

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
E
QUALIDADE TOTAL

Marcelo Augusto Barbosa

Curitiba, março de 1994

Resumo

Esta monografia apresenta o Desenvolvimento Organizacional como uma base para a implantação de um Gerenciamento de Qualidade Total. Inicialmente é introduzido o Desenvolvimento Organizacional. Segue com a apresentação de métodos de diagnóstico de problemas, alguns métodos e estratégias de implantação de programas de Desenvolvimento Organizacional, e sistemáticas de avaliação desta implantação. Finaliza com uma breve explanação sobre Gerenciamento de Qualidade Total.

Sumário

1.	Introdução	6
2.	Desenvolvimento Organizacional	7
3.	Diagnóstico de um problema	9
4.	Métodos de desenvolvimento estrutural	12
4.1.	Administração por objetivos	13
4.2.	Enriquecimento de atividades	14
4.3.	Organização tipo Sistema 4	16
5.	Métodos de desenvolvimento de habilidade e atitude	19
5.1.	Treinamento no trabalho	19
5.1.1.	Treinamento instrução-tarefa	20
5.1.2.	Conselhos de executivo júnior	21
5.1.3.	Rotatividade no cargo	21
5.2.	Treinamento fora do trabalho	22
5.2.1.	O Método da conferência	22
5.2.2.	Método da discussão ou da conversa	23
5.2.3.	Método do estudo de caso e do desempenho de papel	23
6.	Métodos de desenvolvimento comportamental	24
6.1.	O Grid gerencial	24
6.1.1.	Treinamento laboratório-seminário	26
6.1.2.	Desenvolvimento intragrupal	27
6.1.3.	Desenvolvimento intergruppal	27
6.1.4.	Estabelecimento da meta organizacional	28
6.1.5.	Consecução da meta	28
6.1.6.	Estabilização	28
6.2.	Treinamento de sensibilidade	29
7.	Estratégias para implantação de métodos de DO	31
8.	Grau de participação do subordinado	32
8.1.	Mudança de valores	32
8.2.	Abordagem unilateral	34
8.3.	Abordagem delegada	35
8.4.	Abordagem participativa	35
9.	Princípios de aprendizagem	37
9.1.	Expectativas e motivações	37
9.2.	Reforço e feedback	38
9.3.	Transferência de aprendizagem	39
10.	Avaliação do programa	40
11.	Um modelo de estratégia de DO	44

11.1.	Pressão e estímulo	44
11.2.	Intervenção e reorientação	45
11.3.	Diagnóstico e reconhecimento	46
11.4.	Invenção e dedicação	48
11.5.	Experimentação e pesquisa	49
11.6.	Reforço e aceitação	49
12.	O DO como base para a qualidade total.	50
13.	Medidas introdutórias para um sistema de GQT	51
13.1.	Participar de um conselho de qualidade	52
13.2.	Estabelecer metas de qualidade	52
13.3.	Fornecendo recursos	52
13.4.	Examinar o progresso	53
13.5.	Prover conhecimento	54
13.6.	Revisar o sistema de recompensa	54
13.7.	Participar de equipes de projeto	54
13.8.	Enfrentar as apreensões dos funcionários	55
14.	Conclusão	55
	Bibliografia	57

Índice de figuras e tabelas

figura 1 - Modelos de alvos de D.O.	12
figura 2 - Perfil organizacional	19
figura 3 - <i>Grid</i> gerencial	25
figura 4 - Abordagens	34
figura 5 - Resultados através do tempo	42
figura 6 - Resultados esperado e real	43
tabela 1 - Modelo clássico e Sistema 4	17
tabela 2 - Transição de valores	33

1. Introdução

O atual processo de transformação e globalização da economia mundial traz grandes desafios e importantes oportunidades para as empresas e seus administradores. Como resultado dessa nova realidade econômica, as empresas têm trabalhado em direção à prática da teoria das vantagens competitivas, especializando-se em determinados segmentos da economia, tornando-se altamente competitivas nesses segmentos e buscando no mercado externo opções nos segmentos em que são menos competitivas. Portanto, se faz necessário adotar o modelo administrativo de gerência e planejamento com ênfase na qualidade, produtividade e, sobretudo, na participação dos membros da organização nos objetivos da empresa.

A definição de objetivos e a participação dos funcionários tornam-se os aliados mais fiéis dos administradores na busca e na manutenção da qualidade de produtos e serviços. A falta de comprometimento organizacional e motivação acarreta em insatisfação e, conseqüentemente, altera a atitude do funcionário em relação aos seus resultados. A filosofia do Gerenciamento de Qualidade Total em que o cliente está sempre certo, é ameaçada e a eficiência e eficácia da empresa é prejudicada.

A administração participativa por meio de objetivos, por ser uma abordagem administrativa diferente da tradicional, poderá requerer mudanças na estrutura e processos organizacionais, assim como no clima organizacional. É necessário que os membros da organização conheçam algumas ferramentas específicas, como a análise e a decisão em grupo, as técnicas de desenvolvimento de grupo, as negociações, etc.

Durante o processo de mudança (passagem da administração tradicional para a participativa), poderá ocorrer uma resistência gerencial devido ao desconhecimento ou ao medo de perder o poder. Alguns funcionários podem temer assumir responsabilidades e novos desafios. Para vencer esses

obstáculos, pode ser aplicado um processo de Desenvolvimento Organizacional (DO) com o objetivo de viabilizar a implantação de um Gerenciamento de Qualidade Total.

No processo de DO são aplicadas técnicas voltadas ao sistema social da organização, como o treinamento de sensibilidade, enriquecimento de atividades, programas de desenvolvimento gerencial em geral, simulações, etc. O DO é uma intervenção planejada, com o objetivo de solucionar ou evitar problemas trazidos por mudanças e/ou inovações. Daí o seu caráter reativo, agindo após a efetivação das mudanças, ou proativo, antecipando-se a mudanças e tomando providências para evitar conflitos na implantação de um novo sistema.

2. Desenvolvimento Organizacional

O processo pelo qual os administradores percebem e respondem às necessidades de mudança tem sido o foco de muita pesquisa e atenção prática, nos últimos anos. Se os administradores fossem capazes de criar organizações perfeitas do ponto de vista sócio-técnico e se o meio científico, mercadológico e técnico fosse estável e previsível não haveria pressões para mudanças. Mas não é esse o caso. A afirmação de que "vivemos no meio de uma mudança constante" tornou-se um clichê gasto, mas importante. É natural que estas necessidades de mudança afetem as organizações de modo diverso; as que operam em ambientes relativamente seguros não precisam preocupar-se tanto com a mudança como as que operam em ambientes mais incertos. Mas mesmo os administradores que trabalham nos ambientes seguros devem estar continuamente combatendo o problema da complacência.

A literatura e a prática que tratam do processo de mudança organizacional não podem ser classificadas de modo conveniente por causa da natureza ainda indeterminada deste aspecto do comportamento organizacional.

As várias conceituações e teorias, assim como seus significados e interpretações, estão sujeitas a muitas controvérsias. A tendência atual é usar a expressão Desenvolvimento Organizacional (DO) para expressar o processo de mudança e sua administração.

Segundo o uso mais restrito o DO refere-se ao treinamento de sensibilidade. Neste contexto, o DO acentua o processo pelo qual as pessoas que estão dentro de uma organização se tornam mais conscientes de si e dos outros. A ênfase cai sobre o estado psicológico dos funcionários, que inibe sua capacidade de se comunicar e interagir com outros membros da organização. O pressuposto é o de que a eficácia organizacional pode ser aumentada se as pessoas se engajarem numa discussão aberta e honesta de seus problemas.

O conceito de DO deve ser bastante amplo para incluir não apenas a abordagem comportamentalista, mas também outras. O termo DO implica uma estratégia de reeducação normativa que procura afetar os sistemas de crenças, valores e atitudes dentro da organização de modo que ela possa adaptar-se melhor à taxa acelerada de mudança na tecnologia, no ambiente industrial e na sociedade geral. Inclui também a reestruturação organizacional, formal que freqüentemente é iniciada, facilitada e reforçada pelas mudanças comportamentais e normativas.

Os três sub-objetivos do DO são "as mudanças de atitudes e valores, modificação do comportamento e indução da mudança na estrutura e na política da empresa", podendo-se dependendo do caso enfatizar a estratégia num ou noutro destes sub-objetivos.

O DO como usamos a expressão, refere-se a um programa planejado, sistemático, iniciado pela administração da organização com a finalidade de torná-la mais eficiente, mediante o uso de vários métodos destinados a mudar o comportamento organizacional e baseado no pressuposto de que a

eficácia organizacional aumenta a medida que o programa facilita a integração dos objetivos individuais e organizacionais.

Como podemos ver é evidente que o DO está orientado para a solução de um problema definido como ineficiência real ou potencial da empresa. Como tal podemos apresentar o DO na linguagem administrativa da tomada de decisão :

1. Qual é o problema ? (Diagnóstico)
2. Quais são as alternativas? (Métodos)
3. Como estes métodos deveriam ser implantados? (Implantação)
4. Isto funciona? (Avaliação)

3. Diagnóstico de um problema

Toda ação adequada é necessariamente precedida pelo diagnóstico dos sintomas do problema. A experiência e o julgamento são pontos críticos para esta fase, a menos que o problema em questão for totalmente evidente para todos os observadores. Em geral, os administradores discordam da natureza do problema. Não há uma fórmula para o correto diagnóstico de um problema, mas as três perguntas seguintes podem direcionar corretamente o administrador :

1. Qual é o problema, como algo distinto de seus sintomas?
2. O que deve ser mudado para se resolver o problema?
3. Que resultados (objetivos) se espera da mudança e, como estes objetivos serão medidos?

As respostas a estas perguntas podem vir de informações geralmente encontradas no sistema informacional das organizações. Ou pode ser necessário gerar informação adequada mediante a criação de comitês e de forças-tarefa. Os encontros entre gerentes e funcionários fornecem uma multidão de pontos de vista que podem ser analisados por um pequeno grupo. Os problemas operacionais técnicos podem ser facilmente diagnosticados, mas

os problemas comportamentais mais sutis geralmente exigem análise intensa. Uma das abordagens para o diagnóstico do problema é o levantamento de atitude.

Os levantamentos de atitude podem ser aplicados a toda força de trabalho ou a uma amostra representativa. O levantamento permite que os entrevistados avaliem e julgue a administração, o pagamento e itens relacionados, as condições de trabalho, o equipamento e outros fatores relacionados ao trabalho. O uso adequado de tais levantamentos exige que o questionário seja completado de modo anônimo, para que os funcionários possam expressar seus pontos de vista livremente e sem ameaça real ou imaginária. O objetivo do levantamento é mostrar o problema ou os problemas como são percebidos pelos membros da organização. As discussões subseqüentes dos resultados do levantamento, em todos os níveis da organização, pode acrescentar outros elementos à natureza do problema.

O método que a administração da empresa usa para diagnosticar o problema é uma parte importante da estratégia total para a mudança. A maneira pela qual o mesmo é diagnosticado tem claras implicações no processo final da mudança proposta.

Por fim, o diagnóstico tem que especificar os objetivos da mudança. Diagnosticado o problema é preciso definir os objetivos que guiam a mudança como também avaliar o resultado desta mudança. Os objetivos podem ser estabelecidos em termos de dados financeiros e de produção, como lucro, participação no mercado, volume de vendas, sobras ou outras medidas apropriadas de produção e eficiência. Também podem ser estabelecidos objetivos em termos de atitude e moral obtidas a a partir do levantamento ou de outras medidas de satisfação. Quais quer que sejam os objetivos, eles devem ser explícitos e, se possível, mensuráveis.

O processo de diagnóstico é crítico para o eventual sucesso do programa de DO, mas não há métodos facilmente assimiláveis que garantam um

diagnóstico exato. No entanto, os administradores podem empreender o diagnóstico de maneira sistemática pelo reconhecimento de que o problema está enraizado nos componentes formais ou informais da organização. Os componentes formais são observáveis, racionais e orientados para os fatores estruturais. Já os componentes informais são, por outro lado, não visíveis a todos, afetáveis e orientáveis pelos processos e fatores comportamentais. Os problemas organizacionais expressos pelos níveis de ineficácia de produção, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento podem remontar a um ou mais componentes formais ou informais. E mesmo se o diagnóstico indicar que a fonte do problema é um componente formal, o administrador deve reconhecer o possível impacto de uma mudança qualquer num componente informal, se o componente formal for mudado.

Geralmente falando, quanto maior o objetivo e a grandeza do problema, maior a probabilidade de que este seja encontrado nos componentes informais ao mesmo tempo, quanto maior o problema, tanto maior a magnitude e a extensão mudança pretendida.

Num extremo estão os problemas que dizem respeito à estrutura da organização. Definições de tarefa, critérios de departamentalização, amplitudes de controle e autoridade delegada são elementos manipuláveis. No outro extremo estão os problemas que dizem respeito aos grupos e indivíduos. Estes problemas são relacionados não apenas a visões pessoais, orientações de valor, sentimentos, como também a atividades e papéis dentro dos grupos e entre eles. E ainda que estas condutas possam certamente ser afetadas por mudanças de estrutura, elas são normalmente profundas e devem ser enfrentadas diretamente.

ALVOS ESTRUTURAIS							ALVOS COMPORTAMENTAIS		
Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V	Nível VI	Nível VII	Nível VIII	Nível IX	Nível X
Estrutura Organizacional	Práticas e Políticas Operacionais	Prática e Política de Pessoal	Aprimoramento e Avaliação do Desempenho	Habilidades e Atitudes Administrativas	Habilidades e Atitudes Não-Administrativas	Comportamento Inter-grupal	Comportamento Intra-grupal	Comportamento Individual	Comportamento Grupal-Individual
BAIXO			Grau de Mudança Pretendida				ALTO		

figura 1 - Modelos de alvos de D.O.

O relacionamento entre a fonte do problema e o grau de mudança pretendido está ilustrado na figura 1; Ela sugere a existência de dez níveis ou alvos num programa de DO. Como notamos antes, à medida que o alvo se desloca da esquerda para a direita e, conseqüentemente, se torna mais profundo na organização, pode-se esperar que o programa de DO se torne mais centrado no grupo e na pessoa. Ele se apoiará mais no conhecimento psicossociológico do que no conhecimento econômico-técnico. Os níveis que vão de I a IV envolvem estrutura formal, política e prática da organização; os níveis V e VI envolvem habilidades do pessoal administrativo e não-administrativo e os níveis VII a X envolvem o comportamento de grupos e indivíduos. Para cada um destes níveis existem um ou mais métodos de DO como possíveis soluções. O método só deve ser escolhido depois que o problema e seu nível foram diagnosticados.

4. Métodos de desenvolvimento estrutural

O desenvolvimento estrutural no contexto da mudança organizacional diz respeito à ação administrativa que procura melhorar a eficácia mediante uma mudança na estrutura formal das relações de tarefa e autoridade. Ao mesmo tempo temos de reconhecer que a estrutura cria as relações humanas e sociais que com o tempo podem tornar-se fins para os membros da

organização . Estas relações definidas e legitimadas pela administração, introduzem um elemento de estabilidade. Os membros da organização podem resistir aos esforços que procuram romper estas relações.

As mudanças estruturais afetam alguns aspectos da tarefa formal e das definições de autoridade. Como vimos, o design de uma organização envolve a definição e a especificação da profundidade e da amplitude de tamanho dos grupos sob a direção de um único gerente e a delegação da autoridade. Dentro deste quadro, ocorrem os processos de comunicação e de tomada de decisão. Discutiremos a seguir três métodos destinados a mudar todos ou alguns aspectos da estrutura organizacional. São a administração por objetivos (APO), o enriquecimento de atividades e o Sistema 4. Estes métodos são adequados quando o problema diagnosticado está nos níveis I a IV.

4.1. Administração por objetivos

A administração por objetivos (APO) vem sendo amplamente discutida nas últimas décadas. É um processo que permite aos gerentes participar do estabelecimento de metas e objetivos para suas unidades. O processo pode incluir também a participação de não-gerentes na determinação de objetivos específicos. As únicas condições que devem ser satisfeitas são as de que os objetivos devem ser definidos em termos de contribuição para a organização total e que a pessoa que os estabelece tenha controle suficiente para realizá-los.

São condições básicas para implantação da APO :

1. Os superiores e os subordinados reúnem-se para discutir os objetivos que, se atingidos, contribuirão para as metas gerais.
2. Os superiores e os subordinados estabelecem juntos os objetivos para estes últimos.

3. Os superiores e os subordinados encontram-se numa data posterior pré-determinada para avaliar o progresso dos últimos com relação aos objetivos.

Os métodos exatos usados na implantação e na APO variam de organização para organização e de unidade para unidade. Contudo, os elementos básicos do estabelecimento de objetivos, da participação dos subordinados no estabelecimento de objetivos, do *feedback* e avaliação são geralmente partes de qualquer programa de APO. Entre as conseqüências pretendidas da APO temos o aprimoramento da contribuição para a organização, a melhoria das atitudes e da satisfação dos participantes e maior clareza de papéis.

A literatura ainda comenta alguns aspectos importantes com relação a APO :

1. Os programas de implantação de APO devem ser de longo prazo e sistematicamente planejados.
2. Os administradores de todos os níveis geralmente enfrentam os problemas organizacionais revelados pelo diagnóstico feito em conjunto com os subordinados.
3. Os departamentos de treinamento de pessoal destinam-se, num programa de implantação de APO, a facilitar a discussão dos problemas mútuos, baseados em literatura técnica correlata.
4. O método de APO só deve ser integrado numa organização após cuidadosa experimentação e consideração.

4.2. Enriquecimento de atividades

Qualquer mudança na profundidade e na amplitude de uma atividade requer uma mudança estrutural. A amplitude de uma atividade pode ser aumentada acrescentando-se a ela mais operações. Por exemplo, um operador de torno mecânico pode receber a tarefa de preparar a máquina além de

operá-la. A profundidade de uma atividade pode ser aumentada pelo acréscimo de tarefas normalmente executadas pelos supervisores, como planejamento e controle. O acréscimo de outras operações a uma atividade é normalmente chamado de alargamento, o acréscimo de tarefas administrativas (por exemplo, de responsabilidade) é normalmente conhecido como enriquecimento de atividades.

O enriquecimento de atividades é um processo para desenvolver os funcionários de modo que passem a pensar e a comportar-se como administradores, administrando suas tarefas, além de ser um processo de redefinição da atividade e do papel da atividade para que tal desenvolvimento seja viável.

O processo de enriquecimento de atividade deve ser contínuo e invadir toda a organização. Cada uma das atividades é vista como sujeita a análise; análise esta que procura determinar se a atividade pode ser enriquecida de modo que inclua tarefas administrativas e, assim, tornar-se mais significativa. Além disso, à medida que as atividades do pessoal não-administrativo forem reelaboradas para ganhar maior profundidade, as atividades administrativas também terão de ser reelaboradas. Os cargos administrativos reelaborados acentuam o treinamento e o aconselhamento dos subordinados e diminuem o controle e a direção.

O processo de enriquecimento de atividades pode compor-se de ciclos de aprendizagem e implantação. Existem dois métodos de implantação dos ciclos baseados na Teoria da Motivação de Herzberg : o método da força-tarefa e o método do estabelecimento de metas para a solução de problemas.

O método da força-tarefa consiste na reunião de um grupo de administradores para avaliar o potencial do enriquecimento de atividades. Este grupo deve ser composto do supervisor dos funcionários que realizam a atividade em análise e de outros administradores da cadeia de comando até o nível mais alto possível.

O conceito de força-tarefa pode ser parte permanente da estrutura organizacional da empresa, uma vez que cada trabalho será continuamente avaliado e reavaliado para enriquecimento adicional.

O método do estabelecimento de metas para a solução de problemas difere do método da força-tarefa num ponto significativo : envolve os funcionários no processo. Os dois métodos são semelhantes sob todos os demais aspectos. A iniciativa vem do supervisor que, quando confrontado com um problema do cliente, convoca o grupo-tarefa ou o grupo de comando para achar meios de resolver o problema. O pressuposto é de que o grupo tem conhecimento íntimo dos processos de manufatura devido a sua experiência de trabalho e de que pode fazer contribuições significativas para a decisão. Técnicos, contadores e engenheiros são convidados para a discussão, à medida que o grupo reconhece a necessidade de seus conhecimentos.

4.3. Organização tipo Sistema 4

A organização tipo Sistema 4 foi proposta Rensis Likert e diz que a estrutura ótima de uma empresa é aquela que reconhece as complexas motivações do ser humano. Complementa Likert que o que difere uma organização eficaz de outra ineficaz são várias dimensões estruturais, sendo a organização eficaz aquela que encoraja os administradores a fixar sua atenção principal na construção de grupos de trabalho com altas metas de desempenho.

Uma organização pode ser descrita através de oito dimensões, cada uma das quais variam qualitativamente entre o modelo clássico da organização e as organizações do Sistema 4. As oito dimensões e seus pontos extremos aparecem na tabela 1

Método Clássico	Sistema 4
1. O processo de liderança não admite confiança. Os subordinados não se sentem livres para discutir os problemas de trabalho com seus superiores, que, por sua vez, não pedem idéias nem opiniões.	1. O processo de liderança supõe confiança entre os superiores e os subordinados em todos os assuntos. Os subordinados sentem-se livres para discutir os problemas relativos ao trabalho com os superiores, que, por sua vez, solicitam suas idéias e opiniões.
2. O processo motivacional somente se volta para os motivos físicos, de segurança e econômicos mediante o uso do temor e das sanções. Prevalcem entre os funcionários as atitudes desfavoráveis para com a empresa.	2. O processo motivacional leva em conta uma ampla gama de motivos através de métodos de participação. As atitudes são favoráveis para com a organização e suas metas.
3. O processo de comunicação é tal que a informação flui para baixo e tende a ser distorcida, inexata e olhada com suspeita pelos subordinados.	3. O processo de comunicação é tal que a informação é tal que a informação flui livremente por toda a organização de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente. A informação é exata e não sofre distorção.
4. O processo de interação é fechado e restrito; os subordinados têm pouco peso nas metas, métodos e atividades do departamento.	4. O processo de interação é aberto e extenso; tanto os superiores como os subordinados são capazes de afetar as metas, os métodos e as atividades do departamento.
5. O processo decisório só ocorre na cúpula da organização; é relativamente centralizado.	5. O processo decisório ocorre em todos os níveis, mediante processos grupais; é relativamente descentralizado.
6. O processo de estabelecimento de metas está localizado na cúpula da organização e desencoraja a participação grupal.	6. O processo de estabelecimento de metas encoraja a participação grupal na determinação de objetivos altos e realistas.
7. O processo de controle está centralizado e enfatiza a censura pelos erros.	7. O processo de controle está disperso por toda a organização e enfatiza o auto controle e a solução de problemas.
8. As metas de desempenho são baixas e pacivamente procuradas pelos administradores, que não se dedicam muito ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização.	8. As metas de desempenho são altas e ativamente procuradas pelos superiores, que reconhecem a necessidade de dedicação plena para desenvolver os recursos humanos da organização, através de treinamento.
Adaptado de Rensis Likert, "The Human Organization"	

tabela 1 - Modelo clássico e Sistema 4

Likert chamou o modelo clássico de administração de Sistema 1. As organizações, segundo este modelo, são ineficazes por não mais refletirem o

caráter mutável do ambiente no qual as organizações devem operar, tendendo para o conservadorismo.

Diferentemente do Sistema 1, o Sistema 4 está apto para se adaptar a mudanças de ambiente, destinando-se para empresas mais produtivas e lucrativas. Como sugere a tabela 1, a organização do Sistema 4 é mais adaptável porque seu design estrutural estimula mais a utilização do potencial humano. Os administradores e gerentes são encorajados a adotarem práticas que cobrem todo o leque das motivações humanas; tomadas de decisão, controle e processos de estabelecimento de metas são descentralizados e todos os níveis da organização deles participam. As comunicações fluem através de toda a organização e não apenas através da cadeia de comando, como nas burocracias.

Estas práticas visam implantar o pressuposto básico do Sistema 4 que afirma que uma organização será otimamente eficaz a medida que seus processos são tais que assegurem, com a máxima probabilidade, que em todas as interações e em todas as relações dentro da organização cada membro, à luz de seu *background*, valores, desejos e expectativas, veja a experiência como algo de apoio e como algo que constrói e mantém seu sentido de importância e seu valor pessoal.

Para determinar o grau em que uma organização se aproxima de uma estrutura do Sistema 4 existe um mecanismo de medida constituído por um questionário de 51 itens que deve ser preenchido pelos funcionários da organização. Eles dizem em que medida os 8 processos que definem a organização do Sistema 4 estão presentes em sua própria organização. Calculam-se as médias das respostas que depois são colocadas em um gráfico o qual indica a situação do design da organização. Esta situação varia entre o Sistema 1 e Sistema 4, passando pelos sistemas intermediários 2 e 3. Na figura 2 temos o exemplo deste gráfico.

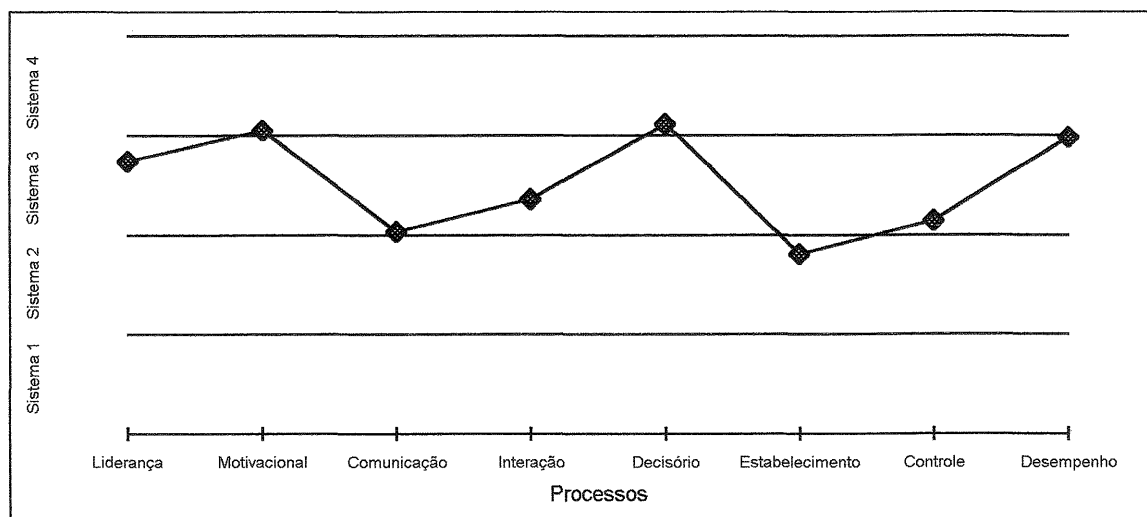


figura 2 - Perfil organizacional

5. Métodos de desenvolvimento de habilidade e atitude

O desenvolvimento de habilidade e atitudes exige programas de natureza periódica ou contínua. Estes programas destinam-se a melhorar o conhecimento, as capacidades e atitudes do participantes em relação ao trabalho e à organização. O treinamento pode ser parte de um esforço mais amplo como o de APO, Enriquecimento de Atividades, ou programas do Sistema 4 ou pode ser dirigido para o desenvolvimento de objetivos específicos.

Normalmente, o treinamento administrativo é dirigido para o desenvolvimento das habilidades de comunicação e de tomada de decisão, desenvolvendo, assim, os processos fundamentais da organização. Em virtude da grande variedade de programas de treinamento descreveremos alguns dos tipos mais representativos e amplamente divulgados.

5.1. Treinamento no trabalho

Durante anos a filosofia popular tem sido treinar os funcionários no próprio local de trabalho. Presume-se que, se o treinamento ocorrer fora do local de trabalho, haverá perda de desempenho quando eles voltarem novamente a suas tarefas. Afirma-se também que, do ponto de vista econômico, o treinamento no próprio trabalho é melhor porque os

funcionários continuam produzindo enquanto são submetidos a treinamento. No entanto, há várias desvantagens acompanhando o treinamento no trabalho. Em primeiro lugar, os funcionários podem ser colocados numa situação de tensão, mesmo antes de aprenderem a tarefa. Isto pode causar acidentes ou atitudes iniciais pobres em relação ao trabalho. Em segundo lugar, o local de trabalho nem sempre é apropriado à aprendizagem. Finalizando, se houver vários funcionários a serem treinados em diferentes locais de trabalho, o instrutor deverá estar deslocando-se continuamente para examinar seus *trainees*.

5.1.1. Treinamento instrução-tarefa

Este programa propicia um conjunto de linhas básicas para o treinamento dos funcionários no trabalho. Depois que os *trainees* começam a tarefa, passam a sofrer uma revisão gradual e recebem demonstrações sobre as funções da tarefa. Quando estiverem suficientemente confiantes de que entenderam a tarefa, passarão a mostrar sua habilidade na execução. Esta demonstração continua até que eles atinjam um nível de desempenho satisfatório.

O objetivo desse método é provocar uma mudança positiva no desempenho, refletindo uma maior produtividade, custos residuais mais baixos, etc. Este tipo de treinamento ajusta-se mais às tarefas que têm conteúdo específico. Um dos pontos cruciais a ser reconhecido é que o instrutor deve ter habilidade técnica de efetuar o trabalho que o *trainee* está realizando. Observe também que o instrutor deve compreender a importância da repetição, da participação ativa e do *feedback* construtivo imediato.

5.1.2. Conselhos de executivo júnior

Esta técnica procura juntar o nível júnior (gerentes dos níveis intermediário e baixo) à experiência de solução de problemas da administração de cúpula. O executivo júnior pode servir num comitê ou num conselho júnior que esteja considerando alguma decisão importante referente a investimentos ou planeamento de recursos humanos. o pressuposto neste tipo de treinamento é o de que o *trainee* aprenderá a olhar as decisões a partir "de cima" e isto pode significar uma melhor visão de conjunto da direção e das dificuldades da organização. Além disso, pode se estimar a capacidade do executivo júnior, quando este contribui para a solução do problema. Realmente a administração está ensinando o *trainee* e orientando sua capacidade para enfrentar os problemas principais. O valor de tal programa dependerá da prontidão do *trainee* em enfrentar estes problemas e do *feedback* recebidos sobre seu desempenho.

5.1.3. Rotatividade no cargo

Este programa permite que os *trainees* adquiram uma visão global da empresa mediante a rotatividade de tarefas. Isto é, os *trainees* são colocados em diferentes cargos, nos diferentes departamentos, durante um período específico de tempo. Isto faz com que eles vejam a empresa de pontos um pouco diferentes e pode ajudá-los a elaborar os planos de sua carreira futura. Muitos graduados têm apenas uma vaga idéia de onde querem trabalhar na organização e esta rotatividade de cargos irá ajudá-los a definir melhor seus interesses e a direção a tomar.

Um dos pontos mais fracos do método é que o *feedback* recebido pelos *trainees* sobre sua atuação é, muitas vezes, inconsistente. isto é , alguns departamentos propiciam *feedback*, outros não. Também pode ocorrer que

alguns gerentes supõem, devido ao curto período que o *trainee* estiver sob sua autoridade não poderão avaliar bem o seu desempenho.

5.2. Treinamento fora do trabalho

Tradicionalmente as organizações acham que é preciso um treinamento que complete o treinamento no local de trabalho. Este tipo de treinamento permite que os funcionários se afastem das pressões do cargo e trabalhem num clima em que se desencoraja o pensamento parcial e se estimula a auto-análise. Fornece também, recursos humanos e material - membros do corpo docente, colegas de literatura - que dão sugestões e idéias para que os funcionários "façam uma experiência" tentando mudar, desenvolver e crescer.

O aspecto mais importante das vantagens acima citadas é o de que os *trainees*, ao serem afastados do local de trabalho e de suas pressões, recebem mais estímulo para aprender. Sem dúvida trata-se de um ponto discutível, pois não se sabe se muito do que se aprende pode ser transferido para o trabalho. Apesar da dificuldade de transferência de conhecimento de uma sala de aula para o ambiente de trabalho, estes programas são ainda muito populares e amplamente utilizados.

5.2.1. O Método da conferência

Talvez este seja o método de treinamento mais usado porque é um método relativamente barato de dar informação a uma grande audiência. A eficácia deste método manifesta-se melhor nos programas em que o objetivo é a aquisição de conhecimento por parte dos participantes. Neste sentido, se o objetivo principal do programa de treinamento for mudança de atitudes, parece-nos que tal método não será muito útil por si só.

A principal atração do método da conferência é sua simplicidade e o controle que se supõe que ele dê ao conferencista. A conferência pode ser preparada com antecedência e o material poderá ser reutilizado. Apesar da

vantagem da preparação da conferência antes da apresentação, o método não garante a aprendizagem. Um ponto crítico muitas vezes esquecido é o de que a audiência deve ser motivada a aprender. Nos programas de treinamento a que os participantes têm de assistir, sua mera presença não garante a motivação. A conferência mais bem desenvolvida e planejada pode não ter nenhum impacto sobre os participantes se estes não estiverem prontos a aprender.

5.2.2. Método da discussão ou da conversa

Este método dá aos participantes a oportunidade de trocar idéias e experiências. Pelo contato nas sessões, os participantes se estimulam de maneira recíproca, ampliam sua visão e melhoram a própria capacidade de participação.

O papel do participantes relativamente passivos no método da conferência, mas nos grupos de discussão os *trainees* têm muitas oportunidades de participar. O instrutor serve como ponto de referência e possibilita um *feedback* imediato. Devido à interação ativa entre instrutor e participantes, o primeiro deve ser muito qualificado. Se se pretende melhorar as habilidades interpessoais ou adquirir conhecimento, o instrutor deve compreender a importância de reforçar a conduta positiva e de mostrar com clareza a contribuição de cada participante para discussão grupal.

5.2.3. Método do estudo de caso e do desempenho de papel

Este método dá aos *trainees* uma descrição de alguns eventos que ocorreram realmente na organização. Eles lêem o caso, identificam os problemas e chegam as soluções. O desempenho e as soluções dos *trainees* são comparados com os fatos originais do caso, e é dado um *feedback* a eles.

No desempenho de papéis, pede-se que o *trainee* participe ativamente do estudo de caso. Isto é, que ele aja como se estivesse desempenhando um

papel. Um dos participantes pode ser um "supervisor" em relação aos demais "subordinados" no desenrolar do caso. A justificativa é que, ao desempenhar um papel, o participante pode realmente "sentir" o que o caso realmente significa.

O método do caso é considerado melhor no aperfeiçoamento das qualidades voltadas para a solução de problemas, enquanto o método do desempenho de papéis é eficaz no aprimoramento das habilidades interpessoais. Parece de suma importância para os administradores a determinação daquilo que cada método é mais apto a realizar. A literatura não recomenda um programa de desempenho de papéis para melhorar o conhecimento dos participantes.

6. Métodos de desenvolvimento comportamental

Os níveis de VII a X exigem métodos que estejam profundamente mergulhados em processos de conduta grupal e individual. Os comportamentos intergrupais, intragrupal, individual-grupal e individual são freqüentemente confundidos graças a processos emocionais e de percepção que interferem no bom funcionamento organizacional. Criou-se um grande número de métodos para atacar estes alvos de desenvolvimento. Discutiremos dois métodos que são freqüentemente usados, o Grid Gerencial e o Treinamento Sensibilidade, pois tendem a abranger pelo menos dois ou até três níveis de alvos.

6.1. O Grid gerencial

A estrutura teórica do *grid* gerencial supõe que existe uma dicotomia desnecessária na mente da maioria dos administradores, no tocante à preocupação com as pessoas e à preocupação com a produção. É a suposição de Robert Blake e Jane Mouton que a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção são coisas complementares e não mutuamente exclusivas. Eles

acreditam ainda que s administradores devem unir estas preocupações para conseguir resultados eficazes.

Suas idéias levaram ao desenvolvimento do gráfico ou da chamada carta *grid*. A figura 3 mostra um exemplo de carta *grid* gerencial. Teoricamente, há 81 situações no *grid*, representando o mesmo número de estilos de liderança, mas há uma preocupação normal com os cinco estilos seguintes : 1,1; 1,9; 9,1; 5,5 e 9,9.

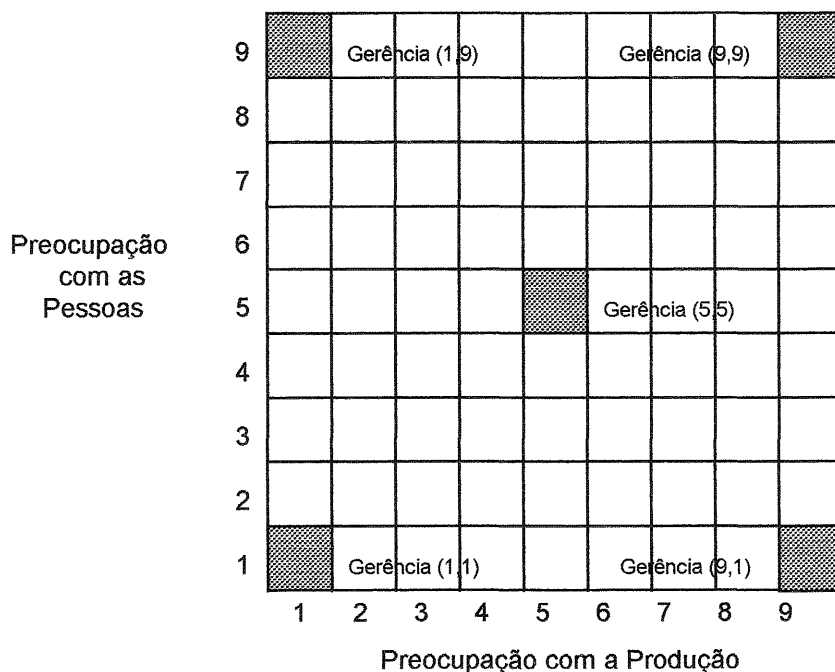


figura 3 - *Grid* gerencial

O tipo de administrador 9,1 é aquele que se preocupa principalmente com a produção e tem pouca ou nenhuma preocupação com as pessoas (seus subordinados). Este tipo de administrador quer cumprir o programa e realizar a tarefa a qualquer custo.

O estilo 1,9 mostra uma preocupação mínima com a produção e uma preocupação máxima com as pessoas. Já o estilo 1,1 reflete preocupação

mínima tanto com a produção quanto com as pessoas e o estilo 5,5 reflete uma preocupação moderada com ambas as coisas.

O estilo 9,9 é considerado como o estilo ideal, pois une uma preocupação máxima com as pessoas e uma preocupação máxima com a produção. Este tipo de administrador olha sua tarefa administrativa como treinador, conselheiro e consultor.

O grid permite que os administradores identifiquem seus próprios estilos de liderança. Além disso, serve como estrutura conceitual que permite que eles avaliem seus estilos antes de iniciar um programa de treinamento que se destina a deslocá-los para a posição 9,9.

Este programa não só exige o desenvolvimento deste estilo mas também o desenvolvimento da conduta grupal que o apoia e sustenta. O programa é composto por seis fases seqüenciais que se distribuem ao longo do tempo.

Estas seis fases podem ser separadas em dois grupos principais. As duas primeiras fases fornecem o fundamento das quatro últimas, as quais compõem o segundo grupo.

6.1.1. Treinamento laboratório-seminário

Trata-se de um encontro destinado a apresentar ao administrador a filosofia e os objetivos do grid. Os seminários são conduzidos por gerentes da empresa que já passaram pela fase de treinamento do grid inicial. O seminário começa determinando e revendo o estilo de cada participante no tocante à produção e às pessoas. Continua com uma bateria de estudos de solução de problemas, voltados para situações que envolvem conduta interpessoal e sua influência no desempenho das tarefas. Cada grupo avalia regularmente seu desempenho na solução de problemas. Este *feedback* imediato face a face determina o estágio da fase 2.

6.1.2. Desenvolvimento intragrupal

Esta fase começa quando os superiores e os subordinados imediatos exploram, como grupo, seus estilos administrativos e suas práticas operacionais. É necessário que o clima de abertura e franqueza estabelecido na fase anterior continuem nesta fase.

Espera-se que estas duas primeiras fases, tomadas em conjunto, forneçam condições que se destinam a :

- capacitar os gerentes a aprender os conceitos do grid gerencial como um quadro organizacional para reflexão sobre práticas administrativas;
- construir melhores relações entre grupos, colegas do mesmo nível e entre superiores e subordinados;
- tornar os gerentes mais críticos com relação a práticas e precedentes já gastos, ampliando sua capacidade de solução de problemas nas situações interdependentes. Palavras como "envolvimento" e "dedicação" tornam-se reais em termos de tarefas do dia-a-dia.

6.1.3. Desenvolvimento intergrupalo

Esta fase envolve relações de trabalho de grupo para grupo e preocupa-se com a construção de normas e papéis grupais do estilo 9,9 para além do grupo único. Estabelecem-se situações em que as tensões e os problemas existentes entre os grupos são identificadas e discutidas pelos membros do próprio grupo.

O objetivo desta fase é deslocar os grupos da atitude usual "nos ganhamos - vocês perdem" para a atividade conjunto de solução de problemas. Este procedimento ajuda também a vincular os gerentes que estão no mesmo nível administrativo, mas que pertencem a unidades de trabalho diferentes.

6.1.4. Estabelecimento da meta organizacional

O objetivo imediato desta fase é criar um modelo de organizacional eficaz para o futuro. O desenvolvimento de um plano organizacional futuro envolve desenvolvimento de convicções sobre práticas administrativas ideais mediante o teste das existentes e o estabelecimento de objetivos práticos atingíveis dentro de um horizonte temporal. Espera-se que as metas planejadas em cada nível estejam vinculadas dentro do contexto da organização total.

6.1.5. Consecução da meta

Esta fase usa alguns dos mesmos métodos educacionais e grupais da fase 1, mas a principal preocupação é a organização total. Uma vez definidas as áreas-problema por grupos especiais de tarefa, formam-se novos grupos, por toda a organização. Tais grupos recebem "um parágrafo-tarefa" escrito, descrevendo o problema e a meta. Os membros do grupo recebem "pacotes de informação" sobre a questão a ser discutida. Os elementos do grupo estudam os "pacotes" e depois são submetidos a um teste sobre seu conteúdo. Entendida a informação e estabelecido o acordo dentro do grupo, começa-se a trabalhar nos passos corretivos.

6.1.6. Estabilização

Sua fase inicial é o período de estabilização das mudanças surgidas nas fases anteriores. É necessário um certo período de tempo para a identificação dos pontos fracos e para as ações corretivas nas metas e nos planos implantados. Esta fase possibilita também à administração avaliar o programa total.

6.2. Treinamento de sensibilidade

Este método muitíssimo difundido, focaliza os problemas individuais e os problemas indivíduo-grupo. "Sensibilidade" neste contexto significa sensibilidade com relação a si mesmo e aos outros. Um dos pressupostos do treinamento de sensibilidade é o de que a causa de um desempenho fraco são os problemas emocionais das pessoas que devem atingir a meta coletivamente. Se tais problemas puderem ser removidos, elimina-se, como consequência um grande impedimento para o desempenho. O treinamento de sensibilidade acentua o processo mais do que o conteúdo do treinamento e focaliza o treinamento emocional e não o conceitual. Assim, podemos ver que esta forma de treinamento é muito diferente das formas tradicionais que acentuam a aquisição de um conjunto predeterminado de conceitos com a aplicação imediata ao local de trabalho.

O processo de treinamento de sensibilidade inclui um grupo (o grupo T) que na maioria das vezes se reúne fora do local de trabalho. Este grupo, sob a direção de um orientador, inicia um diálogo que não tem agenda nem ponto definido. O objetivo do diálogo é criar um ambiente que produza sua própria experiência de aprendizagem. À medida que os membros do grupo se envolvem no diálogo, são encorajados a aprender sobre si mesmos e eles passam a tratar com os outros. Exploram suas necessidades e atitudes reveladas através do relacionamento recíproco com os demais membros do grupo. O grupo T pode ser totalmente desestruturado.

O papel dos orientadores do grupo T é facilitar o processo de aprendizagem, devendo observar, registrar, interpretar, às vezes dirigir e sempre aprender. O talento e o estilo dos orientadores são variáveis críticas na determinação da direção das sessões do grupos T. Eles devem caminhar pela difícil via da liderança não obstrutiva. devem poder interpretar o papel dos participantes e encorajá-los a analisar suas

próprias contribuições sem serem percebidos com ameaça. Diferentemente de um terapeuta de grupo, os orientadores do grupo T tratam com pessoas consideradas normais, mas que se reuniram para aprender. O papel normal dos orientadores é o de uma liderança "permissiva, não autoritária, às vezes quase não participativa".

O teste crítico para o treinamento de sensibilidade é o de saber se a própria experiência é um fator que leva à melhoria do desempenho. É evidente que, mesmo quando o treinamento induz mudanças positivas (com relação a si e aos outros) na sensibilidade do participante, tal conduta pode não ser permitida ou pode não ser possível no local de trabalho. O participante deve tratar com o mesmo ambiente e com as mesmas pessoas de antes do treinamento. Provavelmente não se encontrará no trabalho o ambiente aberto, permissivo e de apoio das sessões de treinamento. Mesmo assim, os facilitadores do treinamento de sensibilidade replicariam que os participantes são agora mais capazes de tratar com o ambiente e de compreender sua relação com ele. Também deveríamos reconhecer que, o treinamento de sensibilidade pode provocar mudanças negativas na capacidade de realizar tarefas organizacionais de alguns participantes; as sessões de treinamento podem ser ocasião de grande tensão e ansiedade. A capacidade de bem tratar esta tensão varia de pessoa para pessoa e o resultado pode ser disfuncional em alguns participantes.

O treinamento de sensibilidade tem gerado resultados variados no que diz respeito à sua eficácia como método de mudança. Os administradores devem examinar criticamente esta técnica no tocante aos tipos de mudanças que desejam e no tocante às que são possíveis, dada a existência de condições restritivas à mudança. Tendo isto em mente, o administrador deve determinar se as mudanças induzidas pelo treinamento de sensibilidade são válidas para o propósito da organização e seus futuros participantes são capazes de tolerar a ansiedade potencial do treinamento.

A literatura tem concluído que, embora o treinamento de sensibilidade possa ter um impacto "significativo sobre a maioria dos participantes", este impacto não é suficiente no ponto de vista do aprimoramento da organização. Cada vez mais vemos o uso do Treinamento de Sensibilidade como um aspecto do programa de DO. Algumas experiências realizadas em empresas que aplicaram treinamento de sensibilidade revelaram que, seu método básico mostrou mais eficácia no comportamento individual do que em relação a mudanças da cultura da própria empresa (normas, recompensas, sistema e processos). A partir destes resultados algumas modificações no método básico foram feitas. Estas modificações tendem a dar menos importância aos sentimentos dos participantes não relacionados ao trabalho e a focalizar-se na conduta importante para o trabalho.

7. Estratégias para implantação de métodos de DO

A administração do desenvolvimento organizacional requer a fixação de um resultado final, a escolha de um método para se atingir este resultado e a implantação do método. O resultado final desejado pode ser estabelecido em termos de melhoria na produção, eficiência na satisfação, na adaptabilidade e no desenvolvimento, separadamente ou em combinações como num sistema de Gerenciamento de Qualidade Total.

Além disso, há vários métodos que ajudam o gerente a alcançar os resultados finais. Esses métodos vão da mudança na estrutura à mudança no comportamento. Uma dimensão vital de estratégia é o grau de participação dos subordinados no programa de desenvolvimento. Mas há outras. Duas outras questões estratégicas são os princípios de aprendizagem e os métodos de avaliação.

A importância da aprendizagem nos métodos de DO é logo visível se recordarmos que a essência de tais programas é a mudança; ora os funcionários são colocados em situações que exigem que mudem de atitude ou

de conduta, ora eles estão sujeitos métodos ou políticas organizacionais e devem adaptar-se a tal situação. Um programa de DO vem para propiciar aos funcionários o aprendizado para estas novas condutas.

Como o programa de DO se destina a alcançar certos objetivos específicos, haveria, além disso, métodos para avaliar o programa. Os problemas ligados aos métodos de avaliação são os mesmos que existem na pesquisa científica. É necessário, por exemplo estabelecer relações causais entre o método de desenvolvimento e os resultados finais. É preciso coletar e analisar a informação e, se a análise o requerer, será preciso empreender a ação corretiva.

8. Grau de participação do subordinado

O grau de participação dos subordinados nas decisões que afetam suas atividades tem sido objeto de muita discussão teórica e prática. Apesar de consideráveis pesquisas, muitas questões ficaram sem resposta no tocante às relações entre participação dos subordinados, produção e aceitação da mudança.

A tendência da maior parte da literatura sobre métodos e estratégias de desenvolvimento é assumir a posição de que a participação ativa é fundamental para o êxito dos programas de DO.

8.1. Mudança de valores

Os valores mantidos pelos que compartilham as idéias da administração participativa são uma versão ampliada dos pressupostos da teoria Y de McGregor. Como foi proposto por Robert Tannenbaum e Sheldon Davis (tabela 2), esses valores estão em transição e, embora não completamente aceitos na prática administrativa, estão sendo adotados por um número sempre maior de administradores.

Tais valores refletem a importância crescente do ponto de vista humanístico. Pode-se ver que, se o novo conjunto de valores for adotado, isto é, se aceitarmos a idéia de que os subordinados são basicamente "bons", com qualidades que poderão ser usadas na solução ativa de problemas, em proveito da organização. Por exemplo, os subordinados se envolverão ativamente num programa de DO de ampliação de atividades desde o início. Não só participarão na identificação das atividades a serem ampliadas, como também avaliarão se esta ampliação de atividade é o método adequado.

De		Para	
1.	Uma visão do homem como essencialmente "mau"	1.	Uma visão do homem como basicamente "bom"
2.	Abstenção ou avaliação negativa das pessoas	2.	Confirmação delas como seres humanos
3.	Uma visão fixa do indivíduo	3.	Visão do indivíduo como ser em processo
4.	Resistência e temor das diferenças individuais	4.	Aceitação e utilização destas diferenças
5.	Utilização do indivíduo primariamente com referência à descrição de seu trabalho	5.	Sua visão como pessoa integral
6.	Obstrução da expressão e dos sentimentos	6.	Permissão da expressão e de seu uso correto
7.	Máscara e artificialismo	7.	Comportamento autêntico
8.	Uso do status para manutenção do poder e do prestígio pessoal	8.	Uso do status para fins organizacionalmente importantes
9.	Desconfiança	9.	Confiança
10.	Não confronto com os outros que dispõe de dados importantes	10.	Busca de um confronto proveitoso
11.	Fuga do risco	11.	Inclinação ao risco
12.	Consideração do trabalho em processo como sendo um esforço improdutivo	12.	Consideração deste tipo de trabalho como essencial ao bom desempenho da tarefa
13.	Principal ênfase na competição	13.	Muito maior ênfase na colaboração

tabela 2 - Transição de valores

O grau em que os subordinados são ativamente envolvidos nos programas de desenvolvimento pode ser restringido por fatores situacionais. Mas a decisão estratégica referente à participação do subordinado não é

apenas uma decisão única. Esta decisão é melhor representada por um gráfico contínuo como mostra figura 4. Este gráfico revela duas posições extremas para a mudança (unilateral e delegada) e uma posição intermediária (participativa).

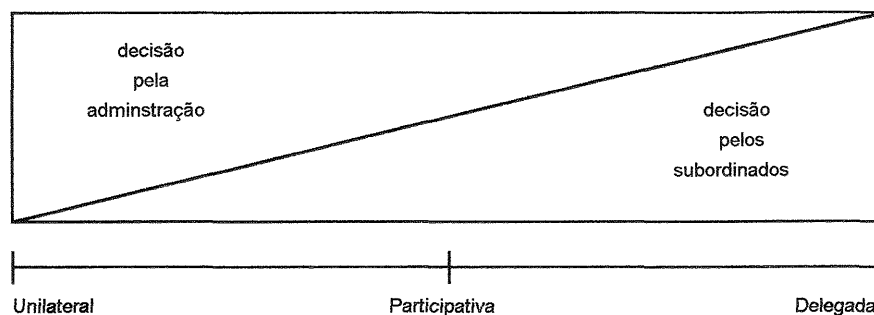


figura 4 - Abordagens

8.2. Abordagem unilateral

Num dos extremos, os subordinados não contribuem para o programa de desenvolvimento e a mudança. A definição e a solução de problemas são propostas pela administração. O uso da autoridade unilateral pode aparecer de três modos :

1. Por decreto. Trata-se simplesmente da situação em que o superior dita o programa. Há pouca comunicação de baixo para cima e espera-se que os subordinados aceitem o programa sem fazer perguntas. Essa forma supõe que os subordinados aceitarão o programa porque está sendo imposto pela autoridade;
2. Por substituição. Nessa forma entra em jogo a substituição do pessoal e ela se baseia na premissa de que as pessoas-chave são fatores cruciais para o desenvolvimento da organização. A decisão de substituição é uma decisão de cima para baixo, uma vez que os executivos de cúpula desenvolvem o plano de substituição de pessoal;

3. Por estrutura. Esta forma tenta alterar a estrutura organizacional mediante vontade administrativa. Temos um exemplo disso quando a amplitude de controle do gerente é aumentada ou diminuída.

8.3. Abordagem delegada

No outro extremo da abordagem unilateral está a abordagem delegada. Neste método os subordinados participam ativamente no programa de desenvolvimento de duas maneiras :

1. Grupo de discussão. Os gerentes e seus subordinados se reúnem, discutem o problema e identificam o método de desenvolvimento adequado. Os gerentes abstém-se de impor suas próprias soluções ao grupo. O pressuposto deste método é que a discussão bilateral entre gerentes e subordinados para a solução dos problemas cria grupos mais motivados;
2. O grupo T. Como citado anteriormente, a ênfase do grupo T está no aumento da autoconsciência do indivíduo. O grupo T é menos estruturado do que o grupo de discussão. porém, ele poderia identificar a APO como sendo o método de desenvolvimento a ser implantado;

A abordagem delegada fixa-se na interação entre os subordinados e o superior e, eventualmente, elabora o método de desenvolvimento. É um passo importante, quando usado corretamente, para criar um clima de plena participação do subordinado.

8.4. Abordagem participativa

Esta abordagem está constituída sobre o pressuposto de que a autoridade está presente na organização e deve ser exercida depois, e só depois, de considerar atentamente questões como a magnitude do esforço de desenvolvimento, as pessoas em jogo e o tempo disponível para se introduzir

o método. Esta abordagem focaliza também a partilha da autoridade na tomada de decisão. É usada de duas maneiras um pouco diferentes :

1. Tomada de decisão grupal. O problema é definido pela administração e comunicado aos subordinados. Estes últimos são tão livres para desenvolver soluções alternativas e para escolher o que julgam ser o melhor método a ser implantado. Supõe-se que os subordinados se entreguem com maior ardor à solução, por terem participado da escolha do curso da ação;
2. Solução de problema grupal. Essa forma acentua tanto a definição do problema como a escolha da possível solução. Aqui a autoridade é partilhada ao longo de todo o processo da identificação do problema à sua solução. Presume-se que o grupo, por estar envolvido no processo total, estará mais capacitado a compreender o programa de desenvolvimento que for implantado no final.

Estudos mostram que a abordagem participativa tem um sucesso relativamente maior do que as abordagens unilateral e delegada. As duas posições extremas resultam numa menor utilização dos recursos humanos da organização: a abordagem unilateral ignora a contribuição dos funcionários e a abordagem delegada ignora a contribuição dos gerentes. A abordagem participativa representa o equilíbrio entre os sentimentos maximizados de independência e a necessidade de política e autoridade.

Antes da implantação de uma estratégia baseada em abordagem participativa algumas pré-condições com relação aos funcionários devem ser observadas :

1. Os funcionários devem querer se envolver. Eles podem ter outras necessidades, como o aprimoramento do seu trabalho, por exemplo. Se houver no clima organizacional desconfiança e insinceridade, qualquer tentativa de envolvimento dos funcionários será considerada por eles em termos cínicos.

2. Os funcionários devem querer e ser capazes de expressar as suas próprias idéias.

3. Os administradores devem sentir-se seguros na sua posição, pois caso contrário qualquer participação dos funcionários será encarada como uma ameaça a sua autoridade.

4. Os administradores devem estar abertos para as soluções dos funcionários, porém a responsabilidade final pelo solução do problema cabe a eles.

As estratégias de DO bem sucedidas acentuam a autoridade partilhada entre administradores e funcionários. A abordagem participativa envolve o pessoal num processo que não só minimiza a resistência a mudança, mas também maximiza a aceitação mediante a aplicação de princípios básicos de aprendizagem.

9. Princípios de aprendizagem

Para se compreender melhor como as mudanças são provocadas nos indivíduos, é necessário compreender os vários princípios de aprendizagem existentes. Os administradores podem elaborar um programa de DO teoricamente perfeito e não conseguirem nenhum dos resultados previstos, por terem desconsiderado a importância do reforço ou do *feedback* contínuo para os funcionários. Estes são princípios de aprendizagem e devem ser adaptados às necessidades do grupo afetado pelo programa.

9.1. Expectativas e motivações

As pessoas devem querer aprender. podem desejar mais habilidades numa tarefa específica ou maior compreensão dos problemas de outras unidades da empresa. Algumas pessoas reconhecem essas necessidades e são receptivas a experiências que as ajudarão a desenvolver novas aptidões ou uma nova empatia. Outras rejeitam a necessidade ou a desprezam, porque a

aprendizagem é, para elas, a admissão de que não são totalmente competentes nos seus respectivos ofícios. Esse tipo de pessoa encara as mudanças futuras com expectativas e motivações diferentes. A determinação das expectativas e motivações das pessoas não é tarefa fácil. Entretanto, é uma tarefa que deve ser empreendida. Devemos recordar que nem todos quererão participar de um programa de mudanças e que é responsabilidade da administração mostrar aos funcionários que eles devem querer mudar.

9.2. Reforço e *feedback*

Um princípio importante de aprendizagem é o reforço. Este princípio sugere que quando as pessoas, por fazerem alguma coisa, recebem recompensa e informação positivas ou experimentam sentimentos bons, haverá maior probabilidade delas fazerem o mesmo, em situações iguais ou análogas. O outro lado da moeda diz respeito ao impacto da punição, para determinada resposta. Supõe-se que a punição diminuirá a probabilidade de se fazer a mesma coisa ou coisa semelhante outra vez. O princípio tem, então, como consequência que seria mais fácil a mudança bem sucedida, através do uso de recompensas positivas. Pode-se dizer também que haverá reforço quando o conhecimento ou a habilidade adquirida num programa de treinamento for reafirmado por um curso de atualização.

Um programa importante ligado ao reforço é a determinação dos "reforçadores". Isto é, o que servirá como reforço adequado no comportamento que se deseja? Para algumas pessoas, o dinheiro ou o elogio é um reforço eficaz, ao passo que outras respondem melhor a um tipo de experiência de treinamento de atualização. Mais uma vez, as situações e os indivíduos determinam o esforço eficaz.

O conceito de *feedback* é semelhante ao princípio do reforço. Os funcionários geralmente desejam saber como estão agindo. Isto é especialmente verdadeiro após a implantação de um programa de mudança. A

informação sobre o progresso de um grupo de funcionários ou sobre uma unidade abre a possibilidade de ação corretiva. Vários estudos indicam que os funcionários desempenham melhor várias tarefas quando recebem *feedback*.

A oportunidade do *feedback* é um fator que deve ser levado em consideração. A maioria dos estudantes universitários quer saber sua nota o mais depressa possível, após o exame final. O mesmo acontece com os administradores que fixaram os objetivos para o ano seguinte. Querem saber imediatamente se seus objetivos são aceitáveis. Assim, a oportunidade de um *feedback* imediato é uma questão a considerar. O *feedback* que vem muito tempo depois da ocorrência de uma ação pessoal provavelmente não será tão eficaz como o que ocorre logo após a ação. Como se poderia prever, os indivíduos diferem no tocante a receptividade ao *feedback* de suas ações. Em geral, ele é recebido mais favoravelmente pelos funcionários que têm motivação para melhorar a si e à sua unidade.

9.3. Transferência de aprendizagem

A administração deve precaver-se contra a possibilidade de que o que foi aprendido no local de treinamento se perca ao ser transferido para o local de trabalho. Se as coisas ocorrerem bem, só um mínimo será perdido nesse processo de transferência necessária. Uma possível estratégia para manter a perda num nível mínimo é fazer que o ambiente de treinamento seja semelhante ao ambiente real de trabalho.

Outro método é recompensar a conduta recém-aprendida. Se os colegas e os superiores aprovarem as novas idéias ou as novas qualificações, o pessoal recém-treinado será encorajado a continuar a se comportar conforme os novos padrões. Se eles se comportarem negativamente, serão desencorajados a persistir nas tentativas de usar o que aprenderam. Esta é uma das razões pelas quais se sugeriu que os superiores sejam treinados antes dos subordinados. O superior, treinado e motivado, pode servir como

instrumento de reforço e fonte de feedback para o subordinado que deixou o treinamento e agora está de volta ao trabalho.

Há muitos outros princípios de aprendizagem que se provarão válidos quando se tenta administrar programas de DO. mas os assinalados acima são questões comuns discutidas na literatura de DO. O administrador que deixa de considerá-las ao introduzir um programa de DO terá dificuldade em melhorar a eficácia organizacional.

10. Avaliação do programa

Um programa de Do representa um gasto de recursos organizacionais em troca de um resultado final desejado. Os recursos assumem a forma de dinheiro e tempo os quais têm usos alternativos. O resultado final está na forma de eficácia organizacional aumentada - aumento de produção, eficiência e satisfação a curto prazo; adaptação e desenvolvimento a médio prazo e sobrevivência a longo prazo. Conforme isto, é preciso que se faça alguma previsão para se avaliar o programa em termos de gastos e resultados. A fase de avaliação tem dois problemas a vencer: a aquisição dos dados que possibilitam a medida dos objetivos desejados e a determinação da tendência de melhora esperada, ao longo do tempo.

A aquisição da informação que meça o objetivo perseguido é um problema relativamente fácil de ser resolvido, embora não se preste a soluções simplistas. Como chegamos a entender, o estímulo para a mudança é a deterioração dos critérios de desempenho que a administração liga a causas estruturais e comportamentais. Os critérios podem ser qualquer número de indicadores de eficácia, inclusive lucro, volume de vendas, absenteísmo, *turnover*, desperdício ou custos.

A principal fonte de feedback no tocante a estas variáveis é o sistema de informação da organização. Mas se a mudança incluir a expectativa de que a satisfação do funcionário deve ser melhorada, as

fontes usuais de informação são limitadas, se não inválidas. É muito possível que a mudança provoque um aumento da produção às custas de uma diminuição da satisfação do funcionário. Assim, se o administrador se apoiar no pressuposto ingênuo de que a produção e a satisfação estão diretamente relacionadas, a mudança poderá ser julgada incorretamente como bem-sucedida quando houver melhoria no lucro e nos custos.

Para evitar o perigo de uma supervalorização dos dados de produção, o administrador poderá gerar informação específica, que meça a satisfação do funcionário. Ter-se-ia um critério de avaliação se se tivesse usado um levantamento de atitude na fase de diagnóstico, como o que pode acontecer na implantação de um programa de administração por objetivo (APO).

A definição de melhoria aceitável é difícil quando se trata de avaliar dados de conduta, uma vez que avaliar o grau de positividade da atitude do funcionário é muito diferente do que avaliar o grau de produtividade. Além disso, se se quer fazer uma análise completa dos resultados, as medidas de conduta devem ser combinadas com as medidas de produção e de eficácia.

O segundo problema de avaliação é a determinação da tendência da melhoria ao longo do tempo. A própria tendência tem três dimensões:

1. A indicação de melhoria;
2. A magnitude da melhoria;
3. A duração da melhoria.

A figura 5 ilustra três diferentes padrões de mudança para um critério de eficácia particular.

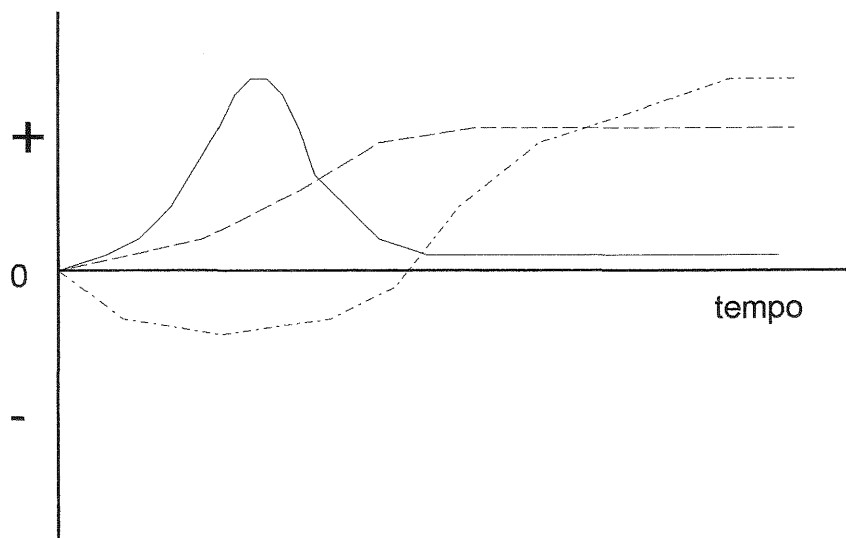


figura 5 - Resultados através do tempo

Na mudança ilustrada pela linha tracejada, a melhoria é pequena nos primeiros tempos, mas se eleva e se mantém num nível positivo. A linha contínua mostra um aumento pronunciado, seguido de deterioração e de volta à posição original. A linha intermitente descreve uma situação em que os primeiros sinais indicam decréscimo seguido de um aumento rápido para uma melhoria substancial. Os padrões demonstram apenas três das várias relações possíveis. Um programa de DO bem elaborado deveria incluir uma análise do padrão esperado. O padrão real poderia então ser comparado com o esperado.

Teoricamente, o padrão deveria consistir em um índice capaz de medir tanto as variáveis de desempenho como as de atitude. A figura 6 revela um modelo que descreve a informação necessária para tal índice.

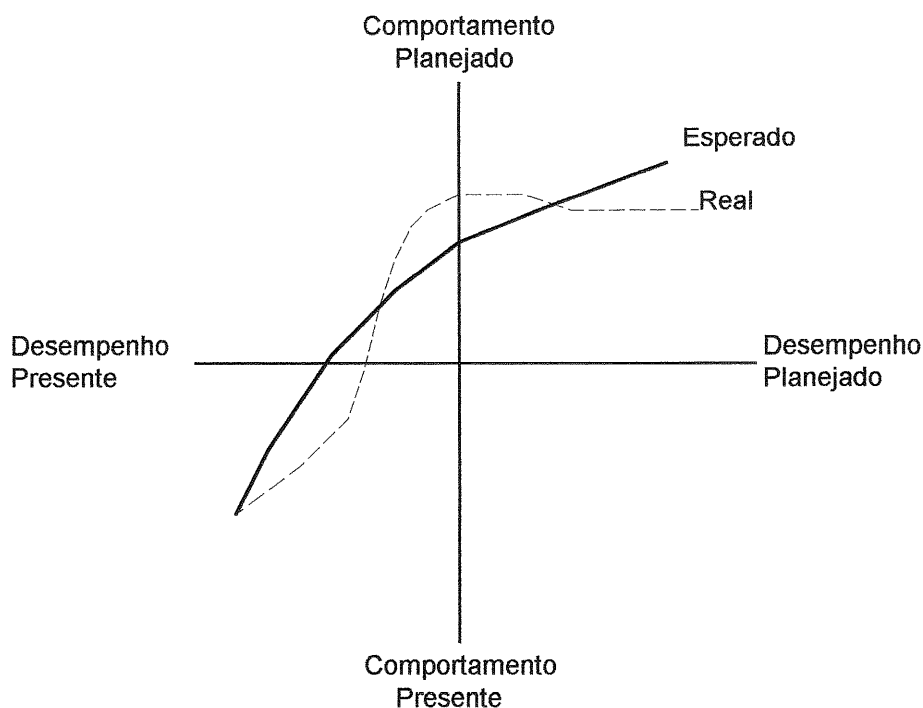


figura 6 - Resultados esperado e real

A linha contínua é o padrão esperado ao longo do tempo. Mostra o movimento em direção a uma conduta aceitável antes de mostrar o movimento em direção a um desempenho aceitável. O padrão esperado pode, naturalmente, assumir qualquer configuração. A linha tracejada é a curva de mudança real ao longo do tempo. reflete não só o que está ocorrendo, mas também o impacto da ação corretiva tomada pela administração no sentido de manter a mudança em curso. Se o padrão esperado se revelar igual ao concebido originalmente, o objetivo da administração será minimizar as oscilações em torno dos resultados planejados.

Em sentido prático, a eficácia de um programa de DO não poderá ser avaliada, se antes de sua implantação, não tiverem sido estabelecidos critérios objetivos de avaliação. Um programa implantado para fazer da organização "um melhor local de trabalho" ou "de plena potencialidade", haverá base para tal avaliação. A literatura ainda relata uma enorme variação de métodos de avaliação para programas de DO.

11. Um modelo de estratégia de DO

Uma estratégia que incorpore os princípios de diagnóstico correto, participação comum, aprendizagem e avaliação deveria aumentar a probabilidade de sucesso. Não se pode dizer que há uma estratégia única que garanta êxito na implantação de um programa de DO. Contudo, é possível esboçar uma estratégia de seis fases que tem sido associada a muitos casos de mudanças organizacionais bem-sucedidas. São elas: pressão e estímulo, intervenção e estímulo, diagnóstico e reconhecimento, invenção e dedicação, experimentação e pesquisa e reforço e aceitação.

11.1. Pressão e estímulo

Enquanto os administradores principais não reconhecerem a necessidade de mudança, não há razão para considerá-la como um método de solução de programas organizacionais. Há várias fontes potenciais de pressão que, com frequência, estimulam os administradores, de tal modo que eles passam a pensar seriamente em alguma forma de DO.

1. Fatores ambientais. Se uma empresa vem perdendo vendas para o concorrente e isso provoca descontentamento na administração e nos acionistas, há forte possibilidade de se considerar a mudança em alguma área. O mundo externo é um estímulo poderoso para a mudança, pois o fracasso em reconhecer os eventos poderia levar a um enfraquecimento de toda a organização.

2. Dificuldades nos recursos humanos. Um fator importante para o crescimento e a sobrevivência da organização é a qualidade dos recursos humanos. Se o desempenho dos funcionários estiver abaixo do padrão, é preciso que se recorra a alguma ação corretiva. Uma análise extensa das qualificações dos recursos humanos desencadeia, com frequência algum tipo de desenvolvimento.

Os dois pontos de pressão, o ambiente e os recursos humanos, são estímulos importantes, especialmente quando ocorrem ao mesmo tempo. Quando apenas um deles está presente, ou quando um deles contrabalança o outro, é mais fácil para os que tomam decisão desconsiderar a pressão. No entanto, quando ocorre, ao mesmo tempo, dificuldades comportamentais e ambientais, é mais fácil o reconhecimento de algum tipo de ação corretiva.

11.2. Intervenção e reorientação

Em razão da tendência de procurar respostas em soluções tradicionais, geralmente é preciso a intervenção de um pessoa externa. O interventor, ou o agente de mudança, traz uma perspectiva diferente para a situação e é um desafio para o *status quo*.

O sucesso de qualquer programa de mudança depende muito da qualidade e da funcionalidade da relação entre o agente de mudança e os homens que tomam decisões-chaves dentro da organização. Neste sentido, a força da organização é crucial.

Intervir é entrar na organização ou entre as pessoas ou nos departamentos com o propósito de ajudar estas entidades a melhorar sua eficácia. Usam-se nas organizações vários tipos de intervenção. Primeiro, há o agente externo de mudança que deve intervir e fazer recomendações que gerem mudanças. Segundo, há o agente interno de mudança. Trata-se de um indivíduo que trabalha para a organização e que sabe alguma coisa de seus problemas. Finalmente, várias organizações usaram uma combinação que empregava uma equipe interna-externa de mudança para fazer intervenções e desenvolver programas. Esse esquema tenta usar a base dos recursos e dos conhecimentos dos agentes internos e externos.

Cada uma destas três formas de intervenção tem suas vantagens e desvantagens. O agente externo de mudança é freqüentemente visto como um intruso. Essa crença, quando mantida pelos funcionários dentro da empresa,

leva à necessidade de se estabelecer relações entre os agentes de mudança e as pessoas responsáveis pelas decisões.

Os pontos de vista de um agente de mudança sobre os problemas enfrentados pela organização são geralmente diferentes dos pontos de vista dos que decidem e isso gera problemas de relacionamento. As diferenças de ponto de vista resultam, com frequência, em desconfiança do estranho (agente externo de mudança) por parte dos que decidem ou por parte de um segmento dos que decidem.

O agente interno de mudança é considerado como estando mais intimamente associado a uma unidade ou a um grupo de indivíduos em detrimento de outras unidades ou grupos. Esse favoritismo percebido leva à resistência a mudança por parte dos outros não incluídos no círculo dos amigos íntimos. O interventor interno, contudo, tem conhecimento da organização e de seu pessoal e tal conhecimento pode ser valioso na preparação da implantação da mudança.

O terceiro tipo de intervenção, a combinação da equipe interna e externa, é o mais raro, mas parece ter uma excelente chance de sucesso. Nesse tipo de intervenção, a objetividade e o conhecimento profissional do agente externo une-se ao conhecimento que o agente interno tem da organização e seus recursos humanos. Esta fusão de conhecimento frequentemente resulta em aumento de confiança entre as partes envolvidas. A capacidade de se comunicar e de desenvolver uma relação mais positiva é transmitida a toda a organização e pode reduzir a resistência a qualquer mudança que ocorra.

11.3. Diagnóstico e reconhecimento

Numa fase importante e necessária dos programas de mudança organizacional é o diagnóstico da unidade ou do grupo em estudo. Primeiro, deve-se responder a programas sobre que dados devem ser coletados e como

deverá ser feita a coleta. Além disso, estes dados terão de ser interpretados e apresentados aos membros da organização. Assim, o diagnóstico organizacional envolve a coleta de dados referentes aos elementos essenciais da organização e à análise destes dados. O objetivo é descobrir as áreas de melhoria. Um bom diagnóstico fornece a base para identificação de problemas e é um passo essencial para a melhoria da eficácia organizacional.

A parte de coleta para o diagnóstico normalmente é feita mediante entrevistas com os administradores importantes dos vários níveis da organização. Com menos freqüência, são feitas tentativas mais sistemáticas e mais complexas para a coleta de dados, mediante levantamentos.

Uma limitação desses métodos de diagnóstico é que os agentes de mudança estão freqüentemente, mais preocupados em melhorar suas relações com os funcionários do que em descobrir os problemas organizacionais.

O segundo aspecto do diagnóstico - interpretação e apresentação dos dados é também uma parte importante do esforço de DO. Há, geralmente, duas maneiras de se fazer isto. Primeiro, os dados são discutidos com um grupo de administradores de cúpula, que são solicitados a fazer um diagnóstico próprio da informação; segundo, os agentes de mudança podem apresentar seus próprios diagnósticos sem explicitar os referenciais para a análise de dados.

O problema do primeiro método é que a alta administração tende a ver cada problema separadamente. Cada administrador considera o seu problema como sendo o mais importante e deixa de reconhecer outras áreas-problema. O segundo método tem problemas inerentes de comunicação. Os agentes externos de mudança têm, com freqüência, dificuldade no segundo método porque estão cheios de teoria e de vários quadros conceituais que são menos realistas do que os administradores gostariam que fossem.

Uma dificuldade mais geral com ambos os métodos decorre da estreita relação entre diagnóstico e ação. Uma orientação importante para os administradores de programas de DO é a de que o método não deve estar separado do diagnóstico. Em muitos programas de DO, a ênfase para estar na implantação de um método particular sem que haja preocupação com sua adequabilidade.

Em vez de uma abordagem "enlatada", onde o diagnóstico e o método são os mesmos para diferentes empresas, é preciso um método de mudança "mais específica". Isto é, são necessárias intervenções que se ajustem aos problemas particulares da organização.

11.4. Invenção e dedicação

O agente de mudança encoraja ativamente o pessoal administrativo e não administrativo a inventar novas soluções para diagnosticar os problemas. As soluções podem ser quaisquer dos métodos de DO vistos anteriormente: treinamento, enriquecimento de atividades, APO, grid gerencial ou organização tipo sistema 4. O importante é que todo o pessoal de todos os níveis da organização participem deste aspecto.

Outro ingrediente vital é a dedicação dos funcionários ao esforço de mudança. A necessidade de dedicação ativa da alta administração parece crucial. Os executivos de cúpula geralmente dão o tom para aceitação ou rejeição do programa de mudança.

A literatura relata casos da influência que os superiores têm sobre os subordinados em treinamento. Concluiu-se que o treinamento feito isolado da situação prática pode ser atenuado pelo clima de liderança. A atmosfera de trabalho criada pelos superiores dos trainees que voltavam ao trabalho parecem propiciar um tipo de aprendizagem mais substancial e poderoso do que o curso de treinamento. Assim, sugere-se que a influência de um

superior sobre um subordinados deve ser considerada, quando da introdução de um programa de mudança.

Em suma, o envolvimento da cúpula é uma força poderosa nos programas de mudança. Se a dedicação da alta cúpula não ficar patente aos funcionários de nível mais baixo, estes serão encorajados a resistir ao programa de mudança ou a se comportar passivamente.

11.5. Experimentação e pesquisa

O método finalmente selecionado não é implantado em grande escala; é, antes implantado em pequena escala em várias unidades da organização. Por exemplo, um programa de APO pode ser implantado em uma unidade ou em um nível, durante certo tempo. O objetivo é experimentar o método, isto é, testar a validade da solução diagnosticada.

À medida que a administração aprender, através de cada implantação sucessiva, o programa total será reforçado. Nem mesmo o planejamento mais detalhado poderá prever todas as conseqüências de um método particular. Assim, é necessário experimentar e buscar novas informações que enriqueçam o programa.

11.6. Reforço e aceitação

Quando as tentativas experimentais derem sinais positivos de que o programa está correndo como foi planejado, haverá um efeito de reforço. O pessoal será encorajado a aceitar a mudança que se exige deles e a ampliar o objetivo de seus esforços. A aceitação da mudança fica facilitada pelos resultados positivos.

As estratégias de desenvolvimento organizacional bem sucedido enfatizam a partilha da autoridade entre administradores e funcionários. Esta estratégia de seis fases envolve o pessoal da organização e o agente de mudança designado, num processo que não só minimiza a resistência à

mudança, mas também maximiza a aceitação através da aplicação de princípios básicos de aprendizagem.

12. O DO como base para a qualidade total.

Os itens abordados anteriormente concentram-se em métodos e estratégias de desenvolvimento do comportamento, da estrutura e dos processos encontrados dentro das organizações. A responsabilidade de aplicação e sucesso de tais abordagens recai sobre os administradores, os quais tomam decisões sobre descrição de cargo, estruturação da organização, motivação, e desenvolvimento dos funcionários.

Qualquer forma de implantação de um sistema de Gerenciamento de Qualidade Total requer algum tipo de mudança em uma organização. Esta mudança pode ser desde uma mudança estrutural até uma mudança comportamental, como mostra a figura 1 do item 3. Um dos resultados obtidos pela aplicação dos métodos de DO acima citados é o desenvolvimento de uma base propícia à implantação de um sistema de Gerenciamento de Qualidade Total (GQT). A ausência desta base pode ter sido a causa do fracasso dos programas de qualidade em algumas empresas.

Estes programas foram iniciados com as exortações e o fervor de praxe: *exibições, slogans, cartazes, bandeiras* e todos os outros recursos permitidos. A expectativa e a esperança eram de que um aumento da conscientização dos funcionários para a qualidade iria, de alguma maneira resultar numa mudança de comportamento - todos deveriam fazer direito da primeira vez. De um modo geral, houve sucesso no que diz respeito à conscientização para a qualidade, porém, raramente resultou numa mudança de comportamento. Isso porque havia pouco conteúdo atrás destas exortações. Os programas não identificaram as tarefas a serem feitas nem os projetos específicos a serem trabalhados. Elas não estabeleciam claramente as responsabilidades de execução das tarefas necessárias. Não forneciam

processos estruturados de como atingir as metas desejadas. Não revisavam o sistema para avaliar o seu desempenho.

13. Medidas introdutórias para um sistema de GQT

Normalmente vários anos são necessários para se estabelecer o melhoramento da qualidade como uma parte contínua e integral do planejamento empresarial. Este processo resultaria em um sistema de GQT. O intervalo de tempo necessário para tal transformação, é frustrante para muitos administradores. Mesmo assim, é este o histórico relatado pela literatura a respeito de empresas que tiveram sucesso em tal processo.

Esse intervalo de vários anos apresenta os seguintes componentes ou etapas:

1. Estudo de alternativas e decisão de partir pelo método de melhoramentos periódicos em qualidade. Essa etapa geralmente consome no mínimo seis meses.
2. Seleção de uma área-piloto para a condução de um teste-piloto. Essa etapa leva cerca de um ano.
3. Avaliação dos resultados da área-piloto, revisão da abordagem e decisão para dimensionar o projeto devidamente. Essa etapa leva cerca de seis meses.
4. Redimensionamento pela empresa; inclusão no planejamento empresarial. Essa etapa consome cerca de um a dois anos.

A execução de todas essas etapas, mesmo dentro de alguns anos, mostrou-se desafiadora. Ela exige um planejamento cuidadoso das mudanças organizacionais, treinamento e ainda outros elementos de uma mudança complexa de cultura.

A imagem de uma empresa colhendo grandes recompensas através do melhoramento da qualidade estará incompleta a menos que se inclua algumas realidades desagradáveis à maioria dos altos gerentes. A principal destas

realidades é o fato de que os altos gerentes devem participar pessoalmente e intensamente dos esforços. Não é suficiente estabelecer políticas, conscientizar e depois deixar todo o resto aos subordinados. Experiências gratificantes foram úteis para se especificar os critérios que os altos gerentes devem seguir.

13.1. Participar de um conselho de qualidade

Depois da criação de um conselho de qualidade para toda a empresa, é fundamental a participação dos altos gerentes nele. Esta participação também funciona como um indicador de prioridades para o resto da organização.

13.2. Estabelecer metas de qualidade

As metas são objetivos específicos a serem atingidos. Cada meta deve ser quantificada e deve possuir uma data estipulada para ser atingida. Nos níveis da alta gerência, as metas de qualidade possuem uma conotação "macro".

Obviamente essas metas só se realizam após serem desdobradas aos níveis inferiores. Esses níveis identificam os projetos específicos a serem executados para se atingir as metas da alta gerência. Esses mesmos níveis também identificam os recursos necessários para se executar os projetos.

Se as metas não forem aprovadas pela alta gerência, os projetos de melhoramento podem ter grandes dificuldades para competir com as metas operacionais tradicionais.

13.3. Fornecendo recursos

Aparentemente o melhoramento da qualidade deve ter um bom apoio de recursos, visto o alto retorno sobre o investimento resultante. Na verdade, as coisas acontecem de um modo diferente.

Os altos gerentes geralmente fornecem os recursos para o treinamento do pessoal na conscientização e no uso de ferramentas estatísticas, porém, não fornecem os recursos necessários para se estabelecer a infra-estrutura (conselhos, equipes de projeto, um processo para o melhoramento, etc.). Mesmo quando o conceito do projeto é aceito, os altos gerentes geralmente deixam de prover o tempo necessário pelas equipes para concluir os projetos.

O tempo necessário para o melhoramento da qualidade merece um pouco de ênfase. Para executar projetos de melhoramentos a toda a capacidade, adiciona-se cerca de 10% à carga de trabalho da equipe de gerenciamento, incluindo os altos gerentes. esse tempo é consumido por atividades como comparecer a reuniões da equipe e do conselho, executar as tarefas pré-determinadas nas reuniões, examinar progressos e prover reconhecimento. De todas as necessidades de recursos, essa é a que tem maior impacto pessoal sobre os membros da equipe.

13.4. Examinar o progresso

Os altos gerentes, incluindo o conselho da qualidade, têm dois interesses principais no progresso que está sendo obtido pelo processo de melhoramento da qualidade:

1. Progresso nos projetos prioritários individualmente. Alguns projetos têm tanta importância que despertam o interesse pessoal dos altos gerentes. Os relatórios sobre o desempenho das equipes de projeto ajudam estes altos gerentes a se manterem informados sobre o progresso que está sendo obtido.
2. Progresso de todos os projetos conjuntamente. Aqui os altos gerentes precisam de resumos de cada um dos projetos.

Essa informação resumida não é prontamente evidenciada a partir dos relatórios sobre o progresso individual. É necessário trabalho adicional

para analisar estes relatórios e preparar os resumos necessários pelos altos gerentes. De acordo com as necessidades, os altos gerentes podem recorrer a membros de outros setores para complementar as informações dos relatórios.

13.5. Prover conhecimento

A participação pessoal dos altos gerentes também é necessária nas cerimônias de premiação e nas atividades de divulgação, que são importante complemento ao melhoramento da qualidade por toda a empresa.

13.6. Revisar o sistema de recompensa

Os sistemas de recompensa tradicionais fornecem recompensas pelo seguimento de padrões de qualidade mas não pelo melhoramento da qualidade. O sistema de recompensa deve ser aberto de modo que se de maior importância ao desempenho do melhoramento da qualidade.

13.7. Participar de equipes de projeto

Alguns projetos por natureza requerem que haja na equipe membros das fileiras de alta gerência. Esses projetos podem envolver, por exemplo, mudanças na política ou na estratégia de mercado da empresa.

Existem também razões adicionais, persuasivas, solicitando que todos os altos gerentes atuem pessoalmente em algumas equipes de projeto: exemplo de seu estilo de liderança é uma razão. A participação pessoal nas equipes de projeto também permite que os altos gerentes compreendam o que eles estão pedindo a seus subordinados para fazer; que tipo de trabalho está envolvido, qual é o tempo de duração de cada atividade; quanto tempo se leva para completar o projeto; quais tipos de recursos são necessários. A alta gerência, não entendendo estas realidades pode contribuir para o

fracasso de alguns esforços bem intencionados para se instituir melhoramentos em qualidade.

13.8. Enfrentar as apreensões dos funcionários

Uma das principais finalidades do melhoramento da qualidade é a de reduzir a quantidade de retrabalho que se faz como resultado da má qualidade. Essa redução potencial do retrabalho é logicamente uma fonte de preocupação para quem está envolvido na execução desse retrabalho visado. Sua pergunta óbvia é: o que acontecerá comigo se este trabalho for eliminado? Até certo ponto, essa mesma preocupação se estende a outras pessoas e entidades: os supervisores das áreas afetadas, os colegas dos funcionários afetados, o sindicato e a comunidade.

Muitos funcionários acham que a empresa está de certa maneira pedindo a eles que participem na eliminação de empregos - seus próprios empregos ou os de seus colegas. Esse conflito potencial de interesses torna-se uma realidade a não ser que os altos gerentes estabeleçam um plano de ação que forneça um grau aceitável de segurança.

14. Conclusão

A literatura atual evidencia métodos e experiências relativas a implantação de sistemas de Gerenciamento de Qualidade Total. A situação mais comum relatada atualmente é aquela em que os administradores partem para a implantação de um sistema de melhoramento de qualidade sem a realização de um prognóstico, onde se possa avaliar a real condição em que a empresa se encontra.

Muitas destas experiências retratam sucesso temporário a curto prazo, percebendo-se, ainda, um certo grau de dificuldade no que diz respeito a continuidade de tal processo. Isto nos faz buscar uma forma de garantir esta continuidade.

Para a implantação de um GQT, os administradores poderiam se utilizar de uma base mais teórica na definição das estratégias empresariais de mudança e de uma análise prévia da empresa do que de experimentações empíricas que possam conduzir a empresa a uma situação mais crítica do que a atual.

Porém, não se deve considerar as várias propostas da literatura como regra para a implantação de GQT. Isto não é suficiente para que tal processo tenha sucesso . É necessário que haja uma adaptação das fórmulas pré-definidas à realidade vivida pela empresa.

Finalizando, a existência de uma eficácia organizacional tanto nos níveis estruturais quanto comportamentais da empresa garante uma base para que o melhoramento da qualidade seja mantido durante o processo de Gerenciamento de Qualidade Total. É importante ressaltar que um sistema de GQT é um processo contínuo dentro da empresa e não deve ser considerada como algo finito.

Bibliografia

- Deming**, William Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Editora Marques Saraiva, 1990.
- Gibson**, James L., John M. Ivancevich e James H. Donnelly Jr. Organizações: comportamento, estrutura, processos. Editora Atlas S.A., 1988.
- Holland**, Nella Anchieta. O modelo POQ: a administração participativa a caminho da qualidade. Qualitymark Editora Ltda., 1993.
- Juran**, Joseph M.. Juran na liderança pela qualidade. Editora Pioneira, 1990.
- Juran**, Joseph M.. Juran planejando para a qualidade. Editora Pioneira, 1990.
- Motta**, Fernando Cláudio Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. Editora Pioneira, 1976.
- Vasconcellos**, Eduardo e James R. Hemsey. Estrutura das Organizações. Editora da USP, 1986.