

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ECONOMIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

UFRGS

Faculdade de Ciências Econômicas

Biblioteca Gladis W. do Amaral

Av. João Pessoa, 52

90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

**DA QUALIDADE TOTAL E DA REENGENHARIA:**

**UM ESTUDO COMPARATIVO SEGUNDO CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA  
DETECTADOS A PARTIR DOS CLÁSSICOS DA ADMINISTRAÇÃO**

**Cláudia Born Caravantes**

**Porto Alegre  
1996**



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

**DA QUALIDADE TOTAL E DA REENGENHARIA:  
UM ESTUDO COMPARATIVO SEGUNDO CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA  
DETECTADOS A PARTIR DOS CLÁSSICOS DA ADMINISTRAÇÃO**

**Cláudia Born Caravantes**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Paulo Cesar D. Motta

Porto Alegre , 1996

Dissertação apresentada à banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Paulo Cesar Delayti Motta - Presidente

Prof. Dr. Cláudio Mazzilli - Examinador

Prof. Dr. Paulo Roberto Motta - Examinador

Profa. Dra. Eda Conte Fernandes - Examinadora

Prof. José Antonio Valle Antunes Jr. - Examinador

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Paulo César Motta, pela valiosa orientação.

Aos Professores Cláudio Pinho Mazzilli e José Antonio Valle Antunes Jr., pelas críticas e comentários emitidos, quando da defesa da proposta da presente dissertação, cujo teor estimulante contribuiu como forte motivador para sua realização.

Aos Professores do PPGA que colaboraram para este momento.

Aos funcionários do PPGA, pela cordialidade, presteza e atenciosidade, durante as situações nas quais se fizeram necessários ou solicitados.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, pela concessão de bolsa de mestrado.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente estudo possui características de uma pesquisa de natureza exploratória, cujo objetivo é comparar a Reengenharia e a Qualidade Total, através de Critérios de Relevância identificados a partir de uma revisão dos clássicos da literatura administrativa.

A idéia aqui esboçada é procurar identificar o que é essencial nestes novos modelos, e quais seriam suas contribuições mais significativas para entender tais tecnologias enquanto instrumentos eficazes para que as organizações façam aquilo que elas se propõem a fazer.

O produto do presente estudo visa oferecer subsídios para o entendimento das duas abordagens, bem como representa a tentativa de sugerir alternativas para a ampliação das mesmas.

## ABSTRACT

The present study has the characteristic of an exploratory research . The objective is to compare Reengineering and Total Quality based on *relevance criteria* identified through the study of selected authors of the administrative theory.

The main idea here outlined is to look for the essential elements in each model and find out which are their most significant contributions to the understanding of these new technologies as efficient instruments for carrying out the organization objectives.

The final product of the present study is a better understanding of both approaches and an attempt to contribute to their improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A escada das necessidades de Maslow	27
Figura 2	Qualidade japonesa e ocidental: um contraste	101
Figura 3	Modelo de gerenciamento da Qualidade Total	120
Figura 4	Relacionamento dos subsistemas Técnico e Social no contexto organizacional	154
Figura 5	Utilizando a TQM para atingir a Qualidade Total	157
Figura 6	ReAdministração: o sistema englobante	191

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Direções da qualidade	90
Quadro 2	Cronologia do movimento da qualidade japonesa	102
Quadro 3	As visões da qualidade dos 3 autores americanos	118
Quadro 4	As ferramentas básicas do TQM e as questões respondidas	134
Quadro 5	Reengenharia e Qualidade Total face os Critérios de Relevância	141
Quadro 6	Contraste entre Reengenharia, Qualidade Total e ReAdministração	190

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	v
LISTA DE QUADROS .....	vi
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	2
1.1 JUSTIFICATIVA .....	3
1.2 OBJETIVO GERAL .....	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4 METODOLOGIA .....	5
CAPÍTULO 2 REVISÃO DE OBRAS SELECIONADAS DE ALGUNS AUTORES CONSIDERADOS CLÁSSICOS POR SUA CONTRIBUIÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO .....	18
2.1 OBJETIVO .....	21
2.2 MOTIVAÇÃO/RECURSOS HUMANOS .....	24
2.3 INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO .....	31
2.4 ESTRATÉGIA .....	35
2.5 POLÍTICA .....	39
2.6 NOÇÃO TEMPORAL .....	42
2.7 NOÇÃO SISTÊMICA .....	44
2.8 ESTRUTURA .....	46
CAPÍTULO 3 REENGENHARIA .....	50
3.1 ORIGENS DA REENGENHARIA .....	51
3.2 REENGENHARIA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	57
3.3 QUANDO A REENGENHARIA É A SOLUÇÃO ? .....	63
3.4 PROCESSOS INOVADOS PELA REENGENHARIA .....	66
3.5 MUDANÇAS DECORRENTES DA REENGENHARIA .....	69
3.6 O PAPEL CAPACITADOR DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO .....	81
3.6.1 A INFORMAÇÃO .....	81

3.6.2	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	82
3.7	QUEM REALIZA A REENGENHARIA .....	84
CAPÍTULO 4 O MOVIMENTO PELA QUALIDADE TOTAL .....		88
4.1	QUALIDADE: CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	89
4.2	QUALIDADE: HISTÓRIA E EVOLUÇÃO .....	94
4.2.1	A BUSCA DA QUALIDADE NO JAPÃO .....	99
4.2.2	A QUALIDADE HOJE .....	104
4.3	GERENCIAMENTO PARA A QUALIDADE: AS ABORDAGENS DE JOSEPH M. JURAN, DE W. EDUARDS DEMING E DE PHILIP CROSBY .....	111
4.3.1	JOSEPH M. JURAN .....	112
4.3.2	W. EDWARDS DEMING .....	114
4.3.3	PHILIP CROSBY .....	115
4.4.1	PROCESSO .....	120
4.4.2	CLIENTES E FORNECEDORES .....	122
4.4.3	COMPROMETIMENTO E LIDERANÇA .....	124
4.4.4	CULTURA .....	128
4.4.5	COMUNICAÇÃO .....	130
4.4.6	FERRAMENTAS E TÉCNICAS .....	132
4.4.7	SISTEMAS .....	134
4.4.8	GRUPOS .....	136
4.4.9	TREINAMENTO .....	137
CAPÍTULO 5 CONTRASTES ENTRE A REENGENHARIA E A QUALIDADE TOTAL A PARTIR DOS CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA .....		139
5.1	A QUALIDADE TOTAL E A REENGENHARIA VIS-À-VIS OS CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA .....	141
5.1.1	OBJETIVO .....	142
5.1.2	MOTIVAÇÃO/RECURSOS HUMANOS .....	143
5.1.3	INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO .....	146
5.1.4	ESTRATÉGIA .....	149
5.1.5	POLÍTICA .....	150
5.1.6	NOÇÃO TEMPORAL .....	151
5.1.7	NOÇÃO SISTÊMICA .....	152
5.1.8	ESTRUTURA .....	154
5.2	UM PRIMEIRO ARREMEDO DE INTEGRAÇÃO: A PROPOSIÇÕES DE JOSEPH KELADA E DE DINO C. MOCSÁNYI .....	155
5.3	REENGENHARIA E QUALIDADE TOTAL: OLHANDO DE UMA FORMA INTEGRADA .....	158

CAPÍTULO 6 ELEMENTOS FALTANTES PARA O APERFEIÇOAMENTO DA REENGENHARIA E DA QUALIDADE TOTAL .....	162
6.1 UM BALANÇO DA REENGENHARIA.....	163
6.2 UM BALANÇO DA QUALIDADE TOTAL.....	171
6.3 READMINISTRAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE UM PARADIGMA ECLÉTICO.....	174
6.3.1 O HOMEM.....	175
6.3.2 A ECOLOGIA.....	182
6.4 UMA NOVA VISÃO.....	185
6.5 READMINISTRAÇÃO: UMA SÍNTESE.....	188
CONCLUSÃO.....	192
BIBLIOGRAFIA .....	195

## INTRODUÇÃO

Este estudo consiste, inicialmente, na identificação de *critérios de relevância* a partir de uma revisão dos clássicos da literatura administrativa (Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard, Herbert Simon, Peter Drucker, Ian Mitroff e Henry Mintzberg).

Uma vez selecionados tais critérios serão usados com ponto de reflexão e comparação entre os temas Reengenharia e Qualidade Total.

A expectativa do estudo é verificar se tais critérios, previamente detectados, estão presentes na Reengenharia e na Qualidade Total e sugerir de maneira ordenada e justificada os elementos faltantes, como uma forma de contribuição para o aperfeiçoamento da utilização de ambas as tecnologias organizacionais, hoje mundialmente conhecidas.

## **CAPÍTULO 1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Atravessamos uma época de mudanças constantes. Estamos cada vez mais distantes de uma economia que poderíamos chamar de internacional. As unidades de análise não são os países individualmente considerados, mas os blocos de nações, como a NAFTA, os Tigres Asiáticos, a Comunidade Européia e o MERCOSUL.

A tendência ao livre comércio, com a abertura dos mercados em nível global forçou a busca da eficiência e da eficácia de parte das empresas. Competir para sobreviver tornou-se o lema. As mudanças tecnológicas estão diminuindo o ciclo de vida dos produtos e os consumidores estão mais atentos, com níveis cada vez mais altos de exigência em termos de atendimento e de qualidade. O ritmo de mudança no mercado claramente ultrapassou a velocidade com a qual uma empresa gerenciada de forma convencional poderia reagir. A inovação tornou-se uma exigência.

Segundo Deming (1988, apud Scholtes, 1992), é preciso mudar. E existe um processo para a mudança, do mesmo modo que existem processos para a produção ou cultivo de trigo. Entretanto é difícil mudar quando se vem fazendo algo do mesmo modo a vida toda. Mas, no mundo dos negócios, as mudanças na demanda por parte dos consumidores e a concorrência forçam uma

organização a mudar apenas para permanecer na competição (Scholtes, 1992).

Decorrentes destas transformações, novas formas de interpretar e operar as organizações surgiram e continuam a surgir. Hoje, no campo da Administração, existe uma enormidade de termos: Benchmarking, Arquitetura Organizacional, Reengenharia, Qualidade Total, entre outras tantas.

Com uma super oferta de modelos, torna-se difícil a escolha por parte do gestor. Além do mais, como bem ressalta Paulo Roberto Motta (in: Bjur e Caravantes, 1994), muitos, na tentativa de valorizar suas idéias, ressaltam a inutilidade de tudo que está ao seu redor.

A idéia aqui esboçada é procurar identificar o que é essencial nestes novos modelos, através da comparação entre a Reengenharia e a Qualidade Total; entender as novas tecnologias enquanto instrumentos eficazes para que as organizações façam aquilo que ela se propõem a fazer, que elas consigam mudar em tempo hábil, de tal forma que possam satisfazer as necessidades mutáveis e mutantes dos seus clientes.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O foco deste estudo é comparar as propostas da Reengenharia e da Qualidade Total, através de critérios de relevância que serão identificados a partir da revisão de obras selecionadas de autores considerados clássicos por sua contribuição à Teoria Geral da Administração.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos a serem alcançados por este estudo:

1. identificar e descrever os critérios de relevância;
2. verificar se tais critérios estão presentes na Reengenharia e na
3. mostrar os elementos faltantes para o aperfeiçoamento ou mesmo modificação da Reengenharia e da Qualidade Total;
4. apresentar uma proposta diferenciada para melhor gerenciar as organizações.

## 1.4 METODOLOGIA

Pesquisas com perspectivas diferentes requerem conhecimentos diferentes, e o critério para determinar o que conta como conhecimento significativo altera de uma pesquisa para outra (Morgan, 1983).

Morgan (op. cit., p. 19) afirma que a

“Pesquisa não é apenas uma questão de metodologia, pois o método é uma parte de um processo maior que constitui e torna um assunto conducente de estudar de uma maneira distinta. A seleção do método implica uma visão da situação a ser estudada, pois qualquer decisão de *como* estudar um fenômeno carrega consigo certas suposições, ou resposta explícita para a pergunta *o que está sendo estudado* ? .”

A pesquisa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações, e para a verificação e ampliação do conhecimento existente. O caminho seguido nesta busca pode ter contornos diferentes: o da abordagem qualitativa ou o da abordagem quantitativa.

Salvador (1970), verificou que há duas fontes fundamentais do saber: a própria realidade e os livros que sobre ela já trataram. conseqüentemente, há duas formas fundamentais de adquirir conhecimentos: a pesquisa da realidade ou pesquisa de campo e experimental, e o estudo da literatura ou pesquisa bibliográfica.

Quando num estudo o que buscamos é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível, de acordo com Godoy (1995a), que a análise qualitativa seja a mais indicada.

O método qualitativo permite ao pesquisador estudar trechos selecionados, em profundidade e detalhamente. “ A análise qualitativa de um

número limitado de comunicações consideradas cruciais, pode levar a um melhor entendimento do locutor, do que métodos quantitativos de análise” (George, in Pool, 1959, p. 7). Para Patton (1990), a pesquisa qualitativa cultiva a mais útil das capacidades humanas: a capacidade de aprender a partir dos outros.

De acordo com Clark (1972), o empirismo, que ainda é o modelo metodológico dominante, não é a única forma possível ou desejável. “ Os positivistas muitas vezes estão apenas procurando por correlações e leis sem qualquer *insight* ou explicação do porque destes eventos ocorrerem “ (Morgan, 1983, p. 38).

A pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não parte de hipóteses estabelecidas *a priori*. A preocupação não é a busca de dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesse amplos que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. Quando planejamos desenvolver algum tipo de teoria sobre o que estamos estudando, construímos o quadro teórico aos poucos, à medida que coletamos os dados e estes são examinados

“ A pesquisa qualitativa é descritiva. A palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental, tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados.

Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. Visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo” (Godoy, 1995a, p. 62)

A análise qualitativa apresenta, segundo Bardin (1977), certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência<sup>1</sup> precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estar ligada, enquanto análise quantitativa, a categorias que dêem lugar a frequência suficientemente elevadas para que os cálculos se tornem possíveis. Podemos dizer que o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a “inferência - sempre que é realizada - ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (Bardin, 1977, p. 115).

Segundo Patton (1990), o método qualitativo utiliza três tipos de coletas de dados: 1) entrevistas abertas (*open-ended*), em profundidade (*in depth*); 2) observação direta; e 3) documentos escritos (análise de conteúdo)

---

<sup>1</sup> Inferência: operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.  
Inferir: extrair uma consequência.

O presente estudo possui características de uma pesquisa de natureza exploratória, onde tratamos de descobrir relações entre fenômenos, não apenas para conhecer o tipo de relação existente mas, sobretudo, para determinar a existência de relação (Richardson, 1985). Do ponto de vista metodológico, a análise de conteúdo parece ser o método mais apropriado ao trabalho proposto.

Na visão de Godoy (1995a, p. 63)

“ quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. “

Segundo Kerlinger (1964), a análise de conteúdo é um método de estudar e analisar comunicações de uma forma sistemática, objetiva e quantitativa, de forma a medir as variáveis.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de

produção/recepção (variáveis inferidas). É um instrumento metodológico cada vez mais sutil, em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” extremamente diversificados. “Tudo o que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (Henry e Moscovici, apud Bardin, 1977, p. 33).

A técnica da análise de conteúdo é considerada capaz de prover o investigador com informações relevantes, fidedignas e válidas. A análise de documentos, segundo Godoy (1995a), se constitui numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo também ser utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes (o que não é o caso deste estudo).

Nos seus primórdios, a análise de conteúdo sofreu as influências da busca da cientificidade e da objetividade, objetividade que, de acordo com Rosaldo, (apud Dembart, 1989), está perdendo status nas Ciências Sociais. As Ciências Sociais tradicionais valorizam o distanciamento e a análise objetiva, o que, segundo o autor é impossível, já que os fatos não existem isoladamente; eles fazem parte de um todo que deve ser interpretado, recorrendo a um enfoque quantitativo que lhe atribuía um alcance meramente descritivo. A análise de mensagens, então, se efetuava por meio do simples *cálculo de freqüências*, que engloba apenas a questão de decidir se uma palavra ou símbolo aparece ou não em determinada frase, parágrafo ou artigo,

dependendo de qual unidade de análise<sup>2</sup> escolhida. Neste caso, como afirma Godoy (1995b), as informações obtidas pelo emprego da técnica se reduzem aos índices de frequência com que surgem certas características do conteúdo. Quando este tipo de análise (análise de frequência) é feito, o que está subentendido no texto pode passar despercebido.

A maioria dos escritores que discutem a questão da análise de conteúdo tem colocado a quantificação como um dos componentes das suas definições.

Já George (1959, p. 14) estabeleceu que, na medida que “ a análise de conteúdo é utilizada como diagnóstico, de modo a que se possam levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais sobre um dado aspecto da orientação comportamental do locutor ”, o seu procedimento não é obrigatoriamente quantitativo, como então se admitia.

Na análise quantitativa, o que serve de informação é a *freqüência* com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a *presença* ou *ausência* de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração. A pesquisa de cunho qualitativo, portanto, se constitui em importante contribuição à investigação das questões pertinentes a

---

<sup>2</sup> As unidades de análise podem variar entre: palavras, sentenças, parágrafos ou mesmo textos. A forma de tratar tais unidades também se diferencia: pode-se contar palavras ou expressões, desenvolver a análise da estrutura lógica do texto ou das suas partes e, ainda, centrar a atenção em temáticas determinadas.

área da Administração.

Segundo Godoy (1995b), os documentos constituem uma fonte não-reativa, e as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempos. Assim, uma das vantagens básicas deste tipo de pesquisa é que permite o estudo de pessoas às quais não se tem acesso.

Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve se basear em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas dos pesquisadores (Richardson, 1985).

Ao discutir os aspectos relevantes da pesquisa documental, Godoy (1995b, p. 21) ressalta que ela

“ representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas.

Apesar do estudo de documentos, como possibilidade da pesquisa qualitativa, não se revestir de todos os aspectos básicos que identificam os trabalhos dessa natureza, deve-se considerar que a análise qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem o investigador a propor trabalhos que explorem novos enfoques. “

Para Kerlinger ( 1964, p. 525) "... A maior parte das análises de conteúdo têm sido feitas não para medir variáveis como tal. Antes disso, tem sido usada para determinar a ênfase relativa ou freqüência dos vários fenômenos ..."

Chama-se atenção tanto para a definição de Kerlinger como para sua observação, pois neste estudo, o aspecto mensuração de variáveis, identificação de freqüência, por exemplo, não são objeto do estudo.

Segundo Richardson (1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais utilizada é a análise por categorias, que baseia-se na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada e eficaz é a análise por temas ou *temática* que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

De acordo com Babbie (1979, p. 236), o processo de estabelecimento do que ele chama de unidades de análise parece ser o elemento chave na análise de conteúdo:

" É essencial que este problema (refere-se ele à seleção da unidade de análise) esteja claro, pois a seleção da amostra depende amplamente do que seja a unidade de análise. Se escritores individuais são a unidade de análise, o *design* da amostra deve selecionar todos ou apenas uma amostra dos escritores apropriados à pesquisa em questão.

Se os livros são a unidade de análise, nós deveríamos selecionar uma amostra de livros, independentemente dos autores. "

O próprio autor continua, procurando tornar mais clara sua intenção:

" Não estou sugerindo que a amostragem deva ser baseada unicamente nas unidades de análise. Em verdade, geralmente nós podemos estabelecer sub amostragens - selecionar amostras de subcategorias - para cada unidade individual de análise, nós podemos: (1) selecionar uma amostra de escritores a partir de um universo de escritores;(2) selecionar uma amostra de livros escritos pelos escritores selecionados;(3) selecionar porções de livros selecionados"

Esta afirmação de Babbie reflete exatamente a seqüência metodológica seguida neste estudo.

1. Escolha de nove autores: Chester Barnard; Peter Drucker, Henri Fayol; Elton Mayo; Douglas McGregor; Henry Mintzberg, Ian Mitroff e Linston Harold; Herbert Simon e Frederick Taylor.

A escolha destes autores, dentre as inúmeras possibilidades que se descortinavam no campo da Teoria Administrativa, obedeceu a um duplo critério: a) autores reconhecidos por sua inegável contribuição ao campo da Ciência Administrativa, seja através das suas publicações, seja pelo impacto direto que tiveram junto à comunidade empresarial; b) autores cuja bibliografia tivemos acesso durante a realização dos nossos créditos de Mestrado, e que exerceram forte influência sobre nossa forma de conceber as organizações.

2. Seleção de livros destes autores: *As Funções do Executivo*, de Chester Barnard, publicada em 1938 é uma obra que trata dos sistemas cooperativos, da participação do ser humano individual, dos seus motivos e da noção de propósito como fatores de desenvolvimento das organizações. Sua visão da organização é sistêmica, quando a teoria de sistemas ainda não havia sido explicitada; *Comportamento Administrativo*, de Herbert Simon, parece ser uma continuação lógica do trabalho de Barnard, propondo-se, como ele próprio declara no início da sua obra (p. VII), a “construir um instrumental de trabalho, composto de conceitos e nomenclatura, que permita descrever, concomitantemente, a estrutura e o funcionamento das organizações administrativas “. O *Management: tasks, responsibilities, practices*, de Peter Drucker é uma obra de fôlego de um teórico organizacional e consultor de bom senso, que opera no mercado há mais de seis décadas com sucesso público reconhecido; *Administração Industrial e Geral*, de Henri Fayol é uma obra simples mas capital no campo da Administração. Seu POCCC (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), é ainda marco orientador nos cursos de Administração; *Os Princípios da Administração Científica*, de Frederick Taylor, representa para o nível do chão de fábrica o que Fayol significou para as equipes dirigentes. Hoje, ninguém duvida que a expansão do capitalismo americano e, por extensão, o mundial, foi viabilizado graças às suas idéias; já Elton Mayo e seu *Human Problems of an Industrial Civilization* aponta o lado menos bom do desenvolvimento capitalista e a necessidade de

revisar o papel humano neste processo; o livro *The Professional Manager*, de Douglas McGregor, que efetivamente é uma obra póstuma, formada por artigos compilados por sua esposa e Warren Bennis, mergulha fundo no comportamento humano e explora uma idéia que hoje exerce aito impacto nas Ciências Comportamentais, a de *profecia auto-realizável*; *The Nature of Managerial Work*, de Henry Mintzberg, traz para uma linguagem e momento atuais, o resultado de pesquisas e reflexões sobre o trabalho do grupo gerencial, o que o motiva e o impacto do seu trabalho nos resultados organizacionais. Finalmente, *The Unbounded Mind*, de H. Linston e Ian Mitroff, sendo este último um filósofo que se transformou num estrategista organizacional, procura estudar os componentes do pensamento crítico: o conhecimento e o exame dos pressupostos-chave. Seu objetivo é desenvolver uma filosofia ligada à ação.

Esses dois primeiros critérios, embora ainda amplos, e permitindo a inclusão de outros autores e outras obras, função do vasto campo da Teoria das Organizações, foram conscientemente estreitados para evitar que a inclusão de muitas outras obras e autores por sua magnitude, inviabilizassem o trabalho. Um bom exemplo desse problema é o caso de Max Weber e do seu *Economia e Sociedade* que, por si sós, implicariam numa ampla discussão dos múltiplos aspectos da obra weberiana e das suas repercussões na Teoria das Organizações e na Sociologia das Organizações.

3. Seleção de partes das obras que dêem suporte à identificação dos *critérios de relevância*.

Finalmente, cabe ressaltar que, embora os nove autores selecionados sejam *nucleares*, isto é, centrais ao trabalho por nós proposto, outros autores também serão discutidos. A intenção é melhor explicitar e clarificar as categorias detectadas a partir dos autores nucleares, bem como os conceitos por eles utilizados.

**CAPÍTULO 2 REVISÃO DE OBRAS SELECIONADAS DE  
ALGUNS AUTORES CONSIDERADOS CLÁSSICOS POR SUA  
CONTRIBUIÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**

A leitura mais atenta de alguns autores contribuiu, em muito, para consolidar uma visão daqueles que poderiam ser considerados importante na TGA. Tais autores, apresentados em ordem alfabética, são:

Barnard, Chester;

Drucker, Peter;

Fayol, Henri;

Mayo, Elton;

McGregor, Douglas;

Mintzberg, Henry;

Mitroff, Ian;

Simon, Herbert; e

Taylor, Frederick;

A intenção é examinar não a obra integral dos mesmos - o que seria uma quase impossibilidade - mas obras *selecionadas*, como foi visto na Metodologia.

Antes mesmo do início de um trabalho formal de dissertação, para detectar os *critérios de relevância*, trabalhamos com os chamados *critérios tentativos*, pois são aqueles que por certo nos influenciaram no correr da realização dos nossos créditos, especialmente das disciplinas de Teorias

Organizacionais, Estruturas Organizacionais, Seminário Sobre Poder nas Organizações e Seminário Sobre Industrialização e Gerência no Japão

Por *critérios de relevância* entendemos aqueles elementos considerados essenciais, integrantes imprescindíveis do processo administrativo, e que, quando existentes, possibilitam que a organização viabilize suas pretensões em termos de resultados a serem atingidos.

A escolha de tais critérios apresenta um *certo* grau de subjetividade, pois eles surgem como decorrência da concepção que hoje cultivamos a respeito das organizações, concepção esta decorrente - não só, mas em *especial* - de nossas leituras reflexões durante a realização do programa de Mestrado. Tal concepção, que funciona como fio condutor e integrador das categorias por nós eleitas, parte da idéia de que as organizações têm um caráter instrumental, que sua função precípua é atender e satisfazer as necessidades de uma clientela específica e que, para desempenhar suas funções, necessitam: 1) de *objetivos* claros, para não perder seu rumo; 2) de *recursos humanos* competentes e motivados para materializar tais objetivos; 3) de *informações* precisas e que circulem, pois estas estão para a organização como o sangue para o corpo humano; 4) de *políticas* que funcionem como parâmetros facilitadores da consecução dos objetivos; 5) de *estratégias* que determinem o *como* operar para viabilizá-los.; 6) operar com a noção de *futuro*, pois todas as organizações funcionam em certo *ambiente temporal* e devem balancear as noções de curto,

médio e longo prazos; 7) de uma *noção sistêmica*, que permita elas sejam gerenciadas a partir de uma ótica mais globalista, evitando que as concepções das unidades isoladas prevaleçam sobre a visão do todo; e, finalmente, 8) de uma *estrutura*, que é a roupagem final mais adequada - e possível - de que se reveste a organização para garantir a consecução dos seus objetivos.

O conhecimento e o entendimento de uma organização a partir de tais critérios são fundamentais ao desenvolvimento de abordagens gerenciais e de estruturas apropriadas para o alcance dos resultados organizacionais: competitividade, através da qualidade e produtividade, servindo, assim, a sua clientela final.

Eis, portanto, nossa concepção organizacional e a lógica a ela subjacente, orientadoras que são, da seleção dos oito critérios considerados relevantes para a análise, comparação e compreensão das organizações, à luz das abordagens da reengenharia e da Qualidade Total.

## 2.1 OBJETIVO

Segundo Taylor (1966), o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. Assim a Administração Científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que: os verdadeiros interesses de ambos são únicos e os mesmos; de que a prosperidade do empregador não

pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa; é preciso dar ao trabalhador também o que ele deseja, altos salários, e ao empregador também o que ele realmente almeja baixo custo.

O objetivo é, de acordo com Simon (1957), indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Constitui o meio pelo qual suas atividades organizativas se fundem com a satisfação de seus diversos motivos pessoais.

Segundo o mesmo autor, o objetivo da organização não é estático. Para sobreviver, a organização deve possuir um objetivo que atraia seus clientes, a fim de que estes proporcionem a contribuição necessária à sua preservação. Por esta razão, os objetivos da organização tendem a se adaptar constantemente aos valores mutáveis da clientela, ou para atrair novos grupos de clientes destinados a substituir aqueles que deixaram de ser.

"Os objetivos são a base para o trabalho e tarefas" (Drucker, 1973, p. 101). Eles determinam a estrutura da organização, as atividades chave que devem ser cumpridas e, sobretudo, a alocação das pessoas e tarefas. Objetivos são a base para o planejamento, tanto da estrutura da organização, como para o trabalho de unidades individuais e gerentes individuais.

Segundo o mesmo autor (p. 119), " se objetivos são apenas *boas intenções* eles não tem valor algum. Eles devem gerar trabalho, devem ser convertidos em ação. Do contrário, não serão objetivos e sim sonhos ".

Para Barnard (1971), o propósito ou objetivo é o princípio unificador do sistema cooperativo e que a eficiência da organização (no sentido de satisfação que ela dá aos seus membros) surge mais preponderantemente do consenso de que o propósito da organização é apropriado e importante. O autor acredita que o *objetivo* é o foco da organização e que a definição do objetivo da organização é a função mais peculiar do executivo. Acha necessário dar atenção ao ambiente, para que tenham utilidade como princípio unificador.

Objetivo segundo Mitroff e Linston (1993), é a condição de "fim desejado", que uma organização pode atingir ou não, dentro de um espaço de tempo definido.

Os objetivos de uma organização devem ter duas características: ser claros e desafiantes. Objetivos claros quer dizer estipular o que se deseja para uma organização e depois determinar como fazer e quando fazer. O objetivo não deve deixar dúvida nenhuma (nem para os subordinados e muito menos para os dirigentes). Em segundo lugar os objetivos devem criar motivação. Por este motivo, deve-se averiguar se os objetivos estipulados não são fáceis demais ou inatingíveis. Em ambos os casos a motivação deixa de existir.

## 2.2 MOTIVAÇÃO/RECURSOS HUMANOS

As organizações possuem o *Know how* fundamental para utilizarem as tecnologias e as ciências físicas em benefício (material) do homem. De acordo com McGregor ( in Shafritz e Hyde, 1978), agora as organizações devem aprender como utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a *organização humana* verdadeiramente eficaz. Assim, uma compreensão do comportamento humano é obviamente imperativa se os gerentes querem melhorar o desempenho dos Recursos Humanos de sua organização.

Segundo March e Simon (1970), uma organização é um sistema de comportamentos sociais interligados de numerosas pessoas, denominadas *participantes*, que através do recebimento de incentivos fazem contribuições à organização. De acordo com Simon, Smithberg e Thompson (apud March e Simon, 1970), esta organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzir à prestação de contribuições.

Para Barnard (1971), a cooperação se origina da necessidade de um indivíduo atingir propósitos para os quais ele próprio é biologicamente inapto. Com a seqüência da cooperação de outros indivíduos começa um sistema constantemente em mudança, formado por inter-relações de elementos biológicos, psicológicos e sociais. Para sobreviver, este sistema deve ser

"efetivo", no sentido de atingir os propósitos da organização, e "eficiente" no sentido de satisfazer as motivações individuais.

Para McGregor (1967), o homem é motivado por natureza, pois ele é um sistema orgânico e não mecânico. Assim, a gerência deve procurar criar condições, um ambiente organizacional, tal que os membros da organização, em todos os níveis, possam atingir seus próprios objetivos direcionando seus esforços aos objetivos da organização. De acordo com o autor, esta é uma estratégia que é consistente tanto com os objetivos econômicos da empresa, quanto com o conhecimento da ciência do comportamento sobre a natureza da motivação humana.

A organização social de qualquer grupo deverá, segundo Mayo (1959), assegurar a seus membros: primeiro a satisfação de suas necessidades materiais; segundo, a cooperação dos outros na realização de outras e várias funções.

O homem é um *wanting man*, dotado de necessidades; assim que uma de suas necessidades é satisfeita, surge outra em seu lugar. Esse processo não tem fim: é contínuo, desde o nascimento até a morte. O homem trabalha para satisfazer estas necessidades que, segundo McGregor (1960), são organizadas em uma série de níveis ou, em uma hierarquia de valor, com as necessidades fisiológicas na base e em níveis mais alto estão, sucessivamente, as necessidades de segurança, interação social e satisfação

do ego, auto realização. Quando as necessidades de níveis mais baixo são razoavelmente satisfeitas, sucessivamente necessidades de níveis mais altos tornam-se relativamente mais importantes como motivadoras do comportamento. Uma necessidade satisfeita não é motivador de comportamento, mas, quando o homem vê seus desejos frustrados, tende a ter um comportamento resistente, antagônico, não cooperativo; tendem a ir contra os objetivos da organização. Este comportamento é uma consequência, não causa (McGregor, 1960).

A teoria da necessidade foi desenvolvida por Maslow (1970). Segundo ele, o homem é motivado por necessidades organizadas numa hierarquia de relativa prepotência; isto significa que uma necessidade de ordem superior surge somente quando a de ordem inferior foi *relativamente* satisfeita. Em termos esquemáticos a Teoria de Maslow pode ser representada por uma escada, onde cada degrau é alcançado após ter sido atingido o imediatamente inferior (Caravantes, 1984, p. 77).



Figura 1- A escada das necessidades de Maslow

A prática Gerencial, segundo McGregor (1967), parece acreditar que motivar as pessoas para trabalhar é um problema "mecânico", onde o homem é um corpo em repouso e a aplicação de uma força externa é necessária para colocá-lo em movimento, isto é, para motivá-lo. Para o autor, esta teoria é muito similar às Leis de Movimento de Newton.

Em decorrência desta crença, gratificação e punição são as forças a serem utilizadas no controle sobre o comportamento humano. O gerente que tem a reação causa/efeito em comportamento humano como mecânico, quando se depara com indiferença ou resistência à influência gerencial, se apoia na "irratibilidade" da natureza humana para explicar estas reações, sendo que a única maneira de corrigir é aumentar a ameaça da punição.

Já o gerente que tem a reação causa/efeito como orgânica, reconhecerá o caráter transacional da influência. Quando tal gerente se deparar com a indiferença ou a resistência, ele atribuirá a reação não à natureza humana, mas aos aspectos da relação entre indivíduo e suas características (conhecimento, habilidade, motivação, atitudes) e certos aspectos ambientais que podem ser analisados e provavelmente corrigidos através de uma interação mútua.

A participação, dentro deste contexto, é valorizada segundo McGregor (1967), não apenas pelo fato de as pessoas gostarem de ser consultadas sobre decisões que as afetarão. O ponto significativo da participação, quando sincera e genuína, é um reconhecimento do caráter interacional da influência. A participação é um método natural de eliminar ou minimizar resistência ou sabotagem.

Já para Mayo (1957), deve existir um equilíbrio entre dois tipos de habilidade para que o homem mantenha sua sanidade: a *habilidade técnica*, que se manifesta através da capacidade de manipular as coisas em favor dos propósitos humanos e a *habilidade social*, que se mostra através da capacidade de receber informações dos outros e responder às atitudes e idéias destes de uma maneira a promover a participação de uma forma adequada em uma tarefa comum.

Segundo o autor, qualquer organização industrial é um *modo de trabalho*, que deve ser tecnicamente *expert* e eficaz, e também é o *modo de vida* de muitas pessoas, isto é, um sistema cooperativo que deverá ser eficiente e satisfatório como um modo de vida. Nesse mesmo sentido, Fayol (1968, p. 35), diz o seguinte: "... Estamos seguros de que uma educação exclusivamente técnica não corresponde às necessidades gerais da empresa, mesmo que se trate da indústria".

A tarefa da gerência é promover recompensas extrínsecas e intrínsecas. As recompensas extrínsecas estão sob o controle dos gerentes; assim, podem ser dadas ou retiradas de acordo com as contribuições feitas e com os objetivos da organização (as recompensas extrínsecas são relacionadas às necessidades básicas).

Em relação às recompensas intrínsecas, que dizem respeito às necessidades de ordem superior, os gerentes, segundo o mesmo autor, deverão proporcionar um ambiente apropriado - um ambiente que permita e encoraje os empregados a procurar, *no trabalho*, estas recompensas.

A gerência, de acordo com Maio (1959), tem seguidamente falhado em entender a importância de se ter a confiança e o crédito - a cooperação - dos empregados por não ter um comportamento "correto" e por não se interessar por seus vários problemas.

McGregor (1967), considera que a visão da gerência em relação à natureza humana exerce uma influência muito grande na seleção de suas estratégias e, em troca, a estratégia exerce uma grande influência no comportamento de seus subordinados, decorrentes de seus comportamentos,

O maior rendimento dentro de uma organização está relacionado, de certo modo, com as condições de trabalho mais agradáveis, livres e felizes, com transformação da atitude mental, com efetiva melhoria mental. De acordo com o Informativo publicado pela Western Electric Company em 11 de maio de 1929, p. 34 (apud Mayo, 1959, p. 75), "... industrialmente, pode-se ganhar muito tendo consideração pessoal com os níveis de emprego mais baixo".

Para Barnard (1971, p. 111), "...Parece ser completamente contrário à natureza do homem isso de ser incentivado, por considerações materiais ou monetárias, a contribuir com o esforço suficiente para um sistema cooperativo, a ponto de tornar esse sistema produtivamente eficiente". A eficiência das organizações é a sua capacidade de oferecer estímulos efetivos em quantidade suficiente para manter o equilíbrio do sistema.

De acordo com Caravantes (1993, p. 43-44),

" A importância dos Recursos Humanos cresce com o aumento da complexidade ambiental. Mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais. Assim ou bem valorizamos os recursos humanos de nossas organizações - dando

ênfase à criatividade, habilidades interpessoais, autonomia, entre outras - ou corremos o sério risco de fecharmos as portas".

Já Chanlat (1994) é mais direto ao afirmar que o ser humano é um ser complexo e não pode ser tratado como uma mera técnica de manipulação.

## 2.3 INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO

A possibilidade de realizar um propósito comum e a existência de pessoas cujos desejos podem constituir motivos para contribuir para esse propósito comum, esses dois fatores, de acordo com Barnard (1971), são os pólos opostos do sistema de esforço cooperativo. É pelo processo da comunicação que essas potencialidades se tornam dinâmicas. O propósito comum, obviamente, deve ser de conhecimento comum, e para ser conhecido necessita ser comunicado. Da mesma forma, não na mesma extensão, os incentivos às pessoas dependem da comunicação entre elas.

As técnicas de comunicação constituem parte importante de qualquer organização e, em muitas delas, são mesmo problemas iminentes. Comunicação, segundo Barnard (1971), teria de ocupar um ponto central na Teoria Organizacional pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. A falta

de uma técnica conveniente de comunicação, continua o autor, eliminaria a possibilidade de adotar uns tantos propósitos como base para organização.

Para Barnard (1971, p. 73), "a forma de cooperação humana mais universal, e talvez, mais complexa, é a linguagem". Segundo o autor a linguagem é constituída por três componentes inseparáveis: o físico, o biológico e o social. Não há sistemas cooperativos em que não estejam presentes todos os elementos.

O fato físico corresponde à energia física convertida em ondas sonoras, transmitidas pelo meio material e limitado pelas condições do meio ambiente. É um ato biológico, pois é feito por seres vivos, e é um fenômeno social pois somente pode ser apreendido através do contato social.

Para haver comunicação necessita-se de pessoas que tenham um idioma convencional conhecido e de um ambiente físico adequado. Na falta de qualquer um destes fatores a comunicação não acontece e, não acontecendo ela não produzirá reações e mudanças na situação total.

Segundo Drucker (1973), o hiato da comunicação entre organizações e, entre grupos da sociedade, está se alargando constantemente, a ponto de ameaçar tornar-se um abismo de desentendimento intransponível. Ao mesmo tempo, existe uma explosão de informação, onde qualquer profissional tem acesso a uma quantidade de dados abundante e inesgotável.

Segundo March e Simon (1970), a capacidade de uma organização para manter um padrão de atividade complexo e altamente interdependente está sujeita, em parte, aos limites de sua capacidade para dar conta de toda comunicação exigida pela coordenação. Assim quanto maior a eficiência da comunicação, maior a tolerância pela interdependência.

McGregor (1967), acredita que a gerência concorda com a proposição de que a comunicação como uma via de duas mãos é essencial. Em sua concepção, comunicação como uma via de duas mãos é um processo de influência mútua. Desta maneira, segundo o autor, estaremos assegurando que os outros entendam o que lhes está sendo comunicado. Visto que o que está sendo comunicado, é obviamente correto, racional e razoável, outros entenderão e serão persuadidos.

A comunicação é um processo de dupla direção: envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, ao indivíduo investido da responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por esse centro *para* as demais partes da organização (Simon, 1957).

Rogers (1961, apud McGregor, 1967, p. 153), fez uma observação bem mais ampla: "...Eu só serei útil (como terapeuta) à outra pessoa se eu me permitir entendê-lo".

Já Mayo (1959, p. 75), afirma que "sem sombra de dúvida é necessário treinar jovens a apresentarem seus conhecimentos e idéias com clareza mas, se eles se tornarem administradores, será mais necessário treiná-los a escutar com cuidado o que os outros falam".

Comunicar um conceito é impossível a menos que o receptor consiga percebê-lo, isto é, a menos que esteja ao alcance de sua percepção (Drucker, 1973, p 484).

Em outras palavras, comunicação sempre requer alguma coisa. Ela sempre exige que o receptor torne-se alguém, faça alguma coisa, acredite em alguma coisa. A comunicação está sempre conectada à motivação

A organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupo humano (Simon, 1957, p XIV). "Comunicação pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro para o outro da organização" (Simon, 1957, p. 161). Continua o mesmo autor "... A comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser distribuídas por toda a organização".

A comunicação é imprescindível a qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará em um processo de entropia e morte. A comunicação é um elemento vital no processo das funções administrativas. A comunicação que ocorre dentro da organização e a sua comunicação com o seu meio ambiente é que definem a organização e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento.

Fundamentalmente, a comunicação é necessária para traduzir o propósito em termos da ação concreta necessária para realizá-lo: o que fazer, quando fazer e onde fazê-lo (Barnard, 1971).

## 2.4 ESTRATÉGIA

Estratégia é definida por Clausewitz (1968, p. 241) como sendo "o uso da batalha como um meio na obtenção do objetivo da guerra". A estratégia deve dar um objetivo para toda a ação militar, e esta deve estar em concordância com o objetivo de guerra.

Para Eark (1943, apud Clausewitz, 1968, p. 28), "estratégia ... não é apenas um conceito dos tempos de guerra, mas um elemento inerente a arte

de governar ... No mundo atual estratégia é a arte do controle e utilização das reservas da nação - ou de uma união de nações - incluindo sua força armada, até o fim, onde seus interesses vitais serão eficazmente promovidos e assegurados contra inimigos, atuais ou em potenciais, ou apenas supostos".

Transportando o conceito de estratégia de guerra para dentro de uma empresa, podemos concluir que no campo administrativo estratégia é o meio de se chegar aos objetivos da empresa. É a estratégia que constrói o plano da empresa, que une todas as ações da empresa sob o mesmo objetivo.

Estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo (Simon, 1957). Decisão, tal como empregado aqui, constitui o processo pelo qual uma alternativa de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada.

Derivada da palavra Grega *strategos* que quer dizer *general*, a palavra estratégia quer dizer, literalmente, " a arte do general ". Assim , estratégia, segundo Steiner e Miner (1977, p 19), "é o planejar da missão organizacional, estabelecendo os objetivos desta organização considerando as forças internas e externas, formulando políticas e estratégias a fim de atingir os objetivos, e assegurando sua implementação para que os propósitos básicos e os objetivos da organização sejam atingidos".

A estratégia forma o plano de ação, define os planos para as diferentes *campanhas* e regula os *combates* de cada uma (Clausewitz, 1968 ). De acordo com o autor, se não vemos cada medida tomada, cada ação, como uma corrente composta por todas as medidas e ações juntas, onde cada uma leva à outra, podemos tomar determinada ação como única, e não como parte de um processo. Não refletiremos sobre as conseqüências da mesma e não saberemos se esta não nos levará a uma desvantagem. Assim, devemos operar com o *todo*, pois apenas a soma de todas as partes irá decidir sobre as vantagens e desvantagens em relação a cada ação.

Uma macro estratégia eficaz não é uma única decisão, mas uma teia de estratégias, sub-estratégias, políticas e táticas interrelacionadas.

"A estratégia nunca poderá ser retirada por um momento" afirma Clausewitz (op. cit., p. 241). A estratégia deve acompanhar o grupo quando este entra em ação, isto é, ela deve estar presente em toda a ação a fim de promover ajustamentos e modificações no plano geral que se tornem necessárias. Em estratégia tudo é muito simples, mas não muito fácil. Uma vez definido o que pode e deverá ser feito, aí o caminho a isto é facilmente encontrado.

De acordo com Drucker (1973), a base para uma estratégia eficaz é a conversão de "o que é nossa organização " em comprometimento operacional significativo - o que faz possível trabalhar em uma missão ou propósito.

Segundo McGregor (1967), uma das características fundamentais de uma estratégia é criar condições que possibilitem o indivíduo atingir seus próprios objetivos direcionando seus esforços para os objetivos da empresa.

O planejamento estratégico que leva em conta as características dos indivíduos pode levar tanto a uma sociedade melhor como a uma organização mais eficaz em termos econômicos. Criando condições para que este indivíduo satisfaça seus objetivos, incentiva-o a satisfazer os objetivos da empresa de uma maneira mais eficaz. Muitas vezes, consegue-se trazer para a organização características intrínsecas dos indivíduos que não foram liberadas em prol da organização, tais como criatividade, habilidades e conhecimento.

Estratégias que consideram a auto-atualização uma das suas metas, não comprometem nenhum recurso financeiro. Ter um indivíduo auto-atualizado quer dizer menos atitudes passivas contra os objetivos da empresa. Dando a oportunidade de realização e satisfação, as organizações irão obter do indivíduo a contribuição que necessitam para a realização das suas próprias finalidades.

## 2.5 POLÍTICA

Políticas são geralmente consideradas guias para a ação ou canais para a reflexão. Mais especificamente, políticas são guias para o desenvolvimento de uma ação. Elas estabelecem o universo onde a ação se desenvolverá (Steiner e Miner, 1977).

Políticas podem ser entendidas como o *código* que declara a direção à ação. A política delimita; ela é o guia que responderá a milhares de perguntas que poderão surgir no desenvolvimento de um negócio. Política, segundo os autores, é o meio para se chegar ao fim; assim, ela explica o que as pessoas deveriam fazer em contraste com o que elas estão fazendo. Política, quando implementada, permite o predizer de funções com um grau de relativa certeza. A visão convencional da resolução de um problema é que os meios são ajustados aos fins, ou que as políticas alcançarão os objetivos determinados.

De acordo com Katz e Kahn (1970), as políticas organizacionais são abstrações ou generalizações acerca do comportamento organizacional, em um nível que envolve a estrutura da organização. As declarações de política tanto podem ser retrospectivas como prospectivas. Por retrospectivas entende-se que o padrão estava lá, mas não havia sido previamente anunciado ou formalmente reconhecido. Quando prospectivas, são generalizações sobre qual será o comportamento organizacional. Segundo os autores, o

estabelecimento de política é um aspecto de mudança organizacional: o aspecto de decisão.

Nas palavras de Katz e Kahn (1970, p. 339),

“ Uma política ou diretriz organizacional é uma abstração ou generalização sobre o comportamento organizacional em um nível que tem implicações estruturais para a organização. Essas generalizações podem ser feitas, retrospectivamente, como reconhecimento da prática existente; contudo o processo mais interessante é *fazer* política, isto é, estabelecer os enunciados gerais, como deve ser a conduta organizacional. Neste sentido, o estabelecimento de política fica imediatamente na categoria de tomada de decisão, que é um aspecto de mudança organizacional e, talvez, a expressão mais significativa de liderança (...) As dimensões organizacionais podem caracterizar-se em três dimensões, nível de generalidade ou abstração, quantidade do espaço organizacional afetado e duração. São propostas duas principais categorias de política baseadas nas dimensões citadas: a formulação de objetivos e metas organizacionais e a formulação de estratégias e procedimentos para a consecução e a avaliação do programa em direção a tais metas”.

March e Simon (1970, p. 183), vêem política como “ um processo em que a situação básica é a mesma da negociação - existência de um conflito de interesses intragrupal - mas em que a arena de negociações não é considerada fixa pelos participantes”.

Para Mintzberg (1973, p. 16), “a formulação de políticas é tipicamente um processo de passos sucessivos em que pequenas mordiscadas são substitutas de uma grande mordida”.

A decisão por determinada política é feita apenas depois de muito debate entre gerentes e seu *staff*, quando são feitas avaliações e reavaliações. Segundo Steiner e Meiner (1977), uma política organizacional baseia-se tanto em considerações quantificáveis, como não quantificáveis economicamente. “Política é qualquer regra ou linha de ação planejada para orientar decisões específicas” (Selznick, 1971, p. 48).

A política de uma organização pode ser definida como a intenção, explícita ou implícita, da gerência em dirigir uma ação para a realização das metas da empresa. Assim, a política direciona a ação à realização de um objetivo ou meta.

O que os autores deixaram evidente é que cada situação é única, e que políticas apropriadas para uma determinada organização, sob determinada circunstância, são bastante diferentes das políticas utilizáveis por outra organização.

## 2.6 NOÇÃO TEMPORAL

A noção temporal é um fator complexo que está sempre presente em todos os problemas gerenciais, em toda tomada de decisão, em toda ação. Os gerentes devem sempre considerar presente e futuro, curto, médio e longo prazos.

Segundo Drucker (1973, p. 43), "um problema Gerencial não é resolvido através da obtenção de lucros imediatos que colocariam em perigo a saúde da organização e talvez até sua sobrevivência". Os resultados econômicos imediatos são fictícios e são alcançados em detrimento do capital. Em todos os casos, continua o autor, onde presente e futuro não são ambos satisfeitos; onde suas exigências não são harmonizadas ou pelo menos balanceadas, o capital, fonte produtora de riquezas, é posto em perigo, prejudicado ou destruído.

De acordo com Pereira (1988), o futuro não acontece simplesmente. Apesar da possibilidade de fatores circunstanciais, o futuro é feito, modelado por nós, com base nas percepções que temos presentes e nas ações adotadas em resposta a essas percepções.

Para a autora existem duas razões fundamentais para a importância da noção temporal: em primeiro lugar, é essencial para o progresso econômico e tecnológico que a medida de tempo para frutificação e experimentação de uma

decisão seja invariavelmente medido; em segundo lugar, é que a gerência, quase sozinha, deve viver sempre em ambos: no presente e no futuro.

A característica básica da gerência é a escolha entre alternativas. A decisão conscienciosa não pode se limitar à análise do contexto histórico. Ela deve projetar no futuro o resultado das ações realizadas no presente (Pereira, 1988).

Para o gerente, o futuro é a descontinuidade e o futuro, por mais que seja diferente, só pode ser alcançado através do presente. Quanto maior o salto para o desconhecido, mais forte deve ser a base para este.

A noção temporal é inerente à gerência porque esta está preocupada com o processo decisório, e a ação está sempre voltada para os resultados futuros. Noção temporal é o ato onde a gerência integra presente e futuro. É a análise do passado que permite a correção do curso futuro, através do que fazemos no presente. Neste sentido, o futuro é hoje (Pereira, 1988).

O tempo é um fator limitativo. Os gerentes eficazes sabem que o tempo é um fator muito importante, por este motivo eles devem saber onde seu tempo é gasto. Segundo Mintzberg (1973), quando o gerente faz a sua programação, ele, na realidade, está determinando os interesses da sua organização e estabelecendo prioridades para ação.

O tempo é um fator limitativo por três motivos: primeiro, porque o suprimento de tempo é absolutamente inelástico - seja qual for o volume da demanda, o suprimento de tempo não aumentará; em segundo lugar, o tempo é perecível e não pode ser estocado - o ontem está completamente perdido, jamais voltará; e terceiro, o tempo é insubstituível, não é como um material que na falta de um se usa outro semelhante.

O tempo é um elemento escasso e deve ser controlado. Qualquer trabalho é realizado num tempo e usa o tempo. O tempo é um elemento singular, insubstituível e necessário. Por ser um elemento escasso deve ser controlado. A análise do tempo é o único caminho acessível e sistemático de analisar o trabalho. É através desta análise que se descobre o que realmente é importante no trabalho (Drucker, 1971).

## 2.7 NOÇÃO SISTÊMICA

Sistema é qualquer entidade, conceitual ou física composta de partes interrelacionadas, interagentes ou interdependentes (Hanika, 1965).

A organização é vista como um sistema aberto que tem características comuns a um organismo biológico. Um sistema aberto existe, e só poderá

existir, através da troca de energia com o seu meio ambiente (Miller e Rice, 1967).

Este processo de importação (*input*) - processamento - exportação (*output*) é o trabalho que uma empresa deve desenvolver como condição de sobrevivência.

Na concepção de organização de Miller e Rice (1967), a empresa, como uma ferramenta puramente projetada para realizar tarefas, requer que as necessidades humanas, de satisfação e de defesa contra a ansiedade, devam ser consideradas como limites à tarefa a ser desenvolvida.

Toda organização requer recursos para produzir suas *unidades de trabalho*, as atividades, através das quais seus processos são desenvolvidos. Entretanto, todas as organizações, não importando o seu grau de automação, necessitam dos Recursos Humanos, pois sempre existem tarefas a serem desenvolvidas por seres humanos (Miller e Rice, op. cit.).

Assim, toda e qualquer Teoria Organizacional requer a conciliação das tarefas, recursos humanos e organização dentro de uma mesma estrutura.

Além de ser considerada um sistema aberto, em interação com o ambiente, a organização pode ser vista como um sistema sócio-técnico, nos termos estabelecidos por Emery e Trist (1960) e outros cientistas sociais do Tavistock Institute de Londres. O subsistema técnico abrange as tarefas a

serem implementadas, incluindo o equipamento a ser utilizado, as ferramentas e as técnicas operacionais.

Entretanto, este subsistema, por si só, não é suficiente para que as tarefas sejam desenvolvidas. Daí o subsistema social, abrangendo as relações entre as pessoas que irão executar a tarefa.

Se o desenvolvimento organizacional é o objetivo, apenas tornar os Recursos Humanos mais eficientes pode não ser suficiente. Mudança na tecnologia pode ser necessária para o aperfeiçoamento do desempenho. Apesar de o meio ambiente não poder ser ignorado, os subsistemas social e técnico são os que exigem mais atenção (Pasmore e Sherwood, 1978).

## 2.8 ESTRUTURA

De toda a atividade humana organizada surgem dois requisitos fundamentais: a *divisão do trabalho* em várias tarefas a serem executadas, e a *coordenação* destas tarefas a fim de finalizar a atividade.

Assim, para Mintzberg (1983, p. 2), a "Estrutura de uma organização pode ser definida como a soma das maneiras como o trabalho é dividido em tarefas distintas e a realização de coordenação entre estas tarefas".

Continua o autor (p.3): "os elementos de uma estrutura deveriam ser relacionados no intuito de atingir estabilidade e harmonia tanto interna, como com a situação em que a organização se encontra - seu tamanho; idade; tipo de meio ambiente no qual a organização se encontra mergulhada; o sistema técnico que utiliza, entre outros. "

Segundo Mintzberg, os elementos básicos de uma estrutura, o que efetivamente mantém uma organização são, os *cinco mecanismos de coordenação* : ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização do processo de trabalho; padronização do produto do trabalho; e padronização das habilidades do trabalhador.

O *ajustamento mútuo* realiza a coordenação do trabalho através da comunicação informal. O sucesso do trabalho depende da capacidade das pessoas se adaptarem umas às outras durante o trabalho.

Na *supervisão direta* uma pessoa é responsável pelo trabalho de outros, passando-lhes instruções e monitorando suas ações. Quando existe um número maior de pessoas, o ajustamento mútuo não é suficiente e um coordenador se torna necessário.

Os *processos de trabalho* são *padronizados* quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado.

Os *outputs* são *padronizados* quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho, são especificados.

As *habilidades* (e conhecimento) são *padronizadas* quando o tipo de treinamento exigido para realizar um trabalho é especificado. Este mecanismo é utilizado quando nem o trabalho nem o *output* podem ser padronizados; então, se treina o trabalhador. A padronização das habilidades realiza indiretamente o que a padronização do processo ou do *output* fazem diretamente: controla e coordena o trabalho.

Uma organização utilizará ou favorecerá um ou outro mecanismo de acordo com condições específicas, podendo também utilizar um *mix* destes mecanismos. O que uma organização não deverá fazer é se apoiar em apenas um, pois, segundo o autor, sempre será necessário uma certa quantia de ajustamento mútuo e supervisão, não interessando o grau de padronização de uma organização.

Já para Drucker (1973), estrutura está certamente relacionada com tamanho. Tamanho diferente requer uma estrutura diferente.

Segundo o autor, num organismo social, tanto quanto num organismo biológico, massa sempre aumenta mais que superfície; assim, peso também aumenta mais rapidamente que a estrutura que o suporta. Como resultado, mudanças no tamanho da organização não são meramente quantitativas, são

qualitativas também. Assim, existem tamanhos *certos* e *errados*, isto é, tamanhos que necessitam de uma estrutura que é apropriada para seu desenvolvimento e funcionamento e tamanhos onde a estrutura necessária para suportar a massa, por ser inadequada ou inapropriada, se torna um impedimento. Existe um limite para o tamanho. Existem organizações que são simplesmente muito grandes para funcionar.

Em um organismo social, como uma organização, aumento no tamanho logo requer um aumento desproporcional em complexidade e mais e mais órgãos especializados. Assim, quanto maior o corpo físico ou social se torna, mais da sua energia será necessário para manter sua *parte interna*, isto é, seus próprios mecanismos vivos e funcionando.

## **CAPÍTULO 3 REENGENHARIA**

### 3.1 ORIGENS DA REENGENHARIA

O impulso para a melhoria do desempenho operacional tem sido uma preocupação constante no século XX, e as profundas mudanças que estão ocorrendo em todas as dimensões planetárias exigem empresas proativas e flexíveis, características necessárias à sobrevivência e ao sucesso.

Estamos nos encaminhando para um mundo crescentemente competitivo onde não basta apenas ser *bom*. É preciso ser o *melhor*, de forma a cativar o cliente e manter-se no negócio.

As novas tecnologias, especialmente no campo da informação, tornaram o mundo diminuto, aproximando países e pessoas. As informações passaram a estar disponíveis em tempo real, fazendo com que o processo decisório necessite de uma crescente agilização da parte dos indivíduos responsáveis pelas organizações (Caravantes, 1994).

Tais mudanças geram buscas de novas maneiras de aperfeiçoar a gestão das empresas e de melhorar seu desempenho, o que tem levado ao desenvolvimento de inúmeras abordagens que estão hoje em uso nas organizações.

A reengenharia, modelo dos anos 90, surgiu como resposta às pressões econômicas e à concorrência que as organizações vêm sofrendo nesta década e, mais especialmente, como forma de, rapidamente, reestruturar o sistema

industrial norte-americano para recuperar o espaço perdido em relação à indústria japonesa.

A reengenharia é nova no sentido de trazer um conceito capaz de realmente exercer impacto sobre as pessoas e as empresas (Drucker, apud Netz, 1994), e segundo Port (apud Amanhã, 1994, p. 38), a "reengenharia não é modismo, é uma filosofia de sobrevivência".

De acordo com Mocsányi (1994), reengenharia é um conjunto de conceitos que devem ser adicionados aos esforços pela sobrevivência e crescimento das empresas nesta era da *competência*. O final dos anos 80 se caracterizou como a *era da qualidade*, quando satisfazer o cliente era um claro diferencial competitivo. Hoje é necessário deslumbrar e surpreender os clientes e, principalmente, os concorrentes.

Desde o início dos anos 80, a força dominante na relação vendedor/cliente tem se deslocado. Os vendedores já não estão mais no controle; os clientes é que estão. Já não existe mais noções como o cliente; existe apenas *este* cliente (Hammer e Champy, 1994).

Segundo Champy, (1995), nunca foi tão difícil conquistar clientes. Os clientes de hoje são os mais atentos e mais educados que o mercado já enfrentou. Os clientes atuais são caracterizados pela sua busca incessante

pela qualidade, serviços e preços, pela sua vontade de agir no caso de haver negligência no cumprimento de um contrato.

Em suma, no lugar dos mercados de massa em expansão nos anos 50,60 e 70, as empresas atuais têm clientes, comerciais e individuais, que sabem o que querem, o que desejam pagar por isto e como obtê-lo nos termos que exigem.

Segundo Hammer e Champy (1994), a maioria das empresas atuais, qualquer que seja o seu ramo, sofisticação dos seus produtos ou serviços, ou sua nacionalidade de origem, foi construída em torno da idéia central descrita por Adam Smith em *A riqueza das Nações*, publicado em 1776: o princípio da *divisão do trabalho*.

O princípio de Smith refletiu as suas observações de que certo número de trabalhadores especializados, cada qual realizando uma etapa individual da fabricação, poderia produzir, em um dia, muito mais do que o mesmo número de trabalhadores empenhados na produção inteira. Esses trabalhadores jamais completam uma tarefa inteira; eles tão somente realizam fragmentos de tarefas.

Contudo, segundos os mesmos autores, esta antiga forma de funcionamento simplesmente se tornou inoperante. No mundo atual de clientes, concorrência e mudanças, as atividades orientadas para tarefas estão

obsoletas. Em seu lugar, as empresas precisam organizar seu trabalho em torno de processos. Deste modo, as empresas não podem mais ser *consertadas e sim reinventadas*.

No fim dos anos 20, começo dos 30, alguns pioneiros (Thomas Watson - IBM, General Robert E. Wood - Sears, Roebuck e Elton Mayo - Harvard Business School, entre eles) começaram a questionar a maneira como as empresas estavam organizadas. Por fim, eles concluíram que a linha de montagem era uma solução de curto prazo, apesar da sua tremenda produtividade: economia pobre por sua inflexibilidade, uso limitado de recursos. Assim, eles desenvolveram a concepção do que levaria à automação como meio de organizar o processo industrial, à “Teoria Y”, trabalho de equipe, controle da qualidade e à organização baseada na informação como maneira de administrar os recursos humanos. Todos, segundo Frederick Taylor, substituíram o “trabalho exigente” pelo “trabalho inteligente” (Drucker, 1988).

De acordo com Davemport (1994, p. 364), a reflexão sobre processos começou com o movimento da qualidade. Seu enfoque nos produtos e clientes é coerente com a ênfase, manifestada pelos primeiros pensadores da qualidade, na minimização da variação e dos defeitos nos produtos manufaturados. Osborne e Gaebler (1994, p. 16), reforçam essa ênfase afirmando que

“ O ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptáveis; instituições que produzam bens e serviços de alta qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos feitos. Requer instituições que respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções de serviços personalizados; que influenciem pela persuasão e com incentivos, sem usar comando; que tenham, para seus empregados, uma significação, e um sentido de controle, que eles sintam como se fossem deles. Instituições que confirmam poder aos cidadãos, em lugar de simplesmente servi-los”.

Estes autores defendem o abandono da burocracia tradicional como estrutura básica de coordenação das organizações governamentais modernas. Nesse sentido, a reengenharia defende o abandono do paradigma burocrático subjacente às organizações setoriais públicas e privadas contemporâneas em favor de um paradigma empreendedor mais adequado às realidades do mercado contemporâneo (Bjur, in Bjur e Caravantes, 1994).

Como enfatizam Hammer e Champy (1994, p. 18), “Chegou a hora de aposentar os princípios estabelecidos e adotar um novo conjunto”. Envolvimento dos empregados, *workteams*, Círculos de Qualidade (CQ), e Controle Estatístico de Processo (CEP), têm direcionado à melhoria contínua, mas o progresso é ainda muito lento. Segundo Harrington (1991), a maioria das organizações está sentindo o *calor* da competição nacional e internacional, e não podem mais se satisfazer com melhorias graduais ou nunca serão capazes de chegar à frente na competição. As melhorias de qualidade e melhoria contínua e paulatina de processo, embora essenciais, já não bastarão, diz Davemport (1994).

A reengenharia de processos de Davemport advoga a combinação da adoção de uma nova visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos-chave.

A melhoria contínua do *kaizen* é um paliativo; para Hammer (apud Netz, 1994), a reengenharia é uma teologia porque requer a crença de que há um modo diferente de organizar e fazer o trabalho numa empresa. Tudo está em cheque na empresa.

Segundo Hammer (1993), a marca da qualidade de uma empresa de sucesso é a sua habilidade de abandonar o que foi sucesso no passado. Não existe fórmula de sucesso permanente, e é apenas para um mundo em crescimento estável que os modelos de Adam Smith, Frederick Taylor, Henry Fayol e Henry Ford seriam adequados. De acordo com Davemport (1994, p. 378),

“Todos os precursores da reengenharia de processos têm em comum uma preocupação importante estão voltados para a *melhoria operacional*, isto é, acreditam que a vantagem empresarial virá não de estratégias melhoradas, mas de formas diferentes de fazer negócio”.

Para Drucker (1994), a reengenharia é uma necessidade. Sem adotá-la, é impossível que uma organização sobreviva. A reengenharia deve resultar em um negócio totalmente diferente; não significa fazer o que está sendo feito. A reengenharia introduz um mundo novo nas empresas que a adotam. É um

mundo de desafios, de oportunidades, mas também de sobressaltos permanentes (Siegfried Adler, fundador da Estrela, apud Netz, 1994).

Fundamentalmente, a reengenharia trata de inverter a revolução industrial. Significa por de lado todo o conhecimento existente e adquirido através de 200 anos de administração industrial. Ela rejeita as suposições inerentes ao paradigma industrial de Adam Smith: a divisão de trabalho, a economia de escala, o controle hierárquico e todos os demais pertences de uma economia no estágio inicial de desenvolvimento. A reengenharia é a procura de novos modelos de organização do trabalho. A tradição de nada vale. A reengenharia é um novo começo (Hammer e Champy, 1994).

### 3.2 REENGENHARIA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Definida de uma maneira simples, reengenharia é, certamente, a *adoção de alguma coisa inovadora* (Davemport, 1994). Nesse sentido, Mattos (in Bjur e Caravantes, 1994) reconhece que a reengenharia revigora o pensamento administrativo, provocando novas considerações sobre novos problemas, ao mesmo tempo que recorda da impropriedade de desprezar coisas relevantes já construídas.

Para Hammer e Champy (1994), uma definição rápida da reengenharia de uma empresa é a seguinte: “começar de novo”. Não significa reformular o que

já existe ou fazer mudanças tímidas que deixem as estruturas básicas intactas. Significa, isso sim, abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. É por isso que, segundo Corrêa (1994), a reengenharia visa exercer impacto sobre as pessoas e a organização, visa saltos quânticos de desempenho, esperando resultados expressivos, através de um *mix* entre técnicas conhecidas e outras inovadoras.

Definida formalmente por Hammer e Champy (1994, p. 22), a

“ Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição encerra quatro palavras chave: Fundamental, radical, drástica e processos.”

FUNDAMENTAL: ao praticar a reengenharia é preciso formular questões básicas a respeito da empresa e do seu funcionamento: *por que* fazemos o que fazemos? E *por que* fazemos desta forma? Estas perguntas fundamentais forçam as pessoas a examinar as regras e suposições tácitas subjacentes à forma como as atividades são conduzidas.

*como* fazê-lo. A reengenharia ignora o que *existe* e se concentra no que *deveria existir*.

RADICAL: na reengenharia, a redefinição radical significa desconsiderar todas as estruturas e os procedimentos existentes e inventar formas

completamente novas de realizar o trabalho. É a *reinvenção* das empresas - não melhoria, aperfeiçoamento ou modificação.

DRÁSTICA: a reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas saltos quânticos de desempenho. Melhorias exigem ajuste fino; melhorias drásticas requerem destruição do antigo e a sua substituição por algo novo.

PROCESSOS: para a reengenharia, a palavra-chave *processos* é a mais importante, e também a que traz mais problemas, já que grande parte dos homens de negócios não estão voltados para processos e sim para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas.

Define-se um processo empresarial como um "*conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente*" (Hammer e Champy, 1994, p. 24). Ou ainda, como "*um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, portanto, é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação*" (Davemport, 1994, p. 6-7).

A reengenharia trata de começar de novo de uma folha de papel em branco. Ela rejeita a sabedoria convencional e as suposições herdadas do

passado. A reengenharia engendra novas soluções para a estrutura dos processos, pouco ou nada semelhantes às eras anteriores.

De acordo com Davemport (1994, p. 12), a reengenharia é certamente a adoção de alguma coisa inovadora. Presume-se que o objetivo da introdução de alguma coisa inovadora num processo seja provocar uma mudança importante, radical. A reengenharia de processos combina uma estrutura para a realização de trabalho com uma preocupação com resultados visíveis e drásticos. Envolve o distanciamento do processo para que se indague qual o seu objetivo geral e, em seguida, uma mudança criativa e radical para realizar melhorias de grande vulto na maneira pela qual esse objetivo é alcançado.

Para Lowental (1994, p. 148), a reengenharia é o repensar fundamental e o redesenhar dos processos e da estrutura organizacional, focando os valores centrais da organização a fim de atingir melhorias drásticas como: redução de custos, aumento da qualidade dos produtos e serviços, aumento da participação no mercado e lucros.

A reengenharia repensa a maneira como o trabalho é desenvolvido na organização, não tenta melhorar processos existentes. Ela muda processos, envolve o redesenhar destes processos, o que geralmente leva à mudança no sistema e na infra-estrutura, com o intuito de tirar vantagens do enorme potencial organizacional e dos seus valores centrais.

Mann (1994, p. 155) afirma que a ênfase da reengenharia é a melhoria radical dos processos a nível operacional, a maneira pela qual o trabalho é realmente realizado. É uma ferramenta para ajudar as organizações a *pensar diferente* e é um método de alinhar-se para o futuro.

Andrews e Stalick (1994, p. XIII) consideram que a reengenharia consiste em mudar radicalmente o trabalho das pessoas dentro de uma organização, mudando a política organizacional e o controle, os sistemas e a tecnologia, o relacionamento organizacional e a prática de negócios, e o sistema de recompensa.

O que a reengenharia está tentando realizar, isto é, tornar as organizações mais eficazes, não é novo e nem muitas das técnicas empregadas são inusitadas. Os quatro pressupostos-chave que diferenciam reengenharia de outras estratégias de mudança organizacional são:

1. mudança radical só poderá ocorrer quando a antiga maneira de pensar e operar são destruídas;
2. resultados concretos devem aparecer rapidamente;
3. tecnologia da Informação é um elemento-chave em qualquer esforço de mudança organizacional; e

4. qualquer mudança afeta *todas* as partes de uma organização; assim, um esforço de mudança deverá integrar pessoas, tecnologia, estrutura e filosofia gerencial.

Segundo Talwar (1993, p. 23), a reengenharia de negócio é uma abordagem com o objetivo de atingir melhorias radicais no atendimento ao cliente e na eficácia organizacional. A idéia central é repensar e tornar mais eficiente (simplificando) os processos organizacionais e a arquitetura de apoio através da qual a organização cria e transmite valores.

A reengenharia exige que se ignore as funções tradicionais e os limites organizacionais, enfatizando o desenhar e a implementação de eficientes processos interfuncionais. A reengenharia oferece a oportunidade de reexaminar os fundamentos básicos da organização ou seus processos-chave, e após, redesenhá-los a partir dos *princípios básicos*.

Já Garcez (1994, p. 35) estabelece que a reengenharia pode ser vista como um agente de integração de novas tecnologias com os respectivos Recursos Humanos, orientados para a produção de bens, serviços e *softwear* de interesse dos negócios e clientes dos empreendimentos.

A reengenharia pode contribuir para intensificar, nas empresas, o planejamento e o controle dos prazos e custos, conduzindo com mais rapidez os programas de qualidade.

Champy (1995, p. 30) trata a reengenharia como uma maneira particular de usar nossa mente, de *cuidar do nosso negócio*, e qualquer pessoa poderá aprender. É uma maneira de experiência radical, de invenção e reinvenção, constantemente conferida pelas realidades dos *resultados contábeis*.

CRITICA  
A reengenharia, entretanto, também tem seus críticos, pois, para Webber (apud FATOR RH, 1994, p. 8), a reengenharia é uma griffe que não traz nada de novidade, é apenas um novo nome. Segundo Webber, “se as organizações estão vivas, atuando no mercado, é porque elas têm muitas coisas boas. Senão, elas não sobreviveriam, e isso é uma decorrência natural”.

### 3.3 QUANDO A REENGENHARIA É A SOLUÇÃO ?

Para identificar se uma empresa necessita de reengenharia, o primeiro passo é fazer um estudo do ambiente organizacional, isto é, recolher dados e identificar os problemas da organização, pois, como afirmam Hammer e Champy (1994, p. 23), “não existe reengenharia baseada em *sentimento*”.

A reengenharia, segundo os autores, só deverá ser aplicada quando houver necessidade de destruir o que existe, pois como já fora citado anteriormente, melhorias marginais exigem o ajuste fino; melhorias drásticas requerem a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo.

As oportunidades de melhorias, de acordo com Davemport (1994), nascem de análises detalhadas das atuais operações dos processos, e os problemas são documentados durante o curso das atividades de entendimento dos processos. É esse nível de exame que dá origem às oportunidades de simplificação e de racionalização.

As prioridades para a utilização da reengenharia estão focalizadas na mudança do relacionamento dos clientes (tanto internos quanto externos à organização) e na recolocação da organização no mercado. Segundo Andrews e Stalick (1994), estudos têm demonstrado que focalizar apenas na redução de custos não traz resultados positivos. A oportunidade certa, segundo as autoras, são situações onde a combinação dos seguintes benefícios é alcançada:

- aumento na capacidade da organização de produzir, de acordo com as especificações individuais, produtos e serviços, enquanto mantendo a economia da produção em massa;
- aumento da satisfação do cliente com o produto ou serviço preferindo, assim, sua organização à do seu concorrente;
- torna fácil e agradável, para o consumidor, negociar com sua empresa;
- quebra de barreiras organizacionais, trazendo o consumidor para dentro dos canais de informação, através da comunicação e redes de informação;
- redução no tempo de resposta ao consumidor, eliminação de erros e de reclamações, e redução do intervalo de tempo entre o desenvolvimento e a manufatura de produtos e serviços;

- melhoria da qualidade de vida no trabalho e incentivo à contribuição individual para que as pessoas experienciem ser *donas* do seu trabalho e dos seus clientes vendo, assim, sua contribuição à organização; e
- Aumento da participação e da utilização dos conhecimentos da organização para que a mesma não se torne dependente do conhecimento de poucas pessoas.

De acordo com Hammer e Champy (1994), existem três espécies de empresas que empreendem a reengenharia: primeiro, vêm as empresas em *grandes apuros*. São empresas que estão muito aquém dos concorrentes ou do que seria permissível naquele ramo, e onde são necessárias melhorias de vulto. Esta empresa, segundo os autores, necessita claramente da reengenharia. Em segundo lugar, estão aquelas empresas que ainda não se acham em dificuldades, mas cuja gerência prevê problemas à frente. São empresas onde os resultados financeiros podem parecer satisfatórios, mas, à distância, nuvens escuras são perceptíveis: novos concorrentes, mudança nas características dos clientes, alterações econômicas. Estas organizações têm a visão de começar a reengenharia antes que a adversidade se aproxime. O terceiro tipo é aquela empresa que está no pico do seu desempenho, não estando em qualquer dificuldade, agora ou futura. Estas organizações vêem na reengenharia uma oportunidade de melhorar seu desempenho, de elevar seu padrão competitivo, de aumentar ainda mais a sua liderança sobre os concorrentes.

Segundo a *Fortune* (apud Champy, 1995), existem apenas duas razões para que as pessoas se submetam à reengenharia: por ganância e por medo. Talvez o medo seja o maior ativador.

### 3.4 PROCESSOS INOVADOS PELA REENGENHARIA

capítulo 3

Após a reengenharia, os processos assumem muitas formas diferentes. Apesar disto, segundo Hammer e Champy (1994), existem semelhanças entre os vários processos renovados pela reengenharia, pois as empresas estavam baseadas em um conjunto de premissas do modelo industrial: os trabalhadores são pouco qualificados e têm pouco tempo ou capacidade para o treinamento e as pessoas trabalham mais eficientemente com uma tarefa facilmente compreendida. Estas tarefas, para serem simples, tornaram os processos complexos.

Na reengenharia, o modelo industrial é virado de cabeça para baixo. Para que as organizações possam atender a atual exigência por qualidade, atendimento, flexibilidade, e baixo custo, os processos precisam se manter simples.

**VÁRIOS SERVIÇOS SÃO COMBINADOS EM UM:** a característica mais básica e comum dos processos renovados é a ausência da linha de montagem, ou seja, muitos serviços e tarefas anteriormente distintos são integrados e

resumidos em um. Concentra-se a responsabilidade de um processo integral em uma pessoa, chamado de *trabalhador de caso* (*case worker*), ou em várias pessoas, *equipe de caso* (*case team*) quando é impossível condensar todas as etapas de um processo extenso em um serviço integrado.

Com estes processos integrados surgem benefícios, tais como: a) os erros são eliminados, pois a passagem de tarefas desaparece, bem como os atrasos e erros por elas gerados; b) as despesas gerais de administração dos processos são reduzidas, pois se necessita menos supervisão, já que a empresa encoraja estes empregados, com poderes delegados, a encontrar formas inovadoras e criativas de reduzir o tempo de execução e o custo, sempre produzindo um produto de qualidade.

**OS TRABALHADORES TOMAM AS DECISÕES:** com a reengenharia, os processos são comprimidos horizontal (o que já foi citado no item anterior) e verticalmente. Isto significa que no ponto do processo onde os trabalhadores tinham que consultar o nível hierárquico superior, eles agora podem tomar suas próprias decisões. Os próprios trabalhadores realizam parte do serviço antes realizado pelos gerentes.

**AS ETAPAS DE UM PROCESSO SÃO REALIZADAS EM UMA ORDEM NATURAL:** os processos não precisam mais seguir a seqüência linear, o trabalho é sequenciado em termos do que *precisa* vir em seguida.

**OS PROCESSOS TÊM MÚLTIPLAS VERSÕES:** fim da padronização. A fim de atender às demandas do ambiente atual, são necessárias múltiplas versões do *mesmo* processo ajustadas às exigências de diferentes mercados, situações ou insumos.

**O TRABALHO É REALIZADO ONDE FAZ MAIS SENTIDO:** transposição das fronteiras organizacionais pelo trabalho para melhorar o desempenho do processo global. Grande parte do trabalho realizado nas organizações consiste na integração de partes de trabalho correlatas realizadas por unidades organizacionais independentes. Assim, com a reorganização do trabalho através das fronteiras, é eliminada a necessidade desta integração.

**VERIFICAÇÃO E CONTROLE SÃO REDUZIDOS:** verificação e controle são uma espécie de trabalho que não agrega valor; assim, os processos renovados pela reengenharia usam controles apenas enquanto economicamente justificáveis.

**A RECONCILIAÇÃO É MINIMIZADA:** reconciliação é outra forma de trabalho que não agrega valor. Reduzindo o número de pontos de contato externo de um processo, diminui a possibilidade de recebimento de dados exigindo reconciliação.

**UM GERENTE DE CASO PROPORCIONA UM ÚNICO PONTO DE CONTATO:** o *gerente de caso* é outra característica comum aos processos

sujeitos à reengenharia. O gerente de caso age como um intermediário entre o processo ainda complexo e o cliente. O gerente de caso age em relação a ele como se fosse o *dono* do processo, ainda que não seja esta a realidade.

**AS OPERAÇÕES CENTRALIZADAS/ DESCENTRALIZADAS HÍBRIDAS PREVALECEM:** a reengenharia consegue combinar, no mesmo processo, as vantagens da centralização e da descentralização. A Tecnologia da Informação cada vez mais permite às empresas funcionar como se as suas unidades individuais fossem totalmente autônomas, embora a organização continue desfrutando da economia de escala propiciada pela centralização.

### 3.5 MUDANÇAS DECORRENTES DA REENGENHARIA

capítulo 4

Quando um processo é reformulado pela reengenharia, praticamente todos os aspectos da organização, pessoas, cargos, valores e gerentes, são transformados, pois eles estão interligados. As atitudes e os valores se alteram em resposta a novos incentivos.

De acordo Hammer e Champy (1994, p. 51), as espécies de mudanças que ocorrem são as seguintes:

## UNIDADES DE TRABALHO MUDAM: DE DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS PARA EQUIPES DE PROCESSOS

O trabalho decomposto por Adam Smith e Henry Ford é reagrupado e, uma vez reestruturado o trabalho, os funcionários são organizados em *equipes de processo* (grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro). Uma equipe de processo é uma unidade que naturalmente se reúne para realizar um trabalho completo, ou seja, um processo.

Existem várias espécies de equipes de processo, e a equipe correta depende da natureza do trabalho a ser realizado: a) *equipe de caso* (*case team*): um número de pessoas com diferentes habilidades realiza, conjuntamente, um trabalho rotineiro, repetitivo; dia após dia, processam solicitações similares de clientes. Os seus integrantes costumam ser permanentes; b) *equipes virtuais*: têm vida útil mais reduzida, permanecendo reunidas somente até o término de uma determinada tarefa episódica. Após o encerramento do projeto, a equipe virtual se dissolve e seus membros migram para outros projetos e outras equipes. As pessoas podem, simultaneamente, participar de mais de uma equipe virtual; c) *equipe de processo*: assemelha-se à equipe de caso, mas é uma equipe unitária, o que é denominado de *trabalhador de caso* (*case worker*).

## OS SERVIÇOS MUDAM: DE TAREFAS SIMPLES PARA TRABALHOS MULTIDIMENSIONAIS

Os antigos serviços consistiam em especialistas que realizavam uma tarefa. Os novos estruturadores de negócios realizam uma variedade de tarefas. Eles são generalistas, o seu trabalho é multidimensional. Cada membro de uma equipe de processo, que é coletivamente responsável pelos resultados do processo, e não individualmente responsável por tarefas, executa um tipo diferente de serviço. Cada membro da equipe terá, ao menos, uma familiaridade básica com todas as etapas. Todas as ações individuais estarão embuidas de uma apreciação do processo como um todo. "As organizações deverão ser vistas como organizações *federativas*. A maneira *monoística* de pensamento deverá ser substituída pela maneira *pluralista* de pensamento" (Champy, 1995, p. 28-29).

À medida que o trabalho se torna mais multidimensional, ele também se torna mais substantivo. Elimina-se não apenas o desperdício como o trabalho não-adicionador de valor, o que significa que as pessoas dedicarão mais tempo à realização do *verdadeiro* trabalho. Elas, de fato, executam um serviço inteiro, um processo ou um subprocesso, o que, por definição, produz um resultado com o qual alguém se importa.

Grande parte do antigo trabalho é eliminado ou automatizado. O novo modelo se constitui de trabalhos complexos, tornando mais seletivo o ingresso na força de trabalho.

## OS PAPÉIS DAS PESSOAS MUDAM: DE CONTROLADOS PARA AUTORIZADOS

As empresas que praticam a reengenharia preferem, em vez de empregados obedientes às regras, aqueles capazes de formular as próprias regras. A *disciplina* corporativa deverá ser esquecida, e o novo foco será o *espírito* corporativo, isto é, a cultura da obediência deverá ser descartada e o esforço será orientado para criar a cultura da *aprendizagem* (Champy, 1995). A delegação de poderes é uma consequência inevitável para que os processos possam ser reformulados.

Segundo Davemport (1994), os processos de contato com o cliente, como gerenciamento de pedidos e assistência ao cliente, são bem adequados à delegação de poderes aos empregados da linha de frente, para satisfazer as exigências do cliente. Assim, a delegação de poderes ao trabalhador está relacionada com o espírito inovador geral da cultura empresarial.

A reengenharia e a delegação de poderes afetam profundamente os tipos de pessoas contratadas pelas empresas. Leva-se em conta critérios adicionais na contratação de pessoal, sendo que a *personalidade* também se torna

importante ( tem iniciativa? Possui autodisciplina? Está motivado a satisfazer o cliente?).

## A PREPARAÇÃO PARA OS SERVIÇOS MUDA: DO TREINAMENTO PARA A EDUCAÇÃO

As empresas tradicionais costumam enfatizar o *treinamento* dos empregados, ou seja, ensinar a realizar um determinado serviço ou lidar com uma situação específica.

Nas empresas praticantes de reengenharia, a ênfase se desloca do treinamento para a *educação*. O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina os empregados o “como” de um serviço. Já a educação aumenta sua visão e compreensão e ensina o “porquê”.

Em um mercado em constante mudança, a educação deverá ser contínua e extensiva. Segundo Champy (1995), a educação é uma maneira de mostrar para as pessoas como elas estão conectadas com seus pares, seus produtos e serviços, e seus clientes.

Em um ambiente de flexibilidade e mudança, é quase impossível contratar alguém já detendo todos os conhecimentos necessários; por isso, a educação contínua durante todo o tempo de vida de um serviço torna-se norma em uma empresa.

Cada empresa é uma instituição de ensino e aprendizagem e conforme enfatiza Drucker (1988, p. 61), “Na sociedade moderna, de empreendimentos e administração, conhecimento é o primeiro recurso e a verdadeira riqueza da sociedade”.

Segundo Caravantes (1993, p. 51), “treinar não basta, desenvolver é a solução”. Sabe-se que é fundamental que se invista no indivíduo e que o treinamento é necessário, mas não é suficiente caso uma organização deseje sobreviver em um ambiente em constante mudança.

Treinar um indivíduo é prepará-lo para desempenhar uma tarefa, uma função predeterminada. É torná-lo capaz de implementar, com maior ou menor precisão, o que lhe foi atribuído ou ordenado, e não prepará-lo para discutir sua real validade. O treinamento, assim, vem como a resposta necessária para o indivíduo que não está preparado para o desempenho que dele se espera. O treinamento permite a este indivíduo incorporar uma nova habilidade ou uma nova tecnologia.

Já quando falamos em desenvolver o indivíduo estamos não mais nos referindo a alguém preparado para melhor exercer determinada função específica. Um indivíduo desenvolvido, de acordo com Caravantes (1993), transcende os conhecimentos meramente funcionais inerentes ao cargo. Ele adquire uma qualidade essencial: a de refletir, a de aprender a aprender.

Indivíduos desenvolvidos, educados, são mais exigentes mas são, simultaneamente, mais tolerantes e perspicazes.

A reengenharia, num primeiro momento, se preocupa apenas com o treinamento do seu pessoal, apesar de os autores falarem em mudança de treinamento para educação. A valorização da educação sobre o treinamento surge somente num momento bem posterior ao do surgimento da reengenharia. É apenas a partir de 1995, com o seu *Reengineering Management*, que Champy manifesta concretamente uma preocupação com a educação.

#### O ENFOQUE DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO E DA REMUNERAÇÃO SE ALTERA: DA ATIVIDADE PARA OS RESULTADOS

Nas empresas tradicionais, a remuneração dos trabalhadores é relativamente direta: eles recebem pelo seu tempo. Quando o trabalho é fragmentado em tarefas simples, não resta às empresas outra alternativa além de avaliar os trabalhadores pela eficiência com que realizam o trabalho estreitamente definido.

Nas empresas que praticam a reengenharia, o desempenho é medido pelo valor criado e a remuneração é fixada pelo mesmo critério. A contribuição e o desempenho são as principais bases da remuneração. Os trabalhadores passam a ser pagos pelo valor que adicionam ao negócio (Champy,1995). Quando os empregados realizam trabalhos orientados para o processo, as

empresas conseguem medir o seu desempenho e pagar com base no valor por eles criado.

Na visão de Deming (1991), recompensar o desempenho é impossível a curto prazo (seria possível em 10 ou 20 anos). O sistema do mérito, segundo o autor, alimenta o desempenho imediatista, o que aniquila o planejamento a longo prazo; elimina o trabalho em equipe, pois as pessoas não conseguem trabalhar juntas, já que para receber uma promoção se deve produzir individualmente mais; e estimula a mobilidade da administração, uma vez que não havendo avaliação máxima ou mesmo razoável que se traduza em aumento de salário, a saída é procurar um novo emprego<sup>3</sup>.

#### OS CRITÉRIOS DAS PROMOÇÕES MUDAM: DO DESEMPENHO PARA A HABILIDADE

Enquanto o prêmio é uma recompensa apropriada por um serviço bem feito, a promoção para um novo cargo não é. Como resultado da reengenharia, a distinção entre promoção e desempenho é claramente traçada. A promoção para um novo cargo na organização é uma função da habilidade, e não do desempenho. Trata-se de uma mudança, e não de um prêmio. "Ao separar-se

---

<sup>3</sup> O sistema de mérito e a mobilidade social da administração fazem parte do que Deming aponta como as cinco doenças fatais na atitude norte-americana em relação à administração. Estes cinco fatores: falta de constância de propósito, ênfase em lucros a curto prazo, avaliação anual do desempenho, mobilidade da administração, e utilização apenas de números visíveis, inibem a produtividade e corroem a capacidade das organizações de competir no mercado.

as duas avaliações, mantem-se clara a diferença na cabeça dos empregados” Pamela Goldwin, apud Hammer e Champy, 1994, p. 59).

## OS VALORES MUDAM: DE PROTETORES PARA PRODUTIVOS

A reengenharia implica numa grande mudança na cultura de uma organização, assim como na sua configuração estrutural. Ela exige que os empregados acreditem profundamente que trabalham para os seus clientes, e não para os seus chefes.

Os principais modeladores dos valores e crenças dos empregados são os sistemas gerenciais de uma organização (indicadores de desempenho, avaliação, modo como o pessoal é remunerado). A simples declaração de valor de uma empresa é inútil. Assim, a declaração enuncia valores e os sistemas gerenciais dão a estes valores vida e realidade dentro da empresa. Não se molda o sistema de crenças dos empregados apenas enunciando e proferindo discursos sobre alguns valores pomposos. A cultura organizacional não pode ser proclamada ou facilmente manipulada, pois ela consiste nos valores e crenças mais profundos compartilhados pelos seus trabalhadores (Champy, 1995, p. 85). A alta gerência precisa corporificar estes valores, eles devem ser os primeiros a mudar. Os gerentes devem liderar o caminho, modelar o comportamento e, depois, transmiti-lo e ensiná-lo.

A alteração de valores é uma parte tão importante da reengenharia como a mudança de processos. Se os valores não mudarem, os novos processos, por melhor que sejam projetados, jamais funcionarão.

De acordo com Davemport (1994, p. 205), “Os líderes bem-sucedidos da reestruturação fundamental compreendem que as mudanças nos modelos mentais, atitudes, valores e, uma última análise, no comportamento, constituem a base do sucesso da implementação dessas mudanças nas estruturas e sistemas operacionais e administrativos”.

Segundo o mesmo autor (p. 223), levando em conta o fato de que a mudança organizacional talvez seja o aspecto mais difícil da reengenharia de processos, é necessário um esforço concentrado na comunicação generalizada sobre o programa de mudanças e para criar uma dedicação ao novo projeto.

#### **OS GERENTES MUDAM: DE SUPERVISORES PARA INSTRUTORES**

Os gerentes tradicionais projetam e distribuem o trabalho, supervisionam e monitoram. Os gerentes, agora, precisarão modificar seu papel de supervisor para o de facilitador, de capacitador, de alguém cuja função é desenvolver as pessoas e suas habilidades, tornando-as capazes de realizar por si próprias processos adicionadores de valor.

Para desempenhar a contento esse novo papel da gerência, os gerentes precisam: ter grandes habilidades interpessoais; se orgulhar das realizações

dos colegas; se tornar mentores onde suas funções serão de prover recursos, responder perguntas e zelar pela carreira de longo prazo dos indivíduos.

Toda a ênfase nas *peessoas* exige, como uma das mais importantes vantagens competitivas que uma organização pode criar, que a gerência atraia, cultive e mantenha a melhor força de trabalho que possa ser encontrada. (Champy, 1995, p. 176).

É importante, mais uma vez, notar que as correções de Champy sobre a Reengenharia ocorrem muitos anos depois, só em 1995, quando outros autores já haviam não só apontado as falhas, mas proposto uma *nova* alternativa, a ReAdministração, como é o caso de Bjur e Caravantes (1994).

## AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS MUDAM: DE HIERÁRQUICAS PARA NIVELADAS

A estrutura organizacional remanescente depois da reengenharia tende a ser nivelada, pois o trabalho é realizado por equipes de pessoas essencialmente afins trabalhando com grande autonomia e auxiliadas por poucos gerentes.

No entanto, após a reengenharia, ainda é possível encontrar pessoas com mais responsabilidades e autoridade do que outras. A pirâmide é achatada mas, de acordo com Champy (1995), ainda são discerníveis os seguintes níveis: a) autogerente - trabalhadores que podem não se considerar gerentes, pois, em última análise, respondem pela qualidade do seu trabalho; b) gerente

de processo e de pessoas - aqueles que respondem pelo trabalho de outros, geralmente um indivíduo, equipe ou grupo de equipes, trabalhando junto com os consumidores ou em um processo específico. Neste tipo de gerência existe uma certa rotação, de acordo com o que exige a situação; c) gerente de criatividade - aqueles cuja responsabilidade é cuidar e desenvolver a *inteligência* da organização (em todos os sentidos da palavra); e d) gerente empresarial - diretores, presidentes, chefes de divisões, todos aqueles com a responsabilidade sobre lucros e perdas.

## OS EXECUTIVOS MUDAM: DE CONTROLADORES DO RESULTADO PARA LÍDERES

Em um ambiente pós-reengenharia, o sucesso do trabalho depende bem mais de atividades e esforços dos trabalhadores do que das ações de gerentes funcionais. Os executivos, portanto, precisam ser líderes capazes de influenciar e reforçar os valores e as crenças dos empregados e de assegurar que os processos sejam projetados de modo que os trabalhadores possam executar os serviços necessários e sejam motivados a isso pelos sistemas gerenciais da empresa.

A fim de mobilizar a organização, o líder deverá descobrir as necessidades dos trabalhadores, articular estas necessidades e responder a elas. Dentro do atual mercado voltado para o consumidor, o líder deverá ser capaz de articular as razões, motivação, para explicar porque a organização e seus trabalhadores deverão fazer o que a estes foi determinado (Champy, 1995).

## 3.6 O PAPEL CAPACITADOR DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

capítulo 5

### 3.6.1 A INFORMAÇÃO

A informação, de acordo com Davemport (1994), é o mais importante dos componentes do gerenciamento de informações (gerenciamento geral de todo o ambiente de informações de uma empresa). A informação constitui, por si mesma, um poderoso recurso do processo.

Embora estejamos apenas começando a compreender como gerenciar a informação num processo, já ficou bem claro, segundo o autor, que a informação exata, em tempo real, sobre o desempenho do processo é um pré-requisito da eficiência. Muitos processos têm como objetivo primordial a criação de informação. É importante ressaltar ainda que, devido ao fato de que “Grandes volumes de informação entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo. “ (Davemport, op. cit., p. 84), a implementação de um sistema de informações gerenciais eficaz e efetivo é crucial para o bom desempenho de todos os subsistemas organizacionais.

A informação pode desempenhar vários papéis de sustentação nas tentativas de tornar os processos mais eficientes e eficazes. Apenas o

crescimento da informação num processo pode, por vezes, levar a melhorias radicais de desempenho. Ela pode ser usada para medir e acompanhar o desempenho de processos, integrar atividades dentro e através de processos, e facilitar o planeamento e a otimização dos processos a longo prazo. A informação é o *cimento* que mantém de pé a estrutura organizacional.

### 3.6.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Hammer e Champy (1994, p. 67), “uma empresa incapaz de mudar o seu pensamento sobre a tecnologia da informação não pode aplicar reengenharia. “

A tecnologia da informação desempenha um papel crucial na reengenharia das empresas. A tecnologia da informação integra qualquer esforço de reengenharia, sendo um capacitador essencial, por permitir às empresas a reengenharia de processo. Ela pode dar apoio a praticamente todas as fases da criação e implementação de novos processos, bem como à criação rápida e flexível, de sistemas de apoio aos processos (Davemport, 1994).

No relatório sobre as repercussões da tecnologia informacional na reengenharia, o Presidente da *National Academy of Public Administration* (apud The White House, 1994, p. 13), afirma que a

“ Informação é o pivô para a vitalidade e a produtividade dos serviços governamentais e para a competitividade econômica da nação. A questão é se podemos usar a tecnologia da informação de um modo eficaz a fim de capacitar o governo, o setor privado, bem como os cidadãos. A complexidade do mundo atual exige que ambos os setores - público e privado - não só aprendam a gerenciar (dominar) esta ferramenta, como trabalhar cooperativamente para maximizar os benefícios à nação.”

Também Davemport (1994, p. 351) realça essa simbiose entre reengenharia e informação, diz ele: diz ele:

“A tecnologia da informação é ao mesmo tempo um habilitador e um implementador da mudança de processos. A relação entre a tecnologia da informação e as estruturas baseadas em processos é recíproca; os processos exigem a tecnologia da informação para realizar a mudança radical, e para usar as capacidades da tecnologia da informação de maneira interfuncional, impulsionada pelo desempenho, é necessária uma visão de processo.”

Para Andrews e Stalick (1994), a tecnologia da informação deverá estar aliada à organização para o sucesso da reengenharia. Será necessário compartilhar o acesso à informação, juntamente com as tecnologias sofisticadas de comunicação e de redes para que a reengenharia de negócios se torne realidade.

O verdadeiro poder da tecnologia da informação não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas em permitir que as organizações

rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho, ou seja, pratiquem a reengenharia.

Em essência, a tecnologia da informação é a chave para o aprimoramento dos serviços aos consumidores, pois existe nela um poder *rompedor*, isto é, a capacidade de transpor as regras que limitam a condução do trabalho; isto a torna fundamental para as empresas à procura da vantagem competitiva.

A tese principal de Hammer e Champy (1994) é de que as necessidades, bem como as aspirações, são moldadas pela compreensão das pessoas sobre o que é possível. A tecnologia revolucionária viabiliza atividades e ações com as quais elas sequer sonharam.

A informação e a tecnologia da informação raramente são suficientes para provocar mudanças no processo. Segundo Davemport, (op. cit) a maioria das inovações são possibilitadas por uma combinação da tecnologia da informação, a informação, e as mudanças de recursos organizacionais e humanos.

### 3.7 QUEM REALIZA A REENGENHARIA

capítulo 6

Para que a reengenharia de processos tenha êxito, o aspecto humano da mudança não pode ficar entregue à autogestão. As questões organizacionais e de recursos humanos são mais importantes do que as questões de tecnologia

para as mudanças de comportamento que devem ocorrer dentro de um processo. Para o sucesso da reengenharia, todos os habilitadores devem estar alinhados e em equilíbrio com os aspectos-chave da organização (Davemport,1994).

Segundo Hammer e Champy (1994), quem faz a reengenharia são as pessoas e não as empresas: assim, segundo os autores, os seguintes papéis emergirão: líder, proprietário do processo, equipe de reengenharia, comitê, e czar da reengenharia.

*Líder:* alto executivo que autoriza e motiva o esforço global da reengenharia. O principal papel do líder é agir como visionário e motivador. É o líder que cria a nova visão, fixa o novo padrão, motiva e induz os demais a traduzirem essa visão em realidade. Ele exprime uma visão e persuade as pessoas a quererem dela participar, de modo a voluntariamente, ou até entusiasticamente, aceitarem as dificuldades que acompanham a sua realização. Uma liderança forte, agressiva, empenhada e informada, é essencial para o sucesso da reengenharia.

**PROPRIETÁRIO DO PROCESSO:** gerente responsável por um processo específico e pelo esforço de reengenharia nele concentrado. Normalmente, são indivíduos que coordenam as funções do processo a ser reformulado pela reengenharia. A sua função não é realizar a reengenharia, mas zelar para que seja realizada. Segundo os autores, os proprietários dos processos devem

saber conviver com a mudança, ser tolerantes com a ambigüidade e se manter serenos na adversidade. Também motivam, inspiram e aconselham suas equipes.

**EQUIPE DE REENGENHARIA:** grupo de indivíduos dedicado à reengenharia de um processo específico, que diagnostica o processo existente e supervisiona a sua redefinição e implementação. São as pessoas que realmente reinventam a empresa. O verdadeiro trabalho de reengenharia está nas mãos dos membros das equipes de reengenharia, são as pessoas que precisam produzir as idéias e os planos e depois transformá-los em realidade.

**COMITÊ GERAL:** um conjunto de altos gerentes, formulador de políticas, que desenvolve a estratégia global de reengenharia da organização e monitora o seu progresso.

**CZAR DA REENGENHARIA:** tem duas funções principais: a) possibilitar e apoiar cada proprietário de processo e equipe de reengenharia; e b) coordenar todas as atividades de reengenharia em andamento. É o indivíduo responsável por desenvolver técnicas e instrumentos de reengenharia para a empresa e por alcançar sinergia entre os diferentes processos de reengenharia da empresa.

O presente capítulo teve como objetivo apresentar a primeira tecnologia administrativa que nos propusemos estudar: a Reengenharia. Uma tecnologia nova, que propõe mudanças radicais para que as organizações se mantenham

competitivas no mercado. A reengenharia surgiu como um modelo novo, de propostas desafiadoras; mas, através de um estudo mais profundo das suas propostas e ações, demonstrou não ter a capacidade de tornar uma organização eficaz. Focalizando os processos, enfatizando o corte de pessoal e colocando toda sua força na tecnologia da informação, a reengenharia procura obter efeitos imediatos, o que, como resultado concreto, tem comprometido os resultados futuros da organização.

A reengenharia propõe o abandono de tudo que foi feito na organização, até mesmo o que foi bom para a mesma. Ora, uma abordagem do tipo “ou tudo ou nada”, com o abandono das considerações relativas ao passado da organização, não nos parece poder contribuir na solução dos problemas dessa mesma organização.

## **CAPÍTULO 4 O MOVIMENTO PELA QUALIDADE TOTAL**

## 4.1 QUALIDADE: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Antes de traçar uma retrospectiva da evolução histórica da Qualidade, faz-se necessário que clarifiquemos seus conceitos, já que qualidade continua sendo um termo facilmente mal entendido. De acordo com Garvin (1992), os sinônimos de qualidade vão desde *luxo* e *mérito* até *excelência* e *valor*. O objetivo aqui é apresentar um esquema conceitual amplo para um melhor entendimento do termo.

Deve ser ressaltado, no entanto, que concordamos com Oakland (1994) quando ele afirma que a noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada um. O que tem qualidade para uns pode não atender as necessidades de outros. Assim, o primeiro conceito a ser entendido é que a noção de qualidade depende da percepção de cada indivíduo.

Segundo Garvin (1992), como conceito, a *qualidade* existe há muito tempo, mas apenas recentemente emergiu como uma forma de gestão. Esta nova abordagem é resultante de um processo evolutivo e vem passando por uma revolução considerável nas organizações do primeiro mundo (Caravantes, 1993).

Juran (1993, p. 16) afirma que Qualidade é *fitness for use* - adequação ao uso - querendo dizer que o usuário de um produto ou serviço pode contar

com o mesmo para desempenhar o que a este foi determinado. Esta definição aponta para duas direções, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Direções da Qualidade

<b>CARACTERÍSTICAS DE PRODUTO QUE ATENDEM NECESSIDADES DE CLIENTES</b>	<b>AUSÊNCIA DE DEFICIÊNCIA</b>
<p>Qualidade mais alta permite que a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ aumente a satisfação com o produto; tome os produtos vendáveis; atenda à competição.</li> <li>■ aumente a participação no mercado; forneça faturamento de vendas; consiga preços vantajosos.</li> </ul> <p>O principal efeito reside nas vendas, geralmente mais qualidade custa mais.</p>	<p>Qualidade mais alta permite que a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ reduza a frequência de erros; reduza trabalho, desperdício; reduza falhas de campo, despesas com garantia;</li> <li>■ reduza insatisfação do cliente; reduza inspeção, testes; diminua o tempo necessário para colocar novos produtos no mercado; aumente o rendimento, a capacidade; melhore o desempenho de entrega.</li> </ul> <p>O principal efeito reside nos custos; geralmente, mais qualidade custa menos.</p>

As definições da palavra *qualidade* incluem certas palavras-chave que, segundo o autor, requerem, elas próprias, definições.

**PRODUTO:** é a saída de qualquer processo. Produto consiste principalmente de bens, *software* e serviços.

**CARACTERÍSTICA DO PRODUTO:** uma característica de produto é uma propriedade possuída por um produto com a intenção de atender a certas necessidades dos clientes e, dessa maneira, prover satisfação ao cliente.

**CLIENTE:** é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo. Os clientes podem ser *internos*, e são afetados pelo produto e

também são membros da empresa que fabrica o produto, ou *externos*, e são afetados pelo produto mas não são membros da empresa que o produz.

**SATISFAÇÃO COM O PRODUTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:** atinge-se a satisfação com o produto quando as características do produto respondem às necessidades do cliente.

**DEFICIÊNCIAS:** deficiência de um produto é a falta de um item ou aspecto que resulta na insatisfação com o produto.

Já Moller (1992, p. 14) concebe a qualidade como dois fatores: a *Qualidade Técnica* (“lucros”) e a *Qualidade Humana* (“além dos lucros”). A *Qualidade Técnica* visa satisfazer exigências e expectativas concretas como, por exemplo, tempo, qualidade, finança, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança, garantia. A *Qualidade Humana*, por sua vez, visa satisfazer expectativas e desejos emocionais como, por exemplo, lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção. É importante ressaltar que os conceitos de “*Qualidade Técnica*” e de “*Qualidade Humana*” são complementares.

Na visão de Teboul (1991, p. 32), a qualidade é, antes de mais nada, a *conformidade* às especificações. É também a *resposta ajustada* à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo. Mas é também *aquele algo mais* de sedução e de excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade.

A qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades; tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas; e melhor do que os concorrentes.

Para Ishikawa (1993), a gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais *econômicas*, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda, e o lucro. No entanto, outro japonês, Taguchi (apud Teboul, 1991, p. 59), considera que a qualidade consiste em *minimizar as perdas* causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à *sociedade*, a longo prazo.

Enquanto Crosby (1979, p. 15) estabelece que qualidade quer dizer conformidade com as exigências, Feigenbaum (1961, p. 1) acha que qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são: a) o verdadeiro uso, e b) o preço de venda do produto, a satisfação completa do cliente.

Para Lee (apud Winder, 1994), qualidade é mais do que um modelo de gestão: qualidade é uma filosofia e terá um impacto maior que qualquer outro movimento na economia global deste século. Similarmente, Baker (1992) afirma que o paradigma da qualidade é essencial à excelência e, na virada do século, será necessária até para se manter no mercado.

De acordo com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1993, p. 3), qualidade centrada no cliente é um conceito estratégico voltado para a manutenção de clientes e a conquista de novas fatias de mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, à determinação dos fatores que promovem a satisfação e a manutenção dos clientes, bem como à percepção dos desenvolvimentos ocorridos na tecnologia, e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado.

Nos termos da ISO 9000, conforme destaca Arnald (1991), gerenciar a Qualidade Total é agir de forma planejada e sistêmica para implantar e implementar um ambiente no qual o aprimoramento seja contínuo e que em todas as relações fornecedor/cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista satisfação mútua.

De acordo com Tribus (1992, p. 9), a Qualidade Total pode ser definida da seguinte maneira:

“Qualidade é o que faz possível para o seu consumidor ter um caso de amor com o seu produto ou serviço. Dizer pequenas mentiras, baixar os preços, acrescentar novas características pode criar um apaixonado temporário.

Amor é sempre inconstante. Assim é necessário manter-se sempre perto de quem se quer lealdade. Deve-se estar sempre alerta, sempre procurando o que satisfaça seus consumidores. O namoro nunca está acabado, melhoria contínua é necessária para manter consumidores leais”.

Também as empresas têm sua visão de qualidade. Para a Federal Express (1991), por exemplo, qualidade quer dizer fazer *tudo* certo na primeira vez. Resultado final: 100% dos clientes satisfeitos, 100% das entregas sem atraso e informações precisas disponíveis a cada nova remessa (com destino à qualquer parte do mundo). Já a Lockheed (1989) vê a qualidade como uma filosofia e atitude que visa a análise das capacidades e processos, e a melhoria contínua destes, a fim de atingir um objetivo: satisfação do consumidor.

Para Garbo (1994, p. 8) qualidade significa antecipar-se às necessidades do cliente, traduzindo essas necessidades em produto útil e confiável e criando um sistema que possa produzir o produto ao menor preço possível a fim de que represente um *produto de valor para o cliente e lucro para a empresa*.

## 4.2 QUALIDADE: HISTÓRIA E EVOLUÇÃO

Nos séculos XVIII e XIX, a concepção do que vinha a ser qualidade, bem como seus controles, diferia muito da qualidade tal como a conhecemos hoje. Quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício (Garvin, 1992). Os artesãos da época permaneciam por longo período como aprendizes, antes de serem reconhecidos como artesãos. Segundo Juran (1993), antes do século XX, o gerenciamento para a qualidade se baseava em

dois princípios: 1) inspeção dos produtos pelo consumidor (que ainda hoje é usado nos mercados das aldeias); e 2) o conceito de artesanato, onde os compradores confiavam na técnica e na reputação de artesãos treinados e experientes.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis (Garvin, 1992). Com a expansão do comércio e o aumento da tecnologia, conceitos e ferramentas adicionais foram inventados para assistir o gerenciamento para a qualidade: a) verificações por amostragem; b) garantias de qualidade nos contratos de venda (Juran, 1992). Com a Revolução Industrial e o sistema fabril, vieram estratégias adicionais como: especificações escritas, mensurações com instrumentos de medição adequados, e os laboratórios para testes e padronização. Para Garvin (1992, p. 4), “do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX”.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, considerado o pai da “administração científica”, deu legitimidade à atividade de medição, e principalmente de inspeção, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos oito chefes funcionais (encarregados) necessários para um bom gerenciamento da fábrica. Com efeito, para Taylor (Shop Management, apud Garvin, 1992, p. 5),

“O inspetor é responsável pela qualidade do trabalho, e tanto os operários quanto os mestres (que providenciam o uso das ferramentas de corte apropriadas, que verificam se o trabalho está no rumo certo e se os cortes estão sendo feitos na parte certa da peça) têm que cuidar para que o trabalho seja acabado de maneira a satisfazê-lo. É claro que ele pode trabalhar melhor se for um mestre na arte de acabar o trabalho bem e depressa”.

De acordo com Juran (1993), as dimensões extremas dessas estratégias de inspeção podem ser vistas a partir da situação reinante no *Hawthorne Works of Western Electric Company*, no final da década de 20.

No decorrer destas mudanças, a prioridade dada à qualidade caiu sensivelmente. Segundo Juran (1993, p. 4),

“... A responsabilidade quanto à função da qualidade tornou-se vaga e confusa. Nos dias dos artesãos, o mestre (então também o executivo chefe) participava pessoalmente no processo de gerenciamento para a qualidade. O que surgiu foi um conceito no qual a alta gerência separou-se do processo de gerenciamento para a qualidade.”

Não só a alta gerência se distanciou do processo (de gerenciamento para a qualidade), como também o trabalhador, através da limitação deste à executar uma única tarefa na linha de produção, se distanciou do produto final.

Garvin (1992) relata que na década de 30, Walter Stewhart ( que fazia parte de um grupo maior dos *Bell Telephone Laboratories* que estava investigando problemas da qualidade), desenvolveu técnicas de controle estatístico da qualidade. Stewhart criou técnicas de acompanhamento e

avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de se melhorar a qualidade.

Toda a análise de Stewhart (1931, p. 6) de como distinguir as variações aceitáveis e as flutuações que indicassem problema, derivou do seu conceito de controle estatístico:

“Dir-se-á que um fenômeno está sob controle quando, recorrendo-se à experiência passada, se puder prever, pelo menos dentro de certos limites, como o fenômeno deve variar no futuro. Entende-se, aqui, que a previsão significa que se possa determinar, pelo menos aproximadamente, a probabilidade de que o fenômeno observado fique dentro de determinados limites. “

Juran (1993, p. 5), agrupa o conceito de Stewhart dentro de um grupo mais genérico chamado de *Engenharia de Qualidade*. Segundo o autor, “essa especialidade origina-se na aplicação de métodos estatísticos para o controle da qualidade em fabricação. ”

Durante a Segunda Guerra Mundial, a indústria americana enfrentou uma tarefa adicional, uma mudança drástica no perfil da produção, com ênfase na indústria bélica. Uma parte da estratégia global durante a Segunda Guerra foi a de interromper a produção de vários produtos civis. Uma imensa escassez de bens surgiu no meio de um enorme crescimento do poder de compra. Foi somente no fim da década de 40 que a oferta se equiparou à demanda (Juran, 1993). Isso levou à queda da qualidade, uma vez que a prioridade máxima era

o prazo de entrega. Por outro lado, é importante ressaltar que a qualidade sempre cai durante épocas de escassez.

Nos anos 50 surgiu um novo departamento nas indústrias, responsável por planejar e analisar os aspectos referentes à qualidade, visando especialmente à prevenção de defeitos: o Departamento de Controle da Qualidade.

Nesta mesma época surgiu um movimento que visava resgatar o conceito de que o controle de qualidade deveria conter uma abordagem mais ampla, envolvendo um conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituiria apenas um elemento. Esse movimento recebeu várias designações, dentre as quais a mais conhecida é *Controle Total da Qualidade*.

Em 1956, Armand Feigenbaum propôs o *Controle Total da Qualidade*. Produtos de alta qualidade, argumentava ele, não teriam probabilidade de ser produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Efetivamente, para Feigenbaum (1956, apud Garvin, 1992, p. 15),

“O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total... é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito... o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que *qualidade é um trabalho de todos*.”

Teboul (1991, p. 16), ao falar sobre a qualidade, afirma que

“Para sair do dilema precedente, o custo do defeito contra o custo de inspeção, é necessário introduzir um terceiro termo: a prevenção. A qualidade deve ser construída e fabricada desde o início pois a inspeção sempre aparece tarde demais e se resume na maioria dos casos, em um atestado de óbito...”

“ ... Uma mudança decisiva só poderá acontecer quando a administração tomar consciência de sua *responsabilidade em relação à qualidade*, responsabilidade esta que lhe pertence de fato e não pode ser delegada a outro setor, por mais *especializado* que ele seja. (...) A qualidade é uma função que não pode ser delegada. A qualidade é importante demais para ser confiada apenas a especialistas !”

#### 4.2.1 A BUSCA DA QUALIDADE NO JAPÃO

Após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses partiram em direção à busca de metas nacionais através do comércio e não dos meios militares. No período 1946-50 houve uma tentativa de redirecionar a indústria de guerra japonesa para a exportação de produtos manufaturados (Teboul, 1991, p. 20).

Para fazer esta conversão de produtos militares para civis, os japoneses se prontificaram a aprender como os outros países gerenciavam a qualidade, já que seus produtos se caracterizavam pelos preços baixos e pela má qualidade. Isto é confirmado por Juran ( 1993, p. 7 ), ao afirmar que “Um dos principais obstáculos para venda desses produtos no mercado internacional

era a reputação nacional por produtos de segunda, devido a exportação de bens de má qualidade antes da Segunda Guerra Mundial “.

Segundo Garvin (1992), as décadas de 40 e 50 foram períodos de reconstrução e de consolidação para o controle da qualidade japonesa. Novas técnicas foram importadas dos Estados Unidos, estudadas cuidadosamente e então aplicadas em uma ampla série de cenários.

A partir destas iniciativas , de acordo com Juran (1993), os japoneses articularam algumas estratégias inéditas para criar uma revolução na qualidade. Varias destas estratégias foram decisivas, entre as quais:

1. os gerentes de nível alto lideraram pessoalmente a revolução;
2. todos os níveis e funções foram submetidas a treinamento no gerenciamento para a qualidade;
3. o aperfeiçoamento da qualidade foi empreendido a um ritmo contínuo e revolucionário;
4. a força de trabalho participou do aperfeiçoamento da qualidade através do conceito de Círculo de Controle de Qualidade.

Desde 1945, os japoneses têm feito enormes investimentos no gerenciamento da qualidade. Saíram de posições retardatárias para a liderança, e têm feito isto segundo uma sistemática e ordenada progressão (Garvin, 1992).

Juran (1993, p. 8), usa com freqüência o gráfico abaixo (figura 2) para mostrar a evolução comparativa da qualidade nos países ocidentais e no

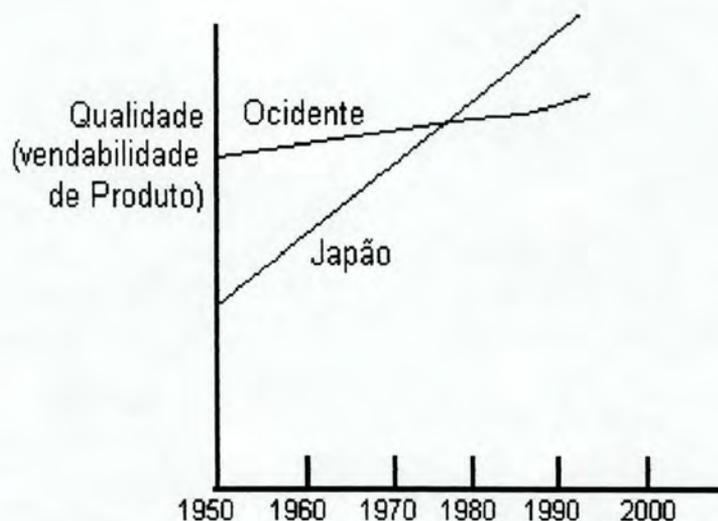


Figura 2. Qualidade japonesa e ocidental: um contraste.

O Quadro 2. mostra os principais eventos do movimento da qualidade do pós-guerra no Japão. Esta passagem pela história mostra que a responsabilidade da administração e a importância estratégica da qualidade se impuseram rapidamente no Japão, levando a uma dinâmica de qualidade mais rápida do que a que aconteceu nos países do ocidente (Teboul, 1991).

## Quadro 2 - Cronologia do Movimento da Qualidade Japonesa

1945	É criada a Seção de comunicação Civil dentro do Quartel General, Comando Supremo das Forças Aliadas. É criada a Associação de Padrões Japonesa
1946	É Criado o Comitê de Padrões Industriais Japonês. É criada a União dos Cientistas e Engenheiros Japonesa (JUSE). O jornal mensal <i>Padrões e Normas</i> é publicado pela primeira vez.
1949	O Grupo de Pesquisa em Controle da Qualidade é criado dentro da JUSE. São oferecidos os primeiros curso de CQ. É aprovada a Lei de Padronização Industrial. Os seminários da Seção de Comunicação Civil são oferecidos.
1950	A JUSE publica a revista <i>Controle Estatístico da Qualidade</i> . Padrões Industriais Japoneses são criados com base na lei da padronização industrial. Deming apresenta seminários sobre qualidade.
1951	É criado o Prêmio Deming. É realizada a primeira Conferência sobre Controle da Qualidade.
1954	Juran apresenta seminários sobre qualidade.
1956	A Corporação de Radiodifusão em Microondas do Japão transmite um curso por correspondência para encarregados.
1957	A Corporação Nacional de Radiodifusão oferece uma série de cursos de CQ no seu canal de televisão educativa.
1960	A JUSE publica em dois volumes o manual de CQ para encarregados. O primeiro "Mês da Qualidade" é introduzido em âmbito nacional.
1961	Um suplemento especial do <i>Controle Estatístico da Qualidade</i> é publicado para encarregados. É realizada a décima primeira conferência sobre Controle da Qualidade, incluindo um painel sobre "o papel dos encarregados na garantia da qualidade".
1962	<i>Genba-To-QC (Controle da Qualidade para Encarregados)</i> é publicado, incluindo uma proposta para círculos de CQ. O primeiro círculo de CQ é registrado como círculo de CQ do quartel general. É realizada a primeira conferência anual sobre CQ para encarregados.
1968	O termo "Controle da Qualidade por Toda Companhia" (CWQC) é introduzido.
1969	É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.
1970	É criado o Prêmio de Controle da Qualidade para todo o Japão. É criada a Sociedade Japonesa para Controle da Qualidade .
1972	O desdobramento de funções da qualidade é praticado primeiramente na Kobe Shipyard, Mitsubishi Heavy Industries, Ltda.
1979	100 mil círculos de CQ são registrados.

fonte: Garvin,1992, p. 235.

Segundo o autor, logo no período do pós-guerra, as empresas americanas afetadas logicamente consideraram que a competição japonesa residia nos preços e não na qualidade. À medida que os anos passaram, a competição de preços caiu enquanto a competição da qualidade subiu

Examinando os principais eventos do movimento da qualidade, não há nenhuma dúvida de que as teorias administrativas geradas no ocidente e as tecnologias desenvolvidas a partir delas tiveram um profundo impacto no Japão. Os americanos podem ter sido os catalisadores, mas, de acordo com Garvin (1992, p. 219),

“Os japoneses desenvolveram ultimamente um movimento da qualidade que foi unicamente deles próprios. Algumas das mais importantes inovações remontam aos últimos anos da década de 50 e aos primeiros da década de 60, as sementes, todavia foram plantadas uma década antes.”

Juran (1981, apud Garvin, 1992, p. 219) também enfatiza esse esforço singular dos japoneses ao relatar que

“Um segmento da imprensa ocidental tem surgido com a conclusão de que o milagre japonês não foi devido aos japoneses. Na verdade foi devido a dois americanos Deming e Juran, os quais fizeram conferências para os japoneses logo após a Segunda Guerra Mundial. (...) Eu realmente conferenciei no Japão como relatado e levei alguma coisa de novo para eles - uma abordagem estruturada para a qualidade. Também fiz a mesma coisa para um grande número de outros países, entretanto, nenhum destes ainda atingiu os resultados conseguidos pelos japoneses. Desta forma quem executou o milagre?”

Referindo-se às tecnologias administrativas, Noritake Kabayachi (apud Caravantes, 1992, p. 58), Diretor da Escola de Administração da Universidade de Keyo reconhece que “não há nada de novo; fazemos aquilo que aprendemos e o que aprendemos foi com as teorias administrativas americanas.”

Segundo o Professor Tadashimoto (1981, apud Caravantes, 1992), existem três fatores críticos na manutenção da alta produtividade das organizações japonesas:

- treinamento em serviço - OJT (*on the job training*);
- controle de qualidade - TQC (*Total Quality Control*); e
- planejamento de longo prazo - LTP (*long term planning*)

#### 4.2.2 A QUALIDADE HOJE

O impulso para a melhoria do desempenho operacional e organizacional tem sido uma constante. Durante 300 anos, a principal maneira de avaliar a economia era a produtividade. Isto não é mais verdade. A produtividade é uma necessidade da competitividade, mas a velocidade e a flexibilidade surgiram como novas exigências. Assim, a necessidade de velocidade e de flexibilidade para atender as exigências do mercado tem colocado um peso

extra na gestão empresarial, exigindo métodos e estratégias inovadoras (Schmidt e Finnigan, 1992).

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade passaram a se preocupar principalmente com a qualidade dos produtos físicos, e o cliente foi momentaneamente esquecido. A qualidade ainda estava sob a influência do paradigma clássico, onde a ênfase era a produção, e a preocupação era com o controle estatístico da qualidade, estabelecendo gráficos e cartas de controle nos pontos-chave do processo da empresa (método descrito por Stewhart, 1931).

A vantagem competitiva entre as empresas estava centrada na eficiência interna do seu processo produtivo, ou seja, no volume de produção. Palavras como qualidade, marketing, e cliente, raramente eram preocupação das organizações. É com base nesse contexto que Skinner (1969), argumenta que: a) as organizações têm forças e fraquezas diferentes e podem escolher formas diversas para se diferenciar dos seus concorrentes; b) da mesma maneira, sistemas distintos de produção, componentes decisivos em várias áreas na tomada de decisão, também têm características diversas; portanto, em vez de se adotar sistemas padronizados, a tarefa de uma organização seria configurar um sistema de produção que mediante uma série de decisões inter-relacionadas e externamente consistentes refletisse as prioridades implícitas na sua estratégia competitiva.

Para Hayes e Pisano (1994), a simples adoção de um programa de melhoria não significa que se está adotando uma estratégia para ganhar vantagem competitiva. O sucesso a longo prazo reside na capacidade de fazer *a coisa certa* de uma forma melhor que os concorrentes. Isto requer que a organização procure continuamente novas formas de se diferenciar dos seus concorrentes. Nenhum programa de melhoria vem pronto e adequado para toda e qualquer organização.

Foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano (Moller, 1992). A qualidade deixou de estar associada apenas à produção, produtos ou aplicação de técnicas e passou a designar um modelo de gestão. Saiu do conceito de qualidade orientada para a inspeção e o controle estatístico de processo (CEP) para uma idéia mais abrangente que engloba várias funções como : aperfeiçoamento constante; erro zero; gestão participativa; ênfase em treinamento e desenvolvimento de RH; *empowerment*, e preocupação com liderança, motivação e comprometimento, aliadas a uma visão estratégica sustentada em processos de planejamento visando a satisfação dos clientes (internos, externos, fornecedores).

Atualmente, de acordo com Garvin (1992), estamos no estágio da gestão estratégica da qualidade, onde a qualidade foi redefinida através do ponto de vista do consumidor, e onde a satisfação está relacionada com ofertas

competitivas e com a vida útil do produto, não apenas na compra. A qualidade é resultante de uma composição de atributos que propiciarão a satisfação àqueles a quem o produto serve. A qualidade, em cada caso, será determinada pela capacidade de desempenho do produto ou serviço que satisfaça o maior número de desejos diferenciados, de acordo com o grau de importância dos mesmos, para cada indivíduo (Dotchin e Oakland, 1992).

Como decorrência destas mudanças no campo organizacional, visando a competitividade através da qualidade e da produtividade, o modelo da “Qualidade Total” tem se destacado. Essa nova abordagem sobre a qualidade é de caráter abrangente e preventivo, um novo modo de vida para quase todos os aspectos de todas as organizações (Scholtes, 1992). Além disso, ela está totalmente associada à satisfação dos clientes, abrangendo, assim, não somente os produtos, mas também os serviços e, especialmente, os processos que geram produtos e serviços (Moura, 1993).

Segundo Juran (1993), Qualidade Total é um conceito que foi ampliado, começando com conceitos estatísticos e chegando hoje a ser entendida como filosofia de administração, pois abrange todas as áreas da empresa, tanto vertical como horizontalmente. Dentro desta mesma idéia, Ishikawa (1986) afirma que a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, o que exige uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização.

A qualidade Total coloca o interesse dos consumidores em primeiro lugar. Drucker (1977, p. 89) afirma que “o propósito de uma organização é conseguir e manter seus clientes. O objetivo não é só clientes satisfeitos mas clientes leais.” As organizações perceberam que é mais vantajoso manter antigos clientes (leais) do que conseguir novos (Blackwell, 1994). Na opinião de Deming (Diários, 1947, apud Garbo, 1994), qualidade não possui significado, exceto quando definida pelos desejos e necessidades dos seus clientes. E um cliente satisfeito não é o suficiente; os negócios são construídos pelo cliente leal, aquele que volta e traz um amigo. Para Carlzon (1993), o único patrimônio valioso de uma companhia (de serviços) é o cliente realmente satisfeito. Pelo exposto, se entende que o *cliente leal* de Drucker é o mesmo *cliente realmente satisfeito* de Carlzon.

No regime de livre economia, a qualidade se traduz em vantagem competitiva: maior aceitação dos produtos ou serviços e, conseqüentemente, maior presença no mercado. Qualidade assegura a velocidade e a flexibilidade que os consumidores esperam.

Philip Crosby (1979) acredita que todo o produto que é reproduzido segundo as especificações do seu modelo e das suas exigências tem qualidade. Assim, para que se consiga qualidade a fim de satisfazer clientes, toda organização deve ter em mente que qualidade total não é nenhum equipamento, não pode ser comprada mas, “deve ser desenvolvida por todos

que trabalham dentro da organização. Todos devem saber o que seu trabalho representa e como ele se coloca dentro de um sistema onde qualidade é o objetivo “ (Ishikawa, 1985, apud Dotchin e Oakland, 1992, p. 136).

Feigenbaum (1956, apud Dotchin e Oakland, 1992, p. 136), afirmou que “produtos com qualidade não seriam produzidos se a produção trabalhasse sozinha. Para obter sucesso é necessária a cooperação de todos os departamentos de uma organização - Qualidade Total. ”

Garbo (1988), observa que a qualidade total é holística e só pode ser concebida se incluir todas as funções da organização, todas as pessoas que lá trabalham, e todas as outras organizações e indivíduos fornecedores e receptores de bens e serviços. O escopo da qualidade total não apenas ultrapassa operações para outras funções dentro da organização, como também envolve conhecimento e compreensão dos fornecedores e seus fornecedores e dos clientes e seus clientes (Oakland,1994).

Qualidade Total é um conceito voltado para o processo e não para o problema, diz M. Imai (1990). A qualidade total se encaixa naturalmente no conceito e nas estratégias do *kaizen* - melhoria contínua com envolvimento de todos.

Segundo Schimidt e Finnigan (1992), a qualidade total resgata idéias de muitas teorias, mas tem apenas um foco: um processo que produza qualidade.

Para os autores, qualidade não é apenas um programa, mas um modo de vida organizacional. É uma nova maneira de fazer as coisas, é uma revolução no modo de as organizações planejar, desenvolver, produzir e entregar produtos ou serviços, e lidar com seus empregados. A qualidade não deve ser tratada como um programa com um fim determinado, mas como um processo.

A Qualidade Total não é apenas outra iniciativa, mas um conceito mais amplo, uma maneira de gerenciar iniciativas existentes e planejadas com mais eficiência, não existindo, assim, uma maneira certa de proceder; cada organização deve determinar qual estratégia e tática deve perseguir e como (Hart e Schlesinger, 1991).

As rápidas mudanças na tecnologia dos produtos e na produção requerem o desenvolvimento de um sistema de produção flexível se as organizações quiserem manter sua vantagem competitiva. Assim, segundo Winder (1994), uma organização que destrói, ou que não tenha um sistema de qualidade, perde sua habilidade de sustentar o relacionamento com seus participantes (empregados, donos, clientes e acionistas), pois, mais importante do que sofisticação ou máquinas modernas, é a organização, a dedicação dos funcionários e o foco no cliente.

Finalmente, cabe destacar que a Qualidade Total está sendo tratada sob vários títulos: *Total Quality Management (TQM)*, *Total Quality Control (TQC)*,

*Company Wide Quality Control (CWQC)*, *Total Quality Improvement (TQI)*, mas todas essas variantes têm um objetivo em comum: clientes satisfeitos.

#### 4.3 GERENCIAMENTO PARA A QUALIDADE: AS ABORDAGENS DE JOSEPH M. JURAN, DE W. EDUARDS DEMING E DE PHILIP CROSBY.

Juran, Deming e Crosby foram escolhidos para este estudo porque além de fazer parte de um seleto grupo de especialistas americanos, são considerados, por vários autores, como por exemplo H.S. Gitlow (1995), J. Teboul (1991), J. Oakland (1994), J. Dotchin (1992), D. Garvin (1992,1994), P. Scholtes (1992), W. Schmidt e J. Finnigan (1992), A. Garbor (1988, 1994), A. March (1986) como os “gurus” da qualidade americana. Estes autores têm percorrido o mundo aconselhando as indústrias sobre o melhor método de administrar a qualidade. Juran é considerado uma autoridade em qualidade, e seu livro **Quality Control Handbook**, publicado em 1951, se tornou a bíblia da qualidade nos Estados Unidos e no Japão; foi ainda co-desenvolvedor do primeiro controle estatístico de processo, tendo ficado conhecido por ensinar o Princípio de Pareto. Já Deming tem sido considerado como o fundador da nova era econômica e industrial. Foi ele que introduziu no Japão a importância da qualidade e a aplicação do Raciocínio Estatístico. Recusa-se a aceitar receitas e soluções instantâneas e prega a motivação e o enfoque nos

processos como a melhor maneira de conduzir os negócios com qualidade. Crosby, por sua vez, é conhecido como o criador do defeito zero. Desenvolveu um programa com 14 passos que é usado como base para muitos programas de melhoria de qualidade. A sua ênfase está no “custo da qualidade”.

#### 4.3.1 Joseph M. Juran

Para Juran, (1993), o gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso de três processos universais de gerenciamento: *planejamento da qualidade*, *controle da qualidade* e *melhoramento da qualidade*. Estes processos são conhecidos como a *Trilogia Juran*.

O *Planejamento da Qualidade* é a atividade para: a) determinar as necessidades dos clientes, e b) desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes. Envolve uma série de etapas:

1. determinar quem são os clientes;
2. determinar quais são as necessidades dos clientes;
3. desenvolver características de produtos que correspondam às necessidades dos clientes;
4. desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características de produto; e
5. transferir os planos resultantes às forças operacionais.

No *Controle da Qualidade*, o conceito de controle é no sentido de “manter o status quo”, manter o processo planejado no seu estado planejado, de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais. Este processo consiste nos seguintes passos:

1. avaliar o desempenho da qualidade real;
2. comparar o desempenho real com as metas de qualidade; e
3. atuar nas diferenças.

No *Melhoramento da Qualidade*, melhoramento significa a criação organizada de mudanças benéficas, e a obtenção de níveis inéditos de desempenho; é um sinônimo de *inovação*. A metodologia consiste de quatro etapas:

1. estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade anual;
2. identificar as necessidades específicas para melhoramento - os *projetos* de melhoramento;
3. estabelecer para cada projeto uma equipe de projeto que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem sucedido; e

4. fornecer os recursos, motivação e treinamento necessários às equipes para: diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução, estabelecer controles para manter os ganhos.

#### 4.3.2 W. Edwards Deming

Deming desenvolveu 14 pontos que descrevem o que é necessário para uma empresa sobreviver e ser competitiva:

1. criar e publicar a todos os funcionários uma declaração dos objetivos e propósitos da empresa ou outra organização. A gerência deverá demonstrar constantemente seu comprometimento para com esta declaração;
2. aprender a nova filosofia;
3. entender o propósito da inspeção para o melhoramento do processo e a redução de custos;
4. suspender a prática de aprovar compras apenas na base do preço;
5. aperfeiçoar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço;
6. instituir o treinamento;
7. criar e instituir lideranças;
8. eliminar o medo. Criar confiança. Criar um clima para inovação;
9. otimizar os esforços grupais das áreas de assessoria em relação a consecução dos objetivos e propósitos organizacionais;
10. eliminar a exortação para a força de trabalho;
- 11.a. eliminar as cotas numéricas para a produção. Aprender e instituir métodos de melhoramento.

- b. eliminar o gerenciamento por objetivo. Aprender capacidades do processo e como melhorá-los;
- 12. remover as barreiras que roubam às pessoas seu direito de se orgulhar do trabalho realizado;
- 13. encorajar a educação e o auto-desenvolvimento de todos; e
- 14. trabalhar para realizar a transformação.

#### 4.3.3 Philip Crosby

Crosby apresenta quatro absolutos da Qualidade:

- definição - conformidade com os requisitos;
- sistema - prevenção;
- padrão de desempenho - zero defeito; e
- medida - preço da não conformidade.

Crosby oferece um programa com 14 pontos para o melhoramento da qualidade. O programa enfatiza a prevenção ao invés da detecção, e enfatiza a mudança da cultura organizacional ao invés de ferramentas estatísticas e analíticas.

Este programa foi desenvolvido como um guia a fim de assegurar o comprometimento da gerência, e ganhar o envolvimento dos empregados através de ações como *O Dia do Defeito Zero* ( March, 1986). Os quatorze pontos são:

1. Comprometimento da Gerência: deixar claro que a administração é comprometida com a qualidade;
2. Times de Melhoria da Qualidade: formar grupos de melhoria da qualidade com representantes de todos os departamentos;
3. Medida da Qualidade: devem ser estabelecidas medidas da qualidade apropriadas à cada atividade para identificar as áreas que necessitam melhoria;
4. Avaliar o Custo da Qualidade: estimar o custo da qualidade para identificar áreas onde melhorias de qualidade serão úteis;
5. Conscientização sobre a Qualidade: despertar a conscientização sobre a qualidade de todos os empregados. Eles devem entender a importância da conformidade com os requisitos do produto e o custo da não-conformidade;
6. Ação Corretiva: oportunidades para correção são geradas pelos passos 3 e 4, bem como pelas discussões entre os empregados. Estas idéias devem ser levadas à supervisão e resolvidas lá, se possível;
7. Planejamento do Programa de Zero Defeito: um comitê *ad hoc* de zero defeito deve ser formado pelos membros do time de melhoria. Este comitê deve começar planejando o programa de zero defeito de acordo com a empresa e sua cultura;

8. Treinar Supervisores: todos os níveis de gerência devem ser treinados para implementar sua parte do programa de melhoramento da qualidade;
9. Dia de Zero Defeito: instituir um dia para que todos os empregados percebam que houve mudança;
10. Estabelecer Metas de Melhoria: para transformar um comprometimento em ação, as pessoas devem estabelecer metas de melhoramento para si próprias e para seus grupos;
11. Remoção das Causas dos Erros: estimular os empregados a comunicar à gerência os obstáculos que encontram para atingir sua meta de zero defeito;
12. Reconhecer e valorizar aquele que atinge sua meta de qualidade;
13. Conselhos de Qualidade: estabelecer conselhos para fazer comunicações a intervalos regulares para dividirem problemas, experiência e idéias; e
14. Repetir Tudo: para enfatizar o processo de melhoria contínua, o programa (passos 1 - 13) deve ser repetido. Isto renova o comprometimento dos velhos empregados e traz os novos para o processo.

Oakland (1994) comparou as abordagens dos três autores através de 12 fatores diferentes, conforme mostrado no Quadro 3 .

Quadro 3 - As visões da qualidade de três autores americanos

	<b>CROSBY</b>	<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>
<b>Definição da qualidade</b>	Conformidade com os requisitos	Um grau previsível de uniformidade e confiança a baixo custo e adequado ao mercado	Adequação ao uso
<b>Grau de responsabilidade da gerência sênior</b>	Responsável pela qualidade	Responsável por 94% dos problemas da qualidade	Menos de 20% dos problemas da qualidade são devidos aos trabalhadores
<b>Padrão de desempenho/ motivação</b>	Zero defeito	A qualidade tem muitas escalas. Usar estatística para medir o desempenho em todas as áreas. Crítico do Zero defeito	Evitar campanhas para "fazer trabalho perfeito"
<b>Abordagem geral</b>	Prevenção, não inspeção	Reduzir a variabilidade através de contínuos melhoramentos em massa	Abordagem de gerenciamento geral da qualidade - especialmente dos elementos "humanos"
<b>Estrutura</b>	14 passos para o melhoramento da qualidade	14 pontos para o gerenciamento	10 passos para o melhoramento
<b>Base de melhoramento</b>	Um "processo", não um programa. Metas de melhoramento	Contínuo, para reduzir a variação. Eliminar metas sem métodos	Abordagem de grupo projeto-a-projeto. Estabelecer metas
<b>Trabalho em grupos</b>	Grupos de melhoramento da qualidade. Conselhos da Qualidade	Participação do empregado na tomada de decisão. Demolir as barreiras entre os departamentos	Abordagem de grupos e círculos da qualidade
<b>Custo da qualidade</b>	Custo da não conformidade. A qualidade não tem custo	Não existe ótimo - o melhoramento é contínuo	A qualidade não é isenta de custo - existe um ótimo
<b>Compras e mercadorias recebidas</b>	Formular os requisitos. O fornecedor é uma extensão do negócio. A maior parte das falhas é devida aos próprios compradores	A inspeção é demasiado tardia - permite que os defeitos entrem no sistema. A evidência estatística e os gráficos de controle são necessários	Os problemas são complexos. Realizar análises formais
<b>Avaliação dos fornecedores</b>	Necessária para fornecedores e compradores. Auditorias da qualidade são inúteis	Não - crítico da maioria dos sistemas	Sim, porém deve-se ajudar o fornecedor a melhorar

Fonte: Oakland, 1994, p. 442-443.

#### 4.4. TQM - GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL

Após apresentar os vários conceitos e definições, sintetizar a evolução, e estudar as abordagens dos três principais nomes da qualidade, chegamos ao modelo TQM- Modelo de Gerenciamento da Qualidade Total, que John Oakland descreve no livro **Gerenciamento da Qualidade Total - TQM** (1994).

O modelo do TQM é composto por cinco elementos - processo, cliente/fornecedor, grupos, sistemas e ferramentas. O centro é constituído pelas interfaces *cliente/fornecedor*, externo e interno, e pelo fato de que, em cada interface, existem inúmeros *processos*. Este núcleo sensível deve ser envolto por *comprometimento* com a qualidade, atendimento dos requisitos do cliente, pela *comunicação* da mensagem da qualidade e pelo reconhecimento da necessidade de mudança da *cultura* na maioria das organizações para que possa instalar a qualidade total. O comprometimento, a comunicação e a cultura constituem os efeitos *soft* e, são a base do modelo TQM. Aos elementos *soft* devem ser acrescentados os *sistemas*, as *ferramentas* e os *grupos* - as necessidades *hard* da gerência. A Figura 3 mostra, de forma esquemática, a estrutura do modelo.

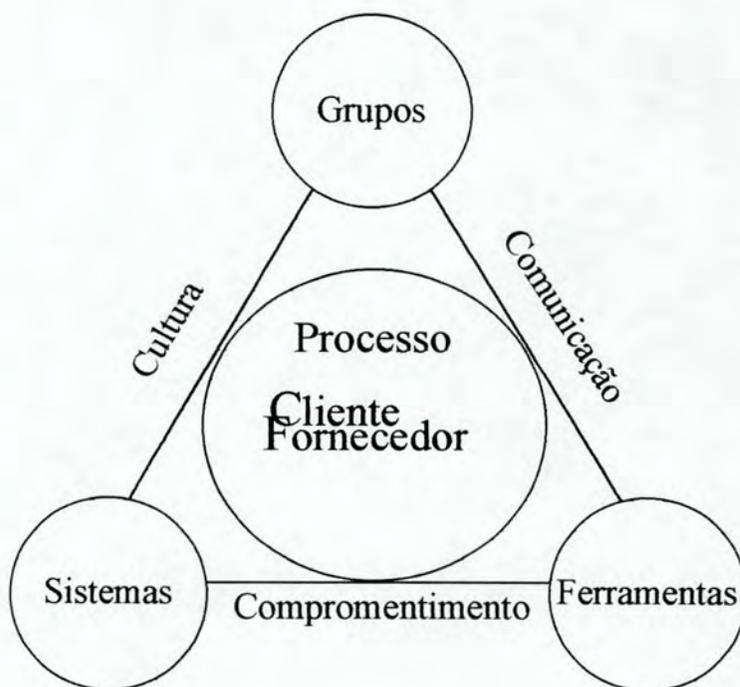


Figura 3 - Modelo do Gerenciamento da Qualidade Total

Como as etapas essenciais do modelo TQM são estruturadas sob tais denominações, analisaremos cada uma delas separadamente.

#### 4.4.1 PROCESSO

Processo é a transformação de um conjunto de *inputs*, que podem incluir ações, métodos e operações, em *outputs* que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente na forma de produtos, informação, serviços ou, de modo geral, resultados.

Para produzir um resultado que atenda os requisitos do cliente, é necessário definir, monitorar e controlar os *inputs* do processo que, por sua vez, podem ser fornecidos como *outputs* de um processo anterior. Em cada interface fornecedor/cliente existe um processo de transformação.

“A qualidade daquilo que resulta de um processo é determinada pela qualidade daquilo que entra e do que acontece em cada etapa ao longo do caminho. Portanto, precisamos construir qualidade em todas as etapas, processos e sistemas da organização” (Scholtes, 1992, p. 2-6).

A gerência da qualidade total deve estar comprometida com o controle dos processos, que é uma tarefa exercida por todos e na qual todos devem participar, independentemente do nível hierárquico. Todos devem ser treinados nos fundamentos da gestão disciplinada.

Controlar processos com vista à qualidade significa identificar as características verdadeiras da qualidade desejada pelos consumidores (itens através dos quais são controlados os processos), bem como as características substitutas da qualidade (causas que afetam os processos), ou seja “... ter uma compreensão correta da relação entre as características verdadeiras de qualidade e as características substitutas de qualidade ...” (Ishikawa, 1993, p. 48).

De acordo com Oakland (1994), o controle do processo deve ser realizado através do método da espiral EPDCA:

E - *evaluate* , *avaliar* a situação e definir seus objetivos;

P - *plan*, *planejar* para realizar inteiramente estes objetivos;

D - *do*, *fazer* , isto é, implementar;

C - *check*, *verificar* se os objetivos são atingidos;

A - *amend*, *aperfeiçoar*, isto é, executar as ações corretivas.

A eficácia de uma organização e do seu pessoal depende do empenho com que cada pessoa e cada departamento desempenha seu papel e se move no sentido das metas e objetivos comuns. O controle é o processo pelo qual são fornecidas informações de *feedback* para manter todas as funções nas suas respectivas trilhas (Oakland, 1994).

#### 4.4.2 CLIENTES E FORNECEDORES

A capacidade de atender as exigências do cliente é vital, não apenas entre duas organizações diferentes, mas dentro da mesma organização.

Existe em cada departamento, cada escritório, uma série de *cadeias de qualidade* ( cada trabalhador é *um cliente* dos trabalhadores que o precedem e

cada um *tem clientes*, as pessoas para quem o trabalho passa) de fornecedores e de clientes. A idéia de clientes/fornecedores internos e externos constitui o núcleo da qualidade total. Ter clientes bem definidos é a chave para a qualidade. Cliente, aqui, se refere à pessoa externa que efetivamente compra ou usa o produto ou serviço final; também significa todo aquele para quem se fornece uma peça, um serviço ou uma informação; em outras palavras, para quem se fornece o resultado de um trabalho.

Sendo a qualidade o atendimento das exigências do cliente, o primeiro item da lista das coisas a fazer é procurar saber quais são os requisitos. Dentro das organizações, entre clientes e fornecedores internos, a transferência de informações sobre requisitos é freqüentemente insuficiente e até ausente.

Conforme especifica Oakland (1994, p. 20) para se obter qualidade através de toda uma organização, cada pessoa da cadeia de qualidade deve questionar cada interface:

*CLIENTES:*

- Quem são meus clientes imediatos?
- Quais são seus verdadeiros requisitos?
- Como posso identificar esses requisitos?
- Como posso medir minha capacidade de atendê-los?
- Será que disponho da necessária capacidade para atendê-los?
- Será que estou, continuamente, atendendo aos requisitos?

- Como controlo as mudanças nos requisitos?

#### *FORNECEDORES:*

- Quem são meus fornecedores imediatos?
- Quais são meus verdadeiros requisitos?
- Como comunico esses requisitos?
- Meus fornecedores têm capacidade para avaliar e atender os meus requisitos?
- Como lhes informo as mudanças em meus requisitos?

#### 4.4.3 COMPROMETIMENTO E LIDERANÇA

Para ser bem sucedido na promoção da eficácia e da eficiência da empresa, o Gerenciamento da Qualidade Total - TQM deve ser de fato aplicado em todas as áreas e começar no topo, com o diretor executivo ou seu equivalente.

Os diretores e gerentes seniores do mais alto nível devem demonstrar que encaram a qualidade com seriedade. A gerência média deve não apenas dominar os princípios do TQM, mas também explicá-los aos funcionários sob sua chefia, e estar segura de que seu comprometimento com a qualidade é transmitido aos seus subordinados. Esse nível de gerência deve também

assegurar que os esforços e realizações dos seus subordinados obtenham o reconhecimento, a atenção e a recompensa que merecem.

O Diretor-Executivo de uma organização deve aceitar as responsabilidades e o comprometimento com uma política da qualidade, na qual ele realmente acredita. O comprometimento da gerência-senior deve ser obsessivo e não apenas da “boca para fora “. Nesse sentido, é importante a observação de Drucker (1992, p. 73) de que

“O que os executivos falam, aquilo em que acreditam e que valorizam, *o que* premeiam e *quem*, é observado, visto e minuciosamente interpretado por toda a organização. E nada é percebido mais depressa - e considerado mais significativo - que uma discrepância entre aquilo que os executivos pregam e aquilo que esperam que seus associados pratiquem. ”

Compartilhando esta mesma visão, Teboul (1991, p. 50) afirma que

“ não se pode iniciar a reforma continuando, ao mesmo tempo, a gerir a empresa de maneira tradicional... A direção deve dar mais que um discurso e compromissos escritos, a direção pode convencer dando exemplo, mostrando que suas ações e seus atos combinam com seu discurso. Não se pode mudar uma empresa por decreto.”

Na visão de Caravantes (1993, p. 110),

“ fazem-se necessárias *lideranças* capazes de fazerem uma “ releitura ” do ambiente em que vivemos. O líder de negócios de hoje deve transcender a visão meramente técnica para bem gerir sua empresa. Ela não pode mais meramente administrar finanças, tecnologia

e afins. É preciso que ele assuma o papel de clarificador da missão institucional (na qual deve estar explicitamente contemplada a clientela), de definidor dos objetivos e metas relevantes a serem atingidos, das estratégias fundamentais para garantir a implementação do planejado. E mais: deverá ter a capacidade de ouvir, comunicar e educar. ”

A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa as metas, as prioridades, e fixa e mantém os padrões. A primeira tarefa do líder é ser o clarim que emite um som claro (Drucker, 1992).

Deming (1986), diz para dar prioridade máxima às preocupações do cliente, para estudar e melhorar constantemente todos os processos de trabalho, de modo que o produto ou serviço final exceda as expectativas do cliente. Isto só poderá ser feito criando excelência em todos os aspectos da companhia. A liderança em qualidade, assim, se concentra em criar um ambiente de trabalho que incentiva todos a contribuir para a empresa. Como afirma Drucker (1992, p. 76), “um líder eficaz sabe que a tarefa suprema da liderança é a criação de energias e visão humanas”.

Oakland (1994, p. 40) compartilha da mesma idéia, afirmando que

“a liderança eficaz começa com a visão do Executivo Principal, que aproveita oportunidades de mercado ou de serviço, continua por uma estratégia que dá vantagem competitiva à organização e finalmente leva ao sucesso do negócio ou do serviço. Ela finalmente inclui todas as crenças e valores existentes, as decisões tomadas e os planos feitos por alguém em qualquer setor da organização e os concentra em ação eficaz com adição de valor. “

Para o autor, existem cinco requisitos para uma liderança eficaz, que são:

1. desenvolver e publicar o credo e os objetivos da organização - sua missão;
2. desenvolvimento de estratégias claras e eficazes e planos de apoio para realizar a missão e atingir os fatores críticos de sucesso (CSFs - *Critical Success Factors*);
3. identificação dos *fatores* ( termo utilizado para as submetas mais importantes de um negócio ou organização. Os CSFs são o que deve ser alcançado para realizar a missão);
4. revisão da estrutura gerencial; e
5. delegação de autoridade - estímulo à participação dos empregados.

O requisito final da liderança eficaz, segundo Drucker (1992), é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores, e a única definição de um líder é alguém que tem seguidores.

“Os benefícios resultantes da revolução da qualidade não poderão ser conseguidos a não ser que, e até que, o líder perceba que ele deve mudar” (Tribus, 1992, p. 7). Na visão de Bennis e Nanus (1988), a liderança é a força subjacente às organizações de sucesso, e para criar organizações vitais e viáveis é necessário a liderança, que ajuda as organizações a desenvolver uma nova visão do que podem ser, depois direciona a mudança para esta

nova visão. A liderança é o que dá a uma organização sua visão e a capacidade para transformar esta visão em realidade. Segundo estes autores, sem esta transformação, que ocorre entre os líderes e seguidores, não haverá bom funcionamento organizacional.

#### 4.4.4 CULTURA

“As organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação ...” (Davis, 1972, apud Souza, 1978, p. 11).

As organizações podem ser consideradas como um ser vivo, que tem sua personalidade; o seu comportamento traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos, maneiras de resolver problemas, conjunto esse que constitui a cultura organizacional. O comportamento da organização é determinado pela sua cultura. O rendimento ou a produção das organizações é função direta do seu tipo de comportamento, e, por conseguinte, da sua cultura. O administrador de pessoal é, em grande parte, no seu comportamento administrativo um produto da cultura organizacional (Weil, 1972, apud Souza, op. cit, p. 11). Portanto,

“Se queremos evoluir uma organização, é preciso agir sobre a cultura organizacional “ (Weil, 1972, apud Souza, po.cit., p. 12).

Segundo Oakland (1994, p. 37), “cultura em qualquer “negócio” pode então ser definida como o conjunto de crenças difundidas pela organização sobre como conduzir as atividades, como os empregados devem comportar-se, como devem ser tratados”.

Ao discutir a questão da cultura organizacional, Bjur e Caravantes (1995, p. 137), argumentam que

“ as atividades, crenças, e valores dos integrantes de uma organização juntam-se às tradições, precedentes e formas habituais de comportamento da organização como um todo, para formar determinada cultura.

Essa cultura cria um comportamento modal, que passa a servir de padrão e influencia profundamente cada um dos seus integrantes. Aqueles cujo comportamento é compatível com a cultura são aceitos e bem integrados, aqueles que se afastam da cultura são marginalizados pelo grupo. Não se pode pretender mudar uma organização sem examinar sua cultura e sem trabalhar sobre ela. Por seu turno, a alteração de uma cultura é um trabalho amplo, que envolverá pessoas, grupos e a organização como um todo, e constitui o cerne das atividades de desenvolvimento da organização. ”

*Como a cultura, não importando como seja definida, é singularmente persistente* (Drucker, 1992, p. 126), qualquer gerente, portanto, deve estar a par da existência e da importância das crenças culturais e das normas estabelecidas. Deve saber identificar as crenças e normas que prevalecem nas culturas tanto da sua organização, como das suas subdivisões. Com esse

conhecimento, ele pode reconhecer quando uma mudança específica entra em conflito com uma ou mais dessas crenças culturais e normas, o que possibilitará minimizar esses conflitos. Antes que se torne possível estabelecer uma mudança que esteja em conflito com crenças culturais, é necessário, em primeiro lugar, que essas próprias crenças sejam mudadas (Judson, 1969 apud Souza, 1978).

De acordo com Souza (op. cit.), a mudança cultural tem início freqüentemente pelo seu efeito: o clima. Para mudar a cultura, torna-se necessário um clima que seja, ao mesmo tempo, um misto de segurança/aceitação e desafio/confrontação.

A mudança de hábitos e de comportamentos requer a mudança dos critérios de reconhecimento e de recompensa. No momento que as pessoas em uma organização são reconhecidas, no momento que elas percebem que a organização recompensa o comportamento certo, elas o aceitam (Drucker, 1992).

#### 4.4.5 COMUNICAÇÃO

A chave para a qualidade total é a excelência das comunicações entre cliente e fornecedores. Nesse sentido, Oakland (1994, p. 26), enfatiza que

“comunicações insatisfatórias ocorrem com freqüência na cadeia de suprimento entre organizações, quando nenhuma das partes é conscientizada para avaliar a situação existente. O *feedback* tanto dos clientes como dos fornecedores precisa ser melhorado quando cliente e fornecedores insatisfeitos não comunicam seu problema.

Todos os esforços no sentido de identificar a natureza e a programação da demanda serão inúteis se houver falha na comunicação dos requisitos para cada produto ou serviço. ”

Para Bjur e Caravantes (1995), um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, onde as necessidades de defesa são minimizadas. Um bom padrão de comunicações exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, especialmente na presença de superiores; supõe empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos segundo as perspectivas e sentimentos dos outros, e não apenas dos nossos; supõe a capacidade de entender e de se fazer entender.

As barreiras são muitas vezes criadas pelo “gerenciamento de silo”, no qual os departamentos são tratados como se fossem *containers*, separados uns dos outros. Os clientes não estão interessados em departamentos; eles ficam fora da organização e o que vêem são fatias dela: os processos. É necessário organizar grupos e melhorar a comunicação em torno dos processos (Oakland, 1994).

As atitudes e o comportamento das pessoas podem ser influenciados pela comunicação, e a essência da mudança de atitude é ganhar aceitação por meio de processos de comunicação excelentes.

Quando os membros de uma força-tarefa deixam de lado a comunicação com o resto da organização, eles impedem as pessoas de entender os princípios que os guiaram, as lições aprendidas de experiências passadas, as mútuas concessões que tiveram que fazer. Eles impedem, involuntariamente, as pessoas que irão implementar a mudança de participar ou de comprar a idéia. Como consequência, o novo projeto não irá produzir os resultados esperados, não importa quão bom ele seja ( Duck, 1993).

#### 4.4.6 FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Os números formam a base para a compreensão, decisões e ações na busca do melhoramento contínuo dos métodos utilizados nos processos; é, portanto essencial que haja um cuidadoso sistema de coleta, registro e apresentação de dados.

Existe um conjunto de “métodos” que Ishikawa (1993) denominou de *as sete ferramentas básicas*. Estas devem ser usadas para interpretar e maximizar o uso dos dados. São elas:

- ficha de verificação;
- histograma;
- diagrama de causa e efeito;
- análise de Pareto;
- quadro de controle;
- diagrama de dispersão; e
- gráficos.

Os sistemas gerenciam os processos, e as ferramentas são usadas para fazê-los progredir ainda mais no ciclo de melhoramentos, além de medir o grau de aprimoramento para criar relações superiores cliente/fornecedor, tanto interna como externamente. Elas fornecem o meio para análise, correlação e prognóstico sobre o que fazer quanto aos sistemas (Oakland, 1994).

O uso eficaz das ferramentas exige que a sua aplicação seja feita pelo pessoal que realmente trabalha no processo. Seu comprometimento quanto a isso só será possível se a gerência der garantia de que está interessada pelo estabelecimento de uma abordagem sistemática e pelas providências quanto ao treinamento e apoio necessários para a implementação.

O Quadro 4, a seguir, mostra as ferramentas básicas e as questões respondidas.

#### Quadro 4 - As ferramentas básicas do TQM e as questões respondidas

• Gráfico de fluxo de processo	- O que é feito?
• Tabela de Contagem/Verificação	- Com que freqüência são feitos?
• Histogramas	- Como são as variações totais?
• Diagramas de Dispersão	- Quais são as relações entre os fatores?
• Análise de Pareto	- Quais são os grandes problemas?
• Estratificação	- Como se apresentam os dados?
• Análise de Causa e Efeito e <i>brainstorming</i> (CEDAC, NGT e os 5 "por quês")	- Quais são as causas dos problemas?
• Análise de Campo de Força	- O que pode impedir ou ajudar as mudanças ou soluções?
• Curva de Ênfase	- Quais são os fatores mais importantes?
• Gráfico de Controle	- Que variações devem ser controladas e como?

#### 4.4.7 SISTEMAS

Um *sistema de qualidade*, segundo Oakland (1994, p. 109), pode ser definido como

“um conjunto de componentes tais como: estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para implementação do gerenciamento da qualidade total. Esses componentes interagem e são influenciados por fazerem parte do sistema, de tal modo que o estudo isolado de cada um em detalhe não levará, necessariamente, a uma compreensão do sistema como um todo. Se um componente for retirado do sistema, o conjunto todo mudará.”

Duck (1993) considera os recursos humanos como não sendo o único sistema de apoio que deve ser reavaliado. O mobile organizacional tem várias dimensões, cultura, estratégia, educação, sistema de informação, e todos eles têm de se manter juntos.

A meta de um bom sistema de qualidade é proporcionar ao *operador* do processo a necessária consistência e satisfação em termos de métodos, materiais e equipamentos, treinamento, conhecimentos, etc.

Dois *feedbacks* diferentes são igualmente necessários: a voz do cliente - atividades de marketing; e a voz do processo - atividade de medição. Um sistema de gerenciamento da qualidade inteiramente documentado assegura que dois requisitos importantes sejam atingidos: a) os *requisitos do cliente*: pela confiança na capacidade da organização de entregar consistentemente o produto ou serviço desejado; e b) os *requisitos da organização*: tanto interna como externamente a um custo ótimo, com eficiente utilização dos recursos disponíveis: materiais; humanos; tecnológicos, e administrativo.

Pelo exposto, fica evidente que o sistema da qualidade deve ser aplicado em todas as atividades da organização e com elas interagir.

#### 4.4.8 GRUPOS

De acordo com Oakland (1994), a complexidade da maioria dos processos operados na indústria, no comércio e nos serviços faz com que seu controle esteja além das possibilidades de um só indivíduo. A única maneira eficiente de atacar melhorias de processo ou problemas é empregar alguma forma de trabalho em grupo, pois as pessoas estão mais dispostas a apoiar qualquer trabalho do qual participaram ou que ajudaram a desenvolver.

O trabalho em grupo, estabelecido de modo amplo na organização, é um componente essencial da implementação do TQM, pois cria confiança, melhora as comunicações e desenvolve interdependência. A abordagem de grupo permite o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações.

Segundo o autor, quando formados, os grupos passam pelos estágios de desenvolvimento de Tuckman (Tuckman, B.W., 1977, apud Oakland, op. cit.): formação (conscientização); violência (conflito); normalidade (cooperação); e desempenho (produtividade).

Grupos interfuncionais em comunicações e recursos humanos representam uma oportunidade de coletar e distribuir informação, tanto horizontal como verticalmente, através da organização (Duck, 1993).

#### 4.4.9 TREINAMENTO

Oakland acredita que o treinamento seja o fator isolado mais importante para a efetiva melhoria da qualidade. O treinamento em qualidade deve ser contínuo para atender não apenas às mudanças em tecnologia, mas também às mudanças no ambiente em que a organização atua, sua estrutura e, talvez o mais importante de tudo, todo o pessoal que trabalha ali.

De acordo com Caravantes (1995c), o propósito do treinamento é dotar os integrantes da organização de certos conhecimentos e habilidades que melhor os capacitem a alcançar os objetivos organizacionais.

As atividades de treinamento em qualidade podem ser consideradas sob a forma de um ciclo de melhoria, cujos elementos são:

- assegurar-lo como parte da política da qualidade;
- atribuir responsabilidades;
- definir objetivos;
- selecionar organizações de treinamento;
- especificar necessidades;
- preparar programas e materiais;
- implementar e controlar; e
- avaliar os resultados e a eficácia.

Os programas de treinamento em qualidade devem ser centralizados em torno dos princípios básicos de compreensão dos processos; os seminários/*workshops* devem ser realizados em pequenos grupos. É preciso que se dê funcionalidade ao treinamento. Para tanto, é fundamental que ele seja útil e reconhecido como tal pela organização.

**CAPÍTULO 5 CONTRASTES ENTRE A REENGENHARIA E A  
QUALIDADE TOTAL A PARTIR DOS CRITÉRIOS DE  
RELEVÂNCIA**

Este capítulo tem por finalidade comparar a Reengenharia e a Qualidade Total através dos oito critérios selecionados: objetivo, motivação/recursos humanos, informação/comunicação, estratégia, política, noção temporal, noção sistêmica e estrutura. Neste momento cabe lembrar as etapas cumpridas.

Nos primeiros capítulos foram estudados os três componentes básicos integrantes deste estudo: *Crítérios de Relevância, Reengenharia e Qualidade Total*. Assim, os oito Critérios de Relevância foram estabelecidos no Capítulo 2, onde foram trabalhados individualmente; no Capítulo 3 foi apresentado o conceito de Reengenharia, mostrando suas características, seus objetivos e suas propostas de mudança; no Capítulo 4 analisamos a Qualidade, iniciando com uma tentativa de conceituar o termo *qualidade* a fim de não deixar nenhuma dúvida quanto à sua definição, seguida de uma caracterização da sua evolução histórica. Neste capítulo, também foram comparadas as abordagens dos três principais estudiosos da qualidade. Por fim, foi dada atenção especial ao modelo de Gerenciamento da Qualidade Total - TQM, proposto por John Oakland.

## 5.1 A QUALIDADE TOTAL E A REENGENHARIA VIS-À-VIS OS CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA

Para fins de proporcionar uma visão integrada dos contrastes entre as duas abordagens e facilitar a compreensão da discussão item por item, apresentamos no Quadro 5 uma sinopse desse confronto.

Quadro 5 - Reengenharia e Qualidade Total face os Critérios de Relevância

<b>CRITÉRIO</b>	<b>REENGENHARIA</b>	<b>QUALIDADE TOTAL</b>
<b>Objetivo</b>	Buscar vantagem competitiva, agradando o cliente	Buscar vantagem competitiva onde a satisfação do cliente é vital
<b>Motivação/ Recursos Humanos</b>	Deve se ajustar às propostas, se adaptar ao processo de mudança	Elemento fundamental para o processo de mudança
<b>Informação/ Comunicação</b>	Informação e Tecnologia da Informação são elementos críticos e essenciais	Elemento chave é a excelência das comunicações
<b>Estratégia</b>	Questionamento dos processos com enfoque de base zero	Melhoria contínua dos processos com enfoque na prevenção de erros
<b>Política</b>	Revolucionária, melhoria drástica, isolada	Melhoria contínua
<b>Noção Temporal</b>	Curto Prazo	Longo Prazo
<b>Noção Sistêmica</b>	Técnico	Sócio-Técnico
<b>Estrutura</b>	Novas Estruturas	Estruturas adaptadas, melhoradas, kaizen

### 5.1.1 OBJETIVO

Conceitualmente, os objetivos são resultados previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam continuidade.

Ambas as abordagens têm como objetivo principal satisfazer o cliente com alta qualidade e preços reduzidos. Este cliente que, diante de uma variedade de ofertas e opções, se tornou mais exigente: sabe o que quer, o quanto deseja pagar, e como obtê-lo nos termos que exige.

Sabemos, também, que para que uma organização sobreviva no mercado, é essencial manter seus clientes plenamente satisfeitos. Na verdade, não só clientes satisfeitos, mas clientes leais, aqueles que voltam e trazem um amigo. E como o leque de opções dos consumidores se ampliou, isto faz com que estes sejam muito mais criteriosos na sua escolha do que no passado.

O conceito de qualidade total está inserido na máxima essencial: a empresa se justifica como uma realidade do cliente. A empresa sem o cliente é mera abstração. O cliente satisfeito é a razão de ser de qualquer negócio (Matos, 1994b). O objetivo básico da qualidade é aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços entregues por uma organização, e isto de uma forma progressiva.

↪ Já a Reengenharia busca a vantagem competitiva através de saltos quânticos de desempenho, e não de melhorias marginais como a Qualidade Total. Talvez seja este “queimar etapas”, provocar um curto-circuito no sistema organizacional, que a leve ao seu objetivo real, ainda que não explícito: a redução de um número significativo de empregos.

### 5.1.2 MOTIVAÇÃO/RECURSOS HUMANOS

↪ Em um mundo caracterizado por um processo de mudança acelerado, onde mudanças organizacionais são necessárias para que as empresas se mantenham no mercado, mais do que nunca se necessita do potencial criativo das pessoas.

As organizações são extensões do homem, são *ficções legais*, produto e obra da imaginação desse próprio homem. Assim, o homem deve ser considerado o centro das atenções, o ponto de partida (Caravantes, 1993).

↪ Para renovar uma organização, é preciso enfatizar a valorização do homem via as políticas de recursos humanos. É preciso motivá-lo, treiná-lo e desenvolvê-lo para que ele se veja como parte integrante da organização na qual trabalha e não apenas como mais um *recurso*, no mesmo nível dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. O empregado deve ser

valorizado como pessoa e como profissional; portanto, a organização deve estabelecer uma cultura e um clima de participação e de renovação contínua.

Grandes investimentos na educação e no treinamento são uma característica de organizações bem sucedidas. O comprometimento com o progresso significa promover o desenvolvimento pessoal de seus funcionários, de maneira que eles possam não só se adaptarem às inovações, mas se tornarem os próprios propugnadores dessas inovações.

Sabemos hoje que transformações empresariais de cunho exclusivamente econômico, são equivalentes a mexer no ponteiro do velocímetro de um veículo para aparentemente mudar de velocidade (Quintela, 1994).

A abordagem da Reengenharia é a de que os recursos humanos, de uma forma ou de outra, devem se adaptar aos processos de mudança. Isto significa afirmar que o homem é um mero apêndice do processo, objeto e não sujeito do mesmo (Caravantes, 1995a).

A Reengenharia acabou se tornando sinônimo de enxugamento (*downsizing*), dispensa de um número grande de empregados para obter ganhos imediatos na folha de pagamento. A reengenharia ficou estigmatizada como enxugamento, corte de custos, e eliminação de empregos.

Hammer e Champy (1994) vêem esta redução da capacidade como *fazer mais com menos*, o que os autores consideram ser bastante diferente do

*downsizing* e da reestruturação que diminuem a capacidade a fim de se adaptar à atual diminuição da demanda, isto é, é *fazer menos com menos*.

O enxugamento tem um atrativo imediato: corte de custos, esquecendo que a qualidade dos recursos humanos é fundamental em qualquer reformulação de estratégia. Recursos Humanos qualificados não se improvisam, exigindo, muitas vezes, anos de investimento. "Destruir é uma questão de horas, reconstruir leva uma eternidade" (Matos, 1994b).

A Reengenharia fala em motivação, treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos dentro de um clima organizacional de insegurança e de incertezas, deixando assim de conseguir lealdade e confiança por parte dos seus empregados, tornando a mudança muito mais difícil de ser administrada.

O foco principal da Reengenharia tem sido melhorar processos produtivos dentro da organização; não os gerentes, nem tampouco as pessoas que eles gerenciam.

Na abordagem da Qualidade Total, os recursos humanos são vistos como elemento essencial e fundamental para o processo de mudança. O êxito alcançado por uma organização na realização dos seus objetivos quanto à qualidade e ao desempenho depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento dos seus recursos humanos.

O movimento da qualidade iniciou focalizando, principalmente, a qualidade do produto físico, e sua ênfase era a produção, o uso do controle estatístico da qualidade, os gráficos e as cartas de controle.

A partir dos anos 80, a qualidade se voltou para o comportamento humano, englobando idéias de gestão participativa, ênfase em treinamento e desenvolvimento, *empowerment*, motivação, liderança e comprometimento.

A idéia central da Qualidade Total é a de que para se conseguir qualidade a fim de satisfazer clientes, toda a organização deve ter em mente que, como afirma Crosby (1979), qualidade não é equipamento e não pode ser comprada; ela deve ser desenvolvida por todos que trabalham na organização. Assim, ter recursos humanos treinados, desenvolvidos e capacitados, motivados com o seu trabalho, e bem remunerados, é vital para que a empresa atinja as suas metas e objetivos. Então, como bem acentua Caravantes (1995d), “ Não investir em treinamento e desenvolvimento dos RH em uma época de competição acirrada é um quase suicídio”.

### 5.1.3 INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO

A empresa hoje é mais complexa, facilmente fragmentável, e dependente de comunicação intensiva para se manter integrada. Organizar uma empresa

significa, em grande parte, projetar e manter um nível de informações para o melhor uso das matérias-primas e da energia (Motta, 1994).

Na abordagem da Reengenharia, a informação e a tecnologia da informação são consideradas os elementos-chave. "A informação é o pivô para a vitalidade e produtividade dos serviços governamentais e para a competitividade da nação" (The White House, 1994, p. 7).

Segundo Hammer e Champy (1994), uma empresa incapaz de mudar o seu pensamento sobre a tecnologia da informação não pode aplicar a reengenharia. A tecnologia da informação desempenha um papel crucial na reengenharia das empresas (Davemport, 1994). A tecnologia da informação integra qualquer esforço de reengenharia, sendo um capacitador essencial pois permite a reengenharia. A tecnologia da informação é considerada tanto como um habilitador como um implementador de mudanças.

Dentro da abordagem da Reengenharia, a tecnologia da informação tem sido usada tradicionalmente com o objetivo básico de reduzir custos e aumentar a produtividade, geralmente pela automação de operações internas.

Na Reengenharia, fica destacado que organizar uma empresa significa, em grande parte, projetar e manter um nível de informação. Devemos ressaltar que a maior revolução que se verifica na gerência no mundo contemporâneo é proveniente das novas formas de tratar a informação (Motta, 1994).

✓ A chave para a Qualidade Total é a excelência das comunicações em todas as relações cliente/fornecedor da organização, sejam elas internas ou externas, pois o que determina a competitividade não é somente a capacidade de manejar eficiente e eficazmente as operações internas e externas da organização, mas a capacidade de se conectar com o seu ambiente, e isto quer dizer com seus trabalhadores, clientes, fornecedores, e competidores. Isto será possível através de uma capacidade ampla de troca de informações, que estimule e facilite o “fluxo” e o compartilhar de informações e conhecimentos através de todas as áreas da organização.

✓ A tecnologia da informação confere vantagens competitivas através da melhoria da capacidade de resposta da empresa às exigências do mercado e do ambiente, simplificando, assim, a relação entre cliente e empresa, que é um objetivo crucial para a Qualidade Total. Além disso, a informação é um fator de integração entre as várias atividades, e o acesso às informações passa a ser extremamente facilitado para qualquer pessoa que delas precise quando existem poucos níveis hierárquicos dentro da organização.

✓ O resultado final é que a informação e a tecnologia da informação acabaram por formar uma parte essencial de toda estratégia competitiva nos anos 90 (Cornella, 1994).

#### 5.1.4 ESTRATÉGIA

↘ Estratégia é o conjunto de decisões, consciente, coerente, sobre ações a empreender, sobre recursos a utilizar, que permitem alcançar os objetivos finais da organização, tendo em conta as decisões que, no mesmo campo, tomam ou possam tomar os concorrentes, tendo também em conta as variações ambientais políticas, econômicas, sociais, e tecnológicas.

↘ A proposta da Reengenharia é a racionalização isolada dos processos-chave. Ela questiona a maneira como o trabalho é desenvolvido dentro da organização. Nesses termos, a Reengenharia está voltada para a melhoria operacional. Ela considera que a vantagem empresarial não virá com estratégias melhoradas, mas com formas diferentes de fazer negócio, acreditando que há um modo diferente de organizar e de fazer o trabalho na empresa.

A Reengenharia trata de começar de novo, como a partir de uma folha de papel em branco. Ela rejeita o velho, o convencional, e as suposições herdadas do passado. Ela quer novas soluções para a estrutura dos processos, pouco ou nada semelhantes às anteriores.

↘ Já a abordagem da Qualidade Total está voltada para a melhoria dos processos e para a prevenção de erros. Na Qualidade Total, o impulso, tanto

para a melhoria operacional quanto para a organizacional, tem sido uma constante.

✓ A abordagem da Qualidade Total é de caráter abrangente e preventivo; é um modo de vida para toda a organização. A Qualidade Total é evolutiva. Assim, suas estratégias estão voltadas para a capacidade de fazer a coisa certa de uma forma melhor que a dos seus concorrentes, e isso de forma continuada.

#### 5.1.5 POLÍTICA

✓ As políticas são declarações gerais emanadas da direção destinadas a orientar o pensamento na tomada de decisão e os esforços nos diversos níveis hierárquicos, visando conduzir a empresa em determinado rumo.

✓ Os programas de qualidade total trabalham dentro da estrutura dos processos existentes em uma empresa e procuram melhorá-los através do que os japoneses chamam de *kaizen*, ou melhoria gradual e contínua. A proposta é de continuar fazendo o que já é feito, só que melhor. Portanto, a política é de melhoria progressiva.

✓ A proposta da Reengenharia é a adoção de uma linha de ação que se caracteriza por uma melhoria drástica e isolada. Ela procura mudanças

revolucionárias, não pelo aprimoramento dos processos existentes, mas pela sua substituição por processos inteiramente novos. A Reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequena quantidade, mas a saltos quânticos de desempenho.

#### 5.1.6 NOÇÃO TEMPORAL

✓ A noção de tempo está sempre presente em toda tomada de decisão e em toda ação. O futuro de uma organização está inevitavelmente ligado às ações tomadas num certo espaço temporal.

✓ A proposta da Reengenharia opera com uma visão de tempo reduzida, pois sendo radical e drástica, ela precisa mostrar resultados num horizonte temporal reduzido. Isto leva as organizações que se submeteram a um processo de reengenharia a não terem continuidade no desenvolvimento dos seus processos.

A abordagem da Qualidade Total tem uma orientação voltada para o futuro e a disposição de assumir riscos a longo prazo com os seus clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, e a comunidade.

O objetivo de um programa de qualidade é a satisfação das pessoas afetadas pela sua existência. Podemos ver, através do desenvolvimento do

Japão, que a qualidade não é algo que se adquire “da noite para o dia”; é necessário um investimento a longo prazo. A filosofia da qualidade está inserida num ambiente de melhoria contínua, *Kaizen*, focada no cliente final. Isto significa que significa que a organização está consciente de que as necessidades dos seus clientes e o ambiente no qual está inserida mudam cada vez com maior velocidade. /

O *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de forma a realizar suas tarefas um pouco melhor a cada dia. É uma jornada sem fim, tendo como princípio o fato de que os métodos podem sempre ser melhorados. No *kaizen*, cada passo é pequeno, uma mudança aqui, um melhoramento ali. Mas o objetivo é chegar, por meio de melhoramentos passo a passo, a um produto, serviço ou processo radicalmente diferente em poucos anos. “Os passos podem ser pequenos e incrementais, mas a meta precisa ser ambiciosa. O objetivo é fazer uma diferença “ (Drucker, 1993, p. 147).

### 5.1.7 NOÇÃO SISTÊMICA

/ Segundo a abordagem do Instituto Tavistok, de Londres, uma organização pode ser vista como um sistema sócio-técnico, aberto e em interação com seu ambiente. Dentro de cada organização existem dois

subsistemas que se mantêm em contínua interação: o subsistema social, que diz respeito às pessoas, e o subsistema técnico, que engloba as tecnologias e tarefas. Para se obter o desenvolvimento de uma organização, é necessário que se trabalhe com ambos os subsistemas, bem como com suas inter-relações.

✓ A Reengenharia tem uma visão subsistêmica, uma visão meramente técnica. Ela se concentra nos processos, nas normas e procedimentos, deixando de lado o subsistema social, isto é, os recursos humanos

✓ A Qualidade Total, na sua abordagem, se preocupa não apenas com os aspectos técnicos, mas também com os aspectos sociais. E mais, ela dá importância para a interação entre os subsistemas. Sendo uma proposição mais abrangente, permite, com maior fidedignidade, interpretar a realidade e agir em relação à mesma com maior eficácia (ver figura 4).

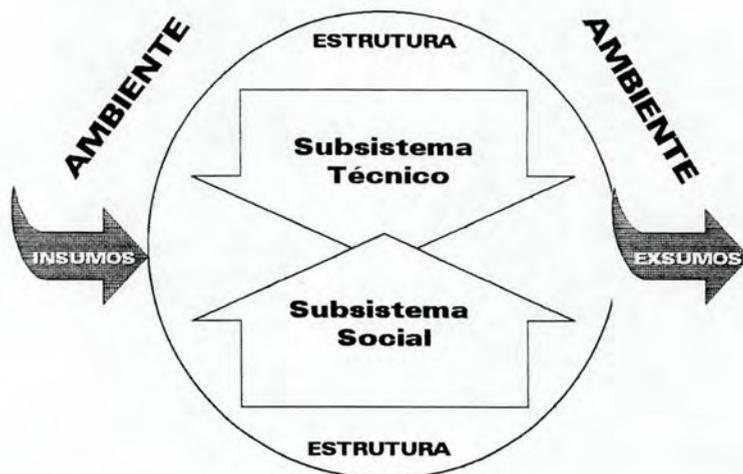


Figura 4 - Relacionamento dos Subsistemas Técnico e Social no contexto organizacional

### 5.1.8 ESTRUTURA

✓ A Reengenharia propõe novas estruturas, enfatizando que se deve esquecer tudo o que antes foi feito e começar do zero. / Com efeito, como deixam bem claro Hammer e Champy ( 1994, p. 21),

“ A reengenharia não significa reformular o que já existe ou fazer mudanças tímidas que deixem as estruturas básicas intactas. Não se trata de fazer remendos - de retocar os sistemas existentes para funcionarem melhor. Significa, isso sim, abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor para o cliente. ”

✓ Já a abordagem da Qualidade Total prevê estruturas adaptadas, melhoradas, permitindo a melhoria de uma estrutura até a sua excelência. A filosofia do *kaizen*, antes explicitada, permite que entendamos o

comportamento da Qualidade Total não só em relação à *estrutura*, mas também e principalmente em relação às demais variáveis.

## 5.2 UM PRIMEIRO ARREMEDO DE INTEGRAÇÃO: A PROPOSIÇÕES DE JOSEPH KELADA E DE DINO C. MOCSÁNYI

Para Kelada (1994), qualidade total consiste em satisfazer, simultaneamente, a todos os públicos da organização: sócios, clientes, e empregados. Cada um procura qualidade dentro do que para si é mais importante: para os sócios, é qualidade no retorno do capital investido; os clientes esperam qualidade nos produtos e nos serviços; e os empregados esperam qualidade de vida. Além de satisfazer seus diferentes públicos, a organização deve incluir em seus objetivos a necessidade de proteger e respeitar o meio-ambiente.

Já a Reengenharia quer mudar radicalmente a maneira como a organização pensa e opera. Mais especificamente, a reengenharia envolve mudar os processos, a estrutura organizacional, o estilo gerencial e o comportamento, o sistema de recompensas, e o relacionamento com seus públicos.

Enquanto a lógica da qualidade total é o melhoramento contínuo, onde existe melhoria gradual e incremental na maneira como o trabalho é feito hoje, a Reengenharia se baseia na inovação radical.

Segundo Kelada (op. cit.), para que as organizações atinjam a qualidade total, é necessário que ambas abordagens estejam presentes, isto é, é necessário a melhoria contínua e a inovação. Uma organização não pode sempre realizar aprimoramentos paulatinos, pois chega um momento que a melhoria é impossível ou extremamente onerosa; a saída então é inovar. Por outro lado, uma organização não pode sempre inovar ou se submeter a uma reengenharia, pois, geralmente, após a inovação, ela deverá fazer ajustes, se adaptar. “Melhorar os processos atuais é vital, mas descobrir formas novas de atuar, mudar drasticamente, é essencial” (Mocsányi, 1994, p. 67).

As duas abordagens, segundo o autor, não se contradizem nem se complementam, elas são partes de um mesmo processo. Também para Kelada, (op. cit., p. 80) “A reengenharia é um componente fundamental da Qualidade Total “.

Mocsányi (1994) coloca esta questão da seguinte forma: a Reengenharia é um conjunto de conceitos que devem ser adicionados ao esforço pela sobrevivência e crescimento das empresas nesta “era da competência”; já a Qualidade Total, hoje em dia, é um *must*, algo absolutamente evidente e essencial para permanecer no mercado. Segundo o autor, o caminho é

agregar à filosofia de melhoramento contínuo da Qualidade Total um novo conceito, o de inovação e de mudanças contínuas da Reengenharia.

A Figura 5, mostra como, na visão de Kelada, a qualidade total é o objetivo, a Gestão da Qualidade Total (TQM) o meio pelo qual se atinge a qualidade total, e a reengenharia é uma importante ferramenta na tecnologia TQM.



Figura 5 - Utilizando a TQM para atingir a qualidade total

Quando a reengenharia é implementada, o objetivo de qualidade total deve estar sempre no centro da atividade a fim de assegurar o sucesso; caso contrário, a implementação pode ser cara e não atingir os resultados esperados.

A TQM é usada para atingir a qualidade total porque engloba o aspecto humano, a lógica, e uma nova tecnologia gerencial. Quando o

melhoramento contínuo deixa de ser eficaz e o processo existente não pode ser mais modificado ou melhorado, este processo deve ser submetido a uma reengenharia. Segundo Kelada (op. cit.), quando o novo processo suplanta o velho, a empresa, na realidade, é reinventada. A reengenharia deve ser orientada na direção da qualidade total para ser eficaz, pois, nas palavras do autor (p. 81) “na ausência de um diagnóstico global é possível supor erroneamente que um determinado processo não afete o desempenho da organização”.

### **5.3 REENGENHARIA E QUALIDADE TOTAL: OLHANDO DE UMA FORMA INTEGRADA**

O processo de segmentação e análise adotado, estudando as duas abordagens administrativas da Reengenharia e da Qualidade Total a partir de critérios selecionados, tem a grande vantagem de permitir o entendimento dos elementos componentes e características específicas de cada uma delas. Isto, que do ponto de vista metodológico é um facilitador - dissecar para entender-, do ponto de vista de compreensão global às vezes se torna um obstáculo. Assim, nossa proposta neste final de capítulo é propiciar uma síntese que garanta a integração dos elementos porventura dispersos e contribua para o entendimento do todo.

As duas teorias têm uma mesma pretensão em relação à clientela: querer satisfazê-la em seus anseios. Se variações existem, elas são apenas de *grau* de intensidade e não em natureza. No que tange à Motivação/Recursos Humanos a história é outra, pois a Reengenharia entende os indivíduos como *apêndice* do processo de produção. De certa forma, o processo ideal para a Reengenharia seria aquele totalmente automatizado e informatizado, o que difere da proposta da Qualidade Total em que o indivíduo é parte integrante do processo de produção, ainda que, e isto é preciso salientar, se trata da importância do indivíduo enquanto ser *produtivo*. Em outras palavras, um indivíduo satisfeito com as condições que a organização lhe oferece e com o trabalho que executa, irá desempenhá-lo com níveis crescentes de qualidade e eficiência.

No que tange à Informação/Comunicação, a Reengenharia privilegia o aspecto técnico-informacional, isto é, a informática e os seus instrumentos são tidos como algo vital e imprescindível ao bom desempenho das organizações; já que a Qualidade Total procura valorizar as comunicações internas, especialmente as interpessoais, via administração participativa e outras estratégias.

Quanto às Estratégias e Políticas, a Reengenharia parte sempre do pressuposto de que *aquilo que aí está precisa ser mudado*; seu questionamento parte sempre do zero. A Qualidade Total, diferentemente,

provém de uma outra vertente e se apoia em uma filosofia diferente: *o que está aí pode ser melhorado*; mais do que isso: *deve* ser melhorado, pois, afinal de contas, é o que existe, num entendimento de que as melhorias devem ser contínuas e progressivas, como se estivéssemos subindo os degraus de uma escada.

A noção temporal de uma e de outra é necessariamente diferente; quem opera por curto-circuito quer abreviar o tempo. Portanto, a Reengenharia cultiva uma visão de curto-prazo. A Qualidade Total, na medida que trabalha com um processo contínuo de melhorias, admite, por filosofia e por necessidade, o longo-prazo como seu horizonte temporal.

Quanto à noção de abrangência, a Reengenharia privilegia o subsistema técnico das organizações, as tecnologias por ela adotada, com ênfase na informática. Já a Qualidade Total procura valorizar os aspectos sociais, juntamente com os técnicos, da organização. Num mundo essencialmente organizacional, devemos estar atentos para não usar uma visão subsistêmica e parcial, julgando estar agindo de forma sistêmica e global.

Quanto ao aspecto estrutural, a Reengenharia preconiza estruturas *novas*. Trata-se da chamada *destruição criadora*, abandonando o passado e partindo para *novas* estruturas. Já a Qualidade Total, que adota uma postura *kaizen*, admite estruturas adaptadas, melhorando paulatinamente, como forma

de apoiar as organizações na sua busca de respostas satisfatórias ao ambiente.

As proposições apresentadas por Kelada (1994) e por Mocsányi (1994) são um primeiro vislumbre de uma possibilidade de integração das abordagens da Reengenharia e da Qualidade Total, mostrando não haver nada que impeça tal integração. Entretanto, a idéia não é suficientemente explorada, servindo apenas como um alerta. No nosso entender, é preciso ultrapassar o nível do simples discurso e buscar uma nova lógica que permita transcender os paradoxos apontados.

Em resumo, ambas teorias, ainda que tenham importantes contribuições às organizações quando consideradas individualmente, se mostram insuficientes para interpretar o fenômeno organizacional de uma forma mais globalista. Esta situação abre espaço para uma nova proposta que será discutida a seguir: a ReAdministração.

**CAPÍTULO 6 ELEMENTOS FALTANTES PARA O  
APERFEIÇOAMENTO DA REENGENHARIA E DA QUALIDADE  
TOTAL**

Após a análise dos modelos da Reengenharia e da Qualidade Total, e da sua comparação através dos critérios de relevância, é possível detectar que ambos apresentam carências que são críticas a qualquer teoria organizacional que tenha a pretensão de equacionar os problemas enfrentados pelas organizações e conduzi-las a um desempenho *eficiente, eficaz e efetivo*.

## 6.1 UM BALANÇO DA REENGENHARIA *(Caravantes)*

Analisando o conceito de Reengenharia, nota-se que ela nada mais é que uma espécie do gênero administração fortemente apoiada nos novos desenvolvimentos da informática. Com efeito, ao discutir a essência da Reengenharia, Caravantes (1994, p. 28) demonstra que

“... Aquilo que a reengenharia apresenta como novidade não é nada mais do que os conhecimentos *básicos* das Ciências Administrativas, conhecimentos estes construídos nos últimos quase cem anos. Falamos em conhecimentos básicos, pois aqueles mais recentes, especialmente provenientes das Ciências Comportamentais Aplicadas não fazem parte da proposta de Reengenharia.”

Com efeito, a Reengenharia não contempla todos os conhecimentos básicos já acumulados nas Ciências Administrativas. A Reengenharia, nas palavras de Hammer (1993), é *a destruição do antigo e a sua substituição por*

*algo novo*. Para o autor, a marca da qualidade de uma empresa é sua capacidade (habilidade) de abandonar o que foi sucesso no passado.

Abandonar tudo e começar do zero é uma proposta muito drástica. “ A tentação de zerar tudo e recomeçar, sem uma estratégia amplamente negociada traduz muito da tendência autocrática” (Matos,1994a). Além disso, deve ser ressaltado que, na visão de Kuhn (1994, p. 166), nem mesmo as revoluções científicas são feitas dessa forma. Nas palavras do autor,

“... Mudanças dessa espécie nunca são totais. Não importa o que o cientista possa então ver, após a revolução o cientista ainda está olhando para o mesmo mundo. Além disso, grande parte da sua linguagem e a maior parte de seus instrumentos de laboratório continuam sendo os mesmos que antes, embora anteriormente ele os possa ter empregado de maneira diferente.

A ciência pós-revolucionária invariavelmente inclui muitas das mesmas manipulações, realizadas com os mesmos instrumentos e descritas nos mesmos termos empregados por sua predecessora pré-revolucionária.”

Einstein (apud Lowenthal, 1994, p. 152), já afirmava que “ novas estruturas ou modelos são como escalar uma montanha: a visão mais ampla, engloba, ao invés de rejeitar, a visão anterior, mais restrita”.

Um outro aspecto a ser considerado é o levantado por Collins e Porras (1994). Estes autores, da Escola de Administração da Universidade de Stanford, demonstraram no seu estudo sobre o que eles denominaram de “organizações visionárias” - grandes companhias de negócios que superaram, de forma bem sucedida, as mudanças no mercado por um período de 50 a 150

anos -, que a introdução de mudanças com potencial de ruptura é muito mais fácil de ser administrada se existe uma política de pessoal que crie um senso de lealdade e de confiança por parte dos empregados.

Grandes investimentos na educação e no treinamento é uma característica dessas organizações bem sucedidas. O comprometimento com o progresso significou promover o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos seus funcionários, de maneira que pudessem se adaptar às inovações que caracterizavam o novo ambiente. Durante todo o livro, os autores reiteram o duplo tema: *preserve o essencial e estimule o progresso*, identificando-os como a essência da organização visionária. Os objetivos são igualmente orientados por uma ideologia central, por valores básicos, e por um senso de propósito que vai além de simplesmente *ganhar dinheiro*. Essas organizações visionárias perseguem um conjunto de objetivos; ganhar dinheiro é apenas um deles e não necessariamente o principal, ao contrário da Reengenharia, em que maximizar lucros é um dos interesses imediatos.

Também Collings (apud Breitinger, 1994) afirma que todos os conceitos usados pela Reengenharia já eram usados com outros nomes no século passado. A Reengenharia, segundo o autor, é uma maneira poderosa de estimular o progresso, mas é apenas uma peça do quebra-cabeça; é preciso tomar cuidado para que a prática da reengenharia não destrua os valores básicos da organização, que são essenciais e preciosos.

Até agora, o foco principal do movimento da reengenharia tem sido melhorar os processos produtivos dentro da organização, não os gerentes, nem tampouco as pessoas que eles gerenciam. Assim, a Reengenharia “deixou de lado” aquele que deveria ser a razão da organização: o indivíduo. Além disso, não se deve esquecer que as organizações sociais são criações da mente humana, e que a sua finalidade básica é servir a este mesmo homem, proporcionar aquilo que ele individualmente não poderia obter, seja em termos de sustento básico, seja em termos de vida plena (Bjur e Caravantes, 1995).

Segundo Drucker, “uma organização é uma ficção legal”. “Uma organização, em realidade não existe. O que existe, isto sim, são pessoas que se relacionam e tentam atingir objetivos mutuamente acordados. Portanto, organização é sinônimo de *gente*” (apud Caravantes, 1995e, p. 38).

Sendo as pessoas o maior recurso de uma organização, de nada vale investir pesadamente em tecnologia, máquinas e equipamentos, em informatização, se estas pessoas não forem antecipadamente preparadas para tanto. Segundo Chiavenato (1994), as empresas somente se modernizam quando o gerenciamento das pessoas que nelas trabalham se moderniza antes. Se existe uma efetiva preocupação com o desempenho bem sucedido da organização, o único caminho é o investimento, contínuo e sistemático, nos seus recursos humanos. De acordo com Bjur e Caravantes (1995), é importante treinar, preparar os recursos humanos para melhor desempenhar as

funções que lhes forem atribuídas. Mas, treinamento sozinho não é o suficiente para que se opere em um mundo em mudanças; é preciso criar condições para que as pessoas possam se desenvolver.

Em nosso mundo organizacional, a maior parte das pessoas não está preparada para a mudança, porque elas não aprenderam a aprender. Elas não foram preparadas para inovar, para criar, para tentar, para assumir a responsabilidade, para aplicar seu conhecimento e experiência de uma forma diferente e criativa.

Segundo Matos (1995b), é preciso melhorar o homem e as organizações simultânea e sinergicamente. O esforço dissociado da melhoria organizacional leva a frustrações.

A Reengenharia coloca grande ênfase no econômico, e quando a organização é vista exclusivamente como sistema econômico, a lógica é o lucro, não havendo espaço para as ciências *soft*, comportamentais. Perde-se, com isso, a dimensão finalística das organizações, que são instrumentos criados pelo homem para bem servi-lo.

Um dos resultados da implementação da Reengenharia tem sido a demissão de um número significativo de empregados. Tornou-se sinônimo de *downsizing*, reduções drásticas no número de empregados, e que se traduz em uma *redução de custos a curto prazo*, ganho imediato na folha de pagamento.

Como conseqüência deste grande número de demissões, as organizações se debilitam, podendo perder capacidade no momento em que a situação de mercado melhorar. Elas terão que investir em contratação, em treinamento e retreinamento, e em desenvolvimento. Além desse investimento, com as demissões existe também a perda do conhecimento coletivo das operações por parte dos empregados mais antigos, algo que está irremediavelmente perdido para a organização.

Outro aspecto que tem que ser considerado, é que o desempenho econômico, segundo Drucker (1993), é a *primeira* responsabilidade de uma organização. Uma organização que não apresente um lucro mínimo, igual ao seu custo de capital, é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele, a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser uma boa empregadora, uma boa cidadã, uma boa vizinha.

Mas, o desempenho econômico não é a única responsabilidade de uma organização. Ela tem plena responsabilidade pelo seu impacto sobre a sociedade e a comunidade. Existe um contrato social no qual toda organização fundamenta seu funcionamento. A sociedade concede direitos às organizações. Estas são autorizadas pela sociedade a funcionar e, em troca, esta espera que elas operem de acordo com parâmetros predeterminados (políticas e normas legais) e atinjam os objetivos acordados. A sociedade

exige *eficiência* das organizações, mas não é só isso. Das organizações é esperado que viabilizem as novas expectativas da sociedade. Tais expectativas vão desde melhores condições de trabalho e melhor qualidade de vida até ajudar a sociedade a alcançar os novos objetivos que esta determina para si.

Estas preocupações, no entanto, não fazem parte do elenco de objetivos e de ações propostos e implementados pela Reengenharia. Segundo a revista *Business Week* (sept, 1995), a GTE, quarta maior companhia telefônica do mundo, está passando por um processo de reestruturação onde o modelo utilizado é o da Reengenharia. Assim, a empresa gastará 1,3 bilhões de dólares em reengenharia, o que redundará em 17.000 demissões (20% da sua força de trabalho), e na troca de pessoas por tecnologia, com o objetivo de reduzir o custo operacional anual em 1 bilhão de dólares até 1997!

Outro elemento importante é o clima que se estabelece dentro das organizações pós-reengenharia, já que muitas vezes a administração introduz mudanças sem explicar de uma maneira clara e direta o porque das mesmas, quais as suas causas e quais são os resultados esperados.

Quando os empregados não estão sabendo o *que* irá acontecer, o *porquê* das mudanças, e *como* acontecerá esse processo (como esta reestruturação será implementada), eles tendem a criar uma resistência a estas mudanças, o que tornará toda e qualquer ação por parte da Administração muito mais difícil

de ser levada adiante. O temor tende a acarretar uma redução nos níveis de produtividade da organização.

Segundo Kolb et al. (1971), um ponto importante é a Administração compreender que é através do clima organizacional que se pode “administrar a motivação” dos empregados. Onde existe medo e insegurança, não existem níveis altos de produtividade.

Um outro aspecto, e nada desprezível, está ligado à responsabilidade social, ou à falta de responsabilidade social. A Reengenharia tem pouco a dizer sobre os impactos sociais e éticos das ações desenvolvidas. Ela está preocupada com a sobrevivência da empresa no curto prazo, mas não mede as conseqüências mais amplas destes atos imediatistas.

Isto ocorre, nas palavras de Mintzberg (1989, p. 333), porque “os benefícios econômicos são mais fáceis de serem mensurados do que os benefícios sociais. Por isto a *eficiência* (eficiência referindo-se à benefícios mensuráveis e demonstráveis), geralmente leva a organização em direção a uma moralidade econômica a qual pode-se somar a imoralidade social”.

Dentro desta responsabilidade social está a responsabilidade de investir nos seus recursos humanos, treiná-los, educá-los e desenvolvê-los para que se tornem indivíduos capazes de pensar com certa independência, buscar alternativas quando seus cargos e funções se tornarem obsoletos e forem

extintos. Vai além do investir no indivíduo que está trabalhando na empresa, significa investir também no treinamento e no esforço de realocação daqueles que irão deixar a empresa face aos “enxugamentos” e à extinção de funções.

As organizações devem garantir que suas pretensões se viabilizem, que atinjam os resultados previamente definidos; mas, por outro lado, também se espera delas o comprometimento com os resultados desejados pela comunidade que elas se propuseram a servir. Às organizações cabe respeitar e promover os valores sociais.

## 6.2 UM BALANÇO DA QUALIDADE TOTAL

Até aqui concentramos nossa atenção na *Reengenharia*, visto que suas características de *radicalidade* e de *drasticidade* permitem uma análise mais contundente. Quando olhamos a *Qualidade Total* à luz das mesmas variáveis críticas selecionadas (*Crítérios de Relevância*), nos apercebemos que ela, do ponto de vista da Teoria Geral da Administração, apresenta uma série de características que nos permitem inferir ser ela que potencialmente apresenta melhores condições de conduzir as organizações a ter um desempenho eficiente e eficaz. Só para exemplificar: uma abordagem sócio-técnica do fenômeno organizacional, como propõe a Qualidade Total, gera melhores condições de compreensão da organização como um todo do que a

concentração nos aspectos meramente *técnicos*, como propõe a Reengenharia e, como consequência, propicia melhores condições para a ação. E nesse sentido, é um passo além, quando comparada com a Reengenharia.

Entretanto, apesar de todas as dissimilaridades apontadas - e que podem ser detectadas a partir do Quadro comparativo apresentado no capítulo 5 -, há um elemento comum a ambas que as mantêm unidas e centradas em um mesmo paradigma, paradigma este que privilegia uma mesma lógica, a Aristotélica, aquela forma de pensar que busca a forma certa de fazer algo. Entretanto, a regra Aristotélica do exclusivo, a lógica do *ou/ou*, não nos mostra como lidar com a lógica autocontraditória de como as organizações podem, simultaneamente, “preservar o essencial ” e “estimular o progresso”. Em outras palavras, lidar com o oposto.

Quando a lógica Aristotélica é usada, existe a suposição de que tudo pode ser identificado como pertencendo ou a uma categoria ou a outra. Não existem matizes de cinza, não se admitem *parcialmente* ou *na maioria*. Tudo é percebido como existindo em categorias mutuamente exclusivas. Assim, só para exemplificar: a reengenharia, no que tange ao critério *estratégia*, usa o questionamento dos processos com um enfoque de base zero, (i.e., recomeçar tudo do zero), enquanto a Qualidade Total adota o processo de melhoria contínua (*kaizen*). Apesar de opostas, ambas operam a partir de uma mesma

lógica: a de *exclusão*; ambas se situam em extremos opostos mas de um mesmo *continuum*.

Nossa visão, e especialmente quando falamos na necessidade de alterar o paradigma vigente para que possamos melhor interpretar e lidar com mudança, é de que teremos de abrir mão da lógica dualista e tradicional e abraçarmos um novo tipo de lógica que permita trabalhar com os opostos. Esta lógica é a chamada lógica *fuzzy*.

Como explicitada por Treadwell, (1995, p. 95)

“Quando pensamos sobre a forma *natural* com que fazemos centenas de julgamentos ou escolhas todos os dias, usando a *lógica fuzzy*, não deveria parecer tão fora do comum o fato de nós, comumente, usarmos partes e fragmentos de vários paradigmas explicativos para compreendermos/explicarmos uma determinada experiência. A mudança completa de paradigma pode ser difícil ou impossível, mas as mudanças significativas na percepção são causadas pela mudança de algumas partes do paradigma, especialmente aquelas que tiram conclusões rápidas para darem respostas às perguntas de percepção: O que é isso? Como isso funciona? “.

É preciso frisar que a Qualidade Total praticada no Japão se apoia em algo equivalente à lógica *fuzzy*, embora de origem diferente, a filosofia Zen. Talvez por isso os programas de qualidade praticados no Japão mostrem melhores resultados, em bases contínuas, do que os praticados em países do Ocidente, que se debatem com problemas sérios de implementação.

Abandonar uma lógica de exclusão, na qual fomos treinados e educados, e partir para uma lógica de integração é algo que nos remete, necessariamente, a um outro patamar de reflexão. E esta é a proposta da lógica *fuzzy* que parece captar o cerne do que podemos chamar de o Paradigma da *ReAdministração*.

### 6.3 READMINISTRAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE UM PARADIGMA ECLÉTICO

“Escolhendo alguns itens que pertencem ao conjunto chamado Reengenharia, alguns itens do conjunto chamado Reinvenção (alguns itens do conjunto chamado Qualidade Total, acrescentaríamos nós), alguns itens dos conceitos e práticas administrativas mais antigos, testados e validados, e, dependendo do tempo (época), lugar (contexto), ambiente financeiro (mercado) e do clima organizacional (cultura), temos um conjunto paradigmático de preceitos úteis que pode ser pensado como um *paradigma eclético*. Ele precisa ser eclético e flexível para poder funcionar em muitos contextos e ambientes diferentes” (Bjur e Caravantes, 1995, p. 73).

Este paradigma eclético, que está sendo chamado de *ReAdministração*, além de se apoiar em uma lógica diferenciada, contempla dois elementos novos: um elemento *novo* é a ecologia; outro elemento novo é a forma de interpretar o *indivíduo*.

Analisaremos estes dois elementos antes de conceituar a *ReAdministração*.

### 6.3.1 O HOMEM

Atualmente, vivemos uma época de grandes mudanças. Vários conceitos anteriormente difundidos como certos estão sendo colocados em dúvida. Um bom exemplo disso é as novas tecnologias administrativas, como a Reengenharia e a Qualidade Total, que trouxeram mudanças na forma de ver e de tratar o homem e na sua relação com o meio. Para que não se perca a evolução da visão histórica, devemos começar com Taylor, precursor da teoria dessa administrativa moderna, cujo foco era o *Homem Economicus*, que agia mecanicamente; passando pelo período chamado Clássico, Ford e Fayol, o pensamento administrativo evoluiu, surgindo novas maneiras de ver o homem. Através das várias teorias e escolas, como a Escola Humanista e as Teorias Estruturalista e Geral dos Sistemas, chegamos à Teoria da Contingência, onde o homem é visto a partir da ótica integrada pelas várias teorias

A Teoria Geral dos Sistemas, nos anos 70, com seu pressuposto básico de que, a exemplo do que acontece com o homem, a organização tem como requisito fundamental a sua sobrevivência, e que ambos podem ser considerados como sistemas que estão dentro de um grande ambiente; pelo caráter dinâmico desse ambiente, são necessárias ações de preservação e de renovação para combater a tendência natural de deterioração a que todo sistema está exposto. A partir de então, o próprio funcionamento das

organizações e o comportamento dos indivíduos começam a ser melhor entendidos assim.

Notou-se, então, que agindo mecanicamente, de uma forma menos reflexiva, vários elementos foram esquecidos e o sucesso comprometido. A rigidez da concepção mecanicista-cartesiana, útil inicialmente, mas limitante do homem, paulatinamente começa a ser superada pela mecânica quântica, desenvolvida pela física moderna, o que, segundo Tabone (1993), ampliou os limites do homem psicológico. Ao invés de termos soluções rígidas e únicas, passamos a operar com probabilidades.

Para Maslow (1971), com o rápido desenvolvimento de novas técnicas, informações, conhecimentos e tecnologias, pareceu bastante óbvio a necessidade de uma mudança nas atitudes do homem em relação aos próprios seres humanos e suas relações. Nas palavras do autor (op. cit., p. 71), “o homem deve modificar a ponto de não querer (necessitar) parar o mundo, torná-lo estável. Deve ter confiança em enfrentar o amanhã, confiar na sua capacidade de conseguir *improvisar* nesta situação na qual se defronta pela primeira vez”. Isto quer dizer que há necessidade de um novo tipo de homem, com uma nova visão de mundo: o homem auto-atualizado. Maslow (1971), descreve sete maneiras de o homem se auto-atualizar.

- primeiro, auto-atualização é vivenciar tudo aquilo que se faz de maneira total, ativa, com absorção total e concentração completa;

- segundo, imaginar a vida como um processo de infinitas escolhas. A cada momento o indivíduo pode tomar decisões que o façam progredir ou, por razões de medo e temores, regredir. Optar pelo avanço, mesmo nas pequenas decisões, três, quatro, uma dúzia de vezes por dia significa mover-se três, quatro, uma dúzia de vezes no sentido da auto-atualização;
- terceiro, auto-atualização significa que há um “auto” interior que pode ser atualizado, que não é uma *tabula rasa* que possivelmente detém todo o conhecimento do universo. Aprender a ouvir a voz interna, a intuição, o eu interior;
- quarto, *In dúvida*, ser honesto. Quando em dúvida, a tendência é faltar com a verdade. Clientes (de um psicólogo por exemplo), muitas vezes desempenham papéis, não se examinando interiormente em busca de respostas, pois tal processo, a busca, é mais trabalhosa e implica em responsabilidade, daí a fuga através da mentira. Responsabilidade, incidentalmente, é parte da atualização do eu;
- quinto, ter coragem de expressar a própria opinião, ainda que esta pareça incomum, não-conformista, impopular, até. Prestar atenção naquilo que gosta ou não gosta, evitando a influência dos “fazedores de opinião”;
- sexto, a auto-realização não deve ser interpretada apenas como resultado final, mas também como um processo de autoatualização das

potencialidades de cada um. Significa, resguardadas as próprias limitações, tornar-se o melhor, dentro do potencialmente possível, não se permitindo menos do que o máximo que eventualmente possa ser; e

- sétimo, ficar atento às *experiências culminantes* (peak experiences), que podem ser definidas como momentos específicos do processo de auto-atualização. São momentos que não podem ser comprados ou garantidos por quem quer que seja e, possivelmente, não possam sequer ser procurados. Nas palavras de C.S. Lewis (apud Maslow, 1971, p. 46), “temos de ser surpreendidos pelo deslumbramento”. Todas as pessoas têm *experiências culminantes*, ainda que não se apercebam. No caso de tais experiências adquirirem um caráter místico, elas costumam ser ignoradas, deliberada ou inconscientemente.

Maslow descreveu, na sua hierarquia de fatores motivacionais, a tendência inata dos indivíduos de buscar sentido e transcendência para a sua existência. Seu conceito de auto-atualização se tornou rapidamente conhecido, influenciando toda uma geração de estudiosos (Caravantes, 1991).

Existe um patamar adicional, onde surgem preocupações de outro nível. Estas preocupações estão vinculadas à existência de realidades e valores não consistentes com o mundo racional tal como o conhecemos. Este patamar é aquele trabalhado no âmbito da Psicologia Transpessoal.

O termo Transpessoal começou a ser utilizado no campo da psicologia, significando “além do pessoal” ou “além da personalidade”. A Psicologia Transpessoal vai mais além do foco tradicional da psicologia que é a personalidade, a ênfase se desloca para os aspectos intrapsíquicos e intraorgânicos para o reconhecimento das relações interpessoais.

A Psicologia Transpessoal tem como foco central a consciência, sendo que esta é tanto objeto como instrumento de mudança. A consciência, especialmente a auto-reflexiva, é vista como a essência, o contexto ou a base do ser humano. Grof (1985, p. 129), nos dá uma definição de experiência transpessoal: “a experiência transpessoal envolve uma expansão ou extensão da consciência além dos limites usuais do ego e das limitações de tempo e espaço”.

A Psicologia Transpessoal se fundamenta no processo de evolução da consciência. Esta consciência, quando aceita, como ponto infinito, penetra em todos os aspectos do pensamento e do sentimento humano. Ela fornece uma direção única para cada indivíduo aceitar sua presença em si próprio (Tabone, 1993). Assim cada espectro da consciência humana, em sua totalidade, não pode ser descrito por meio de um único sistema psicológico. A abordagem transpessoal oferece a oportunidade para o homem *ver* e *vivenciar* o mundo transpessoal.

A abordagem transpessoal oferece uma alternativa para as mudanças coletivas ou de âmbito social, pois, incentivam a substituição dos valores egoísticos e individualistas por valores humanos e cósmicos. Segundo Tabone (1993), esta abordagem resulta numa teoria holística da consciência, que tem como enfoque central a percepção do universo como um todo harmonioso e indivisível. É a busca do equilíbrio entre o homem total e os vários sistemas maiores com os quais se acha interconectado, ou seja, o ambiente, o social, o cultural, o econômico e o cósmico.

Neste sentido, Tsukamoto (1992), o que é necessário focar são os valores humanos: integridade, ambiente ecológico e responsabilidade social. Isto significa potencializar as capacidades físicas e as habilidades humanas já investidas, mas ainda não exploradas.

A Reengenharia, que surgiu como uma das alternativas à disposição das organizações para enfrentar a competitividade global, tem como filosofia de trabalho a "tabula rasa": a priori, todas as pessoas são dispensáveis e poucas permanecem na organização. Existe um descaso com o pessoal que desenvolve suas atividades na empresa. Não existe uma preocupação de avaliação e de aproveitamento desse pessoal. Existe, quando muito, uma preocupação com os recursos humanos estratégicos, com a alta gerência. Hamel e Prahalad (1995, p. 12), analisam isto muito bem:

“Os funcionários têm dificuldade em se conformar com todo discurso sobre a importância do capital humano acompanhado de cortes aparentemente indiscriminados. Com muita frequência, têm de enfrentar a opção perder ou perder: se não for mais eficiente, você perderá seu emprego. E, por falar nisso, se for realmente mais eficiente, você perderá seu emprego. O discurso é que os funcionários são patrimônio mais valioso da empresa; o que eles percebem é que são o patrimônio mais descartável”.

A Qualidade Total, durante seu desenvolvimento, passou por várias fases. Começou com a garantia de qualidade orientada para inspeção para um posicionamento sistêmico, promovendo a cooperação entre as diversas áreas. A qualidade ampliou seu escopo de atuação, iniciou dentro dos limites de um departamento e se expandiu para a empresa como um todo.

Ao contrário da Reengenharia, a Qualidade percebeu que os recursos humanos são parte muito importante da organização, tanto quanto melhoria de processo, conquista de clientes e de mercado, melhoria contínua etc. Começou-se a falar em recursos humanos; agora se fala na necessidade de treiná-los, educá-los e motivá-los.

Qualidade seria mudar de atitude através de um processo de reeducação das pessoas. Este reeducar, nas palavras de Fernandez (apud, Imai, Dagoberto e Fernandez,1992), começa no saber, no sentido de que as pessoas saibam fazer melhor as suas atividades do dia-a-dia. Capacitação,

treinamento intensivo, para que as pessoas possam suprimir as suas deficiências.

Outro item da Qualidade em relação aos recursos humanos é a realização pessoal dos empregados, é o querer, o estar motivado, o prazer de trabalhar; alguns autores interpretam qualidade como emoção. Entretanto, isto já não é suficiente para se ter um quadro de pessoal satisfeito. A satisfação vem do homem feliz, do homem pensado em termos das suas 24 horas vividas e não das 8 horas que se encontra na organização.

### 6.3.2 A ECOLOGIA

Se examinarmos “os sinais dos tempos”, isto é, o estado em que se encontra a humanidade, seus interesses e padrões de comportamento, podemos notar a existência de duas forças opostas. De um lado, o desejo frenético e uma procura incansável por bens materiais, domínio sobre a natureza e sobre os outros seres humanos, acompanhados de agressão e violência tanto individual como coletiva; por outro, existe uma insatisfação com tudo isso, até uma certa *revolução* contra tudo, acompanhada de uma procura, consciente ou não, por valores diferentes, mais elevados, um desejo pelo que é genericamente denominado de “espiritual” ou “religioso” (Assagioli, 1993).

Este desejo frenético de possuir e dominar, aliado às grandes mudanças sociais e tecnológicas estão se refletindo no aumento da deterioração do meio-

ambiente. O desperdício e a indução de novas “necessidades” constituem uma faca de dois gumes: se proporcionam o crescimento à economia, aceleram geometricamente o consumo de recursos naturais e comprometem o ambiente e a saúde da população, através da poluição.

Pensava-se que a Terra era inesgotável em seus recursos e que podíamos progredir indefinidamente na direção do futuro. Os dois infinitos são ilusórios. A consciência da crise reconhece que os recursos têm limites, pois nem todos são renováveis, e mesmo os renováveis não estão sendo repostos nas quantidade e velocidade desejáveis e necessárias.

O ser humano, nesta prática cultural - máximo de benefícios com mínimo de investimento e no mais curto prazo possível -, se entende como um ser *sobre* as coisas, dispondo delas ao seu bel-prazer, jamais como alguém que está *junto com* as coisas, como membro de uma comunidade maior, planetária cósmica (Boff, 1995).

Ecologia, segundo Boff (1995), é um saber das relações, interconexões, interdependências e intercâmbios de tudo com tudo em todos os pontos e em todos os momentos. Os seres possuem sua relativa autonomia, mas sempre num contexto de implicação e de interconexão.

Assim, o objetivo principal de uma organização deveria ser maximizar sua contribuição social. Segundo Ackoff (1974), a preocupação com a organização

como uma entidade deveria ser a meta do seu corpo gerencial. A sua tarefa é balancear os vários interesses da organização e retirar destes as políticas que habilitem a organização a preencher suas funções eficazmente, incluindo o aumento no grau de contribuição social.

Continua o autor (op. cit., p. 62), “o valor do lucro está naquilo para o qual ele pode ser usado. Lucro é para a organização o que o oxigênio é para um indivíduo: necessário à sua sobrevivência, não a razão de sua existência. O objetivo de uma organização deveria ser declarado em termos da finalidade para qual o lucro pode ser usado”.

Segundo Caravantes (1985), em última instância, deve-se pensar e repensar profundamente a respeito do modelo de desenvolvimento em vigor. Uma vez que o homem é o principal agente de mudanças na biosfera, sendo capaz, muito provavelmente, de levar à destruição o seu próprio suporte ambiental - e tal capacidade provém diretamente da sua capacidade de pensar, de organizar a escassez e de criar estoques -, cabe ao homem usar tal capacidade para encontrar um caminho alternativo, diferente daquele que está conduzindo ao seu desaparecimento como espécie.

A economia mundial avança na direção da era da *qualidade de vida*. Ao invés de uma economia voltada para o *ter*, o mundo moderno está se encaminhando para uma sociedade que visa o *ser*. Nessa nova conjuntura, a gestão dos custos indiretos (desenvolvimento, pesquisa, logística, recursos

humanos, etc.), passa a ser mais importante que a gestão dos custos diretos (matéria-prima, mão-de-obra empregada, energia, etc.) (Tsukamoto, 1992).

Neste final de século, o homem objetiva um mundo de trabalho realmente humano, onde ocorra a conciliação de objetivos pessoais, institucionais e necessidade de interação social. O homem *total* não é mais uma simples peça de uma engrenagem; necessitamos de um novo modo de enxergar o homem e sua relação com o ecossistema.

## 6.4 UMA NOVA VISÃO

Através do estudo da Reengenharia e da Qualidade Total, podemos concluir que dois pontos, homem e ecologia, são fatores cruciais que ou não fazem parte destas duas tecnologias gerenciais ou são subinterpretados.

O aspecto *ecológico* não é cogitado por nenhuma das duas propostas, ainda que, como vimos, trata-se de um fator crítico não apenas à sobrevivência das organizações, mas do próprio homem enquanto espécie.

No que diz respeito ao homem, a Reengenharia o interpreta como um fator de produção equivalente a qualquer outro e que deverá, necessariamente, se adaptar ao processo de mudança da organização. A Qualidade Total vai um pouco além e demonstra uma legítima preocupação no que tange a *qualidade de vida no trabalho*, ainda que com menor intensidade à *qualidade de vida do*

*trabalhador*, algo de maior amplitude. Isto fica flagrante com o esforço internacional gerado em torno das normas e expedições de *Certificação ISO*, onde os aspectos técnicos são sobremaneira enfatizados.

A Qualidade Total dá muita importância para a certificação, as normas ISO, que objetiva a qualificação técnica em detrimento dos valores humanos e ecológicos, dos quais apenas faz menção. A Qualidade Total está voltada para a qualidade de vida *no trabalho* e não para a qualidade de vida *do trabalhador*.

Negreiros (1994, p. 39) captou muito bem essa diferença ao afirmar que

“A qualidade de trabalho está intrinsecamente ligada à qualidade de vida de cada um e de todos. Se saudáveis, alimentados, abrigados, educados, com possibilidade de trocas afetivas, a responsabilidade e a eficiência serão naturais conseqüências. O trabalho, com efeito, será o brinquedo do adulto. O prazer genuíno de ajudar-se e ajudar o próximo.”

O que na realidade deveria ser buscado, não é apenas um certificado, mas clientes satisfeitos, empregados satisfeitos, empresários satisfeitos, e a comunidade satisfeita.

Como já foi visto anteriormente, a Qualidade Total e a Reengenharia não estão preparadas em relação a esses dois fatores fundamentais: o homem e a ecologia. Nestas duas abordagens, os recursos humanos e o comprometimento social não são tratados com sua devida importância, ou foram simplesmente esquecidos. Assim, procuramos verificar a existência de

alguma proposta que contemplasse explicitamente e em profundidade tais itens: *comportamento humano* e *resultados socialmente relevantes*, com ênfase na *ecologia*. Esta nova proposta é a ReAdministração. Efetivamente, conforme estabelecido por Bjur e Caravantes, (1994, p. 29)

“ReAdministração é uma forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos, de um lado, organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro lado, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem.”

A ReAdministração coloca os recursos humanos como ponto fundamental para que as organizações sobrevivam. Um dos seus objetivos é a busca de um indivíduo *feliz*. O conceito de indivíduo feliz, integrante do conceito de ReAdministração é extremamente amplo: aquele capaz de satisfazer suas necessidades básicas, de segurança, e do ego; mas não é só isso, é também e especialmente, suas necessidades de *auto-realização* e de *auto-transcendência*.

Por serem considerados o elemento-chave no processo de ReAdministração, os recursos humanos não são dispensados indiscriminadamente como acontece na Reengenharia. No caso de uma dispensa inevitável, existe uma responsabilidade pelo destino daqueles que

saem da organização, que trabalha na realocação destes indivíduos no mercado.

A ReAdministração está construída sobre o pressuposto de que não existe uma *necessária* incompatibilidade entre as necessidades do indivíduo e os objetivos da organização. Se um indivíduo dedica parte substancial do seu tempo de vida dentro de uma organização produtiva, cabe a esta criar, em contrapartida, as condições básicas para que ele possa crescer e se desenvolver, buscando sua atualização (Bjur e Caravantes, 1995).

Em relação à responsabilidade social, a ReAdministração leva em consideração as expectativas de um comportamento ético e as expectativas da comunidade, bem como as questões ambientais. ReAdministração, segundo seus autores, possui um vocabulário e um marco conceptual mais ricos que a Reengenharia e a Qualidade Total, o que abre a possibilidade de uma análise muito mais acertada para ambientes mais complexos, com um elenco de sugestões mais apropriado para equacionar os problemas organizacionais.

## 6.5 READMINISTRAÇÃO: UMA SÍNTESE

- é construída a partir de uma lógica não binária: a lógica *fuzzy*; que permite lidar com fatores paradoxais;

- parte do pressuposto da não existência de incompatibilidade necessária entre organizações de alto desempenho - eficientes, eficazes e efetivas - e indivíduos felizes (aqui entendidos aqueles que nela trabalham e aqueles a quem ela serve). E mais, coloca em dúvida a possibilidade de existirem organizações de alto desempenho povoadas de indivíduos infelizes. Indivíduos infelizes transferem para os produtos e serviços a sua infelicidade, gerando baixa qualidade em todas suas ações;
- reforça a idéia de que as organizações são *criações humanas*, destinadas a bem servir a este homem; quando isto não acontece, e por definição, algo está terrivelmente errado;
- salienta o valor humano acima e além das suas funções de produção na sociedade, estimulando a reflexão e a auto-realização dos indivíduos, de tal forma que cada um tenha condições de preencher seu potencial, isto é , venha a ser aquilo que ele tenha condições de ser; e
- valoriza os aspectos éticos, sociais e ecológicos em seus limites máximos.

O Quadro 6 sintetiza e contrasta as abordagens da Reengenharia, da Qualidade Total e da ReAdministração, de acordo com os *Crítérios de Relevância*, agora ampliados pelas variáveis Ecologia, e Responsabilidade Social.

Quadro 6. Contrastes entre Reengenharia, Qualidade Total e ReAdministração

CRITÉRIO	REENGENHARIA	QUALIDADE TOTAL	READMINISTRAÇÃO
<b>Objetivo</b>	Buscar Vantagem Competitiva, Agradando o cliente	Buscar vantagem competitiva onde a satisfação do cliente é vital	Busca vantagem competitiva, satisfazendo tanto os clientes como os integrantes da organização
<b>Motivação/ Recursos Humanos</b>	Deve se ajustar às proposta, se adaptar ao processo de mudança	Elemento fundamental para o processo de mudança	Sujeito do processo. Elemento essencial, fundamental aos processos de mudança. Homem global, transcendente.
<b>Informação/ Comunicação</b>	Informação e Tecnologia da Informação - elementos críticos e essenciais	Elemento chave é a excelência das comunicações	Um elemento de relevância crescente, dependendo do estágio de desenvolvimento da organização
<b>Estratégia</b>	Questionamento dos Processos com Enfoque de Base Zero	Melhoria contínua dos processos (kaizen)	Soluções incrementais e revolucionárias, definidas situacionalmente
<b>Política</b>	Revolucionária, melhoria drástica, isolada	Melhoria contínua	Evolucionária, admitindo revoluções dentro de uma visão maior, sistêmica e programada
<b>Noção Temporal</b>	Curto Prazo	Longo Prazo	Longo prazo, combinando com ações de curto e médio prazos
<b>Noção Sistêmica</b>	Técnico	Sócio-Técnico	Sócio, Técnico e Ecológico
<b>Estrutura</b>	Novas Estruturas	Estruturas adaptadas, melhoradas - kaizen	Estruturas adaptadas, combinadas com novas. Poucos níveis
<b>Responsabilidade Social</b>	Ausente	Preocupação social	Preocupação pelo impacto social e ético das ações
<b>Ecologia</b>	Ausente	Ausente	Fator essencial

Finalmente queremos enfatizar algo já discutido anteriormente, mas que aqui adquire um sentido todo especial:

“Embora tenhamos estabelecido comparações entre a Reengenharia, a Qualidade Total e a ReAdministração, a verdade é que tais contrastes não procedem e tem meramente um aspecto didático-pedagógico e explicamos porquê: entendemos que a *ReAdministração*, por sua abordagem holística, psico-sócio-técnico-ecológica é o *todo*, e sendo o *todo* pode incluir a Reengenharia e a Qualidade Total, que são partes (usamos a expressão *pode* incluir porque é possível admitir que certas ações empreendidas sob o manto da Reengenharia, como o *downsizing* indiscriminado, puro e simples, sem preocupações pelo impacto social, não comunguem dos valores da ReAdministração e, portanto, não tenham nada a ver com ela). Ou usando a linguagem da Teoria Geral dos Sistemas: a ReAdministração é o *sistema*, a Reengenharia e a Qualidade Total, *subsistemas* da mesma.” (Bjur e Caravantes, 1995, p. 75-76 )

A Figura 6 sintetiza essa visão sistêmica da ReAdministração.



Figura 6 - ReAdministração: o Sistema Englobante

## CONCLUSÃO

A presente conclusão veio sendo delineada através de um processo paulatino de construção intelectual que será brevemente explicitar.

Propúnhamos, inicialmente, três objetivos específicos para o presente trabalho:

1. identificar os critérios de relevância;
2. verificar se tais critérios estavam presentes na Reengenharia e na Qualidade Total; e, finalmente,
3. sugerir elementos faltantes para o aperfeiçoamento ou mesmo modificação da Reengenharia e Qualidade Total.

Se tais eram nossas pretensão iniciais, vejamos agora, o que efetivamente obtivemos.

- Os *critérios de relevância*, isto é, aqueles elementos considerados essenciais, integrantes imprescindíveis do processo administrativo e que, quando existentes possibilitam que a organização viabilize suas pretensões em termos de resultados a serem atingidos”, foram detectados a partir de uma seleção de autores e de obras que reconhecidamente exerceram forte impacto na Teoria Organizacional e que contribuíram para o presente estado-da-arte neste campo crítico dos conhecimentos organizacionais.
- Uma vez detectados tais critérios de relevância, em número de oito, a saber: objetivos; motivação/recursos humanos; informações; políticas;

estratégias; noção temporal; noção sistêmica; e estrutura, procuramos usá-los como parâmetros ou elementos de referência para verificar como as duas novas tecnologias organizacionais em voga, a Reengenharia e a Qualidade Total, se comportavam em relação a eles. Tal esforço de compreensão, em profundidade, da , em profundidade, da Reengenharia e da Qualidade Total a partir dos critérios selecionados, se deu em três momentos diferenciados: Reengenharia vis-à-vis os critérios; Qualidade vis-à-vis os critérios; e finalmente, o contraste entre a Reengenharia e a Qualidade Total, sempre usando os critérios de relevância como balizamento. Cremos que o resultado final de tal esforço de análise foi amplamente recompensado pelo maior grau de entendimento das virtudes e deficiências de ambas as tecnologias, grau de entendimento este que nos permitiu avançar para o terceiro objetivo de nosso trabalho, ou seja, a sugestão de *elementos faltantes*, capazes de aperfeiçoar ambas as tecnologias.

- No esforço de complementação daquilo que julgávamos deficiências da *Reengenharia* e da *Qualidade Total*, deparamo-nos com a *ReAdministração* que, longe de ser uma nova tecnologia administrativa, se apresenta como uma *abordagem* que se propõe a repensar o fenômeno administrativo a partir de uma lógica diferenciada, a lógica *fuzzy*, contemplando o indivíduo não mais como um mero instrumento de produção, mas como um ser em transcendência. Além

disso, inclui a *ecologia* como um dos seus fatores críticos. Estes três fatores - a nova lógica não dualista que permite lidar com os paradoxos, a nova visualização do homem, e a inclusão da ecologia, elementos diferenciados integrantes da ReAdministração, colocam-na como uma abordagem simultaneamente mais complexa e mais rica para a análise e entendimento do mundo organizacional.

Entendemos que os três objetivos propostos foram atingidos, ao mesmo tempo em que se abriu possibilidades para novos estudos e inclusão de outros *critérios de relevância*. O resultado inevitável e previsível será um aperfeiçoamento contínuo das Teorias Organizacionais, ao mesmo tempo explicativas e orientadoras do comportamento das organizações.

Em um mundo crescentemente turbulento, necessitamos de propostas teóricas com grau de abertura suficiente, capazes de incluir as variáveis relevantes em bases contínuas, tornando-se teorias efetivamente úteis, ou seja, que permitam às organizações responder ao seu ambiente e à sua clientela.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell L.. **Redesigning the Future: a systems approach to societal problems**. New York:John Wiley & Sons, 1974.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G.. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, outubro/dezembro 1992.
- AMANHÃ. Mola nos Sapatos. **AMANHÃ**. junho 1994, p. 38-41.
- ANDREWS, D. C., STALICK, S.K.. **Business Reengineering - the survival guide**. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1994.
- ARNALD, Kenneth. **Guia Gerencial para a ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ASSAGIOLI, Roberto. **Transpersonal Development: the dimension beyond psychosynthesis**. California:The Aquarian Press, 1993.
- BABBIE,Earl. **The Practice of Social Research**. California:Wadworth Publishing Company, 1979.
- BAKER, Joel A.. **Future Edge**. New York: William Morrow, 1992.
- BALBI, Sandra. Conforto? a Gessy banuiu tal palavra. **EXAME**, 14 de setembro 1994, p. 40-42.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, Chester I.. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BENNIS, W., NANUS, B.. **Líderes - estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: HABRA, 1988.
- BERTALANFFY, Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Rio de Janeiro:Vozes, 1975.
- BJUR, Wesley. Reengenharia, Reinvenção: Remodelando o Paradigma da Administração? In: **Reengenharia ou ReAdministração : do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1994, p. 30-66.

- \_\_\_\_\_, CARAVANTES, G.R.. **Reengenharia ou ReAdministração : do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1994.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **ReAdministração em Ação**. Porto Alegre: FACTEC/AGE, 1995
- BLACKBURN, R.. Total Quality Management and Human Resources Management: lessons learned from the Baldrige award - winning companies. **Academy of Management Executives**, vol. 7 n. 3, p. 49-66, 1993.
- BLACKWELL, Roger. Tire os Mitos do Caminho. Aí Descubra o Consumidor Leal. **EXAME**., 11 de maio 1994, p. 64 - 67.
- BLUMENTHAL, Sherman C. . **Management Information Systems - a framework for planning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- BOFF, Leonardo. **Ecologia: grito da terra, grito dos pobres**. São Paulo: Ática, 1995.
- BOUDON, Raymond. **Efeitos Perversos e Ordem Social**. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1979.
- BREITINGER, Jaqueline. Ter um Gênio não é Tudo Numa Empresa - entrevista: James Collins. **EXAME**., 31 de agosto 1994, p. 56-58.
- BROKAW, Leslie. A Dose Certa. **EXAME**., 29 de janeiro 1993, p. 102-103.
- BUCHANAN, David. High Performance: new boundaries of acceptability in worker control. In: SALAMAN, Graemer. **Human Resources Strategies**. London: Sage, 1992.
- BUSINESS WEEK. Who Needs The I- Way Anyway?. **Business Week**, september 11 1995, p. 62-63.
- CAIDEN, Gerald, CARAVANTES, Geraldo.. **Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento**. Caxias do Sul: EDUCS, 1988.
- CAMP, Robert. O Caminho Para Ser o Melhor é Copiar os Melhores. **EXAME**. 17 de agosto de 1994, p. 91-92.
- CARAVANTES, Geraldo **Administração por Objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. Porto Alegre :Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.

- \_\_\_\_\_. **Tecnologia Apropriada para o Desenvolvimento de Recursos Humanos-uma nova abordagem.** Série 1 Monografias. Porto Alegre:FACTEC, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Contexto e Ética: o perfil do novo administrador.** Porto Alegre: Pallotti, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio.** Porto Alegre: CENEX/FACTEC, 1993.
- \_\_\_\_\_. ReAdministração: surfando as ondas turbulentas. **DECIDIR.** Rio de Janeiro: Now-Rio, ano 1, n. 5, p. 30-31, dezembro 1994.
- \_\_\_\_\_. Continuando a Surfar. **DECIDIR.** Ano II, n. 7, p. 14-18, fevereiro 1995a.
- \_\_\_\_\_. Surfando e Administrando: por que não?. **DECIDIR.** Ano II, n. 9, p. 32-33, abril 1995b.
- \_\_\_\_\_. Pensando Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos na ReAdministração. **DECIDIR.** Ano II n. 10 p.20-22, maio 1995c
- \_\_\_\_\_. ReAdministração: responsabilidade social. **DECIDIR.** Ano II, n. 11, p. 40-41, junho 1995d.
- \_\_\_\_\_. A ReAdministração e o Administrador Excelente. **DECIDIR.** Ano II, n. 13, p. 38-40, agosto 1995e.
- \_\_\_\_\_,Bjur, W. **Teoria T: a busca de uma teoria endógena de administração.** Porto Alegre: FACTEC, 1992.
- CARLZON, J. . **Moments of Truth.** New York: Ballinger, 1987.
- \_\_\_\_\_. O cliente é o Único Patrimônio Valioso. *EXAME*, 29 de setembro 1993, p. 120 - 122
- CERVO, Luiz Amado , BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica para uso dos estudantes universitários.** Porto Alegre:McGraw-Hill do Brasil, 1972.
- CHAMPY, James. **Reengineering Management - the mandate for new leadership.** New York: Harper Collins, 1995.
- CHANLAT, Jean. **Palestra.** Proferida em Porto Alegre no PPGA/UFRGS, 18 de abril 1994.

- CHIAVENATO, Idalberto. Compromissos Gerenciais. **DECIDIR**. Ano I, n. 3, p. 26-29, outubro 1994.
- \_\_\_\_\_. As Nove Condições do Sucesso Empresarial. **DECIDIR**. Ano II, n. 11, p. 24-28, junho 1995a.
- \_\_\_\_\_. Um Mundo Novo para a ARH. **DECIDIR**. Ano II, n. 12, p. 18-21, julho 1995b.
- CHURMAN, C.W., WERHULST, Verhulst. **Management Science**. London: Pergamon, 1960
- CLARK, Peter A.. **Action Research & Organizational Change**. London: Harper and Row, 1972.
- CLAUSEWITZ, Carl V. . **On War**. New York: Penguin Books, 1968.
- COLLINS, James , PORRAS, Jerry. **Built to Last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper Collins Publishers, 1994.
- CORNELLA, Alfonso. **Los Recursos de Informacion: ventaja competitiva de las empresas**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CORREA, Everton. Reengenharia - uma metodologia para o futuro. **FATOR RH**, janeiro 1994, p. 6-7.
- CORRÊA, Rossi Augusta. Qualidade de Vida, Qualidade no Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 27, n. 1, p. 113-23, jan./mar. 1993.
- COSTA, J.E.G. MELLO, F.B.. A Economia às Vezes Sai Cara. **EXAME** 20 de julho 1994, p. 69.
- CROSBY, Philip B. **Quality is Free**. New York: McGraw - Hill, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Quality Without Tears**. New York: McGraw - Hill, 1984.
- \_\_\_\_\_. A Qualidade Precisa Ser Bem Medida. **EXAME**, 9 de junho 1993, p. 89 - 91.
- DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAY, Georges. **Market Driven Strategy: process for creating value.** New York: Free Press, 1990.

DEMBART, Lee. Objectivity Loses Status in World of Socil Science. Los Angeles Times, p. E10, November 28, 1989.

DEMING, W.E. **Quality Productivity and Competitive Position.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1982

\_\_\_\_\_. **Out of Crisis.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1986.

\_\_\_\_\_. As cinco doenças fatais da Adminstraçãõ - uma palestra com Dr. W. Edward Deming. In: **Encyclopaedia Britânica do Brasil**, 1991, Video.

\_\_\_\_\_. **The New Economics for Industry, Government, Education.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1994.

DOTCHIN, John A., OAKLAND, John S. . Theories and Concepts in Total Quality Management. **Total Quality Management.** v.3, n. 2, , p.133 - 145, 1992.

DRUCKER, Peter F.. **O Gerente Eficaz.** Rio de Janeiro: ZAHAR, 1971.

\_\_\_\_\_. **Management; Tasks; Responsibilities, Practices.** New York: Harper & Row, 1973.

\_\_\_\_\_. **People and Performance.** New York: Harper Collins, 1977.

\_\_\_\_\_. Administração, Essa Desconhecida. **EXAME.** p. 60 - 74, 19 de outubro 1988.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo:Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. A Reengenharia é uma Necessidade. **EXAME.** 22 de junho 1994, p. 86-87.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

DUCK, Jeanie D.. Managing Change: the art of balancing. **Harvard Business Review,** p. 109-118, november/december 1993.

- ECO, Humberto. **Como se Faz uma Tese**. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- EMERY, F.E., TRIST, E.L. Socio-technical System. In: CHURMAN, C.W., WERHULST, Verhulst. **Management Science**. London: Pergamon, 1960.
- FATOR RH. Reengenharia é Uma Griffe Que Não Traz Nada de Novidade. **Fator RH**, agosto/setembro 1994, p. 8.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1968.
- FEDERAL EXPRESS. **Information Book**. Memphis, Tenn.: Federal Express, 1991.
- FEIGENBAUM, A. V.. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência - o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: **Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade**, 1993.
- \_\_\_\_\_. Critérios de Excelência - o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: **Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade**, 1994.
- FURLAN, José D. **Reengenharia de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GARBO, A. The man who changed the world. **International Manager**, vol.43, n. 3, p. 42-45, 1988.
- \_\_\_\_\_. **O Homem que Descobriu a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- GARCEZ, Cícero. Engenharia, Reengenharia ou Tecnofobia? **DECIDIR**. Rio de Janeiro: Now-Rio, Ano 1, n. 3, p. 32 - 35, outubro 1994.
- GARVIN, David A. How the Balbridge Award Really Works. **Harvard Business Review**, p. 80-95, Nov/Dec 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- \_\_\_\_\_. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. p. 78-91. July/August 1993.

- GEORGE, Alexander L.. Qualitative and Quantitative Approaches to Content Analysis. In: POOL, Ithiel de Sola. **Trends in Content Analysis**. Urbana: University of Illionois, 1959, p. 7-32.
- GITLOW, Howard Seth. **Um Modelo para Desenvolver a Gestão da Qualidade Total nas Organizações**. Seminário Internacional TQM in Action. Porto Alegre, novembro 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, Março/Abril 1995a.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 20-29, Maio/Junho 1995b.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.4, p. 65-71, Julho/Agosto, 1995c.
- GOMES, Maria Tereza. Quem Sabe Ouvir Fala Mais Alto. **EXAME**, 25 de maio 1994, p. 70-72,
- GONÇALVES, José Ernesto L.. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n. 4, p. 23- 30, julho/agosto 1994.
- GROF. S.. **Beyond the Brain**. Albany: State University of New York Press, 1985.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMMER, M. Esse Infame Mundo da Administração. **EXAME**, 13 de outubro 1993, p. 134 - 138.
- \_\_\_\_\_, CHAMPY, J.. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HANIKA, F.. **Guia Moderno da Administração**. Rio de Janeiro: Forense, 1965.
- HARRINGTON, H.J.. **Business Process Improvement**. New York: MacGraw-Hill, 1991.

- HART, C. , SCHLESINGER, L. Total Quality Management and Human Resource Professionals: applying the Baldrige frame work to human resources. **Human Resource Management**. Vol. 30, n. 4, p. 433 - 454, winter 1991.
- HAYES, Robert H., PISANO , Gary. Uma Nova Estratégia Industrial Para Quem Quer Competitividade. **EXAME**, 13 de abril 1994, p. 78 - 81.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen: A estratégia para o sucesso competitivo**. São Paulo: Imam, 1990.
- IMAI, Takeshi, GODOY, Dagoberto L., FERNANDEZ, Fernando da S. Implantação da Qualidade e da Produtividade - fatores tangíveis e intangíveis na melhor administração. In: **XII EMBRA. Brasil: Administração no Cenário Futuro**, 1992, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Palloti, 1992, p. 28-36
- ISHIKAWA, K.. **TQC, Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos , 1986.
- \_\_\_\_\_. **What is TQC? The japanese way**. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- JURAN, J.M. **Qualidade Desde o Projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Na Liderança pela Qualidade - um guia para Executivos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KAMEL, Nadim M.. **Melhoria e Reengenharia de Processos Focando o Cliente**. São Paulo: Érica, 1994.
- KATZ, Daniel , KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- KEEP, Ewart. Corporate Training Strategies: the vital component? In: SALAMAN, Graeme. **Human Resources Strategies**. London:Sage, 1992, p. 320-336.
- KELADA, Joseph. Is Reengineering Replaicing Total Quality? **Quality Progress**. vol. 27, n. 12, p. 79-83, December 1994.
- KERLINGER, Fred N.. **Foundation of Behavioral Research**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.

- \_\_\_\_\_. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual.** São Paulo: E.P.U., 1990.
- KHADEMIAN, Anne M. Reinventing a Government Corporation: professional priorities and clear bottom line. **Public Administration Review.** V. 55, n. 1, p. 17-28, January/February 1995.
- KOLB, D. et al. **Organizational Psychology: an experimental approach.** New Jersey: Prentice-Hall, 1971.
- KUHN, Thomas S.. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1994.
- LINNEMAN, R., STATON, J. O Mercado de Massa Está Morto. **EXAME.** 2 de julho 1993, p. 105-107.
- LOCKHEED Corporation. **Guidelines and Tools for Continuous Improvement.** California: Lockheed Corporation, 1989.
- LOWENTHAL, Jeffrey N.. Core Competencies & Organizational Reengineering: alining the organization for the future. **ASQC 48 th Annual Quality Proceedings,** 1994, p. 146-154.
- MANN, David W. . Re - engineering The Manager's Role. **ASQC 48 th Annual Quality Congress Proceedings.** 1994, p. 155 - 159.
- MARCH, Artemis. A Note On Quality: the views of Deming, Juran and Crosby. **Harvard Business School,** p. 1 - 13, 1986.
- MARCH, J. G., SIMON, H.A.. **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- MARTIN, Roger. Changing the Mind of the Corporation. **Harvard Business Review,** p. 81-94, november/december 1993.
- MASLOW, Abraham H.. **Motivation and Personality.** New York:Harper and Row, 1970.
- \_\_\_\_\_. **The Farther Reaches of Human Nature.** New York:Penguin Books, 1971.
- MATOS, Francisco G. de. Reinventando o Caos: reengenharia ou reeducação empresarial? . In BJUR, W. ,CARAVANTES, C.. **Reengenharia ou ReAdministração: do útil e do fútil nos processos de mudança.** Porto Alegre: AGE, 1994a, p. 67-86.

- \_\_\_\_\_. Estratégias de Empresa e Crise Organizacional. **DECIDIR**. Ano I, n. 1, p. 28-32, agosto 1994b.
- \_\_\_\_\_. Qualidade Total, a Redescoberta do Cliente. **DECIDIR**. Ano 1, n. 2, p. 2-35, setembro 1994c.
- \_\_\_\_\_. Renovação Contínua. **DECIDIR**. Ano II, n. 6, p. 6-10, janeiro 1995a.
- \_\_\_\_\_. Há lugar para o Sagrado na Empresa?. **DECIDIR**. Ano II, n. 13, p. 6-8, agosto 1995b.
- MAYO, Elton. **The Social Problem of an Industrial Civilization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1957.
- \_\_\_\_\_. **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Visión, 1959.
- MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprize**. Tokyo: McGraw-Hill, 1960.
- \_\_\_\_\_. **The Professional Manager**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- MEEK, Lynn. Organizational Culture: origins and weaknesses. In: SALAMAN, Graemer. **Human Resource Strategies**. London: Sage, 1992, p. 192-212.
- MELO, Ricardo. Atenção o Buraco é Mais em Cima. **EXAME**, 20 de julho 1994, p. 64-68.
- MILLER, E.J. , RICE, A.K. . **Systems of Organization: the control of tasks and sentient boundaries**. London: Tavistock Publications, 1967.
- MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and Row, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Structures in Fives - Designing Effective Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations**. New York: Free Press, 1989.
- \_\_\_\_\_. A Queda e a Ascensão do Planejamento Estratégico. **EXAME**, 14 de setembro 1994, p. 70 -72.

- MITROFF, Ian. , LINSTON, Harold. **The Unbounded Mind: breaking the chains of traditional business thinking.** New York: Oxford University Press, 1993.
- MOCSÁNYI, Dino C. . Qualidade Total ou Reengenharia? nem uma nem outra: as duas. **EXAME**, 11 de maio 1994, p. 67.
- MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos através de desenvolvimento das pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Beyond The Method. Strategies for Social Research.** California: SAGE, 1983
- \_\_\_\_\_. Reengenharia: utilidades e futilidades da nova onda administrativa. In: BJUR W., CARAVANTES, G. **Reengenharia ou ReAdministração: do útil e do fútil nos processos de mudança.** Porto Alegre: AGE, 1994, p. 87-107.
- MOURA, José A. M.. Qualidade e Produtividade. In: **Coletânea de Artigos sobre Qualidade e Produtividade.** Porto Alegre: EMATER, v. 1, n. 2, p. 82-83, 1993.
- NATEMEYER, Walter E.. **Classics of Organizational Behavior.** Oak Park, Illinois: Moore Publishing, 1978.
- NEGREIROS, Teresa C. de G. M. . **A qualidade de Vida e Trabalho: a importância da relação homem/mulher.** Rio de Janeiro: SENAC/DIPLAN, 1994.
- NETZ, Clayton. A Arte de Fazer Mais Com Menos. **EXAME**, 4 de agosto 1994, p. 52- 59.
- OAKLAND, J. S.. **Gerenciamento da Qualidade Total.** São Paulo:Nobel, 1994.
- OSBORN, D., GAEBLER, T. . **Reinventando o Governo.** Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PASMORE, W. A. , SHERWOOD, J. J. . **Sociotechnical Systems : a source book.** La Jolla, Ca: University Associates, 1978.

- PATTON, Michael Quinn. **Michael Evaluation & Research Methods**. California: SAGE, 1990.
- PEREIRA, Maria José B.. A Dimensão Humana no Futuro da Administração. In: CAIDEN, G., CARAVANTES, G.. **Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento**. Caxias do Sul:EDUCS, 1988, p. 621-648
- PERELMAN, Lewis. Kanban to Kanbrain. **Forbes ASAP**. s/d p. 85 - 95.
- PESQUISA Indicadores da Qualidade e Produtividade. **Relatório Executivo**. Porto Alegre. PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE, 1994.
- PETERS, Tom. Nada é Tão Perigoso Quanto o Sucesso. **EXAME**, 28 de abril 1993a, p. 90-92.
- \_\_\_\_\_. Por Quem os Sinos Dobram. **EXAME**, 18 de agosto 1993b, p. 75-79.
- POOL, Ethiel de Sola. **Trends in Content Analysis**. Urbana: Illinois University, 1959.
- POSNER, Bruce G. , ROTHSTEIN, Lawrence R.. Reinventing the Business of Government: an interview with change catalyst David Osborne. **Harvard Business Review**. vol. 72, n. 3, p. 113-143, May/June 1994.
- QUINTELLA, Heitor M. Intervenções Culturais e Estabilidade Dinâmica: estados. **DECIDIR**, Ano I, n. 3, p. 14-17, outubro 1994.
- RICHARDSON, Robert Jay. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo:Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Cari. COPESUL se Ajusta ao Modelo da Empresa do Século 21. **Jornal Zero Hora**, 2 de outubro 1994, p. 6 - 7.
- SALAMANI, Graemer. **Human Resources Strategies**. London:Sage, 1992.
- SALVADOR, Angelo Domingos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica**. Porto Alegre:Sulina., 1970.
- SCHMIDT, Warren , FINNIGAN, Jerome. **The Race Without a Finish Line: America's quest for total quality**. San Francisco: Jossey - Bass, 1992.
- SCHOLTES, Peter. **Times de Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

- SCHON, Donald A.. **Beyond the Stable State**. New York: The Norton Library, 1971.
- SCHWARTZ, Gilson. Reengenharia pode provocar "anorexia". São Paulo, **Folha de São Paulo**. Domingo, 9 de julho 1992, caderno 2, p. 11.
- SELZNICK, Philip. **A Liderança Administrativa : uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SHAFRITZ, J. , WHITBECK, P. . **Classics of Organizational Theory**. Oak Park: Moore Publishing, 1978.
- \_\_\_\_\_, HYDE, Albert. **Classics of Public Administration**. Oak Park: Moore Publishing, 1978.
- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1957.
- SKINNER, Wickham. Manufacturing - the missing link in corporate strategy. **Business Review**. vol. 47, n. 3, p. 136-154, May/June, 1969.
- SMART, Tim. Who needs the I-Way Anyway? **Business Week**, september 11 1995, p. 62-63.
- SOUZA, Edela. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blücher/Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1978.
- STEINER, G.A. , MINER, J. B. . **Management, Policy and Strategy**. New York: MacMillan, 1977.
- STEWART, W.A.. **Economic Control of Quality of Manufactured Products**. New York: Van Nostrand, 1931.
- TABONE, Marcia. **A Psicologia Transpessoal: introdução à nova visão da consciência em psicologia e educação**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966.
- TALWAR, Rohit. Business Re-engineering - a strategy-driven approach. **Long Range Planning**. Great Britain: Pergamon Press, v. 26, n. 6, p. 22-40, 1993.

- TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TREADWELL, William. Fuzzy Set Theory Movement in the Social Sciences. **Public Administration Review**, v. 55, p. 91-98, Jan./Fev. 1995.
- TRIBUS, Myron. Creating the Competitive Organizational. **Journal for Quality and Participation**, p. 6 - 19, June 1992.
- TRIVIÑOS, Augusto N.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSUKAMOTO, Yuichi. Cenários - o Brasil, o continente Sul-Americano e o mundo - perspectivas para o ano 2000. In: **XII EMBRA. Brasil: administração no cenário futuro, 1992**, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Palloti, 1992, p. 10-17.
- VECCHIO, E. , VECCHIO, E. . **Reengenharia Comportamental X Reengenharia Radical**. Porto Alegre: AGE, 1994.
- WEBER, Max. **Sociologia**, São Paulo: Ática, 1979.
- WHITE HOUSE, THE. Reengineering Through Information Technology- accompanying report of the national performance review. **The White House, Office of The Vice- President**. May, 1994.
- WINDER, Richard E. . Reenginerring Quality - Deming Style. **ASQC 48 th Annual Quality Congress Proceedings**. 1994, p. 624 - 634.