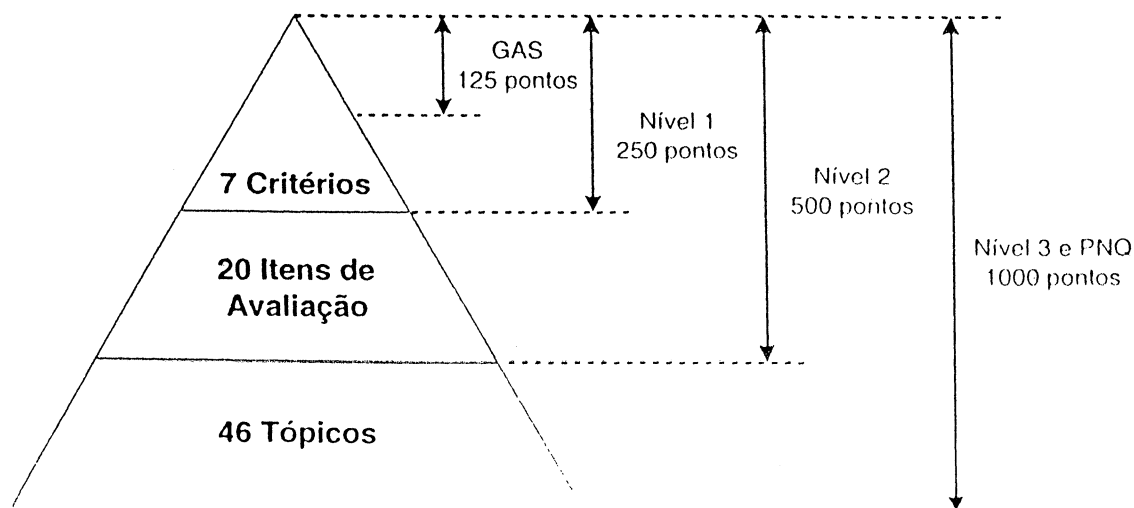
Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade são baseados no modelo do Malcolm Baldrige National Quality Award/USA. Importantes organizações estão utilizando esses instrumentos de avaliação, com sucesso, para balizar o seu caminho na busca da excelência.

Visando apoiar todas as empresas aderidas ao Programa, o PGQP adotou quatro níveis de avaliação, que podem ser utilizados pelas mesmas à sua livre escolha, na medida em que avançam na implantação. O referencial (a meta), é o próprio Prêmio Nacional da Qualidade.

NÍVEL	NÚMERO DE PONTOS		CARACTERÍSTICAS
	MAX	LIM*	
PNQ	1000	N/A	- Empresa Classe Mundial - Sistema e Resultados Excepcionais
3	1000	N/A	- Sistema e Resultados Bons a Excepcionais - Prioriza a Melhoria Contínua e a busca da Excelência - Preparação para o PNQ
2	500	300	- Sistema Adequado - Bons Resultados
1	250	150	- Sistema Incipiente - Bons Resultados
GAS	125	80	- MPE'S - Auto-Avaliação

(*) Número de pontos a partir do qual se recomenda efetuar a avaliação pelo próximo nível.

Correlação do Sistema de Avaliação com o PNQ

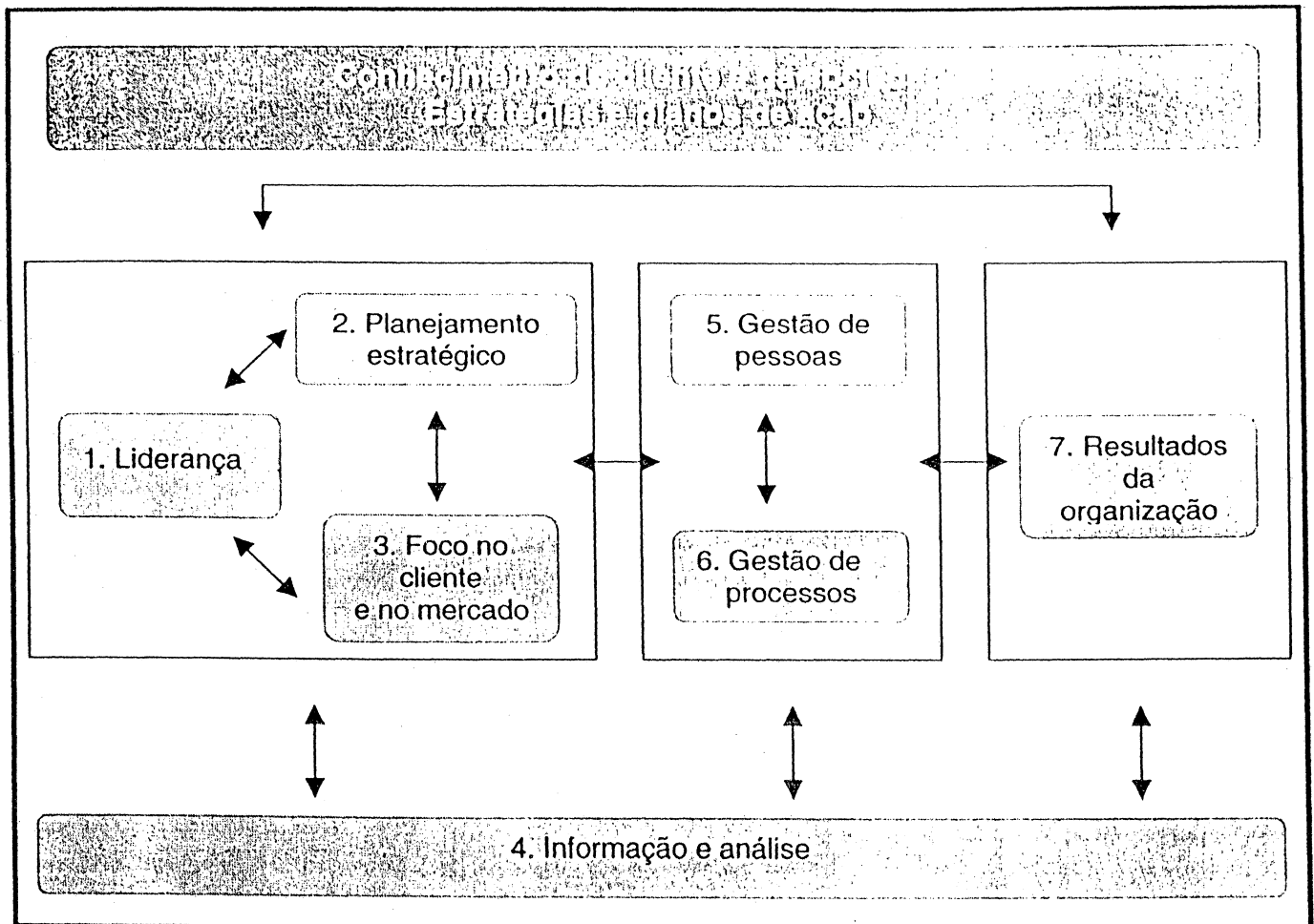




CRITÉRIOS E ITENS PARA AVALIAÇÃO

1. Liderança	30
2. Planejamento estratégico	30
3. Foco no cliente e no mercado	30
4. Informação e análise	30
5. Gestão das pessoas	30
6. Gestão de processos	30
7. Resultados da organização	70

ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS – UM ENFOQUE SISTÊMICO

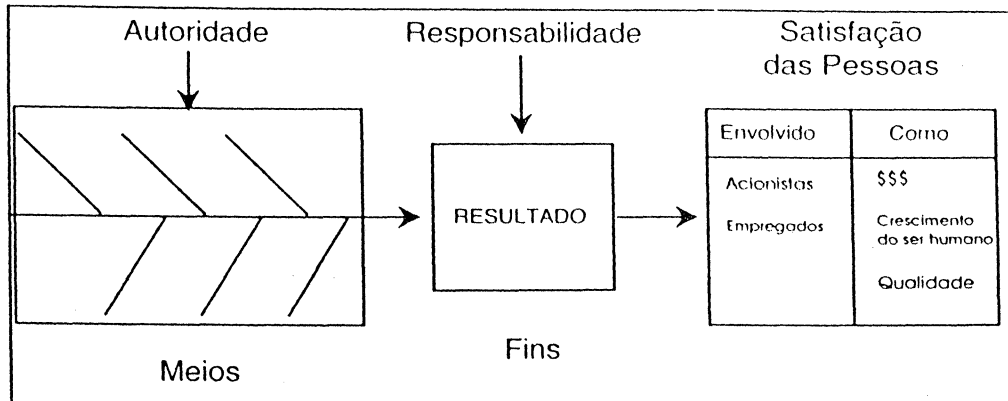


O objetivo desta estrutura é representar um sistema de gerenciamento, alinhando com as melhores práticas de gestão, através de um diagrama de relações de interpretação dinâmica.

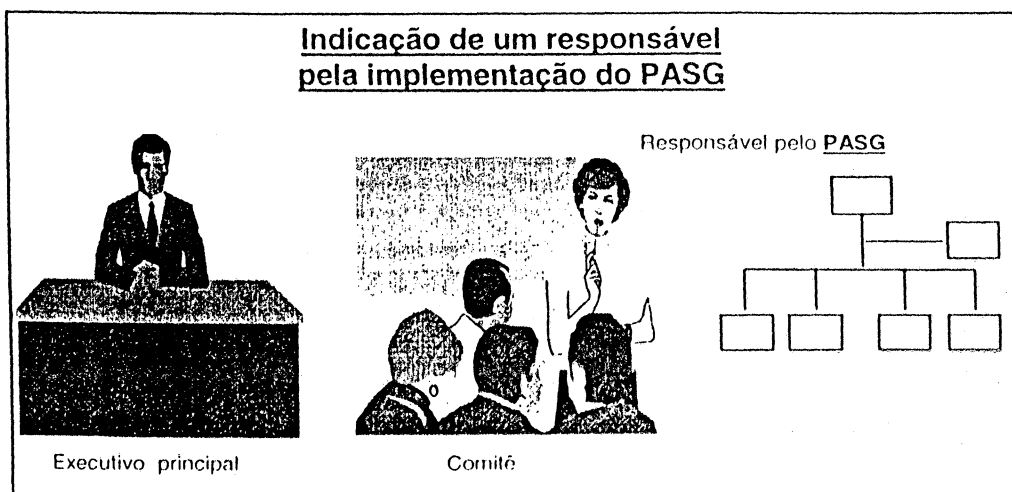
Fonte: MBNQA, 1999

1. LIDERANÇA – 30 pontos

Este critério examina o envolvimento pessoal e a liderança da Alta Direção no desenvolvimento e manutenção de um sistema de liderança que promova um desempenho cada vez melhor, integrando os valores da organização com as necessidades dos clientes, do mercado e de outras partes interessadas. Examina, também, como os aspectos de responsabilidade pública e de cidadania são abordados pela organização.



<u>Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial (PASG)</u>						
Período / Atividade						
Promoção GQT	=====					
Educação e Treinamento GQT			=====			
Sistema Avaliação				=====		



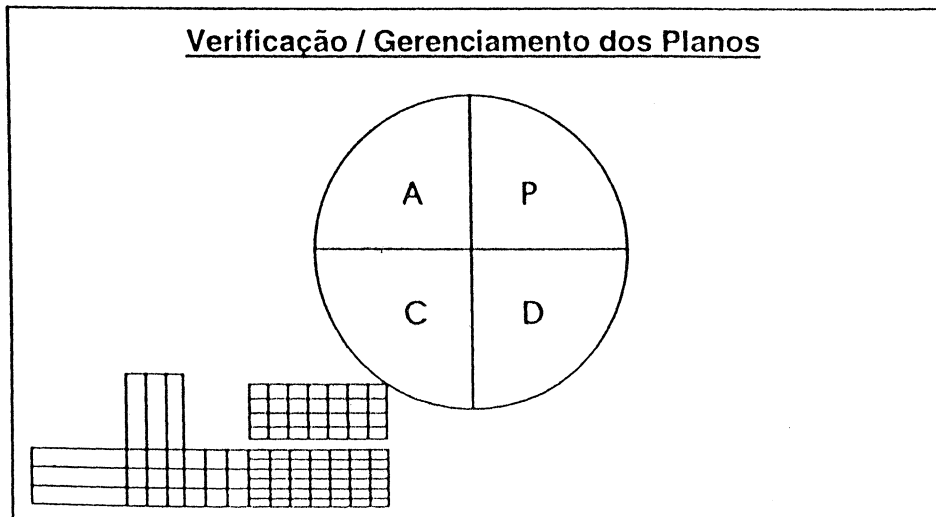
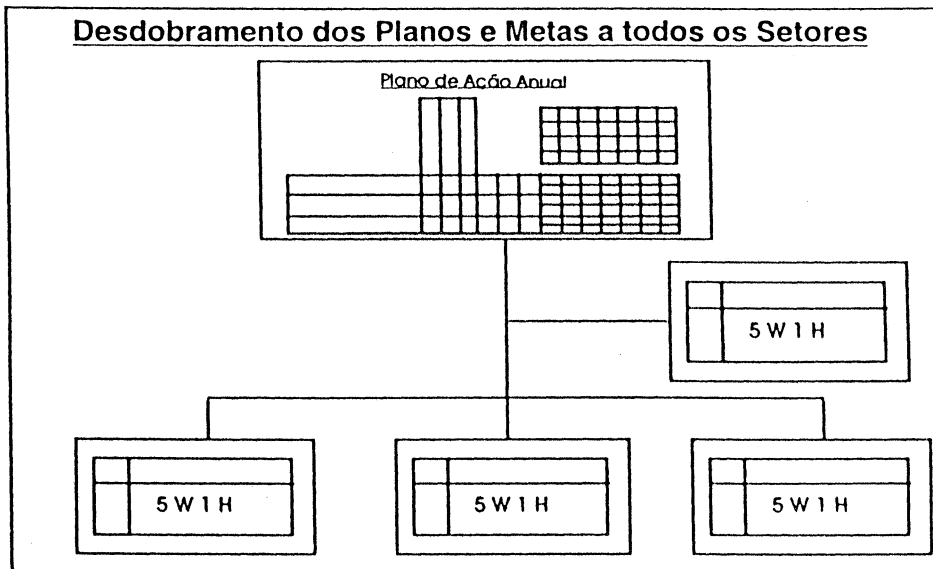


2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 30 pontos

Este critério examina como a organização define as suas estratégias e as desdobra em planos de ação, que a conduzam a um sistema eficaz de gestão do desempenho.

Plano de Ação Anual

	Fins	
Meios	Recursos	

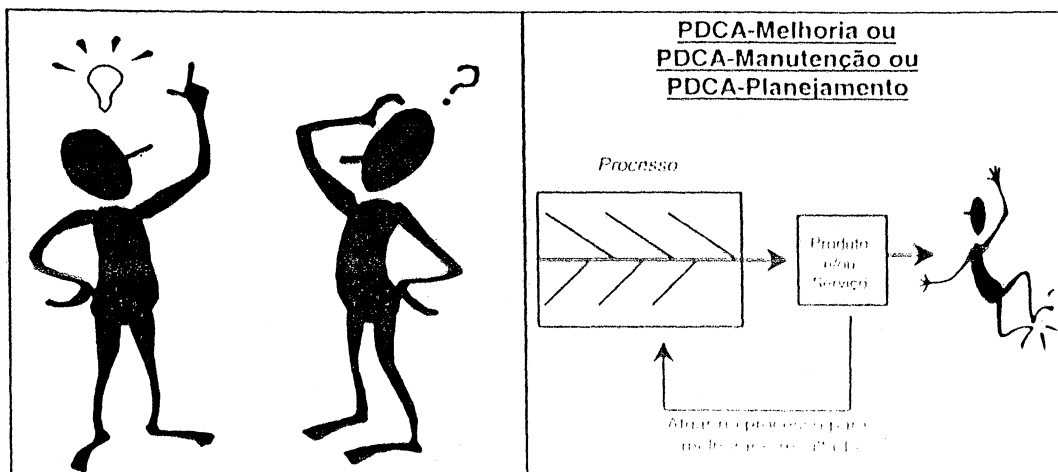
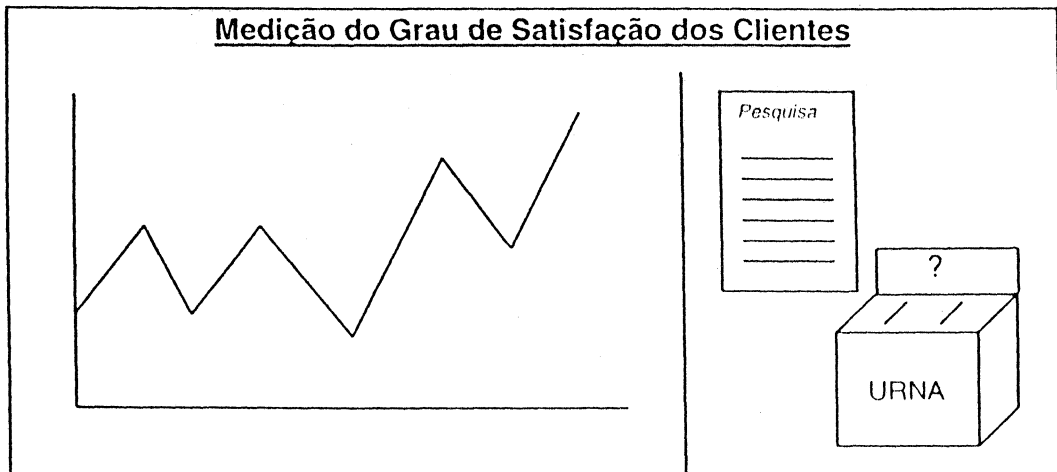




3. FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO – 30 pontos

Este critério examina como a organização identifica, entende e se antecipa às necessidades dos clientes e do mercado. Também são examinadas as formas como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e intensifica sua satisfação.

Conhecimento sobre o cliente			
Tipo Cliente	Necessidades / Requisitos / Sugestão	Viabilidade	Atuação concorrência





4. INFORMAÇÃO E ANÁLISE – 30 pontos

Este critério examina a gestão e a eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas, para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização.

Informação quanto a...

Qualidade	Disponibilidade/Atendimento	Custos																								
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>									<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>									<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>								

Disponibilidade dos dados...

ONDE

	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Fato</th> <th>Causa</th> <th>Ação</th> <th>Reso.</th> <th>Prazo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Mês	Fato	Causa	Ação	Reso.	Prazo						
Mês	Fato	Causa	Ação	Reso.	Prazo								


5. GESTÃO DE PESSOAS – 30 pontos

Este critério examina como as pessoas engajadas na força de trabalho são capacitadas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. São, também, examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza ao crescimento pessoal e da organização.

Envolve os empregados em melhorias

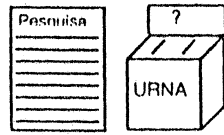



Realiza treinamentos





treinamento					
Empregados					


Mede a satisfação e reconhece os empregados em função do alcance das metas










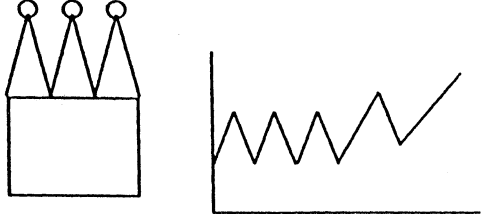

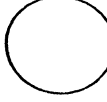
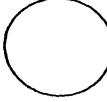
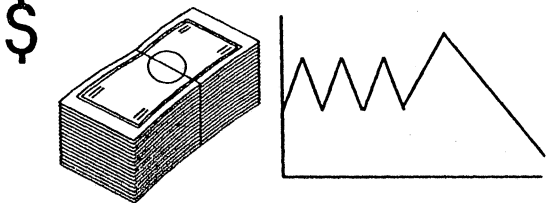
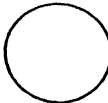
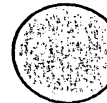
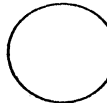
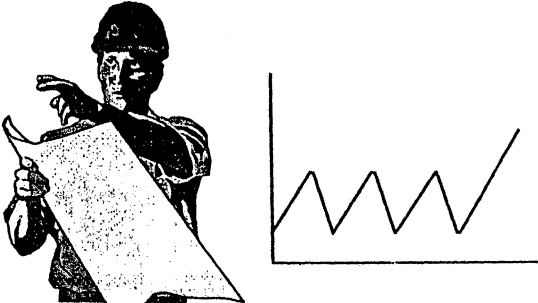
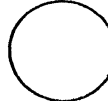

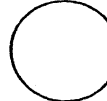
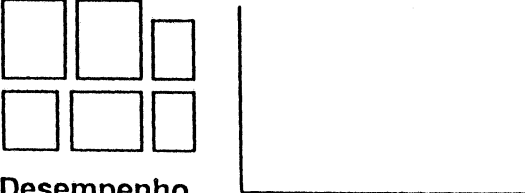



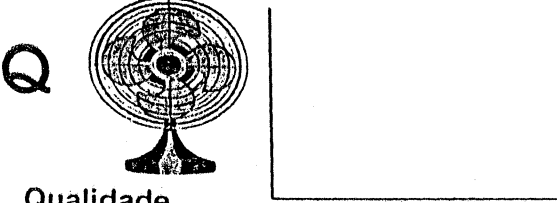









7. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO – 70 pontos

Este critério examina o desempenho e a melhoria em aspectos críticos para a organização, tais como: satisfação dos clientes e mercado; finanças; pessoas; fornecedores e parceiros; e produto e processos organizacionais. São, também, examinados os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos pertinentes.

	Verde	Amarelo	Vermelho
 <p>Satisfação dos Clientes</p>			
 <p>Operacionais Financeiros</p>			
 <p>Satisfação dos Empregados</p>			
 <p>Desempenho dos Fornecedores</p>			
 <p>Qualidade dos Produtos e/ou Serviços</p>			

ANEXO 8 – AVALIAÇÃO COTRIJUC

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não define suas estratégias nem as desdobra em planos de ação que conduzam a um sistema eficaz de gestão. Se caracteriza por operar de modo reativo às circunstâncias do meio.
20%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização desenvolve um modelo de planejamento voltado para a operação diária e para as unidades e setores.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Suas ações estão voltadas para o curto prazo.
50%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização busca sistematizar o processo de definição de planos de curto e longo prazos.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Este processo considera a capacitação da organização, as necessidades atuais dos clientes e a busca de novos mercados.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Os planos são comunicados aos acionistas e ao nível gerencial.
80%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização busca definir uma posição estratégica para servir de base para o planejamento operacional.
	<input checked="" type="checkbox"/>		O processo considera a capacitação da organização, as necessidades atuais e futuras dos clientes e a busca de novos mercados (atuais e potenciais).
	<input checked="" type="checkbox"/>		O plano operacional estabelece metas para os setores/unidades.
	<input checked="" type="checkbox"/>		As definições são comunicadas às partes interessadas.
100%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização apresenta um processo de definição de estratégias de curto e longo prazos.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Este processo considera a capacitação da organização, as necessidades atuais e futuras dos clientes e a busca de novas oportunidades.
	<input checked="" type="checkbox"/>		As definições são comunicadas às partes interessadas.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização já busca envolvê-las nesse processo de definição de estratégias.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização desdobra suas estratégias em planos de ação com metas de curto e longo prazos.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Os setores/unidades da organização possuem planos de ação que envolvem metas e indicadores.
Percentual:	<u>100</u>		

3. FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não busca informações sobre o cliente e o mercado. Dispõe de formas de coleta de reclamações, mas não as trata de modo sistemático e também não disponibiliza informação a seus clientes.
20%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização recebe e trata as reclamações dos clientes.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Existe alguma sistemática de avaliação da satisfação dos clientes.
50%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização busca obter informações sobre clientes e o mercado.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização recebe e trata as reclamações dos clientes.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização possui informações segmentadas sobre as necessidades dos clientes/mercado em que atua...
	<input checked="" type="checkbox"/>		... e busca obter informações sobre clientes da concorrência e mercado potencial.
80%	<input checked="" type="checkbox"/>		Existe sistemática de avaliação da satisfação dos clientes e de tratamento de reclamações.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização possui informações segmentadas sobre as necessidades dos clientes/mercado em que atua.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Busca obter informações sobre clientes da concorrência e mercado potencial.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Assegura o tratamento das reclamações recebidas dos clientes.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Dispõe de sistemática para avaliação e melhoria da satisfação dos clientes.
100%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Possui um sistema para tornar disponíveis o acesso e as informações ao cliente.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização possui informações segmentadas sobre as necessidades dos clientes/mercado em que atua.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Busca obter informações sobre clientes da concorrência e mercado potencial.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Assegura o tratamento das informações recebidas dos clientes.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Dispõe de sistemática para avaliação e melhoria da satisfação dos clientes.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Disponibiliza aos clientes acesso às informações sobre produtos, serviços, qualidade e segurança.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Define padrões de atendimento e de relacionamento com o cliente para o pessoal envolvido.
<input checked="" type="checkbox"/>		Assegura que as informações disponibilizadas aos clientes e ao mercado são fidedignas e não enganosas.	
Percentual:	100		

4. INFORMAÇÃO E ANÁLISE – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não dispõe nem gerencia informações para orientar suas ações. Não utiliza informações comparativas e não realiza nenhum processo de análise crítica do desempenho utilizando informações ou indicadores.
20%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização dispõe de um conjunto de informações e indicadores.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	As informações e indicadores são utilizadas para monitorar os principais aspectos do desempenho.
50%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização utiliza um conjunto de indicadores para monitorar os principais aspectos do seu desempenho.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A análise dos indicadores serve de base para o estabelecimento de metas de melhoria.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	As informações sobre o desempenho da organização são atualizadas...
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... e estão disponíveis ao pessoal que delas necessita.
80%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização utiliza um conjunto de indicadores para monitorar o desempenho e ...
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... para o estabelecimento de metas de melhoria.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	O sistema de informação é atualizado e acessível ao pessoal que dele necessita.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização busca dispor e utilizar informações comparativas adequadas,...
100%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... para avaliar os seus resultados.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização utiliza um conjunto de indicadores para monitorar seu desempenho e para o estabelecimento de metas de melhoria.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	O sistema de informações é atualizado e acessível ao pessoal que dele necessita.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização dispõe e utiliza informações comparativas adequadas para avaliar seus resultados.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Na análise do seu desempenho, a organização busca correlacionar e integrar indicadores.
Percentual:	100		

5. GESTÃO DE PESSOAS – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não proporciona meios que estimulam a contribuição de todos para atingir metas de desempenho. Não existem formas de remuneração e reconhecimento. Não existem ações sistemáticas em relação à educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, nem voltadas ao bem-estar e à motivação.
20%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização tem definidas a autoridade e a responsabilidade dos membros da sua força de trabalho.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização busca manter um ambiente seguro e saudável. Os principais fatores que afetam o desempenho das pessoas que compõem a força de trabalho começam a ser identificados.
50%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização tem definidas a autoridade e a responsabilidade dos membros de sua força de trabalho e ...
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... estimula a flexibilidade e a cooperação entre eles.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização busca manter um ambiente seguro e saudável e ...
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... busca identificar os principais fatores que afetam o desempenho e o bem-estar das pessoas que compõem a força de trabalho e desenvolve alguns treinamentos.
80%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização tem um sistema de distribuição de responsabilidades e estímulo à flexibilidade e a cooperação.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização mantém um ambiente seguro e saudável, identifica os fatores que afetam o desempenho, o bem-estar e a satisfação das pessoas que compõem a força de trabalho.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Existe um plano de educação e treinamento para as necessidades operacionais.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Existem estímulos à iniciativa, bem como formas de reconhecimento relacionadas ao desempenho.
100%	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização tem definidas a autoridade e a responsabilidade dos membros da sua força de trabalho e estimula a flexibilidade e a cooperação entre eles.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Existem alguns estímulos à iniciativa, bem como formas de reconhecimento relacionadas ao atendimento das metas de desempenho.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Existe um plano de educação e treinamento alinhado e que apoia as estratégias da organização.
	<input checked="" type="checkbox"/>		A organização busca manter um ambiente de trabalho seguro e saudável. Os principais fatores que afetam o desempenho, o bem-estar e a satisfação das pessoas começam a ser identificados.
	<input checked="" type="checkbox"/>		Existe alguma sistemática de avaliação da satisfação dos colaboradores.
Percentual:	100		

6. GESTÃO DE PROCESSOS – 30 pontos

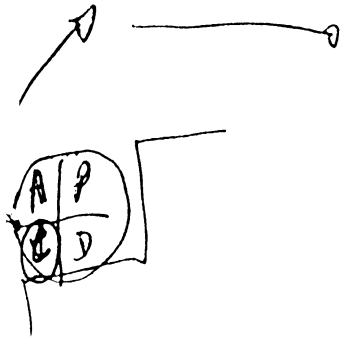
Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A gestão dos principais processos da organização não está sistematizada e não utiliza um sistema de informação para a tomada de decisão. Seus principais processos não são abordados de modo preventivo para evitar desperdícios e contratempos (para os clientes e para a organização). Não considera requisitos ambientais e dos clientes (internos e externos) e também não os comunica aos fornecedores.
20%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A gestão dos principais processos da organização está estruturada. A organização utiliza indicadores para o controle de seus principais processos.
50%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Os principais processos da organização estão estruturados e são utilizados indicadores descritos no Critério 4, para seu controle e acompanhamento. Na gestão dos principais processos, a organização adota um enfoque para evitar desperdícios para a organização e contratempos aos clientes.
80%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Os principais processos da organização estão estruturados e são utilizados indicadores descritos no Critério 4, para sua gestão e acompanhamento.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Na gestão dos principais processos, a organização adota um enfoque para evitar desperdícios e contratempos para o cliente e a organização.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Existe alguma sistemática para a definição dos processos produtivos e dos produtos/serviços da organização que leva em conta ...
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... os requisitos dos clientes, a capacidade instalada, e... ... os fornecedores.
100%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A gestão dos principais processos da organização está sistematizada e utiliza os indicadores apresentados e considerados no Critério 4.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A gestão dos principais processos da organização busca um caráter preventivo, evitando desperdícios e contratempos aos clientes e à própria organização.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Existe uma sistemática para a definição dos processos produtivos e dos produtos/serviços da organização que leva em conta os requisitos ambientais, dos clientes e fornecedores.
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A organização define e comunica os seus requisitos para os fornecedores e, de alguma forma, avalia o seu atendimento.
Percentual:			

100%

7. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO – 70 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			Não estão disponíveis resultados relativos a: clientes e ao mercado; finanças; pessoas; fornecedores e parceiros; e produtos e processos organizacionais. Também não existem comparações com referenciais pertinentes.
20%	X		Podem ser observado início de tendência de melhoria nos resultados dos indicadores, considerados no Critério 4, associados...
			... ao desempenho financeiro.
			... às reclamações dos clientes. ↗
50%	X		Podem ser observado início de tendência de melhoria nos resultados dos indicadores, considerados no Critério 4, associados...
			... às reclamações e à satisfação dos clientes.
			... à participação no mercado.
			... ao desempenho financeiro.
80%	X		... aos produtos/serviços e aos processos da organização.
			Os resultados são comparados com metas da organização.
			Já são observadas tendências de melhoria nos resultados dos indicadores considerados no Critério 4, associados...
			... às reclamações, à satisfação dos clientes e à participação no mercado.
			... ao desempenho financeiro.
100%	X		... à gestão de pessoas.
			... aos produtos/serviços e aos processos da organização.
			Existem algumas informações comparativas pertinentes disponíveis para os indicadores utilizados.
			Já são observadas tendências de melhoria nos resultados dos indicadores considerados no Critério 4, associados...
			... às reclamações e à satisfação dos clientes.
			... à participação no mercado.
			... ao desempenho financeiro.
... à gestão de pessoas.			
... ao desempenho de fornecedores e parceiros.			
... aos produtos/serviços e aos processos da organização.			
Existem informações comparativas pertinentes disponíveis para os principais indicadores utilizados.			

Percentual: **100**





EVIDÊNCIAS OBJETIVAS E JUSTIFICATIVAS PARA O AJUSTE DA PONTUAÇÃO

Evidências Objetivas

Evidências Objetivas:

Resultados relativos à satisfação dos Clientes e ao Mercado: Número de reclamações, Grau de Satisfação dos Clientes; Participação no Mercado (Soja, Milho, Trigo, Leite, Fertilizantes, Farinha de Trigo e Classificação de Supermercados);

Resultados Financeiros: Receita Bruta, Margem de Contribuição, Resultado Líquido Final, Despesas Totais/ Faturamento, Despesas Financeiras/Faturamento, Despesas Administrativas/Faturamento, Faturamento por Associado e Tabela com dados Comparativos;

Resultados Relativos as Pessoas: Índice de Rotatividade, Índice de Absentismo, Horas Extras, Número de Horas de Treinamento, Índice de Satisfação (Satisfatômetro). Indicadores do Clima Organizacional, Faturamento por Funcionário e Tabela com dados Comparativos;

Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros: Avaliação dos fornecedores de Insumos; Avaliação da Área Técnica, Avaliação dos Parceiros na Entrega de Grãos (Umidade e Impureza) e Avaliação dos Parceiros na Entrega do Leite.

Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais: Quantidades de Produtos Recebidos, Produção de Farinha de Trigo, Volumes de Combustíveis vendidos e Volume de Fertilizantes Distribuídos.

Justificativas para o Ajuste da Pontuação

DIAGNÓSTICO VISUAL DA AVALIAÇÃO - RELATÓRIO DE CONSENSO

Dados de identificação

Organização: COOPERATIVA TRITICOLA SÓCIO DE CASTANHOS. LTDA.
 N° Termo de adesão: 178 Data da avaliação: 27/III/2000

Diagnóstico Visual da Avaliação Externa/Consenso

Critério	%		Pontos			Perfil (%)				
	AA	CO	Máximo	Obtido AA	Obtido CO	0	20	50	80	100
1	100	100	30	30	30					
2	100	100	30	30	30					
3	100	100	30	30	30					
4	100	100	30	30	30					
5	100	100	30	30	30					
6	80	100	30	24	30					
7	100	100	70	70	70					
Total de Pontos:				244	250					

AA - Auto-Avaliação; CO - Consenso

AA 244 CO 250

Nome dos Avaliadores Externos (LEGÍVEL)

- RAIMUNDO BORBA DIAS
- _____

Assinatura

[Assinaturas]

Nome dos Avaliadores Internos (LEGÍVEL)

- Gustavo Enrique Dawson
- ESMILSON QUEVEDO

Assinatura

[Assinatura]

ANEXO 9 – AVALIAÇÃO CAMNPAL

1. LIDERANÇA – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A Alta Direção não se envolve pessoalmente e não lidera esforços para a melhoria do desempenho e do atendimento ao cliente, bem como não reforça aspectos de responsabilidade pública e cidadania.
20%			A Alta Direção reconhece a importância do processo de gerenciamento para melhoria do desempenho e,...
			... eventualmente, lidera esforços para a melhoria do atendimento ao cliente. ...
50%			A Alta Direção se envolve pessoalmente...
			... no desenvolvimento de um sistema de liderança para a promoção de um desempenho melhor....
			... sua conduta orienta e define a missão, visão e os valores da organização, e ...
			... promove o atendimento de requisitos legais e regulamentares. .
80%			A Alta Direção se envolve pessoalmente...
			... no desenvolvimento de um desempenho melhor...
			... na comunicação da missão, visão e os valores da organização,...
			... das necessidades dos clientes, do mercado, dos colaboradores, dos acionistas e da comunidade, ...
			... promove o atendimento de requisitos legais e regulamentares, e ...
		... examina os aspectos de responsabilidade pelo produto.	
100%			A Alta Direção se envolve pessoalmente no desenvolvimento de um sistema de liderança para a promoção de um desempenho melhor...
			... define e integra os valores da organização às necessidades dos clientes, do mercado e de outras partes interessadas,...
			... promove o atendimento de requisitos legais e regulamentares,...
			... examina os aspectos de responsabilidade pelo produto e...
			... participa de ações de interesse comunitário.
Percentual:			

5º Conselho da Fecoagro

- Vice direção CCAL
- Projeto A União Faz a Vida
- Vice presidente do Sicredi
- Comissão da Agricultura e Pecuária do município de Nova Palma
- Presidente Sociedade Italiana
- Comissão Municipal Emprego NP e DF
- Conselho Municipal de Saúde

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não define suas estratégias nem as desdobra em planos de ação que conduzam a um sistema eficaz de gestão. Se caracteriza por operar de modo reativo às circunstâncias do meio.
20%			A organização desenvolve um modelo de planejamento voltado para a operação diária e para as unidades e setores.
			Suas ações estão voltadas para o curto prazo.
50%			A organização busca sistematizar o processo de definição de planos de curto e longo prazos.
			Este processo considera a capacitação da organização, as necessidades atuais dos clientes e a busca de novos mercados.
			Os planos são comunicados aos acionistas e ao nível gerencial.
80%			A organização busca definir uma posição estratégica para servir de base para o planejamento operacional.
			O processo considera a capacitação da organização, as necessidades atuais e futuras dos clientes e a busca de novos mercados (atuais e potenciais).
			O plano operacional estabelece metas para os setores/unidades.
			As definições são comunicadas às partes interessadas.
100%			A organização apresenta um processo de definição de estratégias de curto e longo prazos.
			Este processo considera a capacitação da organização, as necessidades atuais e futuras dos clientes e a busca de novas oportunidades.
			As definições são comunicadas às partes interessadas.
			A organização já busca envolvê-las nesse processo de definição de estratégias.
			A organização desdobra suas estratégias em planos de ação com metas de curto e longo prazos.
			Os setores/unidades da organização possuem planos de ação que envolvem metas e indicadores.
Percentual:			

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EVIDÊNCIAS OBJETIVAS

- 20%** 1º- Planejamento 2000
2º- Planejamento 2000 – curto e médio prazo
- 50%** 1º- Modelo de planejamento desdobrado no sistema 5W – 1H (o que, porque, como, onde, quem, quando)
- Material entregue em cada setor para formar as metas
- Carta do Sr. Euclides
2º- Planejamento – capacidade da organização: metas soja
metas milho
ampliação engenho 50%
o que os clientes querem: sistema avaliação satisfação dos clientes
novos mercados: usina açúcar; projeto leite
3º- O planejamento foi desenvolvido pelo nível gerencial e apresentado no Conselho de Administração.
- Ata da Assembléia com a participação do Dawson
- Ata 04/2000 Conselho de Administração
- 80%** 1º- Planejamento Estratégico da Qualidade: Missão, Políticas e Objetivos
2º- Planejamento
3º- O plano está desenvolvido para todos os setores e negócios
4º- Nível gerencial - participação na elaboração
Todos Funcionários – apresentado em reunião com Sr. Euclides
Associados – Assembléia
Conselho
- 100%** 1º- Planejamento Estratégico da Qualidade
Missão, Políticas, Objetivo Geral e Específicos
Planejamento 2000
2º- Planejamento, pesquisa de satisfação
3º- idem
4º- Participação dos membros do Conselho fiscal na análise de pontos fortes/fracos, ameaças/oportunidades (ata)
- Comunicação do Planejamento Estratégico nos Conselhos e sua aprovação (ata do conselho anterior ao Folder)
5º- Planejamento 2000.
6º- Planejamento envolve todos os setores e conta com metas e indicadores.

3. FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não busca informações sobre o cliente e o mercado. Dispõe de formas de coleta de reclamações, mas não as trata de modo sistemático e também não disponibiliza informação a seus clientes.
20%			A organização recebe e trata as reclamações dos clientes.
			Existe alguma sistemática de avaliação da satisfação dos clientes.
50%			A organização busca obter informações sobre clientes e o mercado.
			A organização recebe e trata as reclamações dos clientes.
			A organização possui informações segmentadas sobre as necessidades dos clientes/mercado em que atua... ... e busca obter informações sobre clientes da concorrência e mercado potencial.
80%			Existe sistemática de avaliação da satisfação dos clientes e de tratamento de reclamações.
			A organização possui informações segmentadas sobre as necessidades dos clientes/mercado em que atua.
			Busca obter informações sobre clientes da concorrência e mercado potencial.
			Assegura o tratamento das reclamações recebidas dos clientes.
100%			Dispõe de sistemática para avaliação e melhoria da satisfação dos clientes.
			Possui um sistema para tornar disponíveis o acesso e as informações ao cliente.
			A organização possui informações segmentadas sobre as necessidades dos clientes/mercado em que atua.
			Busca obter informações sobre clientes da concorrência e mercado potencial.
			Assegura o tratamento das informações recebidas dos clientes.
			Dispõe de sistemática para avaliação e melhoria da satisfação dos clientes.
		Disponibiliza aos clientes acesso às informações sobre produtos, serviços, qualidade e segurança.	
		Define padrões de atendimento e de relacionamento com o cliente para o pessoal envolvido.	
		Assegura que as informações disponibilizadas aos clientes e ao mercado são fidedignas e não enganosas.	
Percentual:			

FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO

EVIDÊNCIAS OBJETIVAS

- 20%**
- 1º- Sistema de monitoramento de reclamações
 - 2º- Pesquisa de satisfação de clientes externos
 - 3º- Questionário pesquisa – concorrência: preço e prazo
Pesquisa de Açúcar Mascavo
Pesquisa sobre feijão
- 50%**
- 1º- Idem
 - 2º- Pesquisa direcionada a vários setores
Mercado NP e DF
Loja
Ferragem NP e DF
Farmácia Veterinária
Insumos
Faturamento NP e DF
Caemborá
 - 3º- Cliente da concorrência – preço/prazo
Mercado – novos mercados – Insumos SJP (planejamento)
Açúcar Mascavo – DF (pesquisa Piccin)
 - 4º- Pesquisa de clientes
Sistema de Monitoramento de Reclamações
- 80%**
- 1º- idem
 - 2º- idem
 - 3º- Observações no resumo das reclamações (Observações do Sr. Euclides e Piccin)
 - 4º- Pesquisa de Satisfação
 - 5º- Programa de rádio – Associados/Comunidade Murais
- 100%**
- 1º- Idem
 - 2º- idem
 - 3º- idem
 - 4º- idem
 - 5º- Espera telefônica
Rádio
Camnpal – Nossa Qualidade é o Prato Principal (Folder)
Cartilha para os associados
 - 6º- Padrões informatizados
Conjunto de Políticas
 - 7º- Fontes dos Gráficos e Tabelas
Parecer do Conselho Fiscal

4. INFORMAÇÃO E ANÁLISE – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não dispõe nem gerencia informações para orientar suas ações. Não utiliza informações comparativas e não realiza nenhum processo de análise crítica do desempenho utilizando informações ou indicadores.
20%			A organização dispõe de um conjunto de informações e indicadores.
			As informações e indicadores são utilizadas para monitorar os principais aspectos do desempenho.
50%			A organização utiliza um conjunto de indicadores para monitorar os principais aspectos do seu desempenho.
			A análise dos indicadores serve de base para o estabelecimento de metas de melhoria.
			As informações sobre o desempenho da organização são atualizadas...
			... e estão disponíveis ao pessoal que delas necessita.
80%			A organização utiliza um conjunto de indicadores para monitorar o desempenho e ...
			... para o estabelecimento de metas de melhoria.
			O sistema de informação é atualizado e acessível ao pessoal que dele necessita.
			A organização busca dispor e utilizar informações comparativas adequadas,...
100%			... para avaliar os seus resultados.
			A organização utiliza um conjunto de indicadores para monitorar seu desempenho e para o estabelecimento de metas de melhoria.
			O sistema de informações é atualizado e acessível ao pessoal que dele necessita.
			A organização dispõe e utiliza informações comparativas adequadas para avaliar seus resultados.
		Na análise do seu desempenho, a organização busca correlacionar e integrar indicadores.	
Percentual:			

INFORMAÇÃO E ANÁLISE

EVIDÊNCIAS OBJETIVAS

- 20% 1º- Gerencial, planilhas de controle de produção, de produtos empacotados, indicadores por setor, indicadores da Fecoagro (indicadores setores)
2º- Gráficos comparativos dos resultados dos últimos anos
- 50% 1º- idem
2º- Planejamento/2000 baseado nos indicadores de 1999 e anteriores
3º- Controles diários e mensal
4º- No setor de Contabilidade
Nos murais
- 80% 1º- idem
2º- idem
3º- idem
4º e 5º- Análises comparativas com outras cooperativas e referências fora do setor – Pesquisa de clima
Indicadores da Fecoagro
Ranking das cooperativas
Comparação
Pesquisa interna e externa
- 100% 1º- idem
2º- idem
3º- Extrato de produção, conta corrente, etc
4º- Análise do gerencial é correlacionado com os itens de produção
Faturamento por funcionário
Folha sobre receita

5. GESTÃO DE PESSOAS – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A organização não proporciona meios que estimulam a contribuição de todos para atingir metas de desempenho. Não existem formas de remuneração e reconhecimento. Não existem ações sistemáticas em relação à educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, nem voltadas ao bem-estar e à motivação.
20%			A organização tem definidas a autoridade e a responsabilidade dos membros da sua força de trabalho.
			A organização busca manter um ambiente seguro e saudável. Os principais fatores que afetam o desempenho das pessoas que compõem a força de trabalho começam a ser identificados.
50%			A organização tem definidas a autoridade e a responsabilidade dos membros de sua força de trabalho e ...
			... estimula a flexibilidade e a cooperação entre eles.
			A organização busca manter um ambiente seguro e saudável e ...
			... busca identificar os principais fatores que afetam o desempenho e o bem-estar das pessoas que compõem a força de trabalho e ...
80%		2	A organização tem um sistema de distribuição de responsabilidades e estímulo à flexibilidade e a cooperação.
			A organização mantém um ambiente seguro e saudável, identifica os fatores que afetam o desempenho, o bem-estar e a satisfação das pessoas que compõem a força de trabalho.
			Existente um plano de educação e treinamento para as necessidades operacionais.
			Existem estímulos à iniciativa, bem como formas de reconhecimento relacionadas ao desempenho.
100%			A organização tem definidas a autoridade e a responsabilidade dos membros da sua força de trabalho e estimula a flexibilidade e a cooperação entre eles.
		3	Existem alguns estímulos à iniciativa, bem como formas de reconhecimento relacionadas ao atendimento das metas de desempenho.
			Existente um plano de educação e treinamento alinhado e que apoia as estratégias da organização.
			A organização busca manter um ambiente de trabalho seguro e saudável. Os principais fatores que afetam o desempenho, o bem estar e a satisfação das pessoas começam a ser identificados.
			Existente alguma sistemática de avaliação da satisfação dos colaboradores.
Percentual:			

GESTÃO DE PESSOAS

EVIDÊNCIAS OBJETIVAS

- 20%** 1º- Organograma e descrição de cargos
2º- PCMSO, PPRA, CIPA, 5 "S", Inspeção de caldeiras
3º- Pesquisa de Clima Organizacional
- 50%** 1º- idem
2º- Auditoria Programa 5 "S", participação em cursos, análise gerencial
3º- idem
4º- idem
5º- Plano de treinamento
- 80%** 1º- Planejamento 2000
Auditorias Programa 5 "S"
Treinamentos conjunto dos setores
Promoção do programa 5 "S"
2º- idem
3º- Planejamento 2000 – Plano de treinamento; Projeto do supletivo, aulas de matemática
4º- Distribuição de 5 % do resultado (dados mostrados na assembléia, estatutos
Promoção do programa 5 "S"
Projetos 3º "S"
- 100%** 1º- idem
2º- Projeto Piccin
3º- idem
4º- idem
5º- Pesquisa de clima organizacional

6. GESTÃO DE PROCESSOS – 30 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			A gestão dos principais processos da organização não está sistematizada e não utiliza um sistema de informação para a tomada de decisão. Seus principais processos não são abordados de modo preventivo para evitar desperdícios e contratempos (para os clientes e para a organização). Não considera requisitos ambientais e dos clientes (internos e externos) e também não os comunica aos fornecedores.
20%			A gestão dos principais processos da organização está estruturada.
			A organização utiliza indicadores para o controle de seus principais processos.
50%			Os principais processos da organização estão estruturados e são utilizados indicadores descritos no Critério 4, para seu controle e acompanhamento.
			Na gestão dos principais processos, a organização adota um enfoque para evitar desperdícios para a organização e ...
			... contratempos aos clientes.
80%			Os principais processos da organização estão estruturados e são utilizados indicadores descritos no Critério 4, para sua gestão e acompanhamento.
			Na gestão dos principais processos, a organização adota um enfoque para evitar desperdícios e contratempos para o cliente e a organização.
			Existe alguma sistemática para a definição dos processos produtivos e dos produtos/serviços da organização que leva em conta ...
			... os requisitos dos clientes, ...
			... a capacidade instalada, e... <i>Int. no atendimento</i>
			... os fornecedores. <i>100% produto</i>
100%			A gestão dos principais processos da organização está sistematizada e utiliza os indicadores apresentados e considerados no Critério 4.
			A gestão dos principais processos da organização busca um caráter preventivo, evitando desperdícios e contratempos aos clientes e à própria organização.
			Existe uma sistemática para a definição dos processos produtivos e dos produtos/serviços da organização que leva em conta os requisitos ambientais, dos clientes e fornecedores.
			A organização define e comunica os seus requisitos para os fornecedores e, de alguma forma, avalia o seu atendimento.
Percentual:			

GESTÃO DE PROCESSOS

EVIDÊNCIAS OBJETIVAS

- 20% 1º- Instruções de rotina
Fluxogramas dos principais processos
2º- Indicadores (informações e análise)
- 50% 1º- Indicadores ! Máquina de empacotar- Contr. Processo!
2º- Manual de Boas Práticas ! Aferição de balança!
3º- Manual de Boas Práticas ! Laudos do produto está de acordo!
- 80% 1º- idem
2º- idem
3º- tabelas de desconto de secagem, umidade, impureza
4º-
5º- planejamento 2000.
6º- tabelas
- 100%

7. RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO – 70 pontos

Faixa de Pontuação	Nível de Atendimento		Descrição da Organização
	SA	AP	
0%			Não estão disponíveis resultados relativos a: clientes e ao mercado; finanças; pessoas; fornecedores e parceiros; e produtos e processos organizacionais. Também não existem comparações com referenciais pertinentes.
20%			Pode ser observado início de tendência de melhoria nos resultados dos indicadores, considerados no Critério 4, associados... ... ao desempenho financeiro.
			... às reclamações dos clientes.
			... aos produtos/serviços e aos processos da organização.
50%			Podem ser observado início de tendência de melhoria nos resultados dos indicadores, considerados no Critério 4, associados... ... às reclamações e à satisfação dos clientes.
			... à participação no mercado.
			... ao desempenho financeiro.
			... aos produtos/serviços e aos processos da organização. Os resultados são comparados com metas da organização.
80%			Já são observadas tendências de melhoria nos resultados dos indicadores considerados no Critério 4, associados... ... às reclamações, à satisfação dos clientes e à participação no mercado.
			... ao desempenho financeiro.
			... à gestão de pessoas.
			... aos produtos/serviços e aos processos da organização. Existem algumas informações comparativas pertinentes disponíveis para os indicadores utilizados.
100%			Já são observadas tendências de melhoria nos resultados dos indicadores considerados no Critério 4, associados... ... às reclamações e à satisfação dos clientes.
			... à participação no mercado.
			... ao desempenho financeiro.
			... à gestão de pessoas.
			... ao desempenho de fornecedores e parceiros.
			... aos produtos/serviços e aos processos da organização. Existem informações comparativas pertinentes disponíveis para os principais indicadores utilizados.
Percentual:			

ANEXO 10 – FOTOS

FOTOS DA COTRIJUC



Foto 1 - Mural para monitoramento da metas anuais no salão central da cooperativa

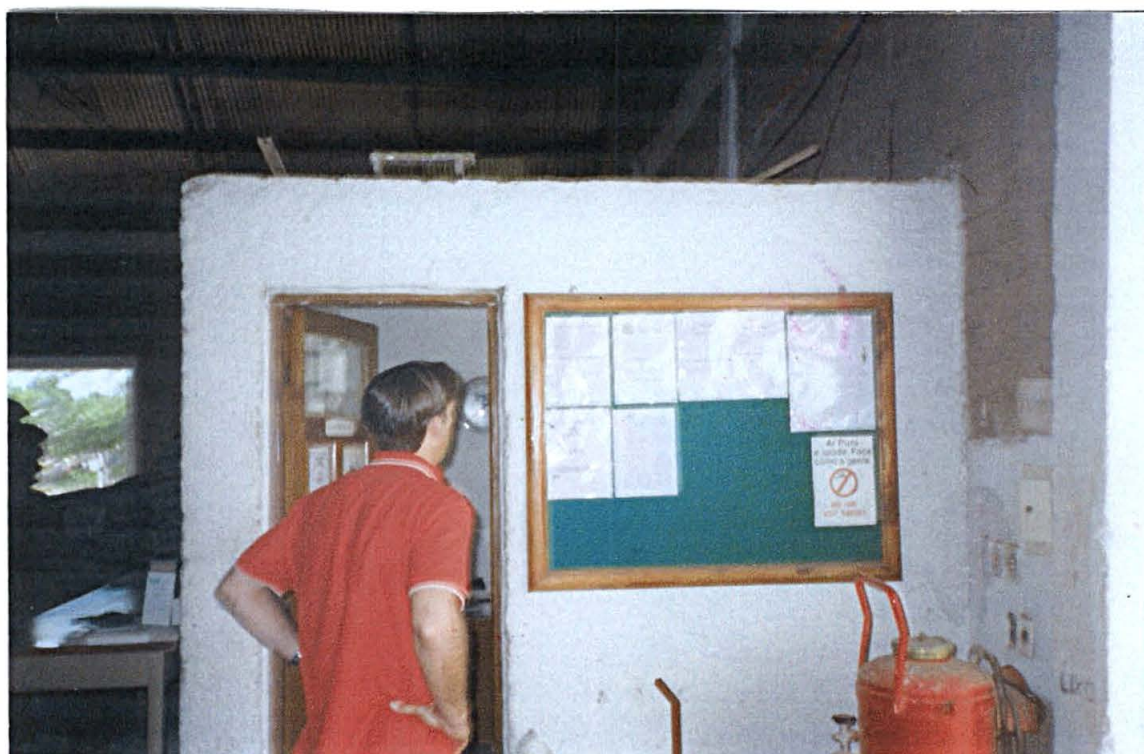


Foto 2 - Quadro de monitoramento das metas setoriais e outros programas

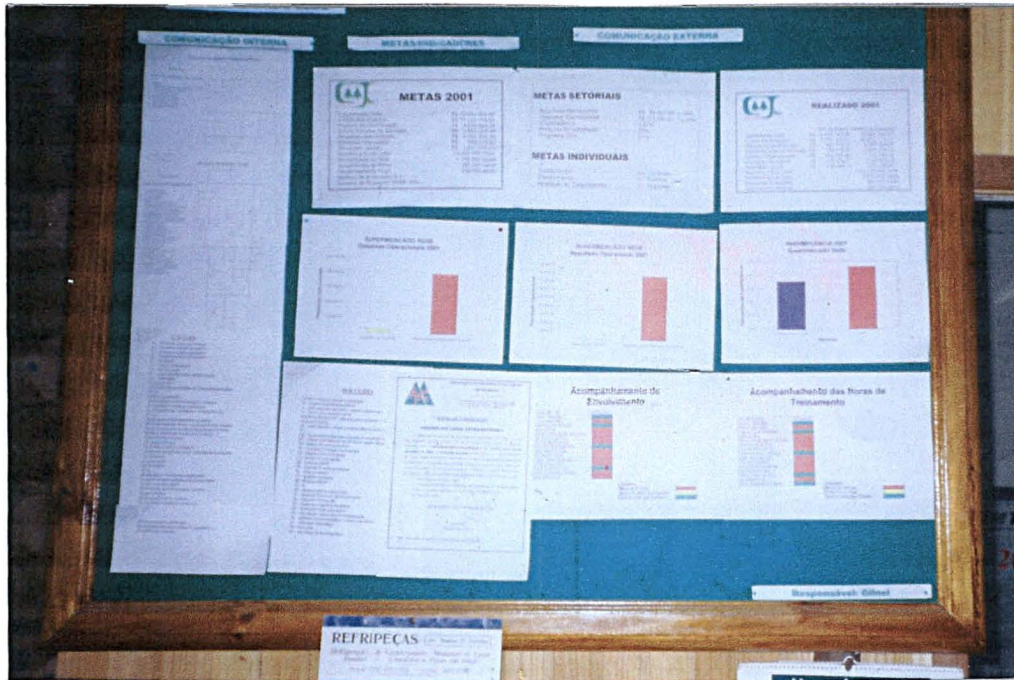


Foto 3 - Murais existentes nos setores da organização para monitoramento das metas e programas desenvolvidos pelo Plano da Qualidade

PLANO DA QUALIDADE COTRIJUC		
PROGRAMA 5 S		
ETAPA	SIGNIFICADO	% ATININDO TINA INDUST.
1º S ORGANIZAÇÃO	CLASSIFICAR O NECESSÁRIO e DESNECESSÁRIO. ELIMINAR TUDO O QUE FOR DESNECESSÁRIO.	100
2º S ARRUMACÃO	ORGANIZAR OS ITENS ABSOLUT. NECESSÁRIO IDENTIFICAR e COLOCAR TUDO EM ORDEM P. QUE QUALQUER PESSOA POSSA LOCALIZAR FACILMENTE.	100
3º S LIMPEZA	ELIMINAR TODO E QUALQUER TIPO DE SUJEIRA E AGIR NA CAUSA FUNDAMENTAL LIMPAR OS EQUIPAMENTOS VISANDO A SUA CONSERVAÇÃO e ADEQUAÇÃO AO PROCESSO.	
4º S SAÚDE E PADRONIZAÇÃO	MANTER AS CONDIÇÕES DE TRABALHO FÍSICAS E MENTAIS FAVORÁVEIS A SAÚDE. TER OS COLABORADORES CUMPRINDO NORMAS DE SEGURANÇA e PRECUPADOS COM A SAÚDE. APLICAR OS PADRÕES DE ORGANIZAÇÃO ARRUMACÃO e LIMPEZA.	
5º S AUTODISCIPLINA	TER OS COLABORADORES COMPROMETIDOS COM A ADOÇÃO DAS POLÍTICAS DA QUALIDADE E COM APLICAÇÃO DOS PADRÕES TÉCNICOS.	

Foto 4- Mural com a evolução do Programa 5S



Foto 5 - Satisfatômetro

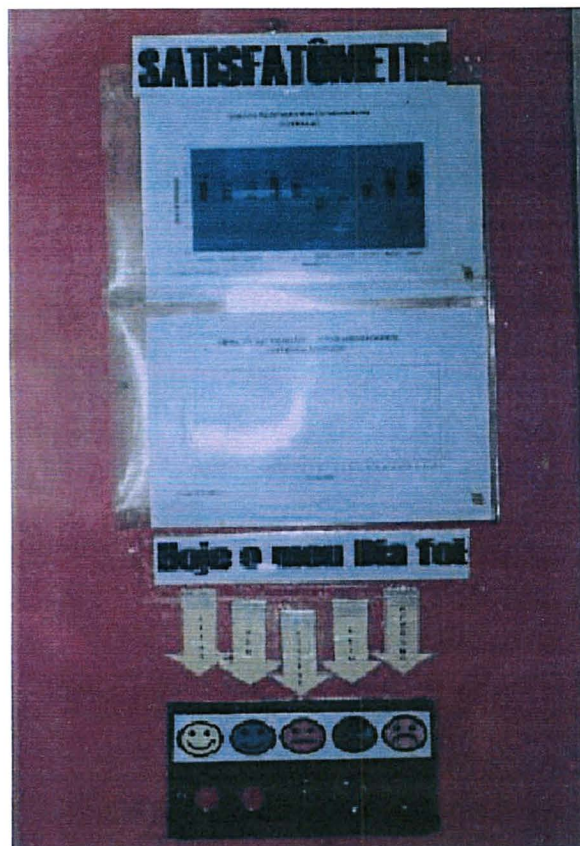


Foto 6 - Satisfatômetro

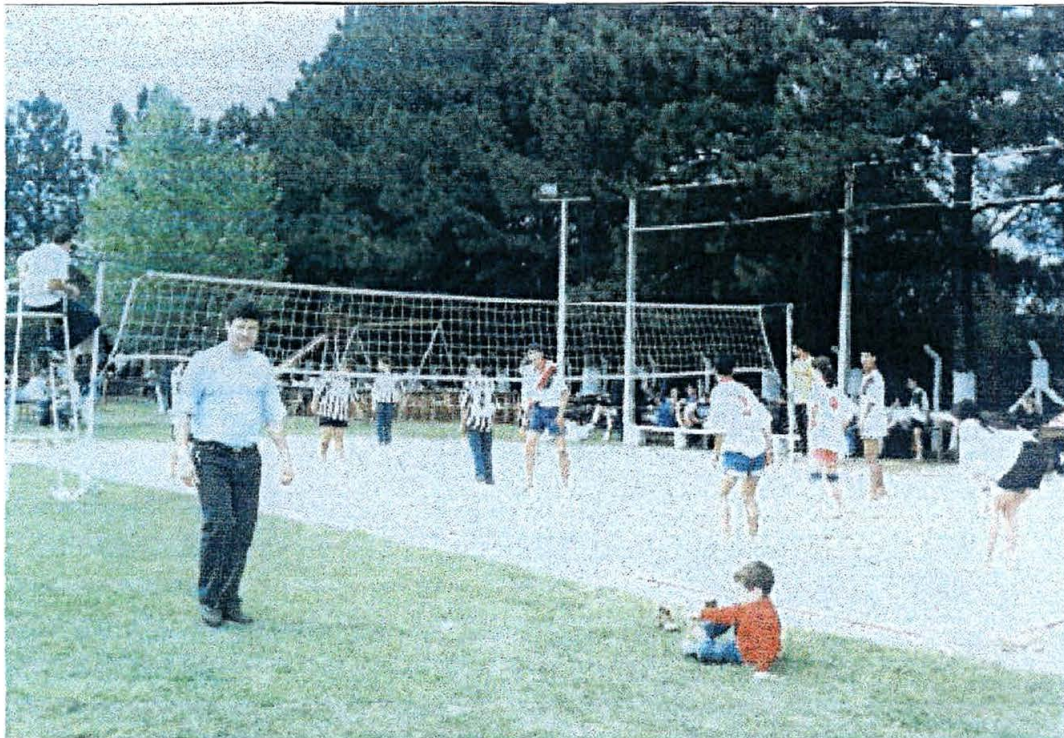


Foto 7 - Celebrações públicas na Sede da cooperativa.



Foto 8 - Palestras e treinamentos sobre temas ligados a qualidade, saúde e outros.

FOTOS DA CAMNPAL



Foto 9 – Novo Salão construído na sede da cooperativa



Foto 10 - Murais existentes nos setores da organização para monitoramento das metas e programas desenvolvidos pelo Plano da Qualidade



Foto 11 - Treinamentos sobre temas ligados a qualidade, saúde, e outros.