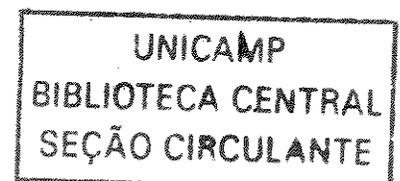


TESE DEFENDIDA POR Antonio João  
Corrêa Barata E APROVADA PELA  
COMISSÃO JULGADORA EM 10/06/03  
O. Novaski  
ORIENTADOR

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

**Diagnóstico e Proposição de Ações em Gestão  
do Conhecimento, visando ao Prêmio  
Nacional da Qualidade - PNQ**

Autor: Antonio João Corrêa Barata  
Orientador: Olívio Novaski



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

# **Diagnóstico e Proposição de Ações em Gestão do Conhecimento, visando ao Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ**

Autor: Antonio João Corrêa Barata  
Orientador: Olívio Novaski

Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade  
Área de Concentração: Mudança da Organização e Sistemas da Qualidade.

Trabalho final do Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito básico para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica em Gestão da Qualidade.

Campinas, 2003.  
S. P. - Brasil.

UNIDADE	BC
NR CHAMADA	TIUNIGAM
	B.231d
V	EX
TOMBO BC/	55913
PROC.	16/124103
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	07/10/03
Nº CPD	

CM00190889-6

Bib Id. 303255

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

B231d

Barata, Antonio João Corrêa

Diagnóstico e proposição de ações em gestão do conhecimento, visando ao Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ / Antonio João Corrêa Barata.--Campinas, SP: [s.n.], 2003.

Orientador: Olívio Novaski.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Gestão da qualidade total - Prêmios. 2. Recursos humanos. 3. Classificação do conhecimento. I. Novaski, Olívio. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
MECÂNICA

Trabalho Final de Mestrado Profissional

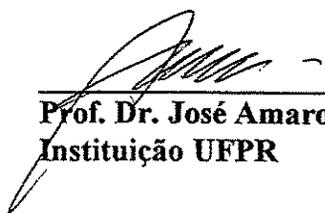
**Diagnóstico e Proposição de Ações em  
Gestão do Conhecimento, visando ao Prêmio  
Nacional da Qualidade - PNQ**

Autor: **Antonio João Corrêa Barata**  
Orientador: **Olívio Novaski**  
Co-orientador:



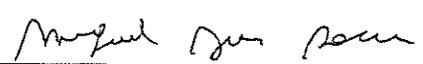
---

**Prof. Dr. Olívio Novaski, Presidente  
Instituição UNICAMP**



---

**Prof. Dr. José Amaro dos Santos  
Instituição UFPR**



---

**Prof. Dr. Miguel Juan Bacic  
Instituição UNICAMP**

Campinas, 10 de junho de 2003

**Dedicatória:**

Dedico a todos que souberam admirar e respeitar uma pessoa que foi um marco na minha vida e que passado muito tempo de seu falecimento, continuo sentindo sua falta...meu Pai.

## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho foi possível em função da ajuda de pessoas, as quais aqui presto minha homenagem:

Aos colegas de classe e professores que serviram de incentivo nesta longa caminhada.

Ao orientador, que com sua paciência sacerdotal e sabedoria mostrou o caminho.

A Florzinha, Ni e Jubeca que sempre acreditaram neste projeto, que são pessoas que admiro, respeito e acima de qualquer sentimento os amo.

*O homem é um paradoxo. Ele é o único animal, o único ser que é paradoxal – isso é próprio dele. Seu paradoxo mais profundo é ser especial.*

*Todos os outros animais não são paradoxais. A árvore é uma árvore assim como o cachorro é um cachorro. Mas o homem não está nunca em estado de ser, está sempre em transformação, sempre crescendo. Está sempre ultrapassando a si mesmo e este é o paradoxo que está na própria essência do ser. Não é acidental e sim fundamental. Uma vez compreendido este paradoxo tem-se o primeiro vislumbre da humanidade, do que é o homem.*

*O homem é um projeto, um vir a ser. Seu ser consiste em transformar-se, este é o paradoxo. Está sempre entre o que foi e aquilo que será, sempre entre o passado e o futuro. É uma ponte suspensa entre duas eternidades: o passado e o futuro. É uma passagem, é sempre uma passagem. Nunca se satisfaz com aquilo que é, tenta sempre ir além. Seja o que for que esteja fazendo, todo seu esforço é basicamente tornar-se algo mais, algo melhor e mais alto...*

Osho

## Resumo

BARATA, Antonio João Corrêa, Diagnóstico e Proposição de Ações em Gestão do Conhecimento, visando o PNQ, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 86 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

O objetivo deste trabalho é verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa, as pessoas e seu desempenho, estão diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação. A pesquisa enfoca a certificação pelas normas da série NBR ISO 9000 já implementada e busca as ações necessárias para atender aos fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ que tratam da Gestão do Conhecimento. A escolha por esse enfoque surgiu a partir do momento em que sociedade e o ser humano estão vivendo um período *sui generis*, em que a cultura sofre constantes mudanças que alteram todos os paradigmas vigentes. As mudanças profundas afetam a dinâmica das pessoas e das empresas de forma radical. A globalização tem sido a propulsora dessas mudanças e segundo IANNI (2001: p.23)"não é um fato acabado, mas um processo em marcha. Enfrenta obstáculos, sofre interrupções, mas generaliza-se e aprofunda-se como tendência". O mesmo autor cita que "Aqui começa a história. Em lugar de sociedades nacionais, a sociedade global".(2001: p.35).

### Palavras chave

Pessoas, fundamentos Prêmio Nacional da Qualidade e Gestão do Conhecimento.

## **Abstract**

BARATA, Antonio João Corrêa, Diagnóstico e Proposição de Ações em Gestão do Conhecimento, visando o PNQ, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 86 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The aim of this work is to investigate how the generating source of sustainable competitive advantage of a company - staff and their performance - are directly linked to the training as a result of the certification processes. The research focuses on the certification by the NBR ISO 9000 series standards that were already implemented and investigates the necessary actions to meet the foundations of the PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade (National Quality Award ) that deal with the Knowledge Management . The choice for this focus was made at a moment in which society and human resource beings are living through a sui generis period where culture is being constantly changed in a way that alters all the current paradigms. These deep changes radically affect the dynamics of both people and companies. Globalisation has been the drive of these changes and, according to IANNI (2001: p. 23) it "is not a finished fact, but an ongoing process. It faces obstacles, is interrupted but generalises and deepens itself as a trend". The same author says that "Here history starts: A global society rather than national societies". (2001: p. 35)

### Key words

-Human resource, foundations of Prêmio Nacional da Qualidade and Knowledge Management

## Índice

Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xii
Nomenclatura	xiii
1 Introdução	1
1.1 Objetivos	2
1.1.1 Objetivos Gerais	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
1.2 Justificativa	2
1.3 Organização do trabalho final	3
2 Conceitos, Programas da Qualidade e Variáveis Organizacionais	5
2.1 Programas da Qualidade	5
2.1.1. Normas série NBR ISO 9000	6
2.1.1.1 História e evolução NBR ISO 9000	7
2.1.1.2 Normas série NBR ISO 9000 versão 2000	10
2.1.1.3 Diferenças entre a NBR ISO 9000 versões 1994 e 2000	14
2.1.2 Critérios de Excelência – Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	16
2.1.2.1 História do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	18

2.1.2.2. Breve resumo dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ ciclo 2003	19
2.2 Cultura e Clima Organizacional	25
2.2.1 Estrutura Organizacional	32
2.2.2 Comportamento Organizacional	34
2.2.3 Nova organização e a nova estratégia	36
2.3 Interioridade	40
2.3.1 Motivação	41
2.3.2 Interioridade e a Gestão	44
2.4 Fundamentos da Gestão do Conhecimento	47
2.5 Pessoas , NBR ISO 9000 e o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ	50
3 Método de Estudo	55
4 Característica da Organização estudada	61
5 Resultados obtidos pela Pesquisa	64
6 Conclusões, proposição de ações e trabalhos futuros.	72
7 Referências Bibliográficas	77
Anexos	83

## Lista de Figuras

Figura 1	Modelo de Processo para Gestão da Qualidade ( <a href="http://www.abnt.org.br">www.abnt.org.br</a> )	13
Figura 2	Visão Sistêmica do Modelo de Excelência do PNQ ( <a href="http://www.fpnq.org.br">www.fpnq.org.br</a> )	18
Figura 3	Processo de Mudança da Cultura Organizacional	28
Figura 4	Fluxo dos procedimentos da pesquisa.	58
Figura 5	Distribuição do tempo de atuação na Empresa	65
Figura 6	Distribuição da Força de Trabalho	65
Figura 7	Pontos Positivos - Certificação NBR ISO 9000	66
Figura 8	Pontos Negativos – Certificação NBR ISO 9000	67
Figura 9	Benefícios Capacitação das Pessoas	68
Figura 10	Futuras Implementações	69
Figura 11	Caminhada em Busca da Excelência – Gestão do Conhecimento.	75

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Estrutura das seções introdutórias da norma NBR ISO 9001:2000	11
Tabela 2 - Comparação entre ISO 9001 - Versão 1994 e 2000	15
Tabela 3 - Relação ISO 9001:2000 x critério Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ versão 2002	22
Tabela 4 - Direção do pólo da interioridade (leadership) e do pólo de exterioridade (gestão)	46
Tabela 5 - Marcos históricos da evolução em Busca da Excelência	63
Tabela 6 - O que tem que ser feito	74

## **Nomenclatura**

### ***Apud***

lat Junto a; em. Usada em bibliografia para indicação de fonte compulsada, nas citações indiretas.

### ***Balanced Scorecard / BSC***

O Balanced Scorecard é uma nova filosofia de gestão empresarial que a partir de uma visão, objetiva descrever, implementar e gerenciar estratégias em forma de planejamento integrado e balanceado. Com o alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, o Scorecard proporciona ampla visão do desempenho, envolvendo diretores e colaboradores, pois engloba indicadores financeiros e de outras perspectivas, como aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes.

### ***Clivagem***

Capacidade de fragmentação

### ***Conhecimento***

É constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização.

### ***Crítérios de excelência***

Os critérios de excelência constituem um instrumento para que a empresa avalie seu nível de desempenho gerencial a nível mundial. Os critérios são elaborados e revisados a cada ano para refletir o estado da arte do gerenciamento de negócios a nível mundial. Os critérios são usados para atribuição de prêmios da qualidade, como o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

### ***Cultura Organizacional***

Conjunto formado pela interação dos colaboradores com a organização como um todo, somado aos valores construídos pela prática e expressos nos símbolos que a empresa propõe.

### ***Dedutivo***

Que procede por dedução; que parte dos princípios gerais para os casos particulares ou das causas para os efeitos.

### ***ERP***

Sistemas integrados de gestão

### ***Força de Trabalho (work force)***

Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas, tais como: empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização.

### ***FPNQ***

Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade

### ***Fundamentos da Excelência***

Os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são:

1. Liderança e constância de propósitos;
2. Visão de futuro;
3. Foco no cliente e no mercado;
4. Responsabilidade social e ética;
5. Decisões baseadas em fatos;
6. Valorização das pessoas;
7. Abordagem por processos/
8. Foco nos resultados;
9. Inovação;
10. Agilidade
11. Aprendizado Organizacional
12. Visão Sistêmica.

### ***Indutivo***

Que procede por indução; diz-se do raciocínio que parte dos fatos para as leis gerais ou dos efeitos para as causas.

### ***INMETRO***

Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial, responsável pela fiscalização dos organismos certificados.

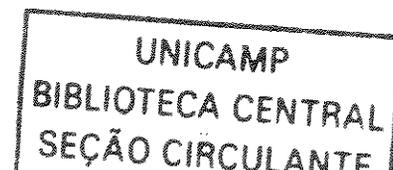
### ***ISO***

International Standard Organization - Organização Internacional de Normatização, organização internacional normatizadora de atividades técnicas, suas normas cobrem as mais diversas atividades da área tecnológica.

### ***Método***

Processo racional que se segue para chegar a um fim; modo ordenado de proceder; processo; ordem; conjunto de procedimentos técnicos e científicos; ordem pedagógica na educação; sistema educativo ou conjunto de processos didáticos; tratado elementar de uma ciência ou arte; prudência; ponderação; circunspeção.

### ***Método dedutivo***



Processo racional que se segue para chegar-se a um fim, e que parte dos princípios gerais para os casos particulares ou das causas para os efeitos.

***Método indutivo***

Processo racional que se segue para chegar-se a um fim, a partir do raciocínio que parte dos fatos para as leis gerais ou dos efeitos para as causas.

***Não sistemática***

Não é conforme ou relativo a sistema; metódico e fecundidade.

***NBR ISO 8402***

Descreve como a organização faz, detalhando quem faz o que nas atividades do órgão. Tudo que está escrito deve ser feito, seguindo-se os passos programados para atingir o que foi estabelecido no Manual da Qualidade.

***NBR ISO 9000***

Regulamentação de sistemas da qualidade e uma ferramenta de gestão que visa garantir à uniformidade do produto, para que o índice de qualidade desejado seja efetivo em toda a produção, em todas as etapas dos processos e, principalmente, envolvendo todos os meios físicos e recursos humanos disponíveis.

***NBR ISO 9000 versão 1994***

É constituída por um conjunto de 23 normas e diretrizes sendo que as mandatórias base para certificação são: NBR ISO 9001/94 - Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em Projeto, Desenvolvimento, Produção, Instalação e Serviços Associados; NBR ISO 9002 - Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados; NBR ISO 9003 - Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em Inspeção e Ensaios Finais.

***NBR ISO 9000 versão 2000***

Especificam requisitos necessários a um sistema de gestão para dirigir e controlar a organização, no que diz respeito à qualidade. São indicadas quando a organização necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos acordados com os clientes e quando pretende monitorar o relacionamento com seus clientes, reais ou potenciais.

***NBR ISO 9004-2***

Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho.

***Paradoxo***

Opinião contrária ao sentir comum; contradição ou contra-senso, pelo menos aparente; asneira e desconchavo.

***PDCA***

É um acrônimo<sup>1</sup> formado pelas iniciais de quatro verbos da língua inglesa: "P" de *Plan* que significa planejar, definindo as metas e os métodos para atingi-las; "D" de *Do* que corresponde a fazer, realizar o treinamento para execução das tarefas previstas no plano; "C" de *Control* que implica controlar, verificar, comparar a meta realizada à planejada, por meio de coleta de dados; e "A" de *Action* que significa atuar corretivamente.

### ***Planos de ação***

Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazo. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidas e desdobradas para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a criação de medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

### ***PCMSO***

Programa de controle médico e saúde ocupacional

### ***PNQ***

Prêmio Nacional da Qualidade

### ***PPRA***

Programa de prevenção de riscos ambientais.

### ***Premissa***

Cada uma das duas proposições, maior e menor, de um silogismo; fato ou princípio que serve de base a um raciocínio ou a um estudo.

### ***Processos***

Ato de processar; maneira de operar, de agir; método; sistema; seguimento; ação judicial; decurso, os autos; caderno que contém os documentos relativos a um negócio.

### ***Produtividade***

Eficiência na utilização de recursos. Apesar de a palavra ser frequentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação da produtividade dos diferentes recursos utilizados para obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um único fator. Normalmente, os pesos atribuídos são proporcionais

---

acrônimo [De acr(o)-<sup>1</sup> + -ônimo.] S. m. 1. Palavra formada pela primeira letra (ou mais de uma) de cada uma das partes sucessivas de uma locução ou pela maioria dessas partes. Ex.: sonar [so(und) na(vigation) r(anging)]. [Cf. sigla (3) e siglônimo.]

aos custos de cada recurso. A utilização de um indicador composto, como o fator de produtividade total, permite determinar se o efeito global das mudanças no processo é benéfico ou não, possivelmente envolvendo interação dos recursos. Enfoques eficazes para a gestão do desempenho requerem que a produtividade com um único fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e de benefícios potenciais.

***SAP/R3***

Fabricante de sistemas integrados de gestão

***SESMT***

Segurança, saúde e medicina do trabalho.

***Tecnologia***

Teoria geral e estudos especializados sobre os procedimentos, instrumentos e objetos próprios de qualquer técnica, arte ou ofício; técnica moderna e sofisticada; linguagem específica de uma arte ou ciência.

***Vantagem competitiva***

Vantagem; Qualidade do que está superior ou adiante; dianteira, primazia, superioridade, excelência. Competitiva: diz-se do produto que tem capacidade para competir com similares, em preço e/ou qualidade.

# Capítulo 1

## Introdução

O objetivo deste trabalho é verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa, as pessoas e seu desempenho, estão diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação. A pesquisa enfoca a certificação pelas normas da série NBR ISO 9000 já implementada e busca as ações necessárias para atender aos fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ que tratam da Gestão do Conhecimento.

A sociedade e o ser humano estão vivendo um período *sui generis*, em que a cultura sofre constantes mudanças que alteram todos os paradigmas vigentes. As mudanças profundas afetam a dinâmica das pessoas e das empresas de forma radical. A globalização tem sido a propulsora dessas mudanças e segundo IANNI (2001: p. 23) “não é um fato acabado, mas um processo em marcha. Enfrenta obstáculos, sofre interrupções, mas generaliza-se e aprofunda-se como tendência”, (2001: p. 35). A implementação de um sistema de qualidade afeta a dinâmica da empresa e das pessoas, que devem rever e modificar seu comportamento.

A globalização da economia, associada à estabilização da moeda, trouxe à tona um novo “personagem” que a maioria das empresas desconhecia; que é a competitividade. Hoje os empresários buscam novas tecnologias de processos, procuram treinar seus executivos com as mais modernas técnicas de administração, que na sua essência se baseiam nos controles de custos e no aumento de produtividade.

As novas premissas sobre liderança – o fato de ser compartilhada, envolver processos contínuos, concentrar-se em vitórias coletivas, requerer pioneiros e aceitar o paradoxo – formam

a estrutura do novo líder. Os líderes devem aprender, desaprender e reaprender continuamente, mas os que não possuem cargos de liderança também devem estar receptivos ao aprender, desaprender e reaprender.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivos gerais**

O objetivo deste trabalho é verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa, as pessoas e seu desempenho, estão diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação. A pesquisa enfoca a certificação pelas normas da série NBR ISO 9000 já implementada e busca as ações necessárias para atender aos fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ que tratam da Gestão do Conhecimento.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- a. Diagnosticar a situação atual no que tange a gestão do conhecimento, sob égide da NBR ISO 9000 em uma organização;
- b. Propor ações no que tange a gestão do conhecimento, que projete os resultados obtidos com NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

## **1.2. Justificativa**

A escolha por pesquisar e estudar o tema surgiu a partir da experiência adquirida em empresas desde 1978, atuando ativamente na implementação de sistemas de qualidade e diversos projetos voltados a modelos de gestão e indicadores somado a forte capacidade de planejamento, liderando equipes. Atuando como gestor pude observar, às vezes, até de forma não sistemática, as pessoas e seu desempenho em meio à evolução de um sistema de qualidade dentro da organização; foi isso que desencadeou a motivação para pesquisar o tema.

A importância do tema justifica-se pela mudança de atitude e crescimento das pessoas, buscando maximizar a competitividade e para isso garantindo que todos envolvidos possam desenvolver suas competências, motivando o talento criativo e construindo uma nova nação.

O conhecimento é o maior patrimônio que uma organização possui e deve acompanhar as descobertas científicas e tecnológicas e estar vinculado totalmente às necessidades do cliente. Quem assimila e dissemina o conhecimento são as pessoas e uma organização sem elas, não existe. São as pessoas que formam a organização e se elas não buscarem seu aperfeiçoamento, a organização não avançará.

### **1.3. Organização do Trabalho Final**

A estrutura deste trabalho apresenta-se da seguinte forma: na seqüência desta introdução, o Capítulo 2 aborda o conceito e a história dos Programas da Qualidade, enfatizando as normas do NBR ISO 9000 e os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ.

O clima e a cultura organizacional fazem parte do corpo do trabalho devido à necessidade de conhecer-se a estrutura e o comportamento organizacional para implementar-se um programa de qualidade.

De acordo com o objetivo principal do trabalho é fundamental contemplar a interioridade e suas implicações na gestão, na direção e na organização. São apresentados também os fundamentos específicos do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ.

No Capítulo 3 é descrito o método a ser utilizado para definição, base de dados, público, procedimento de execução, aplicação de questionários, compilação de dados, aplicação de técnicas estatísticas e apresentado exemplo do questionário aplicado.

No Capítulo 4 é descrito o histórico da organização estudada e o respectivo histórico em busca da excelência.

No Capítulo 5 são expostos os resultados obtidos pela pesquisa.

No capítulo 6 são apresentados: conclusões e a proposição de ações no que tange a gestão do conhecimento, para atender plenamente os fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade -

PNQ : Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional , bem como as sugestões e recomendações para futuros trabalhos a serem desenvolvidos na área, estão igualmente contidas nesse Capítulo.

## **Capítulo 2**

### **Conceitos, Programas da Qualidade e Variáveis Organizacionais.**

O objetivo deste capítulo é apresentar e comentar alguns conceitos e pressupostos teóricos fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. O corpo do trabalho apresenta primeiramente pressupostos sobre o conceito de qualidade, assim como as normas da série NBR ISO 9000 e os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. O passo seguinte inclui a pesquisa sobre cultura, clima organizacional, estrutura organizacional, comportamento organizacional e motivação. A questão da interioridade tão bem descrita por CHANLAT (1993) como uma dimensão esquecida é pesquisada devido a sua importância crucial e determinante para o sucesso da implementação de programas da qualidade. Serão abordados a importância da gestão da qualidade e seus problemas, além de algumas considerações sobre as transformações ocorridas com a globalização e com a busca por qualidade nas organizações.

#### **2.1. Programas da Qualidade**

Programa da Qualidade para PRAZERES (1996), é um conjunto de planos documentados contendo objetivos, estratégias, meios, métodos e metas requeridos para implantação de um Sistema da Qualidade. Qualidade, segundo DEMING (1990), pode ser definida em termos de quem avalia. A qualidade ou não para o operário significa o manter ou não seu emprego. O administrador possui a mesma preocupação que o operário, mas sabe que é necessário estar em constante aperfeiçoamento para melhorar sua liderança, e assim motivar todos para o cumprimento da meta de produção estabelecida.

DEMING (1990) enfatiza que a partir dos anos 70, a qualidade passou a significar um instrumento para aumentar a competitividade e também mais um recurso que beneficia a luta pela

sobrevivência. O autor cita que com a criação dos direitos dos consumidores, as empresas tiveram que assumir a responsabilidade por seus produtos e as novas leis relativas à preservação e controle ambiental também beneficiaram a evolução da busca pela qualidade. A emergência do Japão e de outros países orientais, que passaram a ser considerados concorrentes competitivos dos países ocidentais, também impulsionaram as empresas a considerarem as necessidades e expectativas do cliente.

HAAK (1997) alega que a partir desse paradigma surgiu um novo conceito de Qualidade: ser empresa “de Qualidade” passou a significar empresa que possui uma nova postura em relação aos clientes. Esses clientes são vistos sob duas formas diferentes: internos e externos. Os clientes externos são considerados os consumidores finais do produto, já os internos são os relacionados à organização interna de trabalho. Essa nova ótica transformou os recursos humanos em colaboradores. HOROVITZ (1986) define qualidade como o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer a sua clientela-alvo e é, ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível.

O conceito de qualidade é acompanhado pelas Normas da Série ISO 9000, que são consideradas a base dessa mesma qualidade; sendo assim, a necessidade de incluí-las na pesquisa é fundamental, e será tema para o próximo tópico.

### **2.1.1. Normas série NBR ISO 9000**

A *International Standard Organization* (ISO – Organização Internacional de Normatização) é uma organização internacional normatizadora de atividades técnicas e suas normas cobrem as mais diversas atividades da área tecnológica. A norma NBR ISO 9000 refere-se a regulamentação de sistemas da qualidade e, é uma ferramenta de gestão que visa garantir a uniformidade do produto, para que o índice de qualidade desejado seja efetivo em toda a produção, em todas as etapas dos processos e, principalmente, envolvendo todos os meios físicos e recursos humanos disponíveis. Estes últimos devem se comprometer com a qualidade do produto final, desde o projeto até a entrega do produto ao cliente.

Os órgãos certificadores conferem a certificação às empresas ou processos ou serviços que atendam aos requisitos da norma, atestando o cumprimento das normas.

No Brasil, a associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o órgão responsável pela distribuição da norma, sob o título NBR ISO 9000/1994 que, de fato, é um conjunto de três normas dirigidas a atividades:

- a. NBR ISO 9001 – Sistemas da Qualidade – modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados;
- b. NBR ISO 9002 – Sistemas de Qualidade – modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados; e
- c. NBR ISO 9003 – Sistemas da Qualidade – modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.

De acordo com ABNT (2000), mais que um diferencial de qualidade, a certificação NBR ISO 9000 abre as portas do mundo globalizado para as empresas. Ao adquirir produtos dessas empresas, o consumidor tem a certeza de que existe um sistema confiável que acompanha e controla as etapas de desenvolvimento, elaboração, execução e entrega do produto, provido de um tratamento formalizado com o objetivo de assegurar os resultados.

Para entender as normas ISO 9000 é importante levantar a trajetória de sua história e sua evolução.

#### **2.1.1.1. História e Evolução NBR ISO 9000**

A ISO foi criada para atender a necessidade de estabelecer padrões internacionais de engenharia, surgida em 1947, no pós-guerra, ZACHARIAS (2001). O objetivo era unificar padrões industriais que facilitassem a coordenação internacional. O primeiro padrão da nova entidade foi publicado em 1951. A entidade internacional sediada na Suíça tem o nome de “*International Organization for Standardization*”. Uma das finalidades da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo, para facilitar o comércio internacional.

A ISO mantém uma entidade em cada país membro; no Brasil, a entidade representante é a ABNT. O Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o responsável pela fiscalização dos organismos certificados.

A MilQ-9858 "*Quality Program Requirement for Industry*" ou Programa de Qualidade Requerido para Indústria, foi a primeira norma relativa ao Sistema da Qualidade. Foi editado em 1963 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América e utilizado pelo governo em indústrias do setor militar. A comissão de Energia Atômica Americana emitiu em 1970 o documento "10 CFK 50-B", que fundamentou o Sistema da Qualidade e formalizou o modelo de gerenciamento da Qualidade. Outros documentos surgiram, inicialmente ligados a área nuclear, mas depois foi expandido e aplicado nas empresas em geral (ZACHARIAS 2001).

A certificação foi criada para as indústrias e de acordo com BERGAMO FILHO (1999), ao elaborá-la, utilizaram-se normas de sistema de garantia da qualidade que estavam sendo aplicadas pelas indústrias de alguns países (Estados Unidos Canadá e Inglaterra). Isso explica a linguagem industrial utilizada nas normas.

ZACHARIAS (2001), expõe que em 1987 foram desenvolvidas as normas de certificação da qualidade, a NBR ISO 9000, que teve aceitação muito maior que as anteriores, por estar voltada para a comunidade empresarial, e não somente a engenheiros. As normas ISO são genéricas e não específicas, sendo relacionadas com sistemas de gerenciamento e não com produtos.

Essa abertura possibilitou a aplicação em diversos setores, entre eles o setor de serviços, isso impulsionou a publicação da Norma NBR ISO 9004-2, em 1991, que apresenta diretrizes para serviços. Por se tratar de uma norma "auxiliar", (BERGAMO FILHO, 1999), não foi emitida nenhuma certificação.

Em 1994 criou-se a NBR ISO 8402, que define os seguintes conceitos: Qualidade, Sistema de Qualidade, Gestão de Qualidade e garantia de Qualidade. Para LEITE (2002), Qualidade é a

totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

O Sistema de Qualidade pode ser compreendido como uma relação lógica e formal entre as responsabilidades, processos e recursos utilizado sem uma organização para obter a Garantia de Qualidade. Os objetivos da qualidade devem ser assegurados e alcançados, e todas as informações devem ser transmitidas ao Gerenciamento da Qualidade.

A norma NBR ISO 8402 de 1994, define Garantia da Qualidade como o conjunto de atividades planejadas e sistemáticas, implementadas no Sistema da Qualidade e demonstradas como necessárias para prover confiança adequada de uma entidade que atenderá os requisitos para a qualidade. Assim, assegura-se que os objetivos da qualidade sejam entendidos e aplicados em todos os níveis da organização. Gestão da Qualidade Total é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os membros, visando o sucesso em longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade. Segundo LEITE (2002) se o Sistema de Qualidade não for desenvolvido para obter qualidade tanto em recursos humanos quanto tecnológicos, qualidade na interpretação dos requisitos do cliente, no desenvolvimento, na realização do produto ou serviço, na medição das características importantes do produto ou serviço com os requisitos do cliente e principalmente qualidade no atendimento ao cliente, nunca se alcançará a Gestão da Qualidade Total.

Foi em 1994 que a ISO publicou a primeira revisão dessas normas contratuais e, em seguida, em dezembro do mesmo ano, a ABNT fez o mesmo, e ocorreram algumas modificações resultantes da aplicação mundial de ambas as normas. Uma das alterações diz respeito à definição de “produto” e procura redirecionar a aplicação das normas contratuais no setor de serviços. BERGAMO FILHO (1999) esclarece que em serviços, o produto é mais difícil de ser percebido e entendido, chamando a atenção para a definição que aparece na ISO de setembro de 1994, quando se lê: “produto é o resultado de atividades ou processos”. Quanto à evolução da ISO propriamente dita, a mais recente versão é de 2000.

De acordo com MARANHÃO (2001), a NBR ISO 9000:2000, diferente da versão de 1994, contempla mudanças significativas de natureza estrutural e não apenas mudanças superficiais. O autor ressalta que ao contrário da versão de 1994, que era elaborada sob o ponto de vista de um cliente que exigia uma infinidade de comprovações, sem valorizar a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). A versão 2000 foi elaborada sob a perspectiva da organização proprietária do negócio que precisa do cliente para manter-se e deseja mostrar que “produz qualidade”.

MARANHÃO (2001) cita que a versão 2000 dificulta que empresas sem qualidade tenham certificação, como ocorria na prática da versão 1994. Isso se deve as alterações ocorridas nessa nova versão, que serão descritas no próximo item.

#### **2.1.1.2. Normas série ISO 9000 versão 2000**

A ABNT publicou as normas NBR ISO 9000 em dezembro de 2000, que foram divulgadas na versão em português e entraram em vigor a partir de 29 de janeiro de 2001. A revisão 2000 da ISO apresenta apenas oito seções, das quais as quatro primeiras são apenas para orientações.

No tabela 1 são apresentados os itens normativos que fazem parte da NBR ISO 9000 versão 2000, a partir do trabalho desenvolvido por MARANHÃO (2001).

Tabela1 – Estrutura das seções introdutórias da norma NBR ISO 9001:2000

<i>Seção</i>	<i>Título</i>	<i>Síntese dos requisitos</i>
<i>0 a 3</i>		<i>Não há, pois são apenas orientações de uso.</i>
<i>4</i>	<i>Sistema de gestão de qualidade</i>	<i>Trata de duas questões básicas: A estrutura do SGQ e a documentação do SGQ</i>
<i>5</i>	<i>Responsabilidade da direção</i>	<i>Trata da concepção estratégica e tática da organização, definindo as responsabilidades da direção e autoridade correlata.</i>
<i>6</i>	<i>Gestão de recursos</i>	<i>Trata do provimento dos recursos necessários à consecução dos objetivos da qualidade, determinados na seção 5</i>
<i>7</i>	<i>Realização do produto</i>	<i>Trata da realização da atividade-fim da organização, isto é, dos processos operacionais de realização dos produtos (hardware, software ou materiais processados) ou provimentos dos serviços, para os quais ela se estruturou nas seções 4, 5 e 6.</i>
<i>8</i>	<i>Medição, análise e melhoria</i>	<i>Trata da medição da análise do produto realizado e das melhorias contínuas do SGQ.</i>

Fonte: Maranhão (2001:53)

Das oito seções apresentadas no tabela 1, três referem-se a questões introdutórias, bastante importantes, mas nada restritivas, pois esclarecem as intenções da norma. As demais seções da Norma ISO 9001 foram estruturadas para condicionar a gestão das organizações a um ciclo lógico de melhorias contínuas, de acordo com o ciclo P-D-C-A. Segundo MATTHEWS (2001: 3):

*“PDCA é um processo que converte todas as oportunidades identificadas em conhecimento, prioriza o conhecimento antes de desenvolver soluções dessas oportunidades em negócios. Com o PDCA a organização seleciona as áreas mais importantes de oportunidades para o futuro. Essas estão relacionadas aos processos de solução de problemas e planejamento de negócios”.*

O ciclo PDCA é um acrônimo<sup>1</sup> formado pelas iniciais de quatro verbos da língua inglesa: “P” de *Plan* que significa planejar, definindo as metas e os métodos para atingi-las; “D” de *Do*

acrônimo [De acr(o)-<sup>1</sup> + -ônimo.] S. m. 1. Palavra formada pela primeira letra (ou mais de uma) de cada uma das partes sucessivas de uma locução ou pela maioria dessas partes. Ex.: sonar [so(und) na(vigation) r(anging)]. [Cf. sigla (3) e siglônimo.]

que corresponde a fazer, realizar o treinamento para execução das tarefas previstas no plano; “C” de *Control* que implica controlar, verificar, comparar a meta realizada a planejada, por meio de coleta de dados; e “A” de *Action* que significa atuar corretivamente, fazendo as correções necessárias sempre que sejam detectados desvios em relação ao padrão (rotina), conforme MARANHÃO (2001) e ZACHARIAS (2001).

O emprego do PDCA é justificado, segundo ZACHARIAS (2001), pois não basta medir, é preciso mais que apenas mensurar um processo, é preciso controlá-lo e ir além localizando os problemas e estabelecendo ações preventivas.

Em MARANHÃO (2001) consta que, na década de 30, o professor e estatístico americano Shewart, W. A. postulou em seus estudos a necessidade de que seus Administradores utilizassem o ciclo Specify – Product – Inspect, isto é, Especificar – Fazer – Inspeccionar. Um dos alunos de Shewart, W. E. Deming, que se tornou famoso por orientar o desenvolvimento da qualidade japonesa no pós-guerra, completou o ciclo de Shewart, agregando mais uma fase, assim postulando o ciclo PDCA. O mesmo autor expõe que com exceção da seção 4, que define critérios gerais de gestão, as demais seções da Norma ISO 9001 (figura 1), tratam da eficácia, dos resultados e foram estruturadas para condicionar a gestão das organizações a um ciclo lógico de melhorias contínuas, em sintonia com o ciclo PDCA.

A ISO 9001:2000 possui seguinte estrutura apresentada na figura 1.

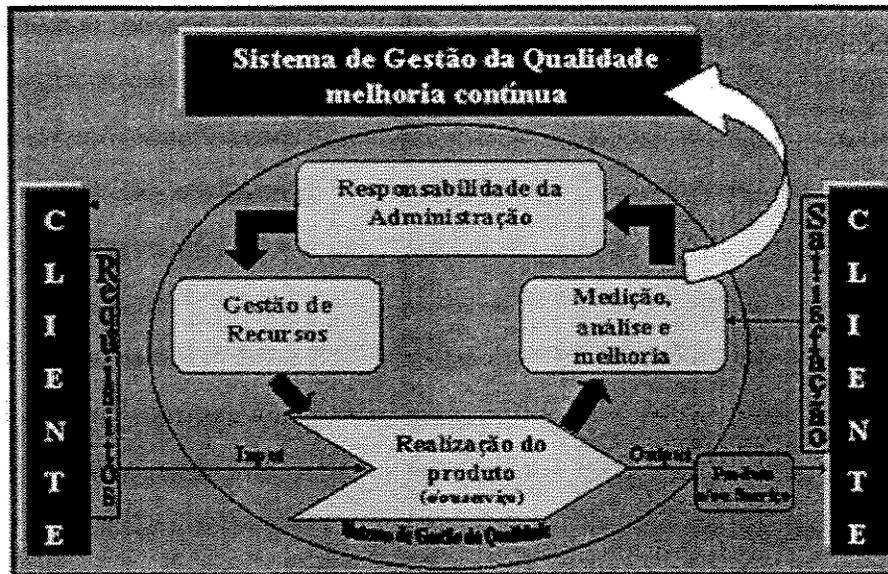


Figura 1 – Modelo de Processo para Gestão da Qualidade  
 Fonte: [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)

Outros aspectos relevantes nesta Norma são a idéia da dinâmica que envolve o Sistema de Gestão da Qualidade e o compromisso com a melhoria contínua que deve estar expresso na política de qualidade da empresa. ZACHARIAS (2001) cita que para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em conta, as necessidades de todas partes interessadas. A gestão da qualidade deve ser contemplada, entre outras disciplinas de gestão, pela administração de uma organização.

A gestão da qualidade estabelecida pela Norma ISO 9001 apresenta oito princípios, que podem ser utilizados pela alta direção, para conduzir a organização a um melhor desempenho. Eles formam a base para as normas de Sistemas de Gestão da Qualidade na família NBR ISO 9000. São eles:

- a. Foco no cliente: As organizações dependem de seus clientes, sendo assim faz-se necessário atender as necessidades atuais e futuras, buscando exceder sua expectativas, ou encantar o cliente.

- b. Liderança: São os líderes que estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. A necessidade de que os líderes criem e mantenham um ambiente interno, em que as pessoas estejam envolvidas totalmente no propósito de atingir os objetivos da organização é fundamental.
- c. Envolvimento das Pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização.
- d. Abordagem de Processo: É mais fácil atingir o resultado desejado quando as atividades e os recursos necessários são relacionados e gerenciados como um processo.
- e. Abordagem Sistêmica para Gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização, beneficiando atingir seus objetivos.
- f. Melhoria Contínua: A melhoria contínua deve acompanhar o desempenho global da organização, para que o objetivo seja permanente.
- g. Abordagem Factual para Tomada de Decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- h. Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores: A relação entre a organização e seu fornecedor é de interdependência, assim uma relação de benefícios mútuos agrega valor para ambos.

O prazo para implantação da nova versão 2000 é o ano de 2003, mas até essa data, as versões 1994 e 2000 coexistirão, e certificados serão emitidos por qualquer uma das revisões. O próximo item levanta as diferenças entre as duas versões.

#### **2.1.1.3. Diferenças entre a NBR ISO 9000 versões 1994 e 2000**

Antes de verificar as diferenças entre a NBR ISO 9000 de 1994 e a versão 2000, é relevante deixar claro o objetivo maior da NBR ISO 9000. A Norma é uma garantia contratual e isso significa que uma empresa com sistema de qualidade implementado e operante, garante ao cliente (contratante) que seus produtos ou serviços apresentam as condições de qualidade que atendem as especificações no contrato acordado entre fornecedor (contratado) e cliente (contratante). A mais recente atualização das normas NBR ISO 9000 ocorreu em Dezembro de 2000, e tornou-se válida no Brasil, como NBR ISO 9000, no dia 29 de Janeiro de 2001.

A diferença básica entre as duas versões é o enfoque. A versão 1994 “enxerga” a empresa como sendo uma série de departamentos, e se cada departamento for eficiente favorece e alimenta a eficiência no todo. A nova versão “enxerga” a empresa como uma divisão de várias áreas de gestão, e parte do pressuposto que se cada gerenciamento funcionar bem, a empresa como um todo funcionará. Isto fica claro quando analisamos os requisitos. Os requisitos na versão anterior articulavam-se com os diversos departamentos de uma empresa, já na nova versão, os requisitos coincidem com os vários fatores que demandam gerenciamento, para juntos formarem o produto final.

A tabela 2 Comparação entre as versões NBR ISO 9000.

<b>ISO 9001 - Versão 1994</b>	<b>ISO 9001 - versão 2000</b>
1-Objetivo	0 – Introdução
2- Referência Normativa	1 – Objetivo
3- Definições	2 - Referência Normativa
4- Requisitos do Sistema de Qualidade	3 - Termos e definições
4.1-Responsabilidade da administração	4 - Sistema de Gestão de Qualidade
4.2-Sistema da Qualidade	5- Responsabilidade da Direção
4.3-Análise crítica de contrato	6– Gestão de recursos
4.4-Controle de Projeto	7– Realização do produto
4.5-Controle de documentos e dados	8 – Medição, Análise e Melhoria
4.6-Aquisição	
4.7-Controle do produto fornecido pelo cliente	
4.8-Identificação e rastreabilidade do produto	
4.9-Controle de processo	
4.10-Inspeção e ensaios	
4.11-Controle de equipamentos de inspeção medição e ensaios	
4.12-Situação de Inspeção e ensaios	
4.13-Controle de produto não-conforme	
4.14-Ação corretiva e preventiva	
4.15 – Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega.	
4.16-Controle de registros da Qualidade	
4.17-Auditorias internas da Qualidade	
4.18-Treinamento	
4.19-Serviços associados	
4.20-Técnicas estatísticas	

Fonte: <http://www.vr2.com/home.htm>

A tabela 2 demonstra que a nova versão apresenta visíveis melhoras e simplificações, que significam a diminuição da necessidade de papéis e evidências documentais, mas também é mais incisiva em relação ao gerenciamento de todas as áreas como forma de prevenir defeitos e obter melhorias contínuas.

A proposta deste trabalho prevê o estudo e a avaliação do impacto que a implementação das NBR ISO 9000 tem sobre as pessoas, e também ações para atendimento aos fundamentos que tratam da Gestão do Conhecimento dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. O próximo item trás o tema Prêmio Nacional da Qualidade para que elementos teóricos sejam expostos e analisados.

### **2.1.2. Critérios de Excelência – Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ**

O Prêmio Nacional da Qualidade é o reconhecimento, por meio de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio promove vasto entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização.

O Prêmio possui cinco Categorias de Premiação, a saber:

- a. Grandes Empresas;
- b. Médias Empresas;
- c. Pequenas e Microempresas;
- d. Organizações Sem Fins Lucrativos; e
- e. Órgãos da Administração Pública.

As organizações interessadas em participar necessitam elaborar um Relatório da Gestão, que aborda os Itens dos Critérios de Excelência.

As organizações premiadas podem fazer uso do Prêmio para publicidade. As organizações premiadas que compartilhem informações sobre suas estratégias de desempenho que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

O Prêmio está baseado em um conjunto de oito Critérios para a excelência do desempenho, criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores público e privado.

As organizações candidatas ao Prêmio devem fornecer informações sobre seu sistema de gestão, sobre seus processos de melhoria e sobre os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado em cada um dos oito Critérios de Excelência. Essas informações têm por objetivo demonstrar que a candidata utiliza enfoques eficazes e exemplares que possam ser úteis também para outras organizações.

Esses Critérios foram desenhados não somente para servir como referencial para o processo de premiação, mas, principalmente, de tal forma a permitir um diagnóstico, seja qual for o tipo de organização, no que se refere ao sistema de gestão do desempenho.

Nos Fundamentos da Excelência o item Valorização das Pessoas é o que mais norteia o objetivo deste trabalho, pois o sucesso de uma organização depende do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho, e o sucesso das pessoas depende das oportunidades para aprender e um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

A valorização das pessoas prevê a diversidade de anseios e necessidades, que quando identificados e utilizados na definição de estratégias, além de promover o desenvolvimento, promove o bem-estar e a satisfação da força de trabalho e um clima organizacional participativo e agradável.

A figura 2 fornece uma visão sistêmica do Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ:

### **Modelo de Excelência do PNQ\***

*Uma visão sistêmica da organização*

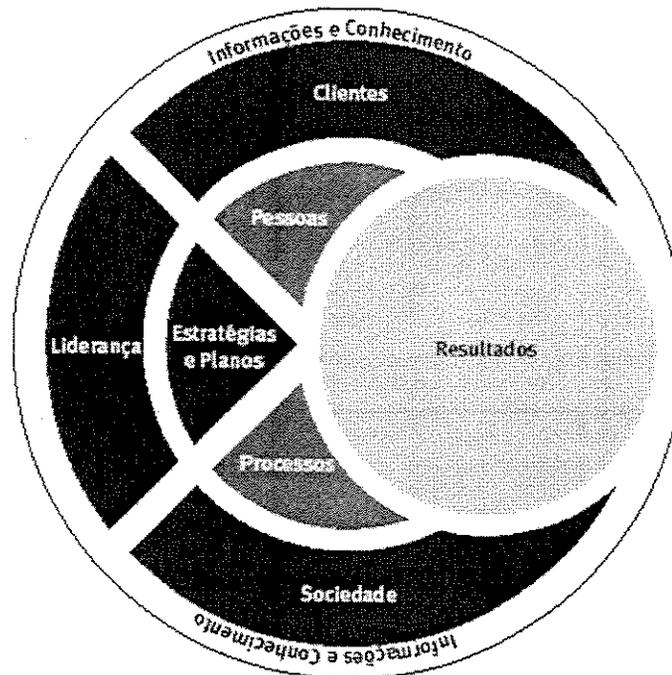


Figura 2- Visão Sistêmica do Modelo de Excelência do PNQ

Fonte: [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)

Um breve histórico sobre o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ beneficia a compreensão do processo.

#### **2.1.2.1. História do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ**

A Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade – FPNQ foi instituída em outubro de 1991. É uma entidade privada sem fins lucrativos, e que foi fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas atividades inerentes ao processo de premiação.

Nesse período a Fundação já desenvolveu 11 ciclos de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade, entregando 230 relatórios de Avaliação para as organizações candidatas, sendo que 42 dessas organizações receberam a visita dos examinadores e apenas 16 receberam o Prêmio Nacional da Qualidade.

No primeiro ciclo da premiação, ocorrido em 1992 foram adotados os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award. Em 1993 e 1994 houve aproximação com a European Foundation for Quality Management – EFQM, que é a administradora do prêmio europeu, a Swedish Institute for Quality – SIQ, administradora do prêmio sueco, e o Mouvement Français pour la Qualité – MFQ, responsável pelo prêmio francês. Esses contatos acrescentaram valiosos subsídios para o Prêmio Nacional da Qualidade.

Ocorreram alterações significativas em 1995, geradas pela evolução tecnológica de gestão das organizações e pelas melhorias introduzidas no modelo Baldrige, além de um contato estreito com a administradora do prêmio canadense, a National Quality Institute – NQI.

Em 1997 são introduzidas mudanças no processo de premiação, criando novas categorias de premiação: “Médias Empresas” e “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal”. Nesse mesmo ano a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade passou a participar da reunião anual de melhoria da Malcolm Baldrige National Quality Award.

#### **2.1.2.2. Breve resumo dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ ciclo 2003**

##### **1-Liderança**

O Critério Liderança examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

##### **2-Estratégias e Planos**

O critério Estratégias e Planos examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e

desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

### 3-Clientes:

O Critério Clientes examina como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com os clientes. O Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes.

### 4-Sociedade

O critério Sociedade examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

### 5-Informações e conhecimento

O Critério Informações e Conhecimento examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

### 6-Pessoas

O critério Pessoas examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

### 7-Processos

O Critério Processos examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos setores e

unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

#### 8-Resultados

O Critério Resultados examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

A tabela 3 relaciona os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ com os requisitos da norma NBR ISO 9000:2000.

<b>Critério PNQ versão 2002</b>	<b>Item do Relatório de Gestão</b>	<b>Requisito da NBR ISO 9001:2000</b>
1. Liderança	1.1. Sistema de Liderança	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 6.
	1.2. Cultura de Excelência	5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.5.3, 5.6.
	1.3. Análise Crítica do Desempenho Global	5.1, 5.6, 8.4, 8.5.
	1.4. Padrões de Trabalho, Análise de Dados e Melhoria	4.2.1, 5.6, 8.4, 8.5.
2. Estratégias e Planos	2.1. Formulação das Estratégias	5.2, 5.4
	2.2. Operacionalização das Estratégias	5.4, 7.1, 7.3.
	2.3. Planejamento da Medição do Desempenho Global	5.4.1, 5.6, 8.1
	2.4. Padrões de Trabalho, Análise de Dados e Melhoria	4.2.1, 5.6, 8.4, 8.5
3. Clientes e Sociedade	3.1. Imagem e Conhecimento do Mercado	5.2, 7.2.1, 7.2.2, 8.2.1
	3.2. Relacionamento com Clientes	5.2, 7.2.3, 8.2.1
	3.3. Interação com Sociedade	Não explícito na ISO 9001
	3.4. Padrões de Trabalho, Análise de Dados e Melhoria	4.2.1, 5.6, 8.4, 8.5
4. Informações Conhecimento	4.1. Gestão das Informações da Organização	4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4.
	4.2. Gestão das Informações Corporativas	4.2, 5.6, 8.4
	4.3. Desenvolvimento do Capital Intelectual	5.1, 6.2
	4.4. Padrões de Trabalho, Análise de Dados e Melhoria	4.2.1, 5.6, 8.4, 8.5
5. Pessoas	5.1. Sistemas de Trabalho	4.1, 5.5.1, 7
	5.2. Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas	6.2
	5.3. Qualidade de Vida	6.4
	5.4. Padrões de Trabalho, Análise de Dados e Melhoria	4.2.1, 5.6, 8.4, 8.5
6. Processos	6.1. Gestão dos Processos Relativos ao Produto	4.1, 6.4, 7.1, 7.3, 7.5, 7.6, 8.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3
	6.2. Gestão dos Processos de Apoio	4.1, 7.2, 7.6, 6.3, 6.4, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3
	6.3. Gestão dos Processos Relativos aos Fornecedores	4.1, 7.4, 8.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.3
	6.4. Gestão Financeira	Não explícito na ISO 9001
	6.5. Padrões de Trabalho, Análise de Dados e Melhoria	4.2.1, 5.6, 8.4, 8.5

<b>Requisito NBR ISO 9001:2000</b>	<b>Nome das Cláusulas</b>	<b>Critério PNQ versão 2002</b>
1. Objetivo	1.1. Generalidades	0
	1.2. Aplicação	0
4. Sistema Gestão da Qualidade	4.1. Requisitos Gerais	1.1, 5.1, 6.1, 6.2, 6.3
	4.2. Requisitos de Documentação	
	4.2.1. Generalidades	1.4, 2.4, 3.4, 4.1, 4.4, 5.4, 6.5
	4.2.2. Manual da Qualidade	0, 4.1
	4.2.3. Controle de Documentos	4.1
	4.2.4. Controle de Registros	4.1.
5. Responsabilidade da Direção	5.1. Comprometimento da Direção	1.1, 1.2, 1.3, 4.3
	5.2. Foco no Cliente	1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 3.2
	5.3. Política da Qualidade	1.1, 1.2
	5.4. Planejamento	
	5.4.1. Objetivos da Qualidade	1.2, 2.1, 2.3
	5.4.2. Planejamento do SGQ	1.2, 2.1, 2.2, 2.3
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	1.1
	5.5.1. Responsabilidade e Autoridade	1.1, 5.1
	5.5.2. Representante da Direção	1.1
	5.5.3. Comunicação Interna	1.2
	5.6. Análise Crítica pela Direção	1.2, 1.3, 1.4, 2.3, 2.4, 3.4, 4.2, 4.4, 5.4, 6.5
6. Gestão de Recursos	6.1. Provisão de Recursos	1.1
	6.2. Recursos Humanos	4.3, 5.2
	6.3. Infra-estrutura	6.2
	6.4. Ambiente de Trabalho	5.3, 6.1, 6.2

<b>Requisito NBR ISO 9001:2000</b>	<b>Nome das Cláusulas</b>	<b>Critério PNQ versão 2002</b>
7. Realização do Produto	7.1. Planejamento da Realização do Produto	2.2, 6.1
	7.2. Processos Relacionados ao Cliente	
	7.2.1. Determinação de Requisitos Relacionados ao Produto	3.1
	7.2.2. Análise Crítica dos Requisitos Relacionados ao Produto	3.1
	7.2.3. Comunicação com o Cliente	3.2
	7.3. Projeto e Desenvolvimento	2.2, 6.1
	7.4. Aquisição	6.3
	7.5. Produção e Fornecimento de Serviço	6.1
8. Medição, Análise e Melhoria	8.1 Generalidades	2.3, 6.1, 6.2, 6.3
	8.2. Medição e Monitoramento	
	8.2.1. Satisfação dos Clientes	3.1, 3.2
	8.2.2. Auditoria Interna	6.2
	8.2.3. Medição e Monitoramento de Processos	6.1, 6.2, 6.3
	8.2.4. Medição e Monitoramento do Produto	6.1, 6.2, 6.3
	8.3. Controle de Produto Não-Conforme	6.1, 6.2, 6.3
	8.4. Análise de Dados	1.3, 1.4, 2.4, 3.4, 4.2, 4.4, 5.4, 6.5
	8.5. Melhoria	1.3, 1.4, 2.4, 3.4, 4.4, 5.4, 6.5

A tabela 3 relaciona os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ com os requisitos da norma NBR ISO 9000:2000

Quando se estuda a implementação de um programa de qualidade, algumas variáveis, que influenciam diretamente o processo, devem ser analisadas para que eventuais dificuldades sejam previstas e entendidas. Uma variável que afeta a implementação de um programa de qualidade é a cultura e o clima que reinam na organização e que será contemplada no próximo item.

## 2.2. Cultura e Clima Organizacional

Dentre os primeiros autores a definirem o termo “cultura de empresa”, encontra-se Elliot Jaques, que no começo dos anos 50, assim citava em sua *Intervention et changement dans l'entreprise*, “o modo habitual de pensar e de agir”, modo que “deve ser aprendido e aceito”, e que é “mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” CHANLAT (1993: 41). A definição de Elliot Jaques é bastante simples, segundo CHANLAT (1993), pois se restringia tão somente aos elementos sociais, administrativos e técnicos de uma determinada época, num setor específico.

Para VANNUCHI (1987), traçar um único conceito de cultura, não é tarefa fácil, pois devem ser consideradas muitas visões como a humanista, a filosófica, a etnológica e a antropológica. O mesmo autor, utilizando um enfoque filosófico, argumenta que cultura é considerada a forma própria e específica da existência humana, em que o homem pode ser o sujeito produtivo e o objeto produzido. Sob a perspectiva humanista a cultura é o desenvolvimento multidimensional e harmonioso da pessoa ou da humanidade. Esta perspectiva também considera cultura como os valores, o conhecimento e sua transmissão.

MORGAN (1996: 116) salienta que cultura é uma palavra que foi derivada metaforicamente da idéia de cultivo, processo de lavrar e de desenvolver a terra. Para o mesmo autor “a organização é em si mesmo um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. Já a etnologia, que é um ramo da antropologia, conceitua cultura como o conjunto de atributos e de produtos das sociedades humanas que podem ser passados de gerações a gerações. A antropologia apresenta quatro tendências na definição de cultura:

- a. Cultura como sistema de padrões de comportamento;
- b. Como sistema de conhecimento;
- c. Como eixo natureza-cultura;
- d. Como um sistema simbólico de um grupo humano.

AKTOUF (1993: 49-52)<sup>2</sup>, define que “ a cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais”.O mesmo autor cita também que “numa mesma comunidade a cultura pode ser de oposição ou de clivagem, além de ser um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial ao material”. Alega que “a cultura é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial o mito”. O papel do mito para SMITH (1968: 528), é amplo e dimensional.

*“Os mitos são, sem dúvida, necessários (...) à organização das relações entre os indivíduos. Na medida em que eles servem para construir as categorias nas quais as culturas se enraízam, eles lançam, ao mesmo tempo, as bases dos significados e da comunicação. Por meio deles a ordem da cultura e a ordem da sociedade se encontram intimamente associadas, sem, entretanto, que uma seja reflexo da outra”.*

CHANLAT (1993) acrescenta que “o mito diz alguma coisa a alguém sobre qualquer coisa”e “o mais importante não é a maneira ou a forma com que a coisa é dita mas sim aquilo que é dito”. Para BENEDICT (1969: 56-57), é a cultura que “realmente tece laços entre os homens”, promovendo “as idéias e os padrões que eles, os homens, têm em comum”. Transpondo essas definições para a especificidade da organização, chega-se à necessidade de definir cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional, de acordo com TORRES JÚNIOR (2000), deve considerar duas perspectivas: a cultura como padrões de pressupostos básicos construídos na interação entre os colaboradores de uma organização como propõe SCHEIN (1992)e a perspectiva definida por FLEURY (1989) que acredita que a cultura é entendida como um conjunto de valores expressos em símbolos capazes de construir a identidade organizacional. As duas formas de conceituação apesar de diferentes se completam, pois a cultura organizacional envolve colaboradores e a organização. A organização se encarrega de criar símbolos que expressem a cultura organizacional. Os colaboradores em sua interação diária, mesmo que não

---

<sup>2</sup> Omar Aktouf. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.pp 39-79 In: CLANLAT, Jean-François (coord). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993.

construam, contribuem para a manutenção da cultura organizacional. É conveniente ressaltar que segundo BERLO (1997) as mensagens, inclusive os símbolos, não possuem sentido, o sentido está no homem. O sentido é aprendido por meio das experiências. Sendo assim são os colaboradores que alimentam a cultura da organização.

AKTOUF (1993: 78)<sup>3</sup> ressalta a respeito de cultura de empresa, pois para o autor a cultura existe e é alguma coisa que pode tirar proveito da situação de anomia<sup>4</sup> crescente que caracteriza as sociedades industriais, mas que pode ser apenas um ditame de “líderes fazedores de valores”. O mesmo autor também observa que “cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial ao material” e salienta que a cultura patronal, que detém o poder, e a cultura operária, não conseguem estabelecer uma cultura monolítica. “Tornar o explorado ativo de sua própria exploração é um sonho milenar”.

A partir dos pressupostos analisados é possível considerar cultura organizacional como um conjunto formado pela interação dos colaboradores com a organização como um todo, somada aos valores construídos pela prática e expressos nos símbolos que a empresa propõe. Independente do conceito adotado de cultura organizacional acredita-se que é a manutenção ou a necessidade de mudança da cultura em uma organização que se estabelece como um gerador e ou regulador do clima organizacional e como forma ilustrativa segue a figura 3.

---

<sup>3</sup> Idem anterior.

<sup>4</sup> Anomia 1. [Do gr. anomía (v. a-<sup>3</sup>, -nom(o)- e -ia<sup>1</sup>); fr. anomie.] S. f. 1. Ausência de leis, de normas ou de regras de organização. 2. Sociol. Situação em que há divergência ou conflito entre normas sociais, tornando-se difícil para o indivíduo respeitá-las igualmente. Em situações extremas, essa contradição ou dificuldade pode equivaler, na prática, a ausência de normas.

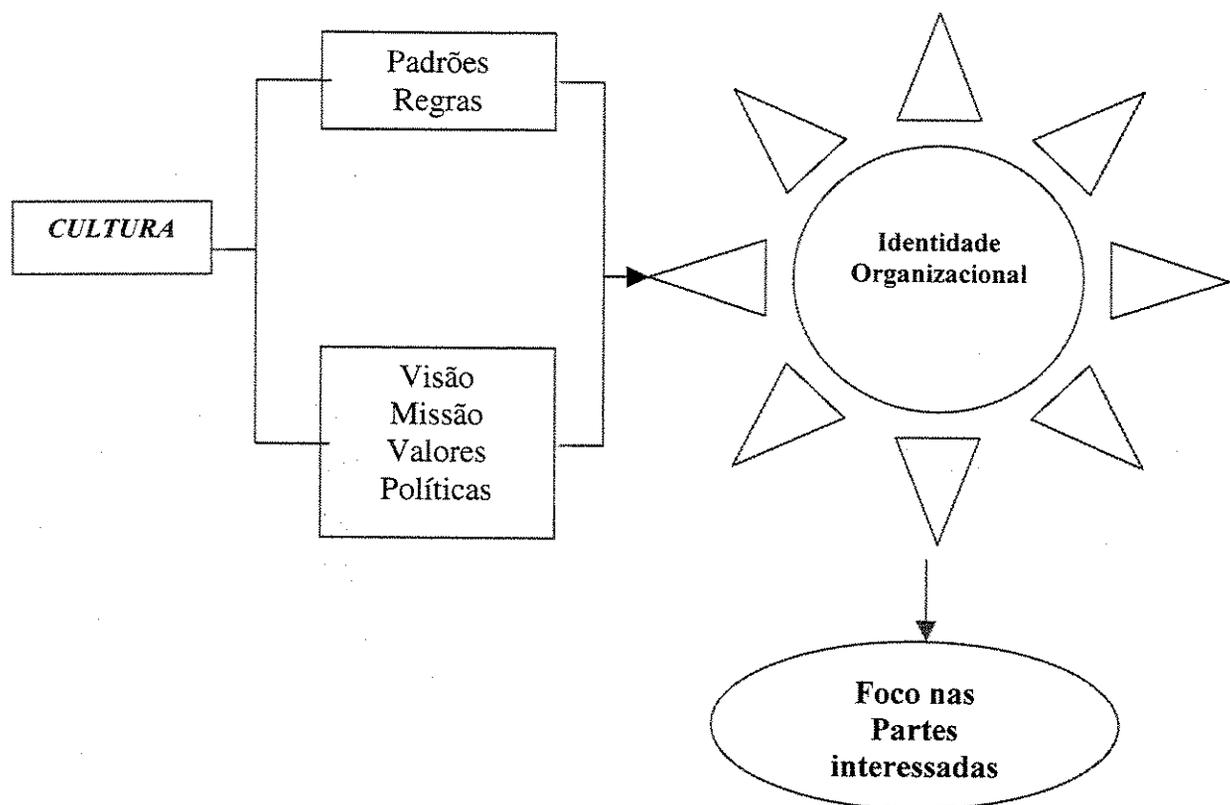


Figura 3 – Processo de Mudança da Cultura Organizacional

Para GRAÇA (1999) a necessidade de compreensão do clima organizacional é oriunda da observação sobre as mudanças que se processam nas organizações, em busca da qualidade e produtividade, agilidade e flexibilidade, que têm se caracterizado por um contínuo e constante repensar as estruturas, processos, qualificações e, finalmente, chegam à gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas.

A dificuldade para conceituar clima organizacional é uma realidade causada pela falta de unanimidade por parte dos autores, mas em uma análise mais profunda das diversas abordagens, é possível perceber que existem algumas características comuns. Pode-se dizer que clima organizacional é o conjunto de fenômenos da atmosfera ou ambiente organizacional que afetam os diversos membros de um grupo que estão expostos a esse clima.

Para TAGIURI & LITWIN (1968) apud GONÇALVES (1997), o clima organizacional pode ser compreendido como a qualidade relativa constante do ambiente interno que pode ser

experimentada pelos membros da organização, e também pode influenciar seu comportamento. A qualidade pode ser descrita como os valores de um conjunto especial de características da organização. Clima organizacional pode ser interpretado como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidos de maneira direta ou indireta, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que de certa forma influencia a motivação e o comportamento destes indivíduos.

Quando o tema clima organizacional é analisado, torna-se imprescindível discutir a questão de mensuração da qualidade. Para LEITÃO (1996) há uma complexidade em se medir fenômenos sociais por estarem diretamente relacionados com a tarefa difícil de encontrar a célula que mais perfeitamente representa tais fenômenos. O mesmo autor define clima organizacional apontando que se pode destacar alguns elementos fundamentais. Primeiramente faz-se a referência à percepção como instrumento de detecção do clima, o que de acordo com a autora, é permeado de subjetividade por tratar-se de um construto individual. Do outro lado encontra-se o atributo característico da instituição. Assim, clima organizacional seria considerado como a percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciado por dimensões individuais e organizacionais.

O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, afetando seus níveis de motivação e satisfação do trabalho; é operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas; evidencia-se geralmente como atributo da organização. Na percepção de seus participantes o conceito de clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura.

O clima tem natureza mais transitória, aceitando intervenções de curto prazo, já a cultura envolve mudanças mais profundas e normalmente de longo prazo. Muitas organizações possuem problemas de clima, decorrentes de forma direta da cultura organizacional. Isso é demonstrado quando o aumento salarial é dado, mas mesmo assim o clima organizacional não é alterado, pois suas raízes estão localizadas na cultura organizacional.

Determinadas condições variáveis que ocorrem nas organizações, tais como restrições, segurança, incertezas, mudanças e equilíbrio formam uma atmosfera responsável pelos

sentimentos dos membros do grupo como um todo e eventualmente influenciam a motivação e o comportamento de seus membros.

Segundo LITWIN & STRINGER (1968), o clima organizacional pode ser compreendido como se fosse um filtro por meio do qual passam os fenômenos e objetivos que seriam a estrutura, a liderança e a tomada de decisões. O mesmo autor ressalta a necessidade de que além de compreender o clima organizacional, deve-se conhecer mecanismos para dimensioná-lo. Sugere a aplicação de questionário aos membros da organização, abrangendo nove dimensões:

- a. Estrutura: representa a percepção que os membros da organização tem em relação à quantidade de regras, procedimentos, trâmites e outras limitações que enfrentam no desenvolvimento de seu trabalho.
- b. Responsabilidade: os sentimentos dos membros da organização quanto à tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho. Na medida em que a supervisão que recebem seja do tipo geral e não restrita, verifica-se um sentimento próprio e não tem controle direto sobre o trabalho.
- c. Recompensa: Corresponde à percepção dos membros da organização sobre a adequação da recompensa recebida pelo trabalho bem feito. Verifica-se a partir do momento em que as organizações o utilizam como prêmio e não como castigo.
- d. Desafio: corresponde ao sentimento que os membros da organização têm no que se refere aos desafios aos quais estão submetidos no trabalho. São observados principalmente, na medida em que a organização promova a aceitação de riscos calculados a fim de se atingir objetivos propostos.
- e. Relações: é a percepção por parte dos membros da empresa com relação a existência de um ambiente de trabalho agradável e com boas relações sociais, tanto entre os pares como entre os chefes e subordinados.
- f. Cooperação: é um sentimento dos membros da empresa sobre a existência de um espírito de ajuda por parte dos setores diretivos e de outros que estão empenhados no grupo. Neste caso, espera-se que seja dada a ênfase no apoio mútuo, tanto em nível superior quanto inferior.

- g. Padrão: é a percepção dos membros da empresa com relação à ênfase colocada na organização sobre normas de rendimento.
- h. Conflitos: trata-se do sentimento dos membros, tanto dos pares como dos superiores no que se refere à aceitação de opiniões discrepantes a partir do momento em que não temem em enfrentá-las para a solução de problemas que eventualmente possam acontecer.
- i. Identidade: é um sentimento de pertencer à organização e de ser um indivíduo importante e valioso dentro do grupo de trabalho. Compartilhar seus objetivos pessoais com os da organização.

De acordo com GONÇALVES (1997), o mais importante neste enfoque é que ao se aplicar um questionário com essas dimensões, constata-se as percepções e sentimentos associados a determinadas estruturas e condições da organização.

O estudo do clima organizacional é necessário para melhor identificá-lo, se fundamenta como base para entender o funcionamento das práticas administrativas das empresas que afetam o interesse e o desempenho de seus membros. LITWIN & STRINGER (1968: 44) afirma que:

*“como o clima organizacional provê uma relação entre os elementos do sistema organizacional e o comportamento dos indivíduos passa a ser um elemento para que os administradores de uma empresa possam traçar uma relação entre os procedimentos da organização, suas práticas e as necessidades individuais dos trabalhadores”.*

Na visão deste autor é possível saber de que forma diferentes procedimentos e práticas podem ou não estimular os trabalhadores. A estrutura organizacional deve ser compreendida para que um programa de qualidade seja eficientemente implementado.

### **2.2.1 Estrutura Organizacional**

O termo estrutura é descrito por FRITS (1997) como sendo peças de qualquer coisa que se relacionam entre si e formam o todo. Ele cita como exemplo a cadeira do diretor que possui dois conjuntos de apoio, dois braços, um encosto e um assento. Cada parte separadamente não passa de elementos independentes, tanto que se não forem unidas cairão no chão. Mas dentro da estrutura da cadeira estão unidas. A união afeta o movimento de cada peça, limitando o grau até o qual cada um pode cair e afirma, ainda, que para um relacionamento ser estruturado, os elementos precisam estar conectados, e a conexão precisa afetar cada um dos elementos conectados, pois o relacionamento estrutural gera tendências de comportamento.

O mesmo autor alerta que o processo também pode ocorrer dentro das organizações, se os níveis hierárquicos não forem identificados, e se as normas, a filosofia e objetivos da empresa não estiverem claros para as pessoas em seu local de trabalho. Neste caso é evidente que a empresa estaria caminhando por diversas direções. FRITS (1997) relata que toda organização que cresce de forma ordenada e planejada buscando uma interligação entre as partes, minimiza os traumas de uma mudança no comportamento organizacional. Para KANAANE (1999) estrutura organizacional pode ser explicada como uma cadeia relativa estável de interligações ou interdependências entre pessoas e as tarefas que compõem uma organização.

WEICH (1973) estabelece que a organização pode ser estruturada em linhas ou funcional. A organização estruturada em linhas de autoridade e poder seguem uma seqüência gerencial, departamental e rigorosamente hierárquica; até chegar ao operário executor das tarefas. O funcionário só recebe diretrizes e ordens formais do seu chefe imediato, e os gerentes e diretores precisam conhecer bem as funções técnicas e administrativas, além de não existirem conexões formais entre níveis iguais. As vantagens da estrutura em linhas é que a cadeia de comando é claramente definida; a responsabilidade pela variação da qualidade é fácil de ser determinada; a comunicação segue um fluxo definido e não dúvidas quanto ao processo decisório, sabe-se a quem compete tomar decisões e a hierarquia é claramente definida, cobrada e respeitada. As desvantagens são a falta de especialização do supervisor e dos encarregados do controle; a sobrecarga de trabalho; o não estímulo à criatividade e iniciativa dos gerentes para a solução de

problemas e dificuldade de sucessão de postos, pela necessidade de encontrar-se alguém tão bom tecnicamente como administrativamente.

A Organização de Estrutura Funcional retrata a organização como um conjunto de funções que podem ou não estar inter-relacionadas através das atividades que compõem um processo e a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre as funções técnicas e administrativas. Apresenta vantagens como a especialização numa área, facilita a aquisição de experiência e o gerenciamento não existe abaixo do nível intermediário, facilitando o processo de sucessão. As desvantagens abrangem desde a cadeia de comando mal definida; até a dificuldade de atribuição de responsabilidades e comunicação difícil e de reação lenta.

A estrutura da organização é fundamental, pois estabelece a dinâmica da empresa. Segundo MORGAN (1996), toda estrutura organizacional pode ser compreendida e analisada sob diferentes ângulos. Para ele as organizações podem ser vistas como:

- a. Máquinas – São comumente chamadas de burocracias. Organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas
- b. Organismos – As organizações são concebidas como se fossem sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades.
- c. Cérebros – Dentro da organização são conferidos graus de liberdade aos diferentes elementos organizacionais, para que possam encontrar seu próprio modo de integração.
- d. Culturas – A organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio do desenvolvimento da sociedade.
- e. Sistemas Políticos – As organizações podem ser consideradas sistemas de governos que variam de acordo com os princípios políticos empregados.
- f. Prisões psíquicas – As organizações são fenômenos psíquicos, pois são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar.

- g. Fluxo e transformação – As organizações como uma realidade empírica aparente, que beneficia e promove a lógica das transformações e da mudança.
- h. Instrumentos de dominação – As organizações associadas a processos de dominação social nos quais grupos ou indivíduos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros.

O estudo desses diversos ângulos das organizações demonstra a complexidade que a envolve. A mesma organização oferece várias leituras, que estão relacionadas ao sentido que habita a interioridade do ser que a observa. Um operário “vê” a organização de forma totalmente diferente do proprietário. Essa leitura influencia a organização, mas não tanto como as mudanças provocadas pela globalização e pelo avanço tecnológico, que colocam em pauta novas dinâmicas, que exigem um repensar constante e contínuo das organizações sobre sua estrutura, suas práticas e suas estratégias.

A cultura e a estrutura organizacional influenciam e ditam o comportamento organizacional.

### **2.2.2. Comportamento Organizacional**

A Psicologia Ambiental estuda as relações entre o indivíduo e seu ambiente. O papel do ambiente e suas múltiplas influências sobre o comportamento humano, constitui um conjunto teórico estruturado que apreende o espaço como um objeto social. Para FISCHER (1980: 82-83)<sup>5</sup>, “o ambiente físico e os objetos que o compõem como um constructo social; as configurações e as características daquilo que denominamos a moldura edificada são consideradas outro tanto de dados produzidos socialmente; são o resultado de um conjunto de processos pelos quais se operam a ocupação”.

KANAANE (1999) afirma que a compreensão da conduta humana possibilita conceder atitude como resultantes de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. O indivíduo, assim, ao assumir uma

---

<sup>5</sup> Gustave-Nicolas Fischer. Espaço, Identidade e Organização, pp 81-103 In: CLANLAT, Jean-François (coord). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 1993

atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. Acrescenta que normalmente atitudes e comportamentos são confundidos e tidos como sinônimos, o que tende a acarretar discrepância fundamental para a compreensão do trabalhador. A chefia deve estar atenta para captar o real significado das ações expressas no trabalho, tendo comportamentos mais receptivos e sutis do nível de comando em face do trabalhador e do ambiente organizacional. A apreensão do clima organizacional em muito contribuirá para a implementação de programas sociais, colaborando para a integração do trabalhador e do ambiente organizacional.

A abordagem de WAGNER III (1999) sobre comportamento organizacional, demonstra a similaridade com um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Descreve também três considerações a seguir: o comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho; o comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores e o comportamento organizacional que também analisa o "comportamento" dessas unidades sociais maiores.

São notórias as mudanças ocorridas nos comportamentos sociais e organizacionais dos recursos humanos, mas muitas vezes não são percebidos com clareza os impactos dessas mudanças nos diversos setores organizacionais das empresas tanto públicas quanto privadas. Para CABRERA (1993), existem seis grandes "mudanças", que são:

- a. Necessidade de maior participação;
- b. Crescimento da desconfiança em relação às instituições.
- c. Declínio da lealdade à organização.
- d. Rejeição ao estilo autocrático.
- e. Aumento da necessidade de auto-estima.
- f. Expectativa de melhoria de qualidade de vida.

FISCHER (1980:89)<sup>6</sup>, salienta que “a organização pode ser definida como um local em que diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos”.O autor alerta sobre a influência da informatização, que estimula uma rediscussão da delimitação e da especificação estrita dos locais de trabalho, pois muitas atividades não exigem mais que o pessoal esteja concentrado de forma permanente num determinado local de trabalho. Um certo número de atividades pode ser realizado em qualquer local, com a condição de dispor do material adequado. Apesar de ainda não ser tão explorada, essa evolução mostra que a concepção e a vivência do local de trabalho estão envolvidas numa nova dinâmica.

O comportamento organizacional envolve as relações entre os indivíduos. Os indivíduos são fundamentais na implementação de Sistemas de Qualidade, e conhecer os fatores que influem em sua motivação é fundamental para o gestor, além de contatar sua própria interioridade e a de seus colaboradores.As mudanças ocorridas nas relações entre os indivíduos trouxe a tona uma nova organização com uma nova estratégia.

### **2.2.3. Nova Organização e a nova estratégia**

Há quase duas décadas, as organizações, por meio de seus gestores, aprendem a atuar com base num conjunto diferente de regras, em que as organizações têm que ser flexíveis, respondendo e correspondendo às mudanças competitivas e mercadológicas. Continuamente realizam ‘*benchmarking*’<sup>7</sup>, a fim de conseguir as melhores práticas. Agressivamente devem terceirizar, para conseguir ganhar eficiência e nesta corrida, precisam nutrir algumas competências centrais, para permanecerem no mercado.

O Posicionamento, que outrora era considerado o coração da estratégia, hoje é considerado estático demais para o dinamismo dos mercados atuais e as mudanças tecnológicas. O novo dogma preconiza que os concorrentes podem rapidamente copiar qualquer posição mercadológica e que a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, passageira e ineficaz. Uma organização

---

<sup>6</sup> Idem anterior.

<sup>7</sup> Benchmarking é, segundo Spendolini, um processo sistemático e contínuo para a avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações, as quais são reconhecidas como as melhores práticas implementadas, com o objetivo de melhoria de todo o sistema organizacional.

só consegue ter desempenho melhor que o dos concorrentes se estabelecer uma diferença que consiga manter.

Efetividade operacional e estratégia são essenciais para um desempenho superior que é a meta primordial de qualquer empreendimento. Efetividade Operacional (EO) significa desempenhar atividades semelhantes melhor do que os concorrentes, e inclui não só eficiência, pois se refere a um leque de práticas que permita à organização utilizar melhor seus insumos, por exemplo, reduzindo defeitos nos produtos ou criando mais rapidamente produtos melhores. Em contraste, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou desempenhar atividades semelhantes, mas de forma diferente.

A economia mundial passa por uma revolução, e provoca a transformação, que articula a economia ao conhecimento. Para DRUCKER (1995) na “sociedade do conhecimento” os tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra tornam-se secundários, e o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. STEWART (1998) reforça a idéia afirmando que na nova “era da informação” as fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação, e não os recursos naturais ou o trabalho físico.

Isso deixa transparente que o elemento chave que diferencia uma organização da outra é a criação do conhecimento organizacional. A melhoria da qualidade de produtos e de serviços é o resultado de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, de forma associada à aplicação de ferramentas e de metodologias de qualidade. Segundo NONAKA E TAKEUCHI (1997), a criação de conhecimento organizacional significa a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas. O sucesso competitivo está vinculado a capacidade de criar, desenvolver e agilizar um novo conhecimento.

JURAN (1992) cita que o conhecimento é o insumo básico de todo o processo que envolve o desenvolvimento do produto. Desenvolver um produto “adequado ao uso” é o objetivo principal de qualquer empresa fabricante de bens de consumo.

NONAKA e TAKEUCHI (1997), definem o conhecimento de duas formas, o tácito e o explícito. O conhecimento explícito e o conhecimento tácito são as unidades estruturais básicas que se complementam e que a interação entre elas é a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e é facilmente processado, comunicado e compartilhado por meio de dados brutos, fórmulas científicas e procedimentos codificados ou princípios universais. De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997), as empresas ocidentais trataram o conhecimento como sendo necessariamente “explícito”, formal e sistemático. A organização é vista como uma máquina para “processamento de informações”, e o conhecimento, como sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais. Esta abordagem possui raízes históricas na teoria administrativa de Taylor. Na verdade, para os autores o conhecimento explícito é apenas uma pequena parte visível do conhecimento como um todo.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) argumentam que o conhecimento tácito é uma fonte importante de competitividade, e sustentam que é o principal gerador da competitividade e da inovação das empresas japonesas na década de 1980. Os mesmos autores tecem uma crítica, fundamentada, sobre os teóricos ocidentais de gerenciamento que se preocupam apenas em processar as informações, em adquirir, acumular e utilizar os conhecimentos existentes, faltando-lhes a visão da organização como entidade que cria novos conhecimentos.

A estrutura organizacional tradicional não possui subsídios mínimos para lidar com o fator conhecimento, não sendo adequada para administrar as pessoas e os processos. A visão do conhecimento que as empresas tradicionais possuem, resume-se à “Administração Científica” de Taylor, não conseguindo lidar com questões de valor e crenças, o que impede o desenvolvimento de uma nova visão ou de um novo sistema de valor. As técnicas e as estruturas conceituais desenvolvidas nas organizações de hoje, valorizam o pensamento lógico e analítico. As organizações utilizam basicamente a abordagem quantitativa e científica para a elaboração de estratégias, e acabam negligenciando e ignorando o principal elemento do processo de criação do conhecimento que é o recurso humano. O conhecimento tácito, a experiência e os *insights* são

altamente pessoais e inerentes ao ser humano, mas ainda são desprezados pelas estruturas formais das organizações que ainda não acordaram para a nova dinâmica social.

O conhecimento é criado e expandido por meio da interação e do compartilhamento que ocorre entre as pessoas na execução de atividades, e o fluxo de informações ocorre de forma caótica durante esse processo. O conhecimento tácito que emerge desse processo interativo é o suporte do processo de criação do conhecimento organizacional. A aprendizagem organizacional pode ser definida como sendo um processo de detecção e correção de erros (ARGYRIS apud GARVIN, 2001), como uma capacidade de se autodesenvolver e autotransformar (STARKEY, 1992) ou como uma capacidade de adquirir conhecimentos através da experiência (SHAW e PERKINS, 1994).

O reconhecimento de que o conhecimento é o principal recurso de uma organização recoloca novamente o elemento humano no centro de todos os processos de melhoria organizacional. O conhecimento é assimilado, processado e compartilhado pelas pessoas que atuam na organização. A teoria de Taylor não cedia espaço para o ser humano e sua interioridade, o trabalho era mecânico, os funcionários eram “pagos” somente para agir, e não para pensar, trocar idéias e criar. A nova tônica impõe que as empresas comecem a prestar atenção às qualidades mais abstratas e secretas de seus funcionários, como lealdade, motivação, determinação e disposição a riscos entre outros. São fatores complexos, inerentes ao ser que criam o conhecimento, e que influenciam a produtividade do trabalho. LAPIERRE (1993: 15), argumenta que “(...) a interioridade permanece uma dimensão sutilmente negada...”, e será vista no próximo capítulo.

A implementação de um programa de qualidade exige a necessidade de verificar uma série de variáveis que influem no sucesso ou não do processo, mas o indivíduo por ser o agente de mudanças é o grande responsável por esse sucesso ou fracasso. Uma organização é formada por indivíduos e esses indivíduos possuem uma história, interesses, expectativas, sonhos, que podem colaborar ou não com a ação. O próximo item contempla a pesquisa teórica sobre esse campo desconhecido ainda chamado interioridade.

### 2.3 . Interioridade

Ao longo da trajetória da ciência percebe-se que apenas o objeto foi valorizado, isso foi necessário, até certo período, pois a ciência precisava avançar e somente na neutralidade ou na impessoalidade isso era possível. JAPIASSU (1994: p. 113) comenta que "trata-se de um processo epistemológico importante, sobretudo porque a objetividade sempre foi o ideal de toda disciplina com pretensões para ingressar no reino da cientificidade".

Essa mesma objetividade se perde em pressupostos que não são muito lógicos, pois, o princípio pregado é que o conhecimento por ser racional e objetivo deve ser entendido como real e verdadeiro. Assim foram deixados de lado o conhecimento das sensações e experiências como amor, emoção, beleza e experiências de dor e de prazer. O enfoque no objeto foi necessário para que a ciência se consolidasse como tal, mas não priorizaram também a pesquisa sobre a subjetividade, a interioridade do ser e as diferenças individuais.

Na década de 90 muitas certezas desabaram, e a própria ciência passou a incorporar a subjetividade às pesquisas, o sujeito voltou a ser o alvo na existência de um mundo fenomênico. MORIN (2000) cita que o todo é mais do que o conjunto das partes que o compõem, refutando a teoria reducionista. Além disso, o mesmo autor acrescenta que nas ciências cognitivas há mais justaposições que ligações e seu problema fundamental é buscar uma linguagem comum. Também nos programas usuais de formação em gestão, existe a tendência de desvalorizar a subjetividade em proveito da objetividade.

Assim constata-se que durante muito tempo a interioridade ou a subjetividade foi abandonada, esquecida. A interioridade é, segundo LAPIERRE (1993: 254) <sup>8</sup>, "o aspecto mais secreto e mais misterioso do indivíduo, em seus componentes tanto cognitivos como afetivos". A interioridade é o que caracteriza mais profundamente e mais autenticamente o sujeito, o que está no coração de sua subjetividade.

---

<sup>8</sup> Laurent Lapierre. Interioridade, Gestão e Organização da realidade psíquica como fundamento da Gestão. pp 253-278 In: CLANLAT, Jean-François (coord). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993

A interioridade e a exterioridade são dois aspectos intrínsecos do humano quer no plano individual, na prática da direção, ou mesmo em repercussões na própria organização, LAPIERRE (1993)<sup>9</sup>, resume em quatro pilares que são a hereditariedade biológica, sociocultural, figuras paternas e a realidade psíquica do indivíduo. Enquanto a exterioridade é bastante enfatizada em teorias de processo decisório pela sua objetividade racional, a interioridade permanece uma dimensão sutilmente negada, pois comporta significações afetivas profundas e também manifestação simbólicas, uma verdadeira caixa preta. Abrir essa caixa e desvendar seu conteúdo é imprescindível para melhor compreender o indivíduo, os grupos e as organizações.

A interioridade durante muito tempo foi negada, mas a necessidade causada pelo desconhecimento quase que total da subjetividade impôs a retomada dessa dimensão esquecida, pois como motivar um indivíduo que pouco se conhece. Além disso, como incentivar o trabalho em equipe, sem a consciência de que existem diferenças individuais, que devem acrescentar ao grupo e não ser agente gerador de conflito. MASLOW (1970) ao estabelecer as cinco necessidades dos seres humanos, sutilmente enfoca a importância de se conhecer e conhecer os outros, para assim obter subsídios que beneficiem o processo de motivação.

### **2.3.1. Motivação**

A questão da motivação está intimamente ligada às necessidades do ser humano. MASLOW (1970) cita que para se entender o conceito de motivação é necessário compreender as necessidades do ser humano, que o mesmo classifica em cinco grupos, sendo, necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização. O autor afirma que apesar de respeitarem uma hierarquia, as necessidades são consideravelmente interdependentes, que faz com que cada uma, em seu respectivo contexto, represente um grau de importância diferenciado para o ser humano. Geralmente as pessoas são motivadas por uma ou mais necessidades. Com base no conhecimento das necessidades de cada colaborador pode-se vislumbrar a melhor forma de motivá-lo.

Segundo MAXIMIANO (2000), o conceito de motivação já era abordado pelos filósofos gregos, quando refletiam sobre o conceito de felicidade. Para ele, as mais sofisticadas teorias

---

<sup>9</sup> Idem anterior.

ainda inspiram-se nessas antigas idéias, sendo que qualificam a existência de três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material; do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. Cada uma das hipóteses sobre a motivação corresponde à natureza humana, e o autor acredita que existe a necessidade de considerar uma quarta hipótese, pela qual se reconhece que as três primeiras são simplificações, porque a natureza humana é complexa demais para que seja possível explicá-la por apenas um motivo. As quatro hipóteses são:

- a. Homem econômico-racional – A motivação encontra-se na perspectiva do ganho, o motivo importante é ter bens materiais.
- b. Homem social – a motivação é o grupo; o motivo importante é o reconhecimento dos colegas.
- c. Homem auto-realizador – a motivação é a realização interior; o motivo importante é a satisfação íntima.
- d. Homem complexo – a motivação não tem causa única; diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

MAXIMINIANO (2000) conclui que sendo o homem um ser complexo, não se pode considerá-lo “motivável” por um único motivo. O autor recomenda que não se aceite apenas uma hipótese isolada, pois cada uma das teorias da motivação oferece parte da explicação para o entendimento do comportamento das pessoas.

LEVY-LEBOYER (1994), em suas colocações cita que no referente aos programas da qualidade, pode-se contar com as pessoas a partir do momento em que elas percebem significado em seu trabalho, participando e sentindo-se incluídas na sociedade da empresa.

O importante é entender que não se motivam pessoas utilizando regulamentos e punições. As motivações para o trabalho são menos superficiais e mais complexas.

Para DEMING (1990), o desempenho dos indivíduos é o resultado da combinação de muitas coisas: a própria pessoa, os outros indivíduos com a qual trabalha, o cargo, o material de

trabalho, seu equipamento, seu cliente, sua chefia, as condições ambientais, essas variáveis geram enormes diferenças entre as pessoas.

LEVY-LEBOYER (1994), agrupa em três categorias as motivações para o trabalho. Os fatores econômicos, os sociais e a ação e auto-realização. Destacam-se também dois grupos de modelos de teorias motivacionais, o primeiro fundamenta-se na noção de necessidade e o segundo grupo analisa os mecanismos motivacionais que se apóiam em três conceitos fundamentais: a expectativa, a instrumentalidade e a valência.

Com o estabelecimento de objetivos bem elaborados e mutuamente definidos, os funcionários terão incentivos próprios para realizar o esforço necessário para atingir um bom desempenho, tanto em relação aos objetivos empresariais quanto aos individuais. Contudo, é fácil constatar que há muitos profissionais, das mais variadas categorias e não apenas os que desenvolvem atividades penosas, repetitivas e fragmentadas, que muitas vezes sentem-se desanimados.

Para LÉVI-LEBOYER (1994), em todos os casos, são muitas as reviravoltas pelas quais passaram as atitudes coletivas frente ao trabalho e que alteraram muito o significado do trabalho e sua importância em relação a outras atividades. No entanto, na atualidade, a idéia de trabalho enfrenta competidores cada vez mais fortes, como por exemplo, o lazer. Na Europa, a redução de horas trabalhadas, pode ser encarada também como a perda das motivações para o trabalho e o aumento das motivações para as atividades não relacionadas a ele. O mesmo autor ressalta que há pelo menos duas razões pelas quais não é fácil encontrar índices objetivos para avaliar o declínio das motivações para o trabalho.

Os indicadores de produtividade, da qualidade e de absenteísmo, que parecem capazes de refletir a desmotivação, são determinados por muitos fatores e, por outro, muitas vezes até esses indicadores permanecem confidenciais. Um exemplo é o das estatísticas de qualidade que, nos casos em que aparecem taxas altas de refugo, transformam-se em instrumentos potencialmente muito fortes de contrapropaganda, o que faz com que as empresas não tenham interesse em divulgá-las.

A questão da interioridade afeta a gestão de duas formas, primeiramente porque o gestor possui sua interioridade e faz gerir a partir de suas convicções e segundo porque deve entender que seus colaboradores possuem a sua interioridade que deve ser não só entendida como trabalhada por ele.

### **2.3.2. Interioridade e a Gestão**

LAPIERRE (1993: 260) alerta para o fato de “... que a interioridade é subjacente à própria prática da gestão e aos numerosos papéis simbólicos que representam as organizações e os indivíduos. Existem dois aspectos relevantes, o primeiro é que a prática da direção repousa sobre a realidade interior da pessoa que assume o posto de autoridade e sobre uma realidade exterior, que é a empresa que dirige. O segundo aspecto está relacionado à empresa que também possui uma realidade interior e uma realidade exterior”.

Segundo o autor todo indivíduo tem um espaço, um mundo e um teatro interiores. Durante muito tempo o espaço foi uma dimensão desconhecida das Ciências Sociais. Os profissionais da área de Psicologia Ambiental alertaram quanto à importância dos fatores espaciais da realidade social. Existem ligações entre a vida interior e a vida exterior e gerir significa intervir sobre as realidades exteriores ao gerente, principalmente sobre os recursos internos da empresa e sobre o ambiente. Na verdade, o peso atinente dos componentes interioridade/exterioridade na prática da gestão e suas diversas manifestações, se altera segundo as pessoas em posto de direção. . LAPIERRE (1993:261), ressalta que:

*“contudo, a gestão é também uma prática que repousa fundamentalmente sobre a realidade psíquica do dirigente, sobre sua interioridade. O dirigente atua sobre o exterior a partir de sua própria realidade interior. O peso respectivo dos componentes interioridade/exterioridade na prática da gestão e suas diversas manifestações variam segundo as pessoas em posto de direção”.*

O mesmo autor argumenta que é necessário verificar três facetas pelas quais a interioridade se manifesta e que são importantes na prática de direção em gestão, são elas:

*“há de início a visão baseada sobre a capacidade de imaginar, conceitualizar e de antecipar. É um conceito que desde ANDREWS (1987, 1971) tornou-se onipresente nos escritos que tratam da gestão estratégica. As relações com as pessoas sendo capitais no exercício da direção, as duas outras facetas tocam as relações de pessoa a pessoa: a posição afetiva intra-individual, baseada sobre a capacidade de sentir e de compor com emoções e o modo de interação e de influência, baseado sobre as habilidades interpessoais, notadamente as habilidades de comunicação e as habilidades políticas”*  
LAPIERRE (1993:261).

O modelo tradicional de gestão com bases alicerçadas na análise objetiva das ocasiões e das ameaças da organização. As decisões estratégicas são apoiadas em modelos e sobre a realidade política exterior, são avaliadas as transações necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Esse modelo é resultado de uma visão com enfoque na perspectiva exterior. O modelo baseado na interioridade, chamado método do leadership, tem a origem da visão na intuição e nas convicções e nos compromissos pessoais do dirigente. Esse tipo de direção apóia-se sobre a realidade interior da pessoa, e sobre seu desejo de atuar de forma a transformar a realidade exterior e sobre suas considerações sobre ética. A tabela 4 demonstra a direção dominada pelo pólo de interioridade (*leadership*) e pelo pólo de exterioridade (gestão):

	<i>Interioridade (gestão segundo o método do leadership)</i>	<i>Exterioridade (gestão segundo o método da administração)</i>
<i>A visão (capacidade de imaginar e de conceitualizar)</i>	<i>Intuição Julgamento Convicções e compromissos pessoais Realidade interior do líder Desejo de transformações Considerações de ética Atividade interior</i>	<i>Análise Modelos de decisão Ocasões e ameaças Realidade política da Situação exterior Necessidade de transações Considerações de direito Atividade exteriores</i>
<i>A posição afetiva intra-individual (capacidade de sentir)</i>	<i>Aceitação (respeito pelo outro) Manejar, empatia Compreender Experimentar de novo Ressentir Criar, produzir</i>	<i>Dominação (separação, poder sobre o outro) Diagnosticar Traçar distância Explicar Racionalizar Explorar, reproduzir</i>
<i>O método de interação e de influência (as habilidades interpessoais)</i>	<i>Compromisso pessoal (competência de execução) Implicação (absorvida no jogo político) Comunicação personalizada Jogos de criação (prazer de experimentar, de realizar) aliados por dom e renúncia Mentor das relações íntimas (geratividade, suporte) Qualidade de vida (ter boas relações)</i>	<i>Jogos políticos (dirigir) Distância (ver o jogo político) Comunicação mediatizada Jogos de competição (prazer de provar, de ganhar) aliados por interesses de negócios ou carreira Mentor por relações de estima (admiração, respeito) eficácia, produtividade (riqueza)</i>

Tabela 4 – Direção do pólo da interioridade (leadership) e do pólo de exterioridade (gestão):

Fonte: LAPIERRE, Laurent. Interioridade, Gestão e Organização da Realidade Psíquica como Fundamento da Gestão. P. 262. Adaptado. CLANLAT, Jean-François (coord). O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993.

Para LAPIERRE (1993) o dueto interioridade/exterioridade não deve ser visto como uma dicotomia. Para ser estudado é necessário separar, mas somente para reunir com mais informações e criatividade. Uma nova síntese deve ser elaborada sobre a integração dos dois lados de uma moeda de uma mesma realidade subjacente ao fenômeno da direção em toda sua complexidade e profundidade. Porém, é preciso lembrar que a interioridade pode significar o desconhecido, a negrura, o perigo.

O próximo passo desta revisão bibliográfica envolve a pesquisa sobre os Fundamentos da Gestão do Conhecimento.

## 2.4. Fundamentos da Gestão do Conhecimento

A necessidade de entender o significado de conhecimento é o primeiro passo para gerenciá-lo eficazmente. O conhecimento está tornando-se um ativo de negócios essencial. Atualmente todo trabalho desenvolvido envolve palavras como conhecimento, inteligência e idéias. Constantemente algum conhecimento se perde ou morre, como tudo na natureza. Tal fato demonstra que é necessário desaprender para que o conhecimento seja revitalizado e para a evolução de um novo conhecimento. O processo de desaprender, aprender e reaprender é uma competência central para a sobrevivência das organizações. A procura por mais conhecimento leva ao treinamento, à educação continuada e ao desenvolvimento de carreira. Neste momento histórico cada negócio é um negócio de conhecimento, e cada trabalhador é um trabalhador do conhecimento. O conhecimento é múltiplo, auto-organizante, dissemina-se via linguagem, e a maneira como um indivíduo o define determina como o gerencia.

Num período em que o conhecimento é fator determinante para uma organização inovar ou morrer, surge a necessidade fundamental de valorizar os recursos humanos, pois, a empresa com qualidade é aquela que satisfaz ao mesmo tempo e com igual atenção, seus clientes e consumidores, seus empregados, seus fornecedores e seus acionistas.

O tema “Gestão do Conhecimento” nas organizações é recente, e surgiu da necessidade causada pela tomada de consciência de que o conhecimento é a essência das organizações visionárias. Outro fato detectado é que o conhecimento é algo assimilado e disseminado por indivíduos.

*“Embora usemos o termo ‘criação de conhecimento organizacional’, a organização não pode criar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo”.*

Nonaka & H. Takeuchi

*“As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece.*

*Nas ‘Organizações que Aprendem’ as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde*

*maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”.*

P. Senge

Os empresários devem se conscientizar do valor das pessoas dentro das organizações, para que o desenvolvimento organizacional aconteça, deve haver uma perfeita sintonia entre as pessoas e a organização para que os objetivos sejam alcançados.

*“Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é pessoas. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico”. INAMORI em SENGE (1990)*

O líder atento cria e possibilita um ambiente onde as pessoas tenham liberdade e estímulos para a aprendizagem contínua, dando a oportunidade de se auto conhecerem, para assim potencializarem seus talentos. A junção destas características conduz o indivíduo a experimentar o “domínio pessoal” que segundo SENGE são pessoas capazes de criar na vida os resultados que esperam, bem como a busca pelo aprendizado contínuo que produz o espírito da organização que aprende.

Os trabalhos de Peter SENGE (1990) parecem ter sido os responsáveis pela popularização da questão do aprendizado organizacional e, além disso, por terem despertado um renovado e focado interesse na gestão do conhecimento. Foi Peter Drucker um dos primeiros teóricos organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de, tanto o trabalho técnico, como o não técnico serem, cada vez mais, baseados no conhecimento. O autor destaca que pouco se avançou na formulação de uma teoria econômica que leve em consideração o conhecimento como principal recurso para a produção de produtos e serviços (DRUCKER, 1993). Além disso, a própria gestão deste tipo de profissional continuaria a ser um dos principais desafios gerenciais.

A transferência do aprendizado individual para o organizacional é eficaz, na medida em que os membros da organização conseguem tornar explícitos e transferíveis os seus modelos mentais. Para uma gerência ativa do processo de aprendizagem é fundamental compreender que a disciplina dos modelos mentais representa a base da teoria de transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional (SENIGE, 1990).

NONAKA & TAKEUCHI (1997). Citam que o modelo ocidental reconhece como conhecimento útil, primordialmente, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável, ou seja, o conhecimento explícito. Já no modelo japonês, o fato de o conhecimento ser o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos insights subjetivos e das intuições de todos os funcionários, implica que o conhecimento tácito é amplamente aceito e constitui-se no ponto de partida do processo de inovação.

Além disso, criticam as teorias sobre "cultura organizacional", "*learning organizations*" e aquelas baseadas em "*core competences*", por não apresentarem propostas ou discutirem, em profundidade, como o conhecimento organizacional é criado no dia-a-dia das empresas, através da interação de seus membros, e não darem a devida atenção à questão do potencial e da criatividade dos seres humanos.

É necessário beneficiar a disseminação do conhecimento, valorizar o recurso chamado pessoas para assim buscar a excelência, esse é o desafio de todo gestor envolvido e atualizado.

A Alta Administração deve se comprometer com a busca da excelência e a contínua melhoria dos processos, condição fundamental da melhoria da gestão e para isso deve existir constância de propósitos por um período prolongado, com a efetiva participação dos líderes de maneira sistêmica, principalmente em relação à força de trabalho.

A interação com a força de trabalho existe em numerosos eventos, para não restringir a eficácia dos esforços e ações, e assim incentivando os empregados engrandecendo e retendo a gestão do conhecimento.

Desta forma a valorização das pessoas é obtida por meio de ações de capacitação, melhoria do ambiente de trabalho, melhoria dos benefícios distribuídos e atuação efetiva sobre o clima organizacional. Deve haver significativa realização da medição da pesquisa de clima organizacional até mesmo por entidade de reconhecida notoriedade, independente e sistematizada, para expressar isenção e imparcialidade, e expressar ações pró ativas e inovadoras e de aprendizado, não só atendendo a legislação vigente .

A Organização deve estimular o pensamento criativo e inovador por meio de projetos incentivadores, gerando assim meios e disponibilizando recursos para a busca, retenção, manutenção e proteção do conhecimento e capital intelectual, troca de informações e interesse dos funcionários, com base em levantamento empresarial orientado pelo plano estratégico.

Os aspectos relativos à saúde, segurança e ambiente físico devem ser contemplados em Programas específicos (CIPA, SESMT, PCMSO E PPRA), assim como os riscos ambientais e executadas análises de riscos operacionais e treinamento de brigada de incêndio. E as lacunas encontradas devem fazer parte de programas de melhorias para o bem estar e a satisfação das pessoas, satisfazendo suas necessidades e anseios e melhoria do grau de satisfação das pessoas.

Toda força de trabalho deve estar ciente de como as práticas da organização são avaliadas e melhoradas. Assim acontece de forma responsável o aprendizado com método, indicadores ou informações qualitativas que devem ser utilizadas de forma sistêmica.

O próximo passo da pesquisa envolve como a NBR ISO 9000 e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ contemplam as pessoas em seu processo.

## **2.5. Pessoas, NBR ISO 9000 e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ**

As normas ISO 9000 são normas internacionais que tratam da garantia da qualidade, com enfoque nas relações contratuais entre clientes e fornecedores de bens e serviços. O Prêmio

Nacional da Qualidade - PNQ, por sua vez, é baseado no Prêmio Malcolm Baldrige e pretende representar o "estado-da-arte" em gestão da qualidade total (MCG, 1994).

Conceitos definidos na NBR ISO 8402 e outras normas ISO também vêm sendo incorporadas. Se considerarmos a relação entre os requisitos do Prêmio Nacional da Qualidade e da ISO, pode-se afirmar que, atendidos todos os requisitos da ISO, é possível alcançar em torno de 30% da nota máxima no Prêmio Nacional da Qualidade. Vale lembrar que estes "30%" são estimativas de alguns consultores e não há um referencial preciso sobre esta informação.

Pela relação existente entre o Prêmio Nacional da Qualidade e a ISO é possível afirmar que a adoção do padrão ISO 9000 é apenas um passo para a busca da qualidade total. Esta afirmação encontra respaldo na prática empresarial. "As normas ISO Série 9000 podem servir como base ou como alavanca para a busca da Qualidade Total" (MCG, 1994).

O enfoque deste trabalho considera as pessoas como o principal ativo das organizações e pretende verificar se a implementação de processos de certificação da NBR ISO 9000 e Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ beneficiam e estimulam a capacitação das pessoas. Sendo assim, é importante conferir como a NBR ISO 9000 e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ contemplam o recurso: pessoas.

As normas NBR ISO 9000:2000 incluem aspectos ligados à informação e ao conhecimento. O item 8.4 da NBR ISO 9001:2000 deixa mais explícita a necessidade de desdobrar os dados coletados em informações úteis e o item 6.5 da NBR ISO 9004:2000 recomenda que a direção da organização "trate os dados como recurso fundamental para conversão em informação e para o desenvolvimento contínuo do conhecimento na organização, o que é essencial para tomada de decisões com base em fatos e que pode estimular inovações". Sugere também que a organização converta informações em conhecimento para uso na organização e avalie os benefícios decorrentes do uso da informação para melhorar a gestão da informação e do conhecimento.

A versão 2000 das normas determina que a administração assegure que todos os colaboradores tenham "consciência" de como seu trabalho contribui para o alcance dos objetivos

de qualidade da organização. Também determina que a administração deve fornecer treinamento e assegurar que os colaboradores tenham a competência (não apenas a qualificação) necessária para desempenhar suas atividades. (Aurélio define competência como "Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade"). A competência não é responsabilidade do indivíduo, mas da administração.

Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) contemplam o desenvolvimento do Capital Intelectual, e a organização candidata deve descrever como estimula, identifica, desenvolve e protege o conhecimento e o acervo tecnológico para desenvolver o capital intelectual, que é definido como o valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento.

De acordo com o enfoque da pesquisa é conveniente transcrever os fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ): Liderança e constância de propósitos; Visão de futuro; Foco no cliente e no mercado; Responsabilidade social e ética; Decisões baseadas em fatos, Valorização das pessoas; Abordagem de processos; Foco nos resultados; Inovação; Agilidade; Aprendizado organizacional e Visão sistêmica. Transcrição especial é dada aos critérios pertinentes às pessoas e ao processo de aprendizagem que as envolve

a) Valorização das Pessoas

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

b) Aprendizado organizacional

A contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e à manutenção dessa posição. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras que dependem das necessidades específicas da organização.

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

Uma organização que executa sistematicamente a auto avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

É importante destacar que este fundamento é transversal a todos os Critérios e Itens, ou seja, a toda a organização. Isto significa que, independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica.

O capítulo 3 expõe o método estabelecido para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, portanto não é um ato, mas sim um hábito”.

**Aristóteles**

## Capítulo 3

### Método de estudo

O presente trabalho é uma pesquisa que será desenvolvida em ambiente organizacional. Existem vários tipos de estudos que podem ser utilizados pelo pesquisador, a opção por um ou outro tipo depende dos objetivos que se pretende atingir com a pesquisa. O estudo de caso é utilizado quando existe a pretensão de desenvolver uma pesquisa sólida e o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real. PATTON (1980) apud BRESSAN (2000) esclarece que embora o estudo de caso possibilite o desenvolvimento de vários contextos que descrevam o que se quer mostrar, ele é largamente utilizado quando se tem uma empresa como objeto de estudo.

O método de estudo de caso é o mais apropriado quando se deseja investigar tópicos com sentido mais amplo e menos limitados; quando se faz necessário cobrir condições contextuais e não somente um determinado fenômeno de estudo e quando existirem múltiplas fontes de evidências YIN, (1993).

Em função do que se propõe este estudo, ou seja, trabalhar dentro de um contexto real de apenas uma empresa, o método adotado é o Estudo de Caso. Essa escolha é indispensável já que se pretende analisar em profundidade :

- a. Que a implementação do processo da NBR ISO 9000 beneficia a gestão do conhecimento, acrescenta e altera a capacitação intelectual e as habilidades das pessoas

- b. Que ações serão necessárias para atender plenamente os fundamentos do PNQ:  
Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional e Definição do Plano de ação

A proposição de julgar a efetividade de um programa, política ou plano é denominada de avaliação de resultados ROESCH, (1996) e impõe a necessidade de análises quantitativas e, também, qualitativas.

“Os estudos de casos são apropriados em pesquisa quando se tenta atribuir relacionamentos causais e não somente querer explorar ou descrever uma situação” (YIN, 1993, p. 31). A intenção deste trabalho não é apenas descrever o caso estudado, mas analisar a existência de relações entre o modelo de gestão da qualidade adotado (no caso o padrão ISO 9000) e o impacto sobre as pessoas e seu desempenho. Isso reforça o autor a identificar o método de estudo de caso, como o mais apropriado para este trabalho.

Para pesquisar os objetivos gerais foram aplicados questionários (anexo 2), elaborados em consonância com a revisão bibliográfica desenvolvida no trabalho. A aplicação dos questionários aconteceu durante a primeira quinzena de abril de 2003. A mensuração e elaboração das tabelas e gráficos dos resultados foram desenvolvidas na segunda quinzena de maio de 2003. O autor desta pesquisa foi o responsável pela elaboração, aplicação e mensuração da pesquisa experimental.

O universo da presente pesquisa é uma empresa do ramo de material de construção que adotou o Programa de Qualidade Total. O organograma da empresa (anexo 1), apresenta num primeiro plano a presidência que coordena diretamente três diretorias. Essas diretorias estão ligadas e coordenam 20 gerências que são responsáveis pelos demais funcionários da empresa. Esta pesquisa utilizará as 20 gerências demonstradas no anexo 1 para aplicação de questionários, mas o objetivo é pesquisar primeiramente que impacto a implementação da NBR ISO 9000 causou nas pessoas subordinadas a essas gerências, verificando se houve crescimento na capacidade do capital humano. Outro ponto é definir ações que estabeleçam os resultados obtidos com a implementação da NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

A escolha pelo corpo de gestores da empresa em estudo é devido à experiência e comprometimento do grupo, o que valoriza as informações coletadas. Os questionários serão disponibilizados para os gestores utilizando-se a internet.

As informações foram coletadas por meio da pesquisa sendo compiladas em linguagem excel. Foram utilizadas técnicas estatísticas contidas na NBR ISO 9004-4 Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade – Parte 4: Diretrizes para a melhoria da Qualidade, com a finalidade de comprovar os objetivos gerais, confirmar as proposições ou responder às questões e assim apresentar os resultados de forma analítica.

A conclusão sintética da pesquisa se apoiará na mensuração dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, e na articulação desses dados com a revisão bibliográfica, nas Normas NBR ISO 9000, nos Fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade, relatórios de auditoria ISO 9000 e relatórios de avaliação FPNQ.

Os procedimentos da pesquisa são apresentados na figura 4, que demonstra o fluxo do processo.

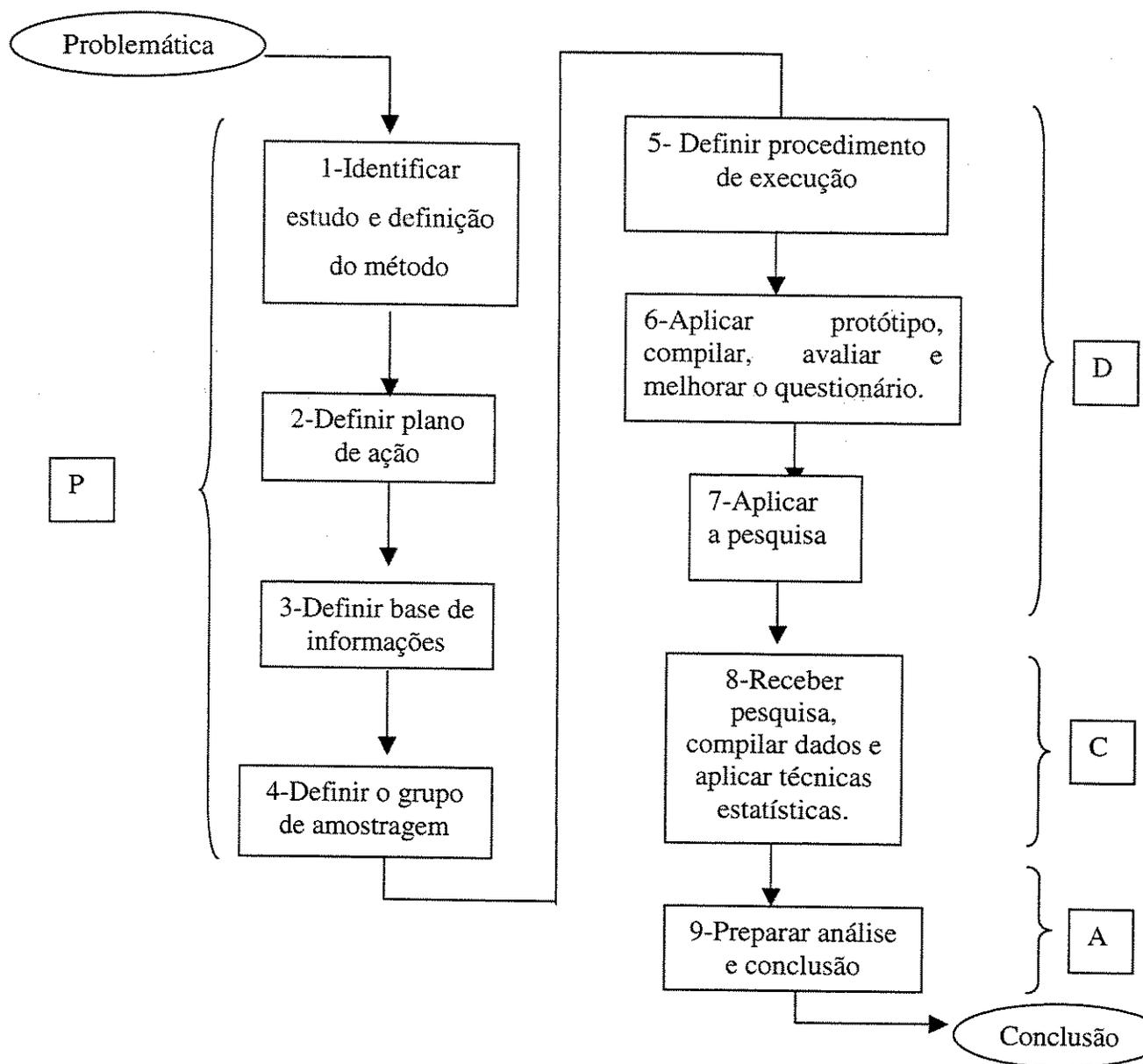


Figura 4 – Fluxo dos procedimentos da pesquisa.

### Descrição dos Passos do Fluxo:

#### 1- Identificar o estudo e a definição do método

A pesquisa pretende verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa – as pessoas e seu desempenho - estão diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação pelas normas da série NBR ISO 9000.

Os objetivos específicos a serem pesquisados são:

- a) A implementação do processo da NBR ISO 9000 acrescenta e altera a capacitação intelectual e as habilidades das pessoas
- b) Que ações serão necessárias para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

A opção por um ou outro tipo de estudo depende dos objetivos estabelecidos pela pesquisa. O estudo de caso é utilizado quando existe a pretensão de desenvolver uma pesquisa sólida e o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real. Este estudo pretende trabalhar no contexto real de apenas uma empresa, sendo assim, o método a ser adotado é o Estudo de Caso.

## **2-Definir plano de ação**

Para pesquisar os objetivos específicos e a questão formulada serão aplicados questionários, elaborados a partir do conteúdo da revisão bibliográfica desenvolvida neste trabalho. Os questionários serão aplicados aos gerentes da organização estudada, durante a segunda quinzena de abril de 2003. A mensuração e elaboração do relatório com tabelas e gráficos dos resultados serão desenvolvidas na primeira semana de maio de 2003. O autor desta pesquisa será o responsável pela elaboração, aplicação e mensuração da pesquisa experimental.

## **3-Definir base de informações**

A escolha pelo corpo de gestores da empresa estudo é devido à experiência e comprometimento do grupo, que valoriza as informações coletadas, além de estarem bastante ligados a seus subordinados.

## **4-Definir o grupo de amostragem**

O organograma da empresa apresenta num primeiro plano a presidência que coordena diretamente três diretorias. Essas diretorias estão ligadas e coordenam 20 gerências que são responsáveis pelos demais funcionários da empresa. Esta pesquisa utilizará as 20 gerências para aplicação de questionários e entrevistas, mas o objetivo é pesquisar o impacto causado com a implementação da NBR ISO 9000 sobre as pessoas subordinadas a essas gerências.

### **5- Definir procedimento de execução**

Os questionários serão disponibilizados para os gestores utilizando a internet. As informações coletadas por meio da pesquisa serão compiladas em linguagem excel.

### **6-Aplicar protótipo, compilar, avaliar e melhorar questionário.**

Um protótipo do questionário (anexo 2) será desenvolvido e aplicado a profissionais de diversas áreas com o objetivo de para assim verificar a clareza, a importância e coerências das questões. As devolutivas serão utilizadas para a melhoria do questionário.

### **7-Aplicar a pesquisa**

O questionário (anexo 4) será disponibilizado para os gestores via rede interna ou internet.

### **8-Receber pesquisa, compilar dados e aplicar técnicas estatísticas.**

As informações coletadas por meio da pesquisa serão compiladas em linguagem excel. Serão utilizadas técnicas estatísticas contidas na NBR ISO 9004-4 Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade – Parte 4: Diretrizes para a melhoria da Qualidade, com a finalidade de comprovar os objetivos específicos, confirmar as proposições ou responder às questões e assim apresentar os resultados de forma analítica.

### **9-Preparar análise e conclusão**

A conclusão sintética da pesquisa se apoiará na mensuração dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários da pesquisa, e na articulação desses dados com a revisão bibliográfica, as Normas NBR ISO 9000, relatório de auditoria ISO 9000, relatório de avaliação FPNQ e os Fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade.

O próximo capítulo enfoca a organização estudada e sua trajetória em busca da excelência em qualidade.

## **Capítulo 4**

### **Característica da organização estudada**

O presente trabalho analisa a empresa estudada, que foi constituída em 1968, ingressando nas áreas de prospecção e aproveitamento de jazidas minerais, industrialização e comércio de calcário e seus derivados, especialmente cimento.

Em julho de 1969, foi aprovada a implantação da primeira fábrica sendo inaugurada em 1974, para atender o mercado paulista, sendo posteriormente ampliada para abastecer o mercado de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, destacando-se pela qualidade de seus produtos e por sua avançada tecnologia. A implantação de um centro de processamento de dados e de laboratórios especiais também permitiu o desenvolvimento de novos tipos de produto, bem como um eficiente controle sobre os serviços prestados. Possui filiais e escritórios em diversos estados e constitui-se em uma das mais sólidas empresas do setor.

Com a experiência acumulada nesses anos, a empresa montou uma unidade baseada nos mais modernos conceitos de produtividade do mundo, com técnicas inovadoras no segmento inaugurada 1993, para atender à demanda dos mercados do MS, MT, Norte do Paraná, Oeste de São Paulo e Mercosul produzindo com qualidade garantida, aliando experiência a avançadas tecnologias administrativa e operacional.

Em 1997 adquiriu uma concorrente, passando a operar a produção e comercialização do produto e mantendo a marca reconhecida no mercado, com uma significativa fatia no mercado de Minas Gerais, Espírito Santo (ES) e São Paulo (SP).

Verificando mudanças no comportamento social, entendeu a necessidade de estar-se modernizando para atendê-las. Dessa forma empenhou-se ainda mais em fortalecer seu nome já respeitado no mercado, através de uma estratégia de *marketing* que iniciou um processo, mudando o produto de *commodity* para um produto qualificado e segmentado.

Em agosto deste mesmo ano assinou, com o governo de Minas Gerais, um protocolo de intenções para a construção de uma nova fábrica.

### **Marcos históricos da Evolução em Busca da Excelência**

Em sua caminhada, em busca da excelência organizacional, muitas foram as ações praticadas e valorizadas, mas as mais importantes estão assinaladas em negrito na tabela 5 :

<u>Ano</u>	<u>Ações</u>
1985	<b>Início da pesquisa de Satisfação de Clientes.</b>
1992	Ampliação da primeira fábrica, devido ao sucesso dos produtos. Re- Estruturação Administrativa.
1993	Inauguração da segunda Fábrica.
1994	<b>Implantação do primeiro ERP.</b> Início da comercialização de novo produto.
1995	<b>Criação da Reunião de Indicadores.</b>
1996	<b>Certificação NBR ISO 9002/1994.</b>
1997	Aquisição de concorrente.
1998	<b>Implementação da Análise de Potencial e certificação NBR ISO 9002/1994.</b> Solidificação da marca e ícone. <b>Primeira participação no Prêmio Nacional da Qualidade.</b> <b>Implantação da Avaliação 360° para toda a organização.</b> Criação do Manual de Identidade Visual. Desenvolvimento de novas embalagens. <b>Certificação NBR ISO 9002/1994- consolidando todos os certificados anteriores</b>
1999	<b>Inovação no mercado, com o lançamento de novo produto e Re-Certificação NBR ISO 9002/1994 de todas as unidades e produtos.</b> <b>Implementação do sistema SAP/ R3.</b> Início da construção da nova fábrica. <b>Implementação da pesquisa de clima organizacional.</b>
2000	Implantação do programa Diálogo Aberto com participação dos membros da Alta Direção. <b>Comunicação da estratégia para todos os funcionários e terceiros.</b> Implantação do modelo Opera-Mantém nas unidades industriais. Criação do Jornal Interno Direto do Forno. Lançamento de novo produto. <b>Lançamento do site e início da comercialização pela Internet.</b> Início na participação na Pesquisa MM da Revista Exame.
2001	Criação dos Mini- Eventos de Marketing. <b>Revisão do Modelo de Competências.</b> <b>Disseminação dos novos valores para todos os funcionários e terceiros.</b> <b>Adequação do Sistema de Gestão da Qualidade aos novos critérios da NBR ISO 9001/2000.</b> Criação do Centro Tecnológico. <b>Revisão da Política de Gestão, Visão, Missão e Valores.</b> <b>Implementação da Intranet e modelo de Comunicação.</b> <b>Centralização do Atendimento ao cliente.</b> <b>Implementação do Balanced Scorecard</b> Início do projeto parcerias com principais clientes.
2002	Início de patrocínio de projetos culturais e sociais nas regiões de atuação. Lançamento de novos produtos. Aquisição de nova unidade de Produção. <b>Implantação do projeto “Pensar Juntos”</b>

Tabela 5 – Marcos históricos da Evolução em Busca da Excelência

No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos com o estudo de caso.

## **Capítulo 5**

### **Resultados obtidos pela Pesquisa**

Como pôde ser percebida nos capítulos anteriores, esta pesquisa utilizou-se de questionários, que foram aplicados a Gerência da Instituição estudada. O Capítulo 5 tem por objetivo apresentar os resultados obtidos por meio dos questionários.

Os questionários gerenciais foram aplicados às 20 gerências que são responsáveis pelos demais funcionários da empresa. Esta pesquisa utilizou as 20 gerências para aplicação dos questionários, mas o objetivo envolveu a pesquisa do impacto causado pela implementação da NBR ISO 9000 nas pessoas subordinadas a essas gerências, verificando se houve crescimento na capacidade do capital humano. Outro ponto verificado prevê ações para a implementação dos fundamentos do PNQ envolvidos neste trabalho final. Os resultados serão descritos na seqüência utilizada pelos questionários.

#### **1ª Parte - Informações Profissionais**

a) Processos que gerencia?

Gerenciamento de todos os processos: elaboração da estratégia, industriais, comerciais, logísticos e de recursos humanos.

b) Tempo de atuação na empresa?

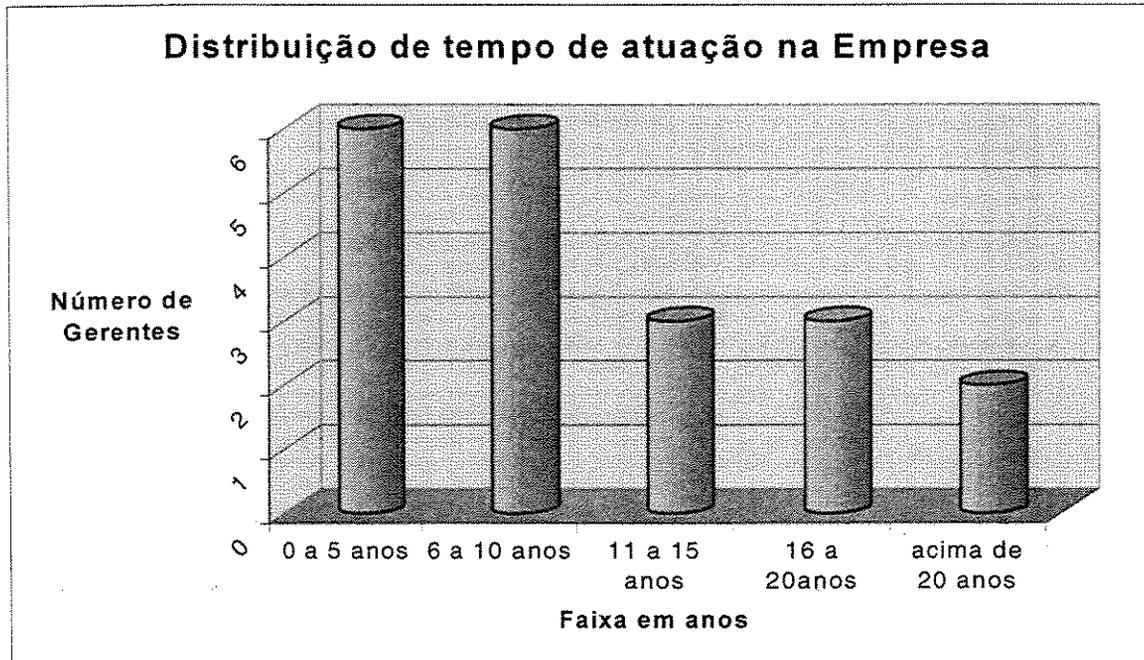


Figura 5 – Distribuição do Tempo de atuação na Empresa.

c)Objetivo de seu departamento?

Garantir a efetividade dos processos que gerencia, buscando sempre os melhores resultados, parcerias (internas e externas), no sentido de atender a estratégia da empresa e seus objetivos.

d)Número de subordinados diretos e indiretos?

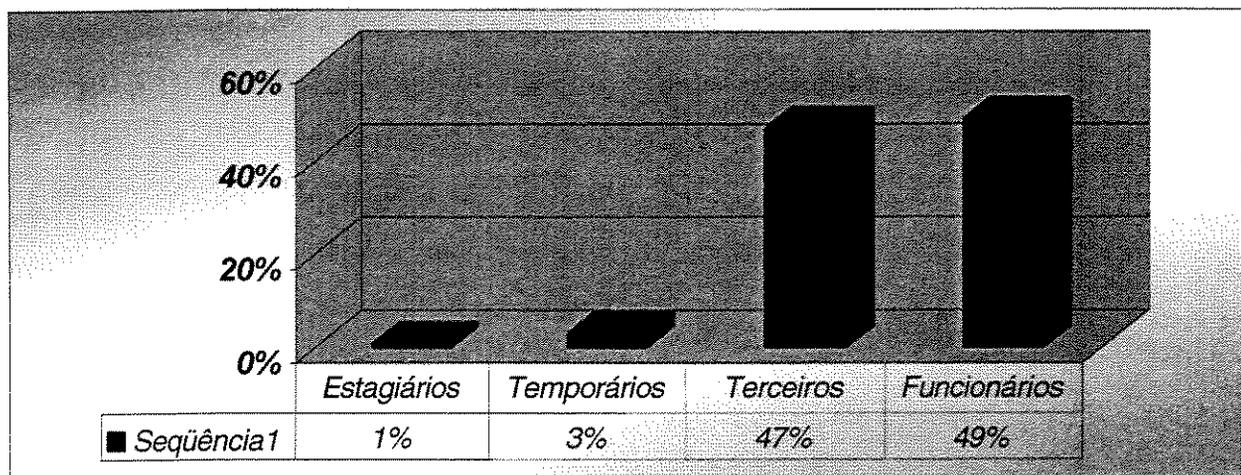


Figura 6 – Distribuição da Força de Trabalho

A difusão do questionário além de cobrir 100% dos processos da empresa estudo, atingiu 100% dos gestores e 100% da força de trabalho, vide glossário para entendimento do termo força de trabalho.

e) Há exigências da certificação por parte dos clientes externos?

Para 100% dos consultados a resposta foi negativa, sendo que existe seguimento de clientes Certificados que exigem de seus respectivos fornecedores a Certificação pela série ISO 9000, sendo assim uma tendência à exigência aparece cada vez mais como prescritiva por parte dos Clientes.

## 2º Parte - Implementação do Processo da NBR ISO 9000

a) Liste os pontos positivos decorrentes da implementação.

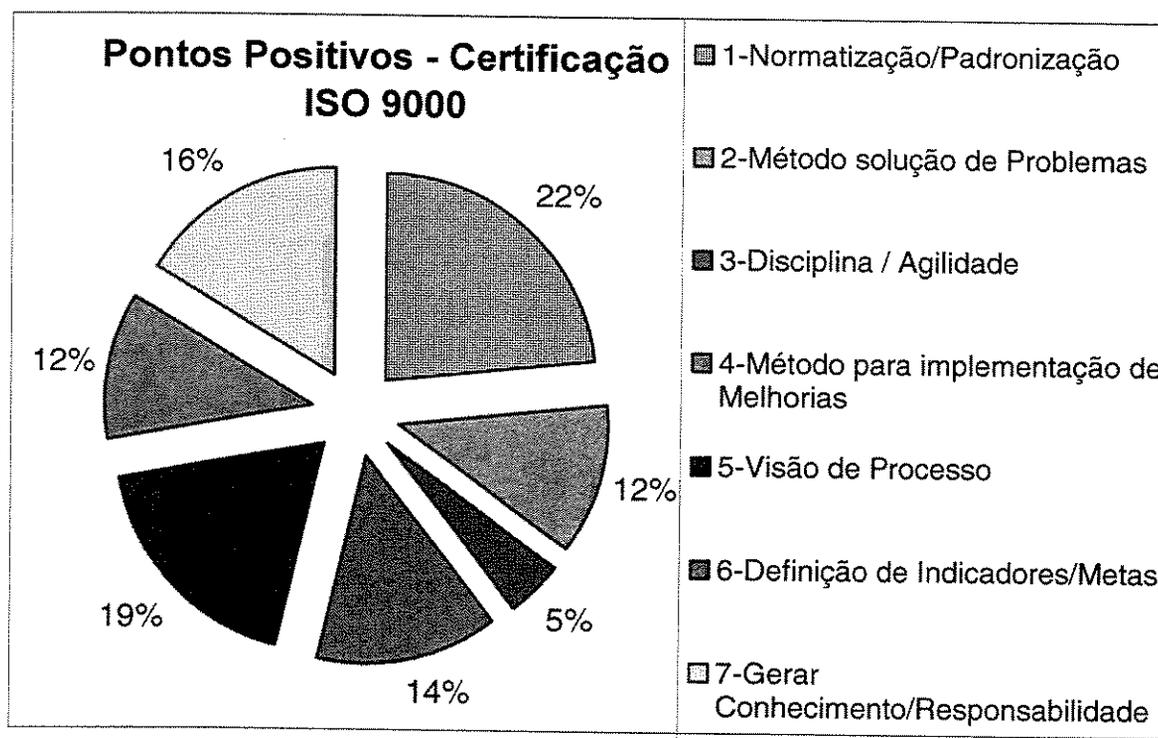


Figura 7 Pontos Positivos - Certificação NBR ISO 9000

Gerar conhecimento do processo, implementar normatização, rastreabilidade, identificação das causas, responsável pelas atribuições, parâmetros de controle e pontos de melhoria.

b) Liste os pontos negativos decorrentes da implementação.

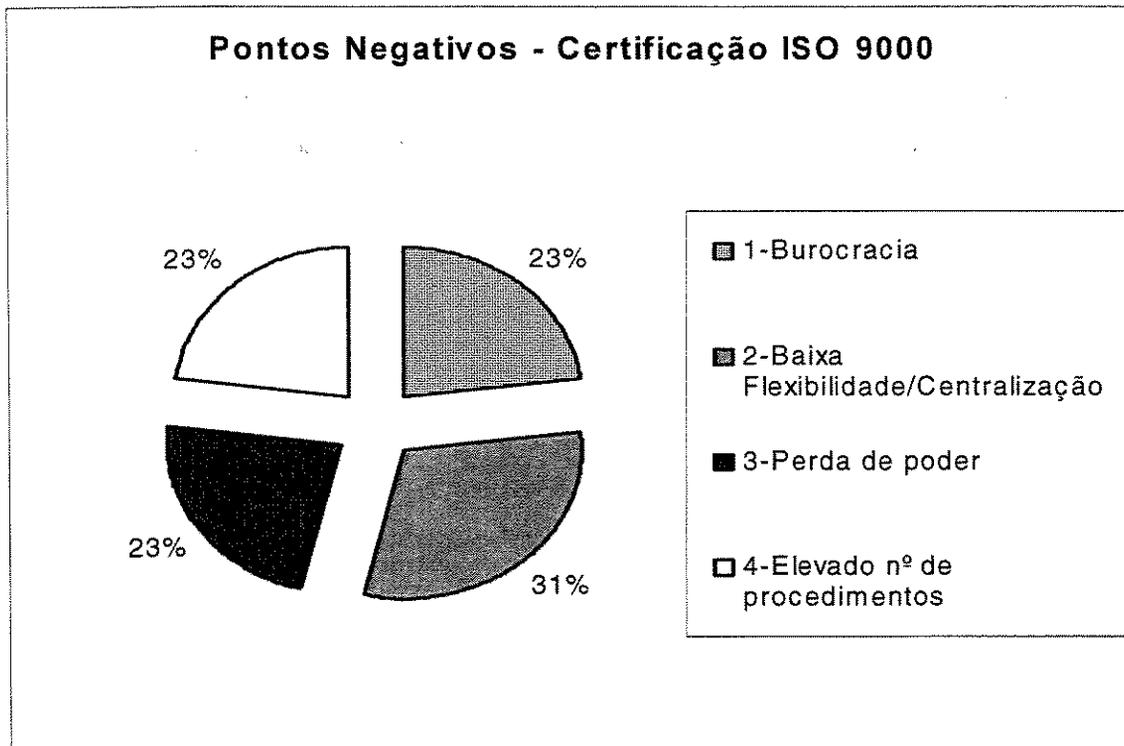


Figura 8 Pontos Negativos – Certificação NBR ISO 9000

Engessamento, baixo compromisso, considerar que manter é fácil e não é preciso melhorar, excessivo número de normas, falta de definição clara de quem é o responsável, processo decisório lento com sentimento de perda de autonomia.

c) Houve benefício na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas? Justifique

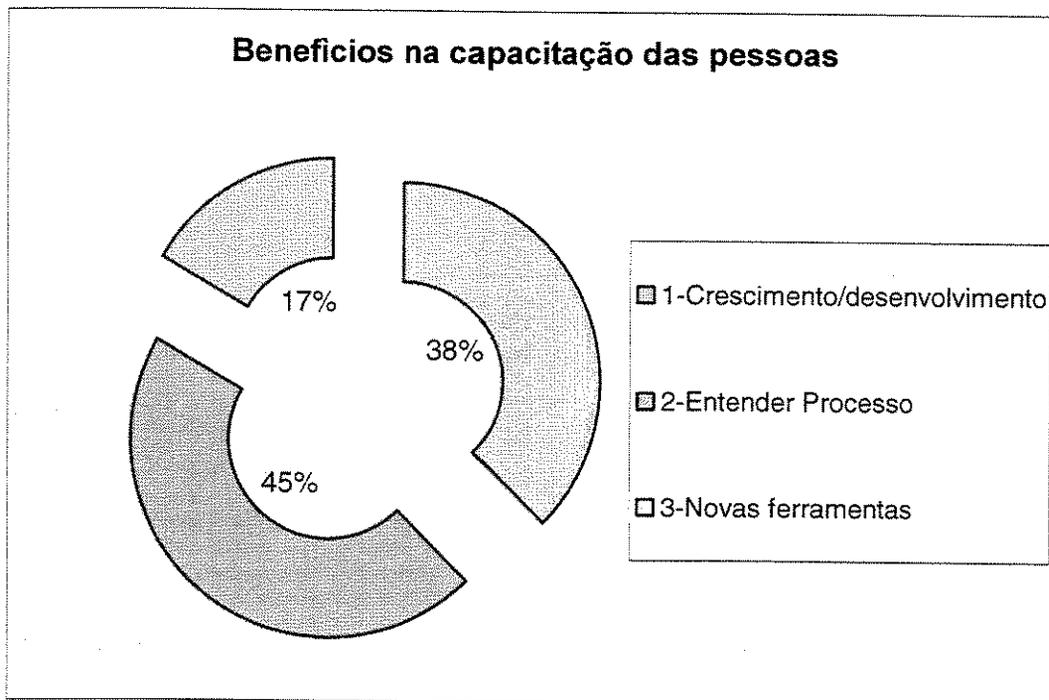


Figura 9 Benefícios Capacitação das Pessoas

100% dos consultados consideram que sim, com elevação da formação das pessoas, entendimento dos processos e crescimento intelectual com aprendizado de novas ferramentas.

d) Em sua opinião a empresa adquiriu vantagens competitivas com a certificação? Justifique

Para 100% dos consultados a resposta foi afirmativa e também que foi gerada vantagem competitiva e como diferencial em concorrências, podendo existir descredenciamento, com acompanhamento dos processos, padronização e desdobramentos de atividades.

e) Estão claros e conhecidos os ganhos obtidos com a certificação?

Para esta pergunta 70% da população consultada respondeu que sim, avaliando ainda que os principais benefícios são: ampliação da visão de processos, integração de pessoas, áreas e atividades, crescimento do senso crítico, conhecimento agilidade e adaptação rápida às novas exigências, definição e acompanhamento da performance dos processos com a utilização de indicadores e respectivos referenciais comparativos.

f) Há outras ferramentas ou modelos implantados da qualidade além do modelo ISO 9000? Quais?

PNQ, MASP, indicadores de performance até o nível operacional com definição de referencial comparativo, cartas de controle, sistemas especialistas, modelo de gestão e 6 sigmas.

g) Há pretensão de implantação de outras técnicas de gestão da qualidade?

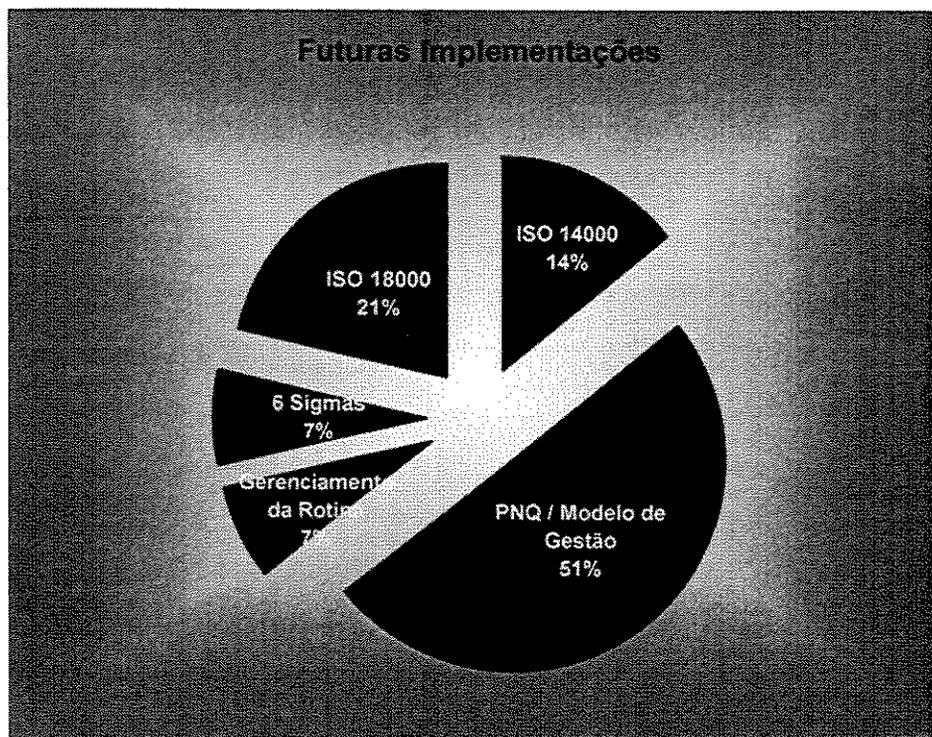


Figura 10 Futuras Implementações

A contribuição foi de que: a empresa deve ser direcionada para o método de gerenciamento da rotina, certificações 14000 e 18000, capacitação em 6 sigmas, garantindo assim a melhoria contínua, melhorar o sistema de gestão e ser avaliado pelos critérios do PNQ.

### **3ª Parte - Planos de ação necessários para conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ**

a) Segundo seus conhecimentos que ações são necessárias para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional?

As respostas a esta pergunta serão discutidas no capítulo seis (6).

b) Haverá benefícios na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas com a sistematização dos fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizagem Organizacional? Justifique

Para 100% dos consultados a resposta foi positiva e agrega os seguintes fatores:

1. Valoriza as pessoas, atraindo e retendo talentos, gerando clima favorável e aprendizagem organizacional.
2. Permite maior clareza do negócio e como opera, permitindo às pessoas o envolvimento necessário para contribuir;
3. Sistematização e clareza do processo de aprendizagem organizacional, fazendo parte da história da empresa, motivando e criando sentido de pertencer aos indivíduos, elemento principal da valorização das pessoas.
4. A sistematização permitirá ainda, melhorar o diagnóstico, conhecimento e controle das capacidades e competências presentes na organização, possibilitando extrair o máximo do potencial de cada indivíduo.
5. A capacitação intelectual virá do APRENDER e as habilidades virão do FAZER. Para isso é necessário espaço para criar, liberdade para se manifestar;
6. A empresa voltada para o mercado e para o bem estar da sociedade e da comunidade onde está inserida, atendendo todas as partes interessadas, sendo grande diferencial ;
7. Profissionais capacitados e habilitados para atender de forma ágil e comprometidos com os resultados e processos.

c) Olhando os desafios que nos aguardam, a empresa adquirirá vantagens competitivas conquistando o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ? Porque?

Para 95 % dos consultados acreditam que sim, haverá vantagem competitiva, sendo que:

1. Não se deve entender o troféu como a conquista de um campeonato e sim submeter o modelo de gestão à avaliação em relação ao referencial internacional e às melhores práticas;
2. Clareza sobre o funcionamento do negócio, através de um modelo de gestão claro e que envolve a todos;
3. Uma organização moldada nesses fundamentos será capaz de gerar continuamente, e sustentar, vantagens competitivas importantes para o seu sucesso e sobrevivência.
4. Arquitetura organizacional motivada em melhoria contínua e busca de inovações. Melhor clima organizacional. Satisfação Pessoal.

5. A Empresa estará dando um salto significativo no relacionamento com os clientes, sociedade e colaboradores;
6. Conquistar o prêmio significa o reconhecimento e o respeito do mercado, concorrentes e dos profissionais que aqui atuam. Internamente, além do reconhecimento da qualidade dos profissionais (elevação da auto estima), pode ser traduzido num marco de alteração de rota, atrelada às mudanças de posicionamento de mercado (de empresa com monoproduto em mercado maduro à empresa que avança na cadeia através de serviços e produtos inovadores). O próximo capítulo exporá as conclusões obtidas no entrelaçamento entre a teoria e a pesquisa em campo.

## Capítulo 6

### **Conclusões, proposição de ações e trabalhos futuros.**

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões obtidas ao longo da pesquisa, bem como projetar trabalhos futuros. Retomando o princípio desta pesquisa, convém lembrar que o trabalho teve como objetivo verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa – as pessoas e seu desempenho, estão diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação pelas normas da série NBR ISO 9000 e com os seguintes objetivos específicos:

1. Diagnosticar a situação atual no que tange a gestão do conhecimento, sob égide da NBR ISO 9000 em uma organização;
2. Propor ações no que tange a gestão do conhecimento, que projete os resultados obtidos com NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

Atendendo ao objetivo 1 ( Diagnóstico da situação atual do conhecimento, sob égide da NBR ISO 9000 em uma organização ), a capacitação em função dos processos de certificação ISO 9000, constatou-se elevação do conhecimento das pessoas, sendo o objetivo plenamente atendido, sob a égide da NBR ISO 9000 .

A busca por respostas para os objetivos específicos desencadeou a necessidade de revisão de literatura (capítulo 2), definição do método, aplicação de protótipo e implementação de melhorias (capítulo 3), aplicação do questionário com melhorias propostas pelo grupo piloto. A capacitação, em função dos processos de certificação pelas normas da série NBR ISO 9000,

especificamente a situação da gestão do conhecimento, com base nos resultados obtidos, diagnosticou que sob a égide da NBR ISO 9000 seguintes pontos foram apontados:

- a. Os resultados obtidos na pesquisa mostram que impactos e mudanças ocorreram na organização com a implementação da NBR ISO 9000, o que confirma o pressuposto inicial da pesquisa. Pode-se perceber benefícios em amplitude muito maior que as adversidades causadas com a implantação;
- b. Há uma tendência de melhoria contínua no conhecimento;
- c. Os ganhos obtidos estão ligados a padronização de processos, prevenção e eficácia das atividades;
- d. É conclusivo que houve benefícios concretos, no comprometimento das pessoas em função da implementação e elevação do conhecimento e formação das pessoas;
- e. Existe forte direcionamento e desejo de se implantar novas ferramentas para atender novas exigências dos clientes.

O estudo de caso conduzido sob dois aspectos – perceptivo (percepção dos entrevistados e seus pontos de vista em relação à ISO 9000) e objetivo (análise e interpretação dos resultados da organização), mostra efetivamente as mudanças causadas pela introdução desta que é mais uma, dentre outras, ferramenta da qualidade. Os efeitos nas relações internas, com maior diálogo e oficialização das instruções e padrões foram positivos, assim como beneficiou maior autonomia dos operadores em função das instruções escritas, e conseqüente redução da dependência frente à supervisão. Os processos apresentaram maior estabilidade e as resistências, tidas como normais, foram administradas.

Quanto às ações necessárias no que tange a gestão do conhecimento (objetivo específico 2 - Propor ações no que tange a gestão do conhecimento, que projete os resultados obtidos com NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizagem Organizacional), foi proposto com base nas contribuições das pesquisas junto a gerências, conhecimento técnico da ISO e do PNQ do Mestrando, revisão bibliográfica, relatórios de auditoria ISO 9000 e relatórios de avaliação FPNQ que:

<i>O que tem que ser feito</i>
<i>1. Sistematizar o fluxo da gestão do conhecimento;</i>
<i>2. Garantir a retenção do conhecimento presente nos profissionais;</i>
<i>3. Difundir o conhecimento da estratégia e ações para alcançá-la;</i>
<i>4. Divulgar fortemente as ações relativas aos programas organizacionais, sistemas de recompensas, qualidade de vida e segurança, avaliações de desempenho e potencial, Políticas de treinamento e desenvolvimento pessoal ;</i>
<i>5. Desenvolver ambiente para aprendizado contínuo e fomento da aplicação desse conhecimento;</i>
<i>6. Definir política de remuneração, crescimento e desenvolvimento profissional alinhado a estratégia da empresa;</i>
<i>7. Definir política e procedimento sistematizado para os fóruns de aprendizado;</i>
<i>8. Definir e sistematizar a busca das melhores práticas e aprendizado;</i>
<i>9. Mobilizar multiplicadores, pessoas que são formadoras de opinião, fundamentais para atingirmos este novo patamar;</i>
<i>10. Promover ações e ambiente para trocas de experiências, casos de sucessos e insucessos, tendo em mente que uma forma de se aprender é ter flexibilidade e cultura que permitam as tentativas, sejam elas em processos produtivos, administrativos ou comerciais.</i>
<i>11. Disponibilizar meios para reter histórico de revisão nos processos e projetos;</i>
<i>12. Implementar ações para eliminar lacunas referentes a ISO 14000 e 18000;</i>
<i>13. Estabelecer política para valorização, capacitação e melhoria do ambiente de trabalho para terceiros;</i>
<i>14. Definir procedimento de indicadores, com referencial comparativo e visitas de aprendizado e desdobrar indicadores com base no método de BSC para todos os processos (sempre alinhados a estratégia) até o nível operacional.</i>
<i>15. Implementar itens críticos apontados na Pesquisa de Clima Organizacional</i>

Tabela 6 O que tem que ser feito

O desenvolvimento da pesquisa realçou o elemento humano, de fundamental importância para o sucesso de um programa da qualidade, mas que foi rejeitado, ou apenas isolado do processo. Esse isolamento só ocorreu no planejamento da implementação, pois na realidade qualquer programa da qualidade é criado, planejado, implementado, e articulado por homens. O conhecimento empregado em qualquer processo organizacional vem do estudo e da pesquisa desenvolvida por homens. A importância de investigar o homem e sua interioridade é evidente, a partir do momento em que o homem acumula conhecimento.

As capacitações em função dos processos de certificação fazem com que os homens incorporem novos conhecimentos, mas a aplicação desses conhecimentos depende do trabalho

desenvolvido pelo gestor. As pessoas precisam sentir-se incluídas, valorizadas e comprometidas com os processos.

A evolução da gestão do conhecimento, com os passos necessários para conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ é demonstrada na figura 11 - Caminhada em Busca da Excelência – Gestão do Conhecimento.

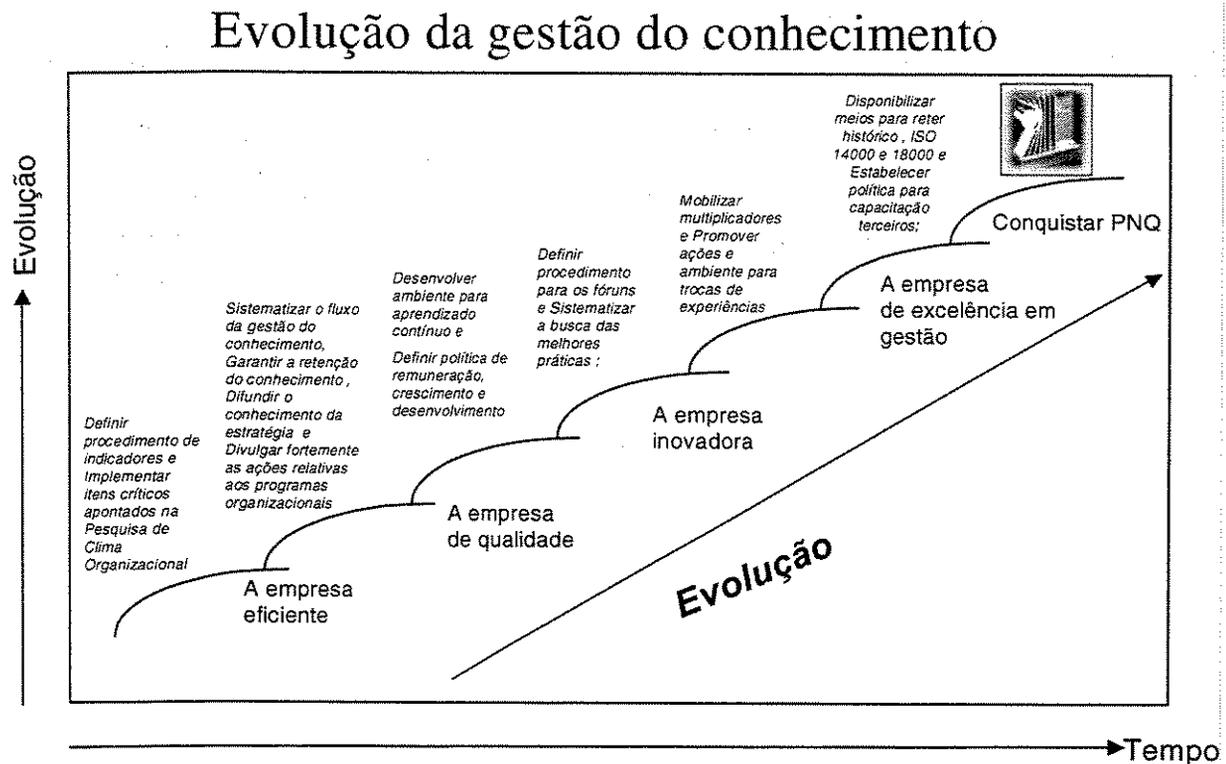


Figura 11 - Caminhada em Busca da Excelência – Gestão do Conhecimento.

Portanto, consideram-se atendidos os objetivos propostos neste trabalho, quais foram:

1. Diagnosticar a situação atual no que tange a gestão do conhecimento, sob égide da NBR ISO 9000 em uma organização;
2. Propor ações no que tange a gestão do conhecimento, que projete os resultados obtidos com NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

Para a continuação desta pesquisa, os seguintes trabalhos futuros são sugeridos:

- a. Integração de temas que envolvam qualidade, produtividade e modelos de gestão de comprovada excelência;
- b. Tema que envolva ações de melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações;
- c. Tratamento das questões organizacionais relacionando cultura organizacional, economia, relações sociais, objetivando novas formas de organizações/arquitetura organizacionais;
- d. Pesquisa no relacionamento entre o processo de trabalho, estrutura organizacional e sua dinâmica / novos modelos organizacionais.

## Referências Bibliográficas

- BENEDICT, R. *The meaning of culture*, pp. 56-57. In: WEBER, R. A.(dir.). *Culture and management. Homewood, III.*: 1969
- BERGAMO FILHO,Valentino. *ISO 9000 em serviços: Um passo para a qualidade total*. São Paulo, Makron Books, 1999.
- BERLO, David K. *O processo da comunicação*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- BRESSAN, Flávio. *O Método de estudo de caso*. Revista Administração online. V. 1 nº 1 Jan/fev/mar 2000. Disponível em: [http://www.fecap.com.br/adm\\_online](http://www.fecap.com.br/adm_online). Acesso em 01.10.2002
- CABRERA, L. C. *Recursos humanos e organização nos anos 90*. In: ROSSETTI, J. C. et al. *Transição 2000*. São Paulo: Makron Books, 1993. Parte IV, p. 231-294.
- CLANLAT, Jean-François (coord). *O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 1993
- DEMING, W.E.. *Qualidade: a revolução da administração*. Trad.Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FISCHER, G. N.. *Espace Industriel et liberté*. Paris: PUF, 1980.

FLEURY, Maria T. L. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FRITZ, Robert. *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crítérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*: 2003.

GARVIN, David A. *Construindo a organização que aprende. Gestão do conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRAÇA, Hélio. *Clima organizacional: uma abordagem vivencial*. Brasília: FUNADESP, 1999.

GONÇALVES, Aléxis.P. *Dimensiones Del clima organizacional*. Disponível em: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. Acesso em 05.07.2002

HAAK, Marianne Kellner. *O programa da qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

HOROVITZ, J. *Qualidade de serviços: a batalha pela conquista do cliente*. Trad. Brandão, Eduardo. São Paulo: Atlas, 1986.

IANNI, Octávio. *A sociedade Global*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2001.

INDICADORES DIESP. São Paulo: FUNDAP/DIESP, v. 11 nº 89 março e abril, 2002.

JAPIASSU, Hilton. *Introdução às Ciências Humanas – Análise de Epistemologia Histórica*. Letras & Letras: São Paulo, 1994

JURAN, Joseph M. *Quality Control Handbook*. São Paulo, MaxGraw Hill, 1979

\_\_\_\_\_. *Juran on planning for quality*. New York: Free Press, 1988.

\_\_\_\_\_. *A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Valmer Correa. *Entendendo os conceitos e a importância da Qualidade*. Disponível em <http://www.guib.com.Br/Publitec/ISSO/001/Iso001.htm> acesso em 29.03.2002

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. *Clima Organizacional na transferência de treinamento*. São Paulo: Revista de Administração v. 31, nº 3, p. 53-62, jul/set 1996.

LEVY- LEBOYER, C. *A crise das motivações*. Trad. Roberto Coda e Cecília Bergamini. São Paulo: Atlas, 1994.

LITWIN, G. H. & STRINGER, R. A. *Motivacion and Organizacional climate*. Boston: Harward Business School – Division of Reseraech, 1968.

MARANHÃO, Mauriti. *ISO série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,2001.

MCG Qualidade em Sistemas. *Iso Série 9000 ao alcance de todos*. Rio de Janeiro: MCG, 6a. Edição, 1994.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivacion and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

- MATTHEWS, Henry. *Managing government, governing management. Quality Progress; Milwaukee;* 2001 Disponível em: <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=TS1026855806&Fmt>. Acesso em 16.10.2002.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORMAS SÉRIE ISO 9000 versões 1994 e 2000
- OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PRAZERES, Paulo Mundin. *Dicionário em termos de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1996.
- REA, Louis M. & PARKER, Richard A *Metodologia de Pesquisa do Planejamento à Execução Pioneira*
- ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: B Atlas, 1996.
- SENGE, Peter M. *The fifty discipline: the art & practice of the learning organization*. Currency Doubleday, 1990.
- \_\_\_\_\_. *A Quinta Disciplina – Caderno de Campo. Estratégias e Ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora Ltda, 1997.
- SHAW, Robert B.; PERKINS, Dennis N.T. *Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos*. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- SMITH, P. *Mythe, approche ethno-sociologique*. In: Encyclopaedia Universalis, 1968. v.2
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: California, Jossey-Bass Inc., 2ª ed., 1992.
- STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1992.
- STEWART, Thomas. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TORRES JÚNIOR. *Retórica das ações – o outro lado da Torre de Babel – A comunicação organizacional*. Tese de doutorado apresentada a Universidade Metodista. São Paulo, 2000.
- VANNUCHI, Aldo. *Cultura brasileira*. São Paulo "Ed. Loyola", 1987.
- ZACHARIAS, Oceano J. *ISO 9000: Conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão empresarial*. São Paulo: O J. Zacharias, 2001.
- WAGNER III, John A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WEICH, Karl – *Psicologia social da organização (Social Psychology of Organizing.)* - São Paulo – Editora Edgar Blücher, 1973
- YIN, Robert K. (1994), *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, Bookman, P.A., 2001.
- \_\_\_\_\_. *Applications of case study research*. USA : Sage Publications, 1993. 131p.  
Applied Social Research Methods Series. Volume 34.

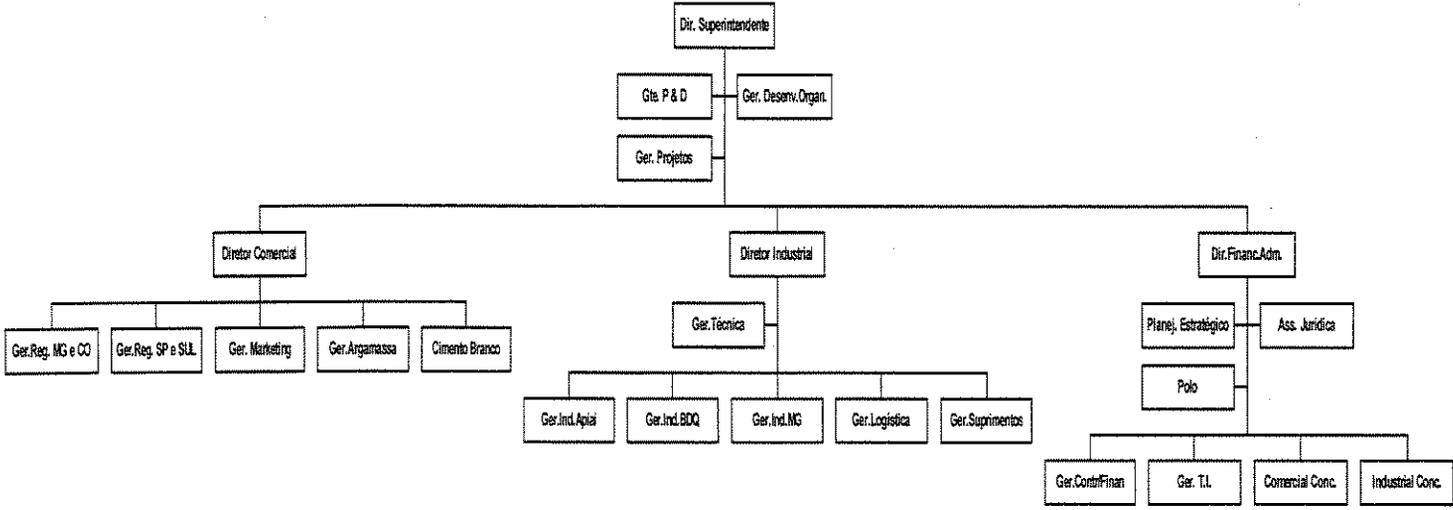
#### **Outras Fontes**

**[www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)**

**[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)**

**<http://www.vr2.com/home.htm>**

# ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO ESTUDO



## **ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO GERENCIAL**

### **1ª Parte – Informações Profissionais**

- a) Processos que gerencia ?
- b) Tempo de atuação na empresa?
- c) Objetivo de seu departamento?
- d) Número de subordinados
  - diretos :
  - terceiros :
  - ✓ Há exigências da certificação por parte dos clientes externos?

### **2º Parte – Implementação do Processo da NBR ISO 9000 versão 1994**

- a) Liste os pontos positivos decorrentes da implementação :
  
- b) Liste os pontos negativos decorrentes da implementação :
  
- c) Houve benefício na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas?Justifique
  
- d) Em sua opinião a empresa adquiriu vantagens competitivas com a certificação na versão 1994?Justifique

### **3ª Parte – Implementação do Processo da NBR ISO 9000 versão 2000**

- a) Ano de implementação da NBR ISO 9000 versão 2000
- b) Pontos positivos decorrentes da implementação
- c) Pontos negativos decorrentes da implementação
- d) Houve benefício na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas?
- e) Estão claros e conhecidos os ganhos obtidos com a certificação?

- f) Em sua opinião a empresa adquiriu vantagens competitivas? Por quê?
- g) Há outras ferramentas ou modelos implantados além do modelo ISO 9000? Quais?
- h) Há pretensão de implantação de outras técnicas de gestão da qualidade?

**4ª Parte – Planos de ação necessários para conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ**

- a) Segundo seus conhecimentos que ações são necessárias para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional?
- b) Haverão benefícios na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas com a sistematização dos fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional?
- c) Olhando os desafios que nos aguardam, a empresa adquiriria vantagens competitivas conquistando o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ? Por quê?

## **ANEXO 3 – E-MAIL PROTÓTIPO**

Amigões, vou pedir algo: estou na fase de pesquisa de campo para meu trabalho final de escola e o questionário abaixo é um protótipo, para depois de melhorado e também ser respondido pelos demais gerentes da Cimentos, logo vocês servirão de cobaias .

1. O primeiro esclarecimento é sobre o objetivo do trabalho que listo abaixo :

Objetivos:

\* Objetivos gerais

O presente trabalho tem como objetivo verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa - as pessoas e seu desempenho estão diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação pelas normas da série NBR ISO 9000.

\* Objetivos específicos:

\* Diagnosticar a situação atual no que tange a gestão do conhecimento, sob a égide da NBR ISO 9000;

\* Propor ações no que tange a gestão do conhecimento, que projete os resultados obtidos com a NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

2º Aspecto é que nenhuma referência da Cimentos é citada nem tampouco quem respondeu e isso vocês tem meu compromisso, além de que ao final e sendo o trabalho aprovado, divulgarei os resultados em evento interno.

Por fim, solicito devolver este questionário respondido até sexta, dia 11/04/2003.

## **QUESTIONÁRIO GERENCIAL**

### **1ª Parte - Informações Profissionais**

- a) Processos que gerencia ?
- b) Tempo de atuação na empresa?
- c) Objetivo de seu departamento?
- d) Número de subordinados
- \* diretos :

- \* terceiros :
- \* Há exigências da certificação por parte dos clientes externos?

## **2º Parte - Implementação do Processo da NBR ISO 9000 versão 1994**

- a) Liste os pontos positivos decorrentes da implementação:
- b) Liste os pontos negativos decorrentes da implementação:
- c) Houve benefício na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas? Justifique
- d) Em sua opinião a empresa adquiriu vantagens competitivas com a certificação na versão 1994? Justifique

## **3ª Parte - Implementação do Processo da NBR ISO 9000 versão 2000**

- a) Ano de implementação da NBR ISO 9000 versão 2000
- b) Pontos positivos decorrentes da implementação
- c) Pontos negativos decorrentes da implementação
- d) Houve benefício na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas?
- e) Estão claros e conhecidos os ganhos obtidos com a certificação?
- f) Em sua opinião a empresa adquiriu vantagens competitivas? Porque?
- g) Há outras ferramentas ou modelos implantados além do modelo ISO 9000? Quais?
- h) Há pretensão de implantação de outras técnicas de gestão da qualidade?

## **4ª Parte - Planos de ação necessários para conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ**

- a) Segundo seus conhecimentos que ações são necessárias para atender plenamente os fundamentos do PNQ : Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional ?
- b) Haverá benefícios na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas com a sistematização dos fundamentos do PNQ : Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional ? Justifique
- c) Olhando os desafios que nos aguardam, a empresa adquiriria vantagens competitivas conquistando o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ? Por quê?

5ª Parte : O que deve ser melhorado nas questões acima ?

Quais questões você recomenda incluir ou excluir ?

Atenciosamente

Antonio J. C. Barata - Qualidade

J Com: 0xx11 3848-7819

J Fax : 0xx11 3849-6928

J Cel : 0xx11 9655-2937

e-mail: abarata@ccisa.com.br

## ANEXO 4—QUESTIONÁRIOS COM MELHORIAS

### 1ª Parte - Informações Profissionais

- a) *Processos que gerencia ?*
- b) *Tempo de atuação na empresa?*
- c) *Objetivo de seu departamento?*
- d) *Número de subordinados diretos e indiretos?*
- e) *Há exigências da certificação por parte dos clientes externos?*

### 2ª Parte - Implementação do Processo da NBR ISO 9000

- a) *Liste os pontos positivos decorrentes da implementação .*
- b) *Liste os pontos negativos decorrentes da implementação .*
- c) *Houve benefício na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas? Justifique*
- d) *Em sua opinião a empresa adquiriu vantagens competitivas com a certificação ? Justifique*
- e) *Estão claros e conhecidos os ganhos obtidos com a certificação?*
- f) *Há outras ferramentas ou modelos implantados da qualidade além do modelo ISO 9000? Quais?*
- g) *Há pretensão de implantação de outras técnicas de gestão da qualidade?*

### 3ª Planos de ação necessários para conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ

- a) *Segundo seus conhecimentos que ações são necessárias para atender plenamente os fundamentos do PNQ :  
Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional ?*
- b) *Haverá benefícios na capacitação intelectual e nas habilidades das pessoas com a sistematização dos fundamentos do PNQ : Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional ? Justifique*
- c) *Olhando os desafios que nos aguardam, a empresa adquirirá vantagens competitivas conquistando o*

*Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ? Por quê?*

## ANEXO 5 CONVOCAÇÃO PARA A PESQUISA

De: Antônio João Corrêa Barata

Enviada em: quarta-feira, 16 de abril de 2003 19:45

Para: Roberto Benedito Pompiani; Antônio Eugênio Vilas Boas; Elaine Regina Ferreira; Nilton Bernardo Terron; Eveline Prado Jannarelli; Rubens Prado Valentin Júnior; Dilmar Liess Casella; José Luiz Rosa; Cléber Acurcio Machado; Maurício Anacleto de Queiroz; Wellington Gonçalves; Luiz Augusto Klecz; Rosemir Barbosa Gomes; Washington Luiz de Moura; Walter Alves Monteiro

Cc: Darcy Antônio Bocatti; Gilson Ferreira Lage; Mário Lincoln Costa; Armando Sérgio A. da Silva; Fernando Azeredo Diniz.

Assunto: Pesquisa

Prezados, estou na fase de pesquisa de campo para meu trabalho final do Mestrado e para tanto estou enviando o questionário que solicito seja respondido por cada um de vocês.

Faço abaixo alguns esclarecimentos:

1º O primeiro esclarecimento é sobre os objetivos do trabalho:

Objetivos:

Objetivos gerais

O presente trabalho tem como objetivo verificar como a fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa – as pessoas e seu desempenho está diretamente ligados à capacitação em função dos processos de certificação pelas normas da série NBR ISO 9000.

Objetivos específicos:

- ✓ Diagnosticar a situação atual no que tange a gestão do conhecimento, sob a égide da NBR ISO 9000;
- ✓ Proposição de um plano de ação no que tange a gestão do conhecimento, que projete os resultados obtidos com a NBR ISO 9000, para atender plenamente os fundamentos do PNQ: Valorização das Pessoas e Aprendizado Organizacional.

2º Aspecto : nenhuma referência da empresa será citada nem tampouco quem respondeu , além de que ao final, divulgarei os resultados em evento interno.

3º Aspecto: listo em documento word os dois fundamentos envolvidos.

Por fim, solicito devolver este questionário respondido até quinta - dia 24/04/2003, inclua sua resposta na coluna B da planilha em excel anexa.

Como vocês podem ver existem pessoas que estão recebendo esta mensagem somente em cópia, e neste momento quero agradecer as mesmas.

(Bocatti, Armando, Mário, Fernando e Gilson), pelas respostas e contribuições/melhorias durante o período de protótipo e adiantar que não é necessário responder este.

Conto com sua resposta dentro do prazo.

abraços

Barata