

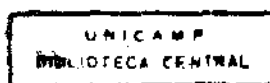
AVALIAÇÃO E COMPENSAÇÃO DO DESEMPENHO & QUALIDADE TOTAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Este exemplar corresponde à redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. João Batista de Azevedo Júnior e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 12 de setembro de 1994


Prof. Dr. Marcelo Alceu de Amoroso Lima (orientador)

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

UNICAMP

Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação

IMECC

Dissertação de Mestrado em Qualidade

**AVALIAÇÃO E COMPENSAÇÃO DO DESEMPENHO
& QUALIDADE TOTAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

João Batista de Azevedo Júnior

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Alceu de Amoroso Lima

Campinas, 04 de Julho de 1994

A meus pais

AGRADECIMENTOS

À IBM Brasil, pela oportunidade de realizar este curso de Mestrado e pelo
apoio durante todo o curso

Aos professores do Mestrado em Qualidade cuja dedicação tanto
contribui para o aumento da competitividade do país

A meu orientador, pelo incentivo e apoio durante a realização deste
trabalho

AGRADECIMENTO ESPECIAL

À minha esposa Izabel, que soube compreender e aceitar as inúmeras
horas subtraídas de nosso convívio

RESUMO

A compatibilidade entre a melhoria das condições de vida no trabalho e a eficiência econômica das empresas pode ser justificada tanto sob o ponto de vista econômico como sob o ponto de vista psicológico.

Pelo lado econômico, o conceito de custos-desempenhos ocultos, proposto pela Teoria Sócio-Econômica, evidencia o poder de reação dos agentes a condições de trabalho insatisfatórias; por outro lado, numa abordagem predominantemente psicológica, as diversas teorias sobre motivação e satisfação buscam explicar o comportamento dos indivíduos em situações de trabalho e compreender como tais fatores se relacionam ao desempenho organizacional.

Uma das mais importantes ferramentas de que as empresas dispõe para a operacionalização de suas estratégias internas são os sistemas de avaliação e compensação do desempenho, na medida em que estes podem contribuir de forma efetiva para a estimulação da força de trabalho no alcance dos objetivos organizacionais.

Esta dissertação apresenta uma análise dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual e coletivo, discutindo as implicações destes sistemas no contexto de programas de melhoria da Qualidade. O ponto de partida da discussão consiste dos resultados de um diagnóstico realizado em uma pequena empresa nacional da área eletro-eletrônica.

A pesquisa experimental ilustra a aplicação de metodologia rigorosa e comprovada para o levantamento de problemas organizacionais. A realização de um diagnóstico nestes moldes pode orientar a implantação de programas de melhoria de Qualidade nas empresas, identificando claramente os problemas e fornecendo subsídios para que se estabeleçam prioridades corretas em sua resolução.

ÍNDICE

Capítulo 1: Introdução	1
1.1 Plano de Trabalho	7
1.2 Qualidade	10
1.3 Correlatos da Qualidade	13
Capítulo 2: Programas de Qualidade	20
2.1 Características dos Programas de GQT	21
2.2 Dificuldades de Implementação	25
Capítulo 3: Fundamentação Teórica	39
3.1 Conceitos Fundamentais da Teoria Sócio-Econômica	40
3.1.1 Modelo de Funcionamento das Organizações	42
3.1.2 Disfunções e Custos Ocultos	48
3.1.3 Dinâmicas da Emergência Tecnológica	54
3.1.4 Diagnóstico Sócio-Econômico	58
3.2 Elementos da Sequência Motivacional	63
3.2.1 Necessidades	67
3.2.2 Valores	70
3.2.3 Objetivos	75
3.2.4 Auto-eficácia e Expectância	78
3.2.5 Desempenho	79
3.2.6 Recompensas	80
3.2.7 Satisfação	89
3.3 Correlatos da Satisfação no Trabalho	95
Capítulo 4: Pesquisa Experimental	109
4.1 Visão Geral da Empresa	110
4.2 Desenvolvimento do Produto	113
4.3 Fabricação do Produto	115
4.4 Comercialização e Suporte ao Produto	118
4.5 Políticas de Pessoal	119

4.6 Inventário de Disfunções	121
4.7 Apresentação do Diagnóstico à Empresa	135
4.8 Síntese das Disfunções	136
4.9 Comentários sobre a Pesquisa Experimental	143
Capítulo 5: Gerenciamento do Desempenho	145
5.1 Avaliação e Compensação do Desempenho Individual	148
5.1.1 Críticas à Avaliação e Compensação do Desempenho	150
5.1.2 Caso Merck	161
5.1.3 Caso IBM Brasil	167
5.1.4 Contrato de Atividades Periodicamente Negociável	174
5.2 Participação nos Resultados	180
5.3 Abordagem Integrada	189
Capítulo 6: Conclusão	193
Referências Bibliográficas	200
Apêndice 1: Guia de Entrevista	212

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A crescente inserção do Brasil na economia internacional, através de medidas liberalizantes na política industrial e de comércio exterior, com a redução progressiva das alíquotas de importação¹, a eliminação de barreiras alfandegárias, reservas de mercado e restrições ao investimento externo, faz com que os produtos da indústria nacional estejam submetidos à concorrência direta de similares importados².

Além disto, a situação de constante instabilidade econômica, associada às elevadas taxas inflacionárias e à retração do consumo interno, exige que muitas empresas busquem como alternativa de sobrevivência o mercado externo, onde enfrentam acirrada competição.

Do mesmo modo, as dificuldades econômicas tornam imperativa a utilização eficiente dos recursos disponíveis, sejam estes materiais, financeiros ou humanos, buscando o aumento da produtividade e a redução dos custos, como forma de manter a participação no mercado e posicionar-se de maneira favorável ante a concorrência.

Submetidas à competição de concorrentes estrangeiros, tanto interna como externamente, e obrigadas pela crise a buscar maior produtividade e menores

¹Iniciada em 1990, a redução das alíquotas de importação ocorreu conforme previsto, apesar de fortes pressões em contrário. Assim, em 01/07/1993, a alíquota média foi reduzida de 32,2% para 14,2% e a máxima de 85% para 35% (Folha de São Paulo, 02/07/93).

²As estratégias da Política Industrial e de Comércio Exterior consistem na redução progressiva dos níveis de proteção tarifária, na reestruturação competitiva da indústria, no fortalecimento de segmentos potencialmente competitivos, na exposição planejada à competição internacional e na capacitação tecnológica (Apresentação feita por representante da Secretaria de Ciência e Tecnologia no Seminário "A Política Brasileira de Qualidade", promovido pela Fundação Centro Tecnológico para Informática em 24/03/92).

custos, muitas empresas reconhecem a necessidade de adaptar-se às novas circunstâncias, procurando modificar suas estruturas organizacionais e práticas administrativas de forma a melhor enfrentar os desafios.

A melhoria da qualidade é geralmente considerada como um fator relevante no conjunto de mudanças requeridas no novo contexto econômico, estando associada ao aumento da competitividade e, por implicação, ao desempenho econômico das empresas. Por exemplo, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade tem como objetivo *"apoiar o esforço brasileiro de modernização, através da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços produzidos no país"*³.

Acredita-se que o problema de estimulação da força de trabalho é extremamente relevante para o sucesso de qualquer empresa. Na literatura esta idéia aparece com frequência, associada principalmente aos temas de motivação e envolvimento das pessoas.

Por exemplo, Tom Peters (Peters & Waterman, 1982:55-86; Peters, 1987:339-465), um dos mais conhecidos consultores da atualidade na área da Administração, enfatiza incansavelmente o tema de que um corpo de funcionários motivado é fundamental para o sucesso e até mesmo a sobrevivência das organizações.

De fato, o envolvimento dos funcionários é considerado um fator crítico para o

³Apresentação feita por representante da Secretaria de Ciência e Tecnologia no Seminário "A Política Brasileira de Qualidade", promovido pela Fundação Centro Tecnológico para Informática, em 24/03/92.

sucesso de um programa de Gerenciamento da Qualidade Total⁴. O paradigma da Qualidade Total supõe a ênfase no treinamento, no crescimento das habilidades profissionais, na participação dos funcionários e na capacitação para a tomada de decisões no menor nível hierárquico possível ("empowerment").

A concretização destes objetivos é vista como consequente de uma série de práticas de gerenciamento de pessoal, que ficam evidenciadas quando são referenciados os critérios de avaliação do Prêmio Malcolm Baldrige⁵ na categoria 4, "Desenvolvimento e Gerenciamento de Recursos Humanos"⁶.

Na terminologia do relatório de inscrição, esta categoria procura examinar como a força de trabalho é habilitada a desenvolver a plenitude de seu potencial para alcançar os objetivos de qualidade e desempenho operacional da empresa. São também examinados os esforços da empresa para construir e manter um ambiente para a excelência da qualidade, que conduza à total participação e ao crescimento pessoal e da organização.

Os cinco itens que constituem a categoria são:

4.1. Gerenciamento e Planejamento de Recursos Humanos, que aborda áreas como educação, treinamento, "empowerment",

⁴Em inglês, Total Quality Management (TQM).

⁵O Malcolm Baldrige National Quality Award (Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige) é um prêmio criado nos Estados Unidos em 1987 com o objetivo de estimular e divulgar as práticas de qualidade. Os critérios de avaliação do Prêmio Malcolm Baldrige, que no Brasil são utilizados para o Prêmio Nacional de Qualidade, codificam os princípios do Gerenciamento da Qualidade Total, fornecendo às empresas um referencial abrangente para avaliar seu progresso na direção deste novo paradigma de administração (Garvin, 1991).

⁶Nas versões do prêmio anteriores a 1993, a Categoria 4 era denominada "Utilização dos Recursos Humanos".

recompensas, reconhecimento, benefícios, compensação e recrutamento, etc.

4.2. Envolvimento, que procura identificar os meios disponíveis para que todo o pessoal contribua de forma efetiva para alcançar os objetivos de qualidade e desempenho operacional, por exemplo através de sugestões, círculos de qualidade, etc.

4.3. Educação e Treinamento, onde se verifica como a empresa determina e atende as necessidades de educação e treinamento em qualidade e outras áreas.

4.4. Desempenho e Reconhecimento, que busca verificar como as abordagens adotadas com relação ao desempenho, reconhecimento, promoção, compensação e premiação individual e de grupos contribuem para o alcance dos objetivos de qualidade e desempenho operacional da empresa.

4.5. Bem-estar e Satisfação, com o intuito de determinar como a empresa mantém um ambiente de trabalho que propicia o bem-estar e o crescimento dos funcionários; neste item são incluídos fatores como saúde ocupacional, segurança no trabalho e ergonomia; alguns dos indicadores-chave citados são acidentes de trabalho, absenteísmo, rotatividade e satisfação.

No entanto, apesar de toda a ênfase na importância de um gerenciamento

adequado dos recursos humanos da empresa no contexto da Qualidade Total, uma pesquisa realizada junto a quarenta examinadores do Prêmio Malcolm Baldrige para determinar quais eram as maiores deficiências encontradas nos relatórios de inscrição que eles haviam examinado, constatou que 48% deles haviam identificado falhas graves em aspectos relativos à utilização de recursos humanos (Bowles & Hammond, 1991:155).

Ainda de acordo com estes autores, uma pesquisa realizada em 1990 pela ASQC⁷/Gallup evidenciou que, nas empresas onde existe um programa de melhoria de qualidade, em média apenas 66% dos funcionários participam do programa, o que coloca em questão a eficácia dos esforços que muitas organizações empreendem no sentido de estimular o envolvimento de seu pessoal nestes programas.

O tema e a metodologia desta dissertação se fundam em três premissas:

- (a) a motivação e a satisfação dos funcionários são fatores relevantes para o sucesso de uma empresa, na medida em que estão positivamente correlacionadas ao desempenho organizacional;
- (b) a implementação de programas efetivos de melhoria de qualidade para qualquer empresa passa necessariamente pela análise detalhada das especificidades de sua situação, para que os problemas reais sejam conhecidos e estabelecidas estratégias e prioridades para sua solução;

⁷ American Society for Quality Control

- (c) deficiências no gerenciamento de recursos humanos constituem frequentemente um fator de redução da eficácia de programas de melhoria da qualidade;

A partir destas premissas, decidiu-se realizar uma investigação junto a uma empresa nacional de cunho tecnológico, que realiza o desenvolvimento e a fabricação de produtos eletrônicos, com o objetivo de verificar a adequação de sua política de gerenciamento de recursos humanos ao programa de melhoria da qualidade nela implementado.

A pesquisa de campo foi realizada segundo a metodologia proposta pela Teoria Sócio-Econômica, corrente de pensamento em Administração que enfatiza o papel central do aspecto humano como pré-requisito para a realização de uma performance econômica adequada e privilegia a abordagem experimental aplicada às Ciências de Gestão.

Através desta pesquisa, identificou-se um problema (ou, na terminologia empregada, uma disfunção) importante relativo ao gerenciamento de recursos humanos na empresa, especificamente a inexistência de mecanismos adequados de avaliação e compensação do desempenho dos funcionários.

A partir da constatação do problema, colocam-se naturalmente questões quanto à maneira de implementar um sistema de avaliação e compensação do desempenho e à relação deste com os programas de melhoria de qualidade.

O propósito desta dissertação é apresentar a metodologia e os resultados da

pesquisa realizada e discutir os sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual e de grupos no contexto de programas de melhoria de qualidade.

1.1 Plano de Trabalho

No **Capítulo 1 (Introdução)** apresenta-se o problema abordado nesta dissertação, discute-se a relevância da preocupação com a melhoria da qualidade frente ao cenário econômico brasileiro e definem-se conceitos fundamentais para o trabalho proposto.

Apresenta-se a definição de qualidade e discute-se a relação entre esta e o desempenho econômico das empresas, concluindo-se pela afirmação de que as evidências apontam para a existência de uma relação causal entre a qualidade e o desempenho operacional da organização, o que justifica a importância atribuída aos programas de melhoria da qualidade.

No **Capítulo 2 (Programas de Qualidade)** discute-se o conceito de Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) e alguns problemas que dificultam a implementação de programas de melhoria de qualidade.

A eficácia de programas demasiadamente gerais, frequentemente centrados na realização de atividades não claramente ligadas aos objetivos operacionais da empresa é questionada. Sugere-se que uma abordagem baseada em estudo rigoroso e preliminar dos problemas específicos da empresa-alvo, enfatizando objetivos fortemente ligados a resultados operacionais, pode contribuir para

aumentar a eficácia dos programas de melhoria de qualidade.

No Capítulo 3 (Fundamentação Teórica) são apresentados os principais conceitos da Teoria Sócio-Econômica e detalhada a metodologia utilizada na pesquisa experimental.

Considera-se que a Teoria Sócio-Econômica pode constituir-se num referencial teórico e metodológico extremamente útil para a implantação de programas de melhoria de qualidade, uma vez que privilegia a abordagem experimental aplicada à Administração, recomendando o levantamento rigoroso e sistemático dos problemas específicos de cada empresa através da metodologia do diagnóstico sócio-econômico, primeira etapa da intervenção-pesquisa.

Julga-se que a proposta central da análise sócio-econômica é a compatibilidade entre as dimensões social e econômica das empresas, na medida em que a melhoria das condições de trabalho contribui simultaneamente para a realização das potencialidades humanas e para o aumento da eficácia econômica das organizações.

Por conseguinte, é feita uma análise das principais teorias sobre motivação e satisfação no trabalho, abordando particularmente a relação entre a satisfação e o desempenho individual e organizacional, de forma a ilustrar aspectos psicológicos que dão suporte à concepção sócio-econômica.

No Capítulo 4 (Pesquisa Experimental) são apresentados os resultados da pesquisa realizada em uma empresa nacional de cunho tecnológico e identificadas

as principais disfunções encontradas. Constatase que a inexistência de programas de avaliação e compensação do desempenho é uma disfunção importante na empresa estudada.

No Capítulo 5 (Gerenciamento do Desempenho) aprofunda-se a análise da disfunção mencionada acima, discutindo-se o papel e a importância dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual e de grupos para as organizações.

São discutidas as críticas aos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual e ilustra-se, através do relato das experiências de algumas empresas e da descrição do Contrato de Atividades Periodicamente Negociável⁸, diferentes implementações destes sistemas.

Finalmente, são discutidos os mecanismos de participação nos resultados, que tornam as recompensas contingentes ao desempenho da organização como um todo e procuram superar algumas deficiências dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual.

No Capítulo 6 (Conclusão) os resultados e as conclusões finais desta dissertação de Mestrado são sumarizados.

⁸O Contrato de Atividades Periodicamente Negociável é a ferramenta de gestão proposta pela Teoria Sócio-Econômica para estabelecer objetivos e avaliar e compensar o desempenho individual.

1.2 Qualidade

A palavra qualidade possui diversos significados, que parecem variar de acordo com o contexto em que o conceito é discutido. Algumas definições "oficiais" incluem:

1. *"A totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço que se relacionam com sua capacidade de satisfazer necessidades expressas ou implícitas⁹."*
2. *"A totalidade das propriedades e características de um produto ou serviço que se relacionam com sua capacidade de satisfazer uma dada necessidade¹⁰."*

Garvin (1992:47-58) identifica cinco diferentes abordagens utilizadas na definição da qualidade:

- (a) transcendente
- (b) baseada no produto
- (c) baseada no usuário
- (d) baseada na produção
- (e) baseada no valor

A abordagem transcendente considera a qualidade como uma propriedade intrínseca e universalmente reconhecível de um objeto, acentuando frequentemente

⁹ANSI/ASQC Standard A3-1987 (draft), citado em Juran (1988).

¹⁰Glossário da Organização Europeia para o Controle da Qualidade (1981), citado em Juran (1988).

a impossibilidade de defini-la com precisão.

As definições baseadas no produto associam qualidade à quantidade de algum atributo desejado; seria portanto uma variável precisa e mensurável e diferenças em qualidade poderiam ser tratadas como diferenças em quantidade.

A abordagem baseada no usuário identifica a qualidade como algo determinado pelos usuários, que consideram de melhor qualidade aqueles produtos que atendem de forma mais completa suas necessidades.

Considera-se que esta é a abordagem adotada por Juran, tal como apresentado por exemplo em Juran (1988) e Juran (1990:5), que define sucintamente qualidade como adequação ao uso. A adequação ao uso significa tanto a ausência de defeitos (qualidade de conformidade) como o conjunto de elementos requeridos para atender as necessidades e expectativas do cliente, quanto a desempenho, aparência, durabilidade, confiabilidade, facilidade de manutenção e reparo, custo relativo, etc (qualidade de projeto).

As definições baseadas na produção associam a qualidade com conformidade às especificações e tem basicamente um enfoque interno à empresa. Nesta categoria é possível citar Crosby (1984:60), onde se propõe que a qualidade seja definida estritamente como "conformidade com os requisitos"; o corolário desta definição é que os problemas de qualidade passam a ser sinônimos de problemas de não-conformidade.

Finalmente, abordagens baseadas no valor definem a qualidade em termos

de custos e preços, identificando um produto de qualidade como aquele que oferece desempenho e conformidade a um preço ou custo aceitável.

Cada uma das abordagens possui limitações e nenhuma delas permite definir de forma completa o significado da palavra qualidade. Por consequência, programas de melhoria da qualidade devem considerar simultaneamente as diversas perspectivas e atuar sobre as múltiplas área da empresa relacionadas a cada uma destas perspectivas (desenvolvimento, fabricação, marketing, assistência técnica, etc).

Savall & Zardet (1989:6) postulam a existência de duas definições e dois níveis de avaliação da qualidade. A **qualidade externa**, julgada pelo cliente, e a **qualidade interna**, julgada pelos próprios agentes que a produzem, no interior da empresa.

Em muitos casos, a obtenção dos níveis requeridos de qualidade externa só ocorre com o recurso a controles e correções de problemas, que implicam em altos custos. Nestes casos, a qualidade interna é ruim, mesmo que a qualidade externa possa ser satisfatória, embora obtida a um custo exorbitante.

Entende-se que a qualidade não deve ser vista apenas sob o aspecto restrito dos produtos ou serviços da empresa, mas sim de uma forma ampla, que considere também a qualidade global de funcionamento da empresa, que se pode definir como **Qualidade Organizacional** (Lima, 1991c).

1.3 Correlatos da Qualidade

Garvin (1992: 83-110) discute as relações entre qualidade e diversas variáveis relevantes para as empresas, entre as quais se incluem custo, produtividade e lucratividade. Os diversos estudos realizados apresentam resultados às vezes conflitantes, o que pode explicar a dificuldade em estabelecer uma vinculação conclusiva entre a melhoria da qualidade e o desempenho econômico das empresas.

A relação entre qualidade e custos é vista segundo duas perspectivas distintas. A primeira, dominante no pensamento norte-americano, considera que qualidade e custos estão positivamente correlacionados, uma vez que a melhor qualidade exigiria componentes ou materiais mais caros, maior emprego de mão-de-obra e maior alocação de recursos.

A segunda abordagem postula uma relação inversa entre qualidade e custo, pois os custos da melhoria da qualidade seriam menores do que a economia resultante com retrabalhos, sucata e despesas com garantia; esta visão é dominante entre os fabricantes japoneses, para os quais qualidade implica falta de defeitos e os custos envolvidos são os custos da qualidade¹¹.

Os custos da qualidade são definidos como as despesas de fabricação ou de serviço que ultrapassam as que teria havido se o produto tivesse sido feito ou o

¹¹Juran(1990:1) denomina tais custos como *custos da má qualidade*, entre os quais se incluem reclamações de clientes, problemas de responsabilidade civil, além de sucatas e retrabalhos e afirma que na maioria das empresas estes giram em torno de vinte a quarenta por cento das vendas

serviço tivesse sido prestado com perfeição da primeira vez. Em sua forma mais ampla, estas medidas incluem o custo das oportunidades deixadas de lado (vendas perdidas) e o custo de resposta às reclamações dos clientes, além de diversos custos ocultos que normalmente não são associados à má qualidade, como por exemplo o custo de estoques exagerados de matérias-primas e produtos em elaboração para evitar que itens com defeito interrompam a linha de produção, assim como o custo de ter que operar com excesso de capacidade a fim de compensar a sobrecarga e parada de máquinas¹².

Garvin (1992: 97) indica que os diversos estudos feitos sobre a relação entre qualidade e custos, geralmente utilizando a base de dados PIMS¹³, tem apresentado resultados conflitantes e que variam consideravelmente de uma indústria para outra, parecendo refletir diferenças na definição de qualidade adotada pelas empresas em diferentes indústrias. No entanto, quando a qualidade é encarada sob o aspecto de melhor conformidade e confiabilidade, os resultados indicam uma correlação negativa entre qualidade e custos¹⁴.

Há diversas medidas possíveis de produtividade, entre as quais se incluem a produtividade do trabalho (produto por empregado ou por hora de trabalho) e a produtividade das matérias-primas (produto por unidade de insumo ou por custo do

¹²O conceito de *custos ocultos* é discutido com mais detalhes no Capítulo 3 desta dissertação, no contexto da Teoria Sócio-Econômica.

¹³A base de dados PIMS (Profit Impact of Market Strategy) contém informações detalhadas fornecidas por mais de 450 empresas, documentando as estratégias e os resultados financeiros de quase 3000 unidades de negócios nos mais diversos setores da economia. Este banco de dados foi iniciado pela General Electric em 1972 e é hoje mantido pelo Strategic Planning Institute em Cambridge, Massachusetts.

¹⁴Por exemplo, nos resultados apresentados em Garvin (1992: 99). Os custos totais da qualidade são a soma de todas as despesas relacionadas com a qualidade, inclusive os custos de prevenção, inspeção, retrabalho, sucata e garantias. Para os melhores fabricantes japoneses estes custos foram, em média, de 1,3% sobre o total das vendas, para os piores fabricantes americanos este percentual foi de 5,8%, em média.

material empregado).

Outras medidas procuram associar a produtividade ao total dos vários insumos empregados (mão-de-obra, matérias-primas, capital investido, energia, etc.). Os estudos existentes indicam que há uma correlação positiva entre a qualidade, definida como conformidade e confiabilidade, e a produtividade do trabalho ou a produtividade total.

Esta correlação positiva pode ser explicada de forma bastante simples, uma vez que a redução de sucatas e retrabalhos permite que mais horas sejam dedicadas ao trabalho produtivo e ao mesmo tempo conduz à melhor utilização dos insumos.

Além disto, melhorias no processo produtivo que impliquem em sua simplificação, reduzindo as oportunidades de erros, constituem-se em fontes comuns de melhorias de qualidade e de produtividade.

As melhorias no produto em si, tais como a utilização de menor número de componentes, simplificando a montagem, ou de componentes com maior confiabilidade, reduzindo o número de defeitos durante o processo de fabricação, tem efeito semelhante.

Existem evidências de uma forte correlação positiva entre qualidade e lucratividade, novamente tomando como referência estudos que utilizaram a base de dados PIMS. Esta correlação positiva está presente qualquer que seja a participação no mercado.

A maior lucratividade é conseguida através de dois mecanismos. O primeiro através do mercado: as melhorias de desempenho, das características ou de outras dimensões da qualidade levam a um aumento da participação no mercado ou, alternativamente, a uma procura menos elástica e a preços mais altos. Se o custo em que se incorre para conseguir estes ganhos for contrabalançado pelos aumentos da contribuição para a empresa, o resultado será maiores lucros.

As melhorias da qualidade também podem afetar a lucratividade pelo lado do custo. Menos defeitos ou falhas após a venda significam menores custos de produção e de serviços. Desde que estes ganhos superem qualquer aumento das despesas da empresa com prevenção de defeitos, a lucratividade melhorará.

Buzzel & Gale (1987:107) mostram que as empresas incluídas nos 20 percentis superiores em termos de "qualidade percebida" obtinham em média um retorno sobre o investimento (antes dos impostos) de mais de 30% ao ano. Por outro lado, para as empresas classificadas nos 20 percentis inferiores, este índice era de apenas 16% em média.

Os autores sumarizam as conclusões do estudo a respeito da ligação entre a competitividade e a percepção que os clientes possuem a respeito da qualidade do produto ou serviço fornecido pela empresa descrevendo um possível "círculo virtuoso". Ao alcançar uma qualidade superior, na visão dos clientes, a empresa passa a dispor de algumas opções vantajosas:

- (a) a possibilidade de cobrar preços mais altos, obtendo maiores lucros

que podem ser investidos no desenvolvimento de novos e melhores produtos;

- (b) a possibilidade de oferecer mais valor aos clientes, cobrando o mesmo preço que os concorrentes por produtos ou serviços percebidos como de melhor qualidade;

Qualquer que seja a estratégia adotada, ela resulta em um aumento da participação no mercado, com o resultante aumento do volume de produção, melhor utilização da capacidade produtiva e, finalmente, expansão desta capacidade com a introdução de novos equipamentos com tecnologia avançada e capazes de produzir de forma mais econômica, melhorando ainda mais a competitividade da empresa.

Ainda segundo estes autores, uma qualidade superior no que diz respeito ao aspecto de conformidade às especificações traz como benefícios menores custos e é também um dos fatores-chave na decisão de compra dos clientes, contribuindo para a percepção de uma qualidade superior por parte destes.

Os resultados do PIMS foram corroborados por um estudo realizado por um departamento do governo americano¹⁵ em maio de 1991, focalizando vinte empresas que se candidataram ao Prêmio Malcolm Baldrige em 1988 ou 1989 e obtiveram alta pontuação.

O estudo concluiu que estas companhias haviam melhorado

¹⁵Management Practices, U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts, United States General Accounting Office, May 1991, citado em Garvin (1991).

significativamente o desempenho como resultado de seus esforços na área de qualidade, alcançando melhores relações trabalhistas, maior produtividade, maior satisfação dos clientes, aumento da participação no mercado e aumento na lucratividade.

No entanto, Garvin (1991) adverte que este estudo não foi realizado cientificamente, utilizando métodos estatísticos, e que seus resultados não podem ser indevidamente generalizados.

Considera-se que a qualidade, entendida no sentido amplo de Qualidade Organizacional, é um dos fatores mais importantes para que a empresa consiga bons resultados operacionais. Entretanto, este fator nem sempre é necessário ou suficiente para garantir um bom desempenho financeiro. Esta afirmação se explica levando em conta que:

- (a) em certas situações, como por exemplo em um mercado monopolista ou fortemente protegido da concorrência, as empresas podem obter uma alta lucratividade simplesmente transferindo os custos de sua ineficiência aos consumidores e, neste casos, a preocupação com a qualidade é meritória, porém não decorre de um imperativo econômico;
- (b) decisões estratégicas incorretas e fatores além do controle da empresa, tais como as condições gerais da economia e medidas governamentais, podem prejudicar os resultados operacionais da organização, independente do nível de qualidade de seus produtos,

serviços e funcionamento global.

Em resumo, acredita-se que as evidências disponíveis apontam para a existência de uma relação de causalidade entre a qualidade e o desempenho operacional da empresa, embora este último seja também determinado por uma multiplicidade de outros fatores.

Admitindo a existência desta relação, crê-se que, a continuar a evolução da economia brasileira segundo as linhas apresentadas no início deste capítulo, as empresas que conseguirem implantar com mais sucesso programas de melhoria de qualidade serão também capazes de alcançar melhores resultados financeiros.

Julga-se, portanto, necessário discutir as características dos programas de melhoria de qualidade e os problemas que tem sido encontrados na implementação de tais programas nas empresas.

CAPÍTULO 2: PROGRAMAS DE QUALIDADE

A partir do final da década de 70 a indústria norte-americana passou a sofrer os efeitos da intensa competição de produtos estrangeiros, notadamente nos setores automobilístico e eletro-eletrônico. Os competidores, principalmente japoneses, eram capazes de fabricar produtos de mais alta qualidade (tal como percebida pelos consumidores), colocando-os no mercado em tempos menores e a preços mais baixos.

Desenvolveu-se gradualmente a partir de então um estilo de gerenciamento que busca a melhoria da qualidade global de funcionamento da empresa e integra em uma abordagem multidisciplinar aspectos técnicos e comportamentais (Ciampa, 1992:13), o qual tem sido genericamente denominado de Gerenciamento da Qualidade Total (GQT)¹.

O GQT reconhece o aspecto estratégico da qualidade (Garvin, 1992:25-45) como fator importante para aumentar a competitividade da empresa e que requer a atenção e o envolvimento da alta gerência, e a obtenção de um compromisso de toda a organização na busca da melhoria contínua. A qualidade é definida do ponto de vista do cliente e considerada como intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos.

¹Nas palavras do relatório do U.S. General Accounting Office (1991):

"O Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) é uma abordagem relativamente nova da arte da Administração. Ele busca melhorar a qualidade de produtos e serviços e aumentar a satisfação dos clientes reestruturando práticas tradicionais de administração. A aplicação do GQT é específica de cada organização que adota tal abordagem."

2.1 Características dos Programas de GQT

Não obstante a diversidade de programas de melhoria de qualidade que tem sido implementados pelas empresas, parece haver um conjunto de elementos que são comuns às diversas implementações (Fortuna, 1990; Clampa, 1992:7).

Estes elementos incluem a orientação para o cliente, a liderança da alta gerência no processo de melhoria e o foco para a melhoria contínua de todos os produtos e processos.

Outra característica prevalente nos programas de GQT é o efeito pretendido sobre o clima organizacional, buscando criar um ambiente que encoraje a participação ativa dos funcionários, valorize o trabalho em equipe e proporcione o aumento da capacitação profissional através de treinamento e educação.

Frequentemente procura-se obter maior cooperação entre os diversos departamentos e funções da empresa, em abordagens voltadas para os processos de negócio. Ocorre também muitas vezes a redução de níveis hierárquicos e a eliminação de controles burocráticos.

Finalmente, os programas de GQT costumam enfatizar a difusão e aplicação de ferramentas, técnicas e metodologias voltadas para a qualidade em projetos, a eliminação de defeitos, a redução da variabilidade de produtos e processos e a redução de ciclos operacionais. Há também grande ênfase na criação e acompanhamento de indicadores de qualidade, para que os resultados do processo de melhoria possam ser monitorados pela gerência.

Pode-se citar como exemplo o programa de GQT implementado pela IBM a partir de 1989 para ilustrar a prevalência dos elementos mencionados nos parágrafos anteriores. Este programa foi denominado MDQ² e está baseado em cinco iniciativas:

1. Entendimento das necessidades do mercado;
2. Eliminação de defeitos;
3. Redução de ciclos operacionais;
4. Sistema de medição;
5. Envolvimento dos funcionários;

Ciampa (1992, 15:37) identifica quatro componentes básicos dos programas de Gerenciamento da Qualidade Total:

- (a) técnicos, que consistem na aplicação de conceitos de Just-In-Time³ e técnicas estatísticas de Controle da Qualidade;
- (b) de gerenciamento de pessoal, derivados largamente dos estudos de Desenvolvimento Organizacional⁴, que enfatizam o aprendizado, o

²Do inglês Market-Driven Quality, que se traduziria literalmente por Qualidade Orientada pelo Mercado, ressaltando o foco nas necessidades dos clientes.

³Just-In-Time (JIT) pode ser entendido como uma técnica de gerenciamento de materiais que procura eliminar a necessidade de estoques, fazendo com que materiais e componentes sejam colocados na linha de fabricação na quantidade e no momento em que são requeridos. A implementação do JIT requer que o processo produtivo seja previsível e controlado e que a empresa trabalhe em parceria com seus fornecedores para garantir insumos com qualidade assegurada (dispensando a inspeção de recebimento). Requer também maior integração entre os diversos departamentos e a delegação da tomada de decisão para níveis hierárquicos mais baixos.

⁴Em inglês Organization Development (OD), que pode ser identificada como uma abordagem da Teoria da Administração voltada para estratégias de mudança organizacional planejada através de modelos de diagnóstico, intervenção e mudança, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficácia das empresas.

treinamento gerencial e a necessidade de mudança cultural;

- (c) estratégicos, que levam em conta os aspectos vitais para a sobrevivência e o sucesso da empresa e os processos dos quais estes aspectos dependem;
- (d) o foco no cliente externo, buscando conhecer e entender suas necessidades e expectativas e dirigindo todos os esforços no sentido de atender as necessidades e superar as expectativas.

Conforme observado no Capítulo 1, os critérios de avaliação do Prêmio Malcolm Baldrige, que no Brasil são utilizados para o Prêmio Nacional de Qualidade, codificam os princípios do Gerenciamento da Qualidade Total, fornecendo às empresas um referencial abrangente para avaliar seu progresso na direção deste novo paradigma de administração (Garvin, 1991).

A avaliação do prêmio Malcolm Baldrige é feita com base em um relatório de inscrição submetido pelas empresas candidatas e, posteriormente, em visitas àquelas selecionadas na primeira fase.

No relatório de inscrição as empresas descrevem a abordagem que adotam em relação à qualidade e os resultados alcançados, apresentando informações sobre itens agrupados em sete categorias, que procuram focalizar os elementos considerados essenciais para um sistema efetivo de gerenciamento da qualidade; cada categoria abrange dois ou mais itens de avaliação, e para cada item devem ser fornecidas algumas informações específicas. As categorias e a pontuação de cada

uma delas estão listadas abaixo⁵:

1. Liderança (95);
2. Informação e Análise (75);
3. Planejamento Estratégico da Qualidade (60);
4. Desenvolvimento e Gerenciamento dos Recursos Humanos (150);
5. Gerenciamento da Qualidade dos Processos (140);
6. Resultados Operacionais e de Qualidade (180);
7. Foco nos Clientes e sua Satisfação (300);

O exame das categorias e dos itens que as compõe mostra as características ou valores centrais que os responsáveis pelo prêmio consideram fazer parte de um sistema de GQT. Estes valores centrais são:

- (a) satisfação dos clientes;
- (b) melhoria contínua;
- (c) qualidade de projeto e de conformidade dos produtos e serviços;
- (d) gerenciamento baseado em fatos;
- (e) desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários;

Nesta dissertação considera-se que o Gerenciamento da Qualidade Total deve ser definido como uma abordagem administrativa que:

⁵Embora as sete categorias básicas tenham permanecido substancialmente constantes, tem havido ao longo dos anos várias modificações no sentido de refinar os critérios de avaliação. Estas modificações incluem a mudança da pontuação, a inclusão de alguns itens e a exclusão de outros, e mudanças dos requisitos sobre o que deve ser descrito em cada item.

- (a) procura criar as condições necessárias para que todas as atividades da organização (desenvolvimento, fabricação, vendas, serviços, etc.) sejam **simultaneamente** realizadas com a maior eficiência econômica possível (qualidade interna) e satisfaçam da maneira mais completa possível as necessidades e expectativas dos clientes (qualidade externa),
- (b) busca a melhoria contínua e sistemática de todos os produtos, serviços e processos da empresa, de modo a aumentar continuamente a qualidade interna e a qualidade externa.

2.2 Dificuldades de Implementação

A implementação de programas de GQT nas empresas está sujeita a muitas dificuldades e frequentemente os resultados alcançados são decepcionantes. Artigos recentes (Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Jacob, 1993; Schaffer & Thomson, 1992; Walker, 1992) discutem alguns dos problemas frequentemente associados ao fracasso de tais iniciativas e apontam algumas soluções.

De acordo com Jacob (1993), pesquisas mostram que cerca de dois terços dos gerentes americanos consideram que a implementação do GQT em suas empresas não teve sucesso, indicando um crescente desencanto com tais programas⁶, que passam a ser vistos cada vez mais como um modismo dos anos 80

⁶Segundo Jacob (1993), o jornal Washington Post referiu-se aos programas fracassados como "Totaled Quality Management", (Gerenciamento da Qualidade Arruinado), num trocadilho com a sigla TQM.

já em vias de extinção. Na mesma linha de argumentação, Walker (1992) cita uma pesquisa realizada no Canadá, mostrando que setenta por cento dos programas de GQT fracassaram.

Estes fatos são motivo de preocupação para todos os praticantes da área e tornam imperioso que se procure descobrir suas causas, para evitar o fracasso de outras iniciativas que venham a ser tentadas nas empresas.

Tanto Jacob (1993) como Walker (1992) consideram que as idéias e princípios que embasam o GQT são essencialmente corretos e que as empresas podem efetivamente obter benefícios quando tais idéias e princípios são adequadamente aplicados. Assim, os insucessos são muito mais uma consequência de falhas na implementação do que de alguma deficiência inerente ao conceito de GQT.

Jacob (1993) apresenta exemplos das dificuldades encontradas por várias empresas e como estas foram solucionadas, resumizando estes resultados em cinco fatores críticos onde se concentram a maioria dos problemas observados:

- (a) falta de envolvimento da alta gerência ;
- (b) foco inadequado nas necessidades dos clientes, geralmente devido à ênfase excessiva em processos e indicadores internos à empresa ("tunnel vision" e "navel gazing", na colorida linguagem do autor);

- (c) falta de uma ligação clara entre o GQT e um número limitado e bem definido de objetivos estratégicos da empresa, muitas vezes como resultado da idéia de que o GQT é uma espécie de panacéia para todos os problemas organizacionais;
- (d) falta de ênfase na obtenção de resultados financeiros claros e demonstráveis como decorrência da implementação do GQT;
- (e) utilização acrítica de programas desenvolvidos por consultores externos e que não levam em conta as particularidades da empresa.

O problema de falta de ênfase na obtenção de resultados concretos, apontado em Jacob (1993), parece merecer uma análise mais detalhada, uma vez que se acredita tratar-se de elemento especialmente crítico na implementação dos programas de GQT nas empresas.

Schaffer & Thomson (1992) afirmam que a maioria dos programas de mudança nas empresas (entre os quais se incluem os de implementação do GQT) não traz resultados concretos porque se confundem meios e fins, processos e resultados, assinalando com ironia que:

"Os esforços de melhoria de desempenho de muitas empresas tem tanto impacto em seus resultados operacionais e financeiros quanto a dança da chuva tem sobre o clima."

Segundo os autores, os programas de mudança são muitas vezes pouco efetivos porque se concentram nas atividades de melhoria, como por exemplo "benchmarking"⁷, treinamento dos funcionários em técnicas de solução de problemas, medidas de satisfação dos clientes, Controle Estatístico de Processos, etc., sem enfatizar adequadamente os resultados pretendidos.

Este tipo de programa, denominado "centrado em atividades", tem como premissa a falsa idéia de que se um número suficiente de atividades "corretas" forem realizadas, então melhorias reais de desempenho inevitavelmente ocorrerão.

As evidências indicam que esta abordagem não é efetiva e que as empresas que a adotam realizam enormes investimentos sem retornos significativos. O efeito é também negativo do ponto de vista do pessoal envolvido, que se torna cada vez mais cético quanto à possibilidade de que mudanças reais na organização possam ocorrer.

As razões pelas quais os programas de mudança centrados em atividades não conseguem atingir as expectativas são, segundo Schaffer & Thomson (1992):

- (a) Os programas não estão focados em resultados específicos, uma vez que em geral procuram mudar a maneira pela qual as pessoas trabalham em conjunto, desenvolver novos esquemas de medição, aumentar a preocupação dos funcionários quanto às necessidades e

⁷"Benchmarking" pode ser definido como a comparação sistemática dos processos de uma empresa com os de outra, geralmente considerada como padrão de desempenho naqueles processos; a empresa tomada como referência pode ou não pertencer à mesma indústria. O objetivo do "benchmarking" é identificar áreas de melhoria e adaptar as melhores práticas existentes na execução dos processos estudados. (Fortuna & Vaziri, 1990)

expectativas dos clientes e quanto à qualidade dos produtos e serviços da empresa, mas não explicitam como tais atividades devem levar aos resultados operacionais desejados.

- (b) Os programas são muito amplos e diluídos, pois a maioria das empresas procura implementar simultaneamente um número excessivo de atividades, sem que se saiba exatamente quais estão contribuindo ou irão efetivamente contribuir para a melhoria esperada.
- (c) Não há grande ênfase na obtenção de resultados operacionais e financeiros em prazo relativamente curto e, ao contrário, a exigência de resultados tangíveis é criticada e vista como "imediatismo".
- (d) Os indicadores de sucesso são ilusórios e, partindo da falsa premissa de que as atividades irão inevitavelmente levar aos resultados, muitas vezes medem apenas as atividades (por exemplo, a porcentagem dos funcionários que foi treinada em ferramentas da qualidade, o número de grupos de qualidade criados, etc.), ao invés de medir resultados reais de melhoria.
- (e) Os programas são frequentemente elaborados por especialistas e consultores externos, e raramente pelas mesmas pessoas que estão envolvidas nas operações, de modo que os "pacotes" implementados estão limitados a iniciativas genéricas e raramente dirigidas a resultados específicos.

- (f) Há falta de uma abordagem empírica, de forma a que sejam mantidas as iniciativas que funcionam e descartadas aquelas que se revelam inúteis ou mesmo contraproducentes; os proponentes de tais programas se apegam a uma visão ortodoxa, convencidos de que conhecem todas as respostas e insistem que os resultados concretos dependem de "paciência e dedicação".

Como alternativa aos programas centrados em atividades, os autores propõem o que denominam programas "orientados por resultados". Nestes programas, em contraste, a empresa introduz somente aquelas inovações em métodos de gerência e processos de negócio que podem ajudar a alcançar objetivos específicos, a experiência obtida na implementação prática orienta a adoção ou rejeição de cada iniciativa, resultando num processo de aprendizagem contínuo e, finalmente, os sucessos alcançados dão credibilidade ao programa.

Tais programas dispensam longas fases de preparação e procuram atingir resultados operacionais e financeiros concretos em prazo curto. Ao contrário dos programas centrados em atividades, que enfatizam mudanças culturais abrangentes, treinamento em grande escala e grandes inovações nos processos, os programas orientados por resultados se iniciam pela identificação das melhorias de desempenho necessárias com maior urgência e pelo estabelecimento de objetivos incrementais que devem ser alcançados de forma relativamente rápida.

De acordo com Beer, Eisenstat & Spector (1990), as empresas estão mudando de um modelo organizacional burocrático e hierárquico, que as tem caracterizado desde a Segunda Guerra Mundial, para uma forma de organização

orientada para a tarefa ("task-driven"), na qual aquilo que deve ser feito determina as pessoas que estarão envolvidas e quem irá liderar a execução do trabalho.

Como decorrência de um estudo que realizaram sobre o processo de mudança organizacional em seis grandes corporações⁸, estes autores apontam um problema que denominam a "falácia da mudança programática".

O processo de transformação falha em muitos casos porque está baseado em uma premissa fundamentalmente incorreta, qual seja a de que as mudanças de comportamento individual decorrem de modificação prévia de atitudes e que, portanto, o processo de transformação decorreria de algum tipo de "mudança interior" das pessoas, semelhante a uma experiência de conversão religiosa.

Como resultado, são lançados programas corporativos abrangentes, muitas vezes envolvendo a definição da "missão" da empresa, transformações da cultura organizacional, cursos de treinamento para todos os empregados, círculos de qualidade, etc., procurando aumentar a "consciência" dos funcionários quanto à necessidade e importância da mudança.

Esta abordagem confunde causas e consequências, uma vez que a maneira mais efetiva de mudar o comportamento é colocar as pessoas em um novo contexto organizacional, que as confronta com novos papéis, responsabilidades e

⁸A pesquisa, realizada durante um período de quatro anos, envolveu seis grandes corporações com faturamento anual entre quatro e seis bilhões de dólares, sendo cinco empresas manufatureiras e um grande banco internacional; foram estudadas 26 fábricas e divisões destas seis empresas. O sucesso do programa de mudança foi medido em termos de melhorias na coordenação inter-funcional, do processo decisório, da organização do trabalho e de gerenciamento de recursos humanos.

relacionamentos; em outras palavras, um processo efetivo de mudança cria uma situação que impõe novas atitudes e comportamentos sobre os atores.

Os programas de transformação demasiadamente abrangentes, geralmente impostos de cima para baixo e baseados na falsa premissa discutida acima, costumam ser tão gerais e padronizados que não se relacionam com as realidades do negócio. No dizer dos autores:

"Chavões como 'qualidade', 'participação', 'excelência', 'empowerment', e 'liderança' tornam-se substitutos para um entendimento detalhado do negócio."

Os autores propõe uma estratégia de mudança, à qual denominam "alinhamento de tarefas" e que consiste em reorganizar os papéis, responsabilidades e relacionamentos dos funcionários para resolver problemas específicos da empresa.

A mudança baseada no "alinhamento de tarefas" é mais simples numa pequena empresa (ou unidade de negócios, departamento, ou fábrica de uma grande corporação), onde os objetivos e tarefas estão mais claramente definidos.

Nas grandes empresas estudadas, o processo de transformação teve mais sucesso quando iniciado em unidades menores (fábricas, departamentos, divisões, etc.), e os autores observam que a responsabilidade mais importante da alta gerência é suportar o processo de mudança e suas replicações em outras unidades.

Nas unidades de negócio onde a mudança foi bem sucedida foi observado que a transformação ocorreu de acordo com as fases abaixo descritas:

- (1) obtenção do compromisso com a mudança através do diagnóstico conjunto dos problemas e identificação clara dos pontos que serão atacados;
- (2) desenvolvimento de uma visão compartilhada sobre como organizar e gerenciar a empresa segundo o conceito de alinhamento de tarefas, definindo os novos papéis e responsabilidades, sem alterar necessariamente a estrutura formal;
- (3) obtenção do consenso sobre a nova visão, das competências necessárias para implementá-la e da coesão para sustentá-la, de forma a garantir o compromisso de todos os envolvidos com a mudança;
- (4) disseminação da mudança através da organização, permitindo que os departamentos e funções procurem adaptar os conceitos gerais a suas necessidades e características específicas;
- (5) institucionalização da mudança através de estruturas, políticas e sistemas formais da organização;
- (6) monitoramento e ajuste das estratégias em resposta aos problemas que forem ocorrendo durante o processo de transformação.

Walker (1992) identifica cinco fatores devido aos quais os programas de GQT fracassam ou deixam de atender plenamente as expectativas das empresas que os implementam:

- (a) ênfase excessiva em slogans e exortações, sem aplicação efetiva de ações de melhoria⁹;
- (b) limitação do programa às áreas de produção, sem que seja conseguida uma ligação efetiva entre as iniciativas de GQT e a estratégia global da empresa, incluindo as áreas administrativas;
- (c) implementação limitada a projetos isolados, sem que haja uma visão abrangente das mudanças organizacionais necessárias para a implementação do programa de GQT, em especial o compromisso continuado da alta gerência;
- (d) ênfase excessiva da gerência em círculos de qualidade, motivada pela crença implícita de que as causas da má qualidade estão nos trabalhadores (e não em sistemas, processos e políticas de trabalho disfuncionais);
- (e) ênfase excessiva em inspeção e testes¹⁰, sem o reconhecimento adequado da necessidade de melhorar os processos de fabricação;

⁹Notar que este ponto corresponde ao décimo princípio de Deming: "Eliminar slogans, exortações e metas para a mão-de-obra." (Deming, 1990:49)

¹⁰Este ponto corresponde ao terceiro princípio de Deming: "Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade." (Deming, 1990:22)

Os pontos (d) e (e) citados em Walker (1992) parecem estar relacionados com a inexistência de um entendimento claro, especialmente por parte do corpo gerencial, de conceitos relacionados ao Controle Estatístico de Processos. Estes conceitos são repetidamente ilustrados por Deming (1990), que enfatiza a importância de se estudar e distinguir as causas de variabilidade dos processos¹¹. Um trecho deste autor sintetiza com grande propriedade uma das causas mais frequentes de insucesso dos programas de melhoria de qualidade (Deming, 1990: 231-232):

"Um programa de melhora é iniciado com entusiasmo, exortações, reuniões de conagraçamento, promessas. A qualidade torna-se uma religião. A qualidade, medida pelos resultados da inspeção da auditoria final, mostra, de início, uma melhora impressionante, um aprimoramento a cada mês. Todos esperam que a trajetória de melhora continue, acompanhando a linha já demarcada.

Em vez disso, o sucesso estanca. Na melhor das hipóteses, a curva se nivela. Pode até ser ascendente. O desânimo se alastra. Naturalmente, os administradores se preocupam. Argumentam, solicitam, pedem, rogam, imploram, rezam e suplicam aos chefes dos departamentos envolvidos em produção e montagem, com zombarias, abusos e ameaças, baseados na horrível verdade que, se não houver uma melhora substancial, logo estarão fora do mercado.

¹¹O resultado de qualquer processo apresenta uma certa variabilidade natural, cujos limites estatísticos podem ser preditos quando existe um conhecimento adequado sobre as características do processo. Um processo sob controle estatístico, conforme determinado através de um estudo de seus resultados, constitui o que se denomina comumente um sistema estável de causas aleatórias. Se o processo foge, segundo certos critérios estatísticos, do estado de controle, suspeita-se da existência de alguma causa especial ou assinalável de variação, a qual se procura investigar e eliminar.

O que aconteceu? A rápida e encorajadora melhora vista no começo foi devida à remoção de causas especiais, detectadas por senso comum. Tudo isso é bastante simples. Mas, quando as fontes óbvias de melhoras secaram, a curva de aprimoramento foi se nivelando, tornando-se estável num nível inaceitável."

Uma vez que as causas especiais (também denominadas assinaláveis) de variação tenham sido eliminadas, melhorias adicionais somente serão possíveis através de modificações no processo, as quais requerem em geral um compromisso firme da gerência para que possam ser implementadas.

Uma idéia subjacente a esta discussão é a necessidade de que a gerência tenha um entendimento adequado de certos conceitos estatísticos, de modo a compreender a existência e as causas da variabilidade. Fortuna (1990) chama esta capacidade de raciocínio estatístico ("statistical thinking"), afirmando que os benefícios potenciais advindos da utilização de conceitos estatísticos pela gerência são ainda mais importantes do que aqueles que decorrem de seu emprego no chão-de-fábrica. Segundo Fortuna, a não-aplicação do raciocínio estatístico pela gerência pode causar diversos problemas para a empresa:

- (a) ação ou reação baseada em tendências que são percebidas, mas que não existem na realidade, ou, ao contrário, inação na presença de sinais de mudança no nível de um processo;
- (b) recompensa ou punição de pessoas por falhas que são inerentes ao processo e essencialmente independentes do desempenho individual;

- (c) busca infrutífera de causas especiais para ocorrências únicas;
- (d) conclusões incorretas sobre o desempenho passado e as tendências futuras, levando a decisões e planos sem base na realidade.

As observações apresentadas neste item ilustram as dificuldades encontradas na implementação de programas de GQT nas empresa e apontam algumas soluções.

Acredita-se que os programas orientados por resultados são geralmente superiores àqueles centrados em atividades e que, por conseguinte, o estabelecimento de objetivos de melhoria claros e mensuráveis e que possam ser evidenciados em prazo relativamente curto são fatores críticos para a credibilidade e o sucesso do programa.

Os indicadores de qualidade e o sistema de medição devem refletir um conhecimento adequado do processo, inclusive e principalmente sob o ponto de vista estatístico, de modo que seja possível distinguir as causas comuns e as causas especiais de variação e orientar os esforços na direção adequada, conforme se trate de um ou outro caso.

A melhoria dos indicadores de qualidade, por sua vez, deve estar tão claramente quanto possível relacionada com indicadores financeiros, uma vez que a finalidade última de um programa de GQT é necessariamente aumentar a competitividade da empresa.

A demonstração dos reflexos positivos da melhoria de qualidade sobre indicadores financeiros, tais como a redução de custos, constitui-se num forte argumento de validação dos esforços de melhoria e, em última análise, justifica perante a organização os investimentos realizados.

Julga-se que um programa de melhoria da qualidade organizacional deve tomar como ponto de partida um levantamento rigoroso e sistemático dos problemas reais da empresa, que permita estabelecer prioridades claras para sua resolução.

No capítulo seguinte apresenta-se a fundamentação teórica desta dissertação, discutindo-se a metodologia preconizada pela abordagem sócio-econômica para o diagnóstico dos problemas organizacionais.

CAPÍTULO 3: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A importância conferida ao aspecto humano como pré-requisito para um desempenho econômico adequado e a primazia atribuída à pesquisa experimental dos problemas concretos das empresas orientaram a escolha da Teoria Sócio-Econômica como embasamento teórico e referencial metodológico para a elaboração do estudo de caso relatado nesta dissertação.

Na parte inicial deste capítulo são apresentados os principais conceitos da análise sócio-econômica e a metodologia de pesquisa preconizada por esta escola de pensamento em Administração.

A seguir, busca-se evidenciar a consistência das proposições da Teoria Sócio-Econômica face uma visão predominantemente psicológica do comportamento humano no trabalho, discutindo:

- (a) o conceito de motivação e diversas abordagens propostas pela Psicologia Organizacional¹ para explicar os comportamentos no trabalho;
- (b) o conceito de satisfação no trabalho e a relação desta com o desempenho das empresas.

¹A Psicologia Organizacional pode ser conceituada como o estudo científico do comportamento humano no trabalho, possuindo como foco a aplicação prática deste conhecimento na melhoria da eficácia das organizações.

3.1 Conceitos Fundamentais da Teoria Sócio-Econômica

Desenvolvida inicialmente pelo pesquisador francês Henri Savall, praticada e aperfeiçoada desde 1976 no Instituto de Sócio-Economia das Empresas e Organizações², na cidade de Lyon, França, a concepção sócio-econômica em administração é, simultaneamente, uma abordagem de política geral, uma metodologia de pesquisa e um método de intervenção nas empresas e organizações (Lima, 1991b).

Considerando a empresa como uma entidade complexa, caracterizada por suas estruturas e pelo comportamento de seus agentes, e por suas funções essenciais de realização de desempenhos econômicos (por exemplo, produção e distribuição de bens e serviços) e de desempenhos sociais (por exemplo, proporcionar condições de trabalho aceitáveis), a Teoria Sócio-Econômica procura demonstrar a compatibilidade entre a melhoria das condições de vida no trabalho e a melhoria do desempenho operacional das organizações (Savall, 1981; Savall, 1989; Savall & Zardet, 1989).

Integrado ao desempenho econômico, encontra-se o desempenho social da organização, que reflete sua capacidade em obter um ajustamento tão perfeito quanto possível entre dois fatores: o conjunto dos objetivos da empresa e das habilidades requeridas para atingí-los e o conjunto dos objetivos e das habilidades de seus funcionários.

² Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organizations, conhecido pela sigla ISEOR.

Através da criação de estruturas organizacionais e condições de trabalho adequadas, a empresa realiza seu desempenho social, que reflete o grau em que ela é capaz de absorver as aptidões humanas e a capacidade de criação de potencial que estas possuem.

A concepção sócio-econômica enfatiza também a importância da abordagem experimental no desenvolvimento dos conceitos teóricos em Administração e de ferramentas de gerenciamento aplicáveis ao contexto social no qual se inserem as empresas.

O método de intervenção-pesquisa de intenção científica³ proposto pela abordagem sócio-econômica implica em um trabalho no interior da empresa. Para ter acesso a informações significativas, o pesquisador deve intervir na organização estudada, atuando como agente de transformação e auxiliando os atores no processo de mudança.

A abordagem sócio-econômica considera que o modo de produção dos conceitos teóricos corresponde a desenvolvê-los e fazê-los evoluir a partir do terreno experimental e não, ao contrário, utilizar este terreno "ex-post" para validar conceitos e modelos largamente pré-estabelecidos. Esta opção pela abordagem experimental

³Uma discussão sobre as exigências metodológicas para que a pesquisa em Administração possa ser considerada científica, as dificuldades que se apresentam para o atendimento de tais exigências e os diferentes métodos de pesquisa utilizados nas Ciências de Gestão pode ser encontrada em Lima (1991a:77-99). As pesquisas de intenção científica procuram apresentar no maior grau possível três características:

- (a) reprodutibilidade, que corresponde à possibilidade de reproduzir as condições da pesquisa realizada, de modo que seus resultados possam ser confirmados através de outras experiências;
- (b) fidelidade, que corresponde à possibilidade de repetir duas vezes o mesmo fenômeno e obter os mesmos resultados;
- (c) separabilidade, que corresponde à possibilidade de separação entre o observador e o objeto de estudo.

pode ser claramente apreciada nas palavras de Savall (1981:53), quando este afirma:

"Recordemo-nos, para que não haja equívocos, de que este ensaio teórico a partir de certos conceitos de F. Perroux foi realizado após numerosas pesquisas experimentais aprofundadas nas empresas e que ele não resulta de reflexão em uma redoma ou torre de marfim qualquer. Efetuamos seis anos de pesquisas experimentais e 13000 horas de trabalho⁴ com nossa equipe do ISEOR."

3.1.1 Modelo de Funcionamento das Organizações

O modelo proposto para explicar o funcionamento das organizações (Savall, 1981:191-220; Savall, 1989:201-240; Savall & Zardet, 1989:151-168) busca superar as limitações das abordagens tradicionais, que se associam genericamente a duas vertentes:

- (a) aquelas que afirmam a predominância das estruturas sobre os comportamentos dos agentes e explicam os resultados obtidos pelas organizações através de uma relação determinística, segundo a qual somente modificações nas estruturas são capazes de influenciar os resultados da empresa;
- (b) aquelas que consideram os comportamentos humanos como o fator principal que explica os resultados obtidos pelas empresas; as práticas de gestão resultantes desta concepção costumam utilizar técnicas

⁴Grifado no original.

manipulativas, frequentemente associadas a um sistema de valores ou princípios morais.

As pesquisas conduzidas desde 1973 pelo ISEOR evidenciaram que nenhuma destas abordagens era suficiente para explicar de forma satisfatória a realidade das empresas.

Observações conduzidas em uma mesma unidade empresarial, portanto com idênticas estruturas, mostram que os agentes adotam comportamentos produtivos diferenciados, que conduzem a desempenhos individuais diferentes, quer se trate de absenteísmo, produtividade direta ou qualidade, indicando assim a importância do fator comportamental.

Analogamente, os mesmos indivíduos confrontados com estruturas de trabalho distintas passam a comportar-se no plano profissional de maneira diferente, mostrando a importância das estruturas.

A partir desta crítica, propõe-se a hipótese fundamental da Teoria Sócio-Econômica, segundo a qual qualquer empresa ou organização é considerada como um conjunto de estruturas em interação com os comportamentos humanos.

As estruturas são definidas como os elementos relativamente permanentes da organização, que se caracterizam pela:

- (a) capacidade de duração no tempo de seus principais atributos;

- (b) capacidade de evolução autônoma, lenta e progressiva;
- (c) alto nível de dispêndio de energia social (individual ou coletiva, mais ou menos consciente), material e financeira, necessária para realizar uma evolução mais rápida;

As estruturas de uma organização apresentam, portanto, um certo grau de inércia. Possuem também a propriedade de impressionar os comportamentos humanos⁵, à qual se pode atribuir certos elementos relativamente constantes observados no comportamento dos agentes.

O modelo proposto identifica uma relativa assimetria na relação interativa entre as estruturas e comportamentos na medida em que aquelas exercem um certo condicionamento sobre estes (efeito estruturante).

As estruturas são agrupadas em cinco categorias: físicas, tecnológicas, organizacionais, demográficas e mentais. Nos parágrafos seguintes apresentam-se os principais elementos que compõe cada uma delas⁶.

As estruturas físicas compreendem a configuração dos locais de trabalho e os fatores ambientais ali presentes, tais como o nível de ruído, calor, iluminação, etc.

⁵Esta capacidade é denominada "prégnance", que se poderia traduzir por impregnação.

⁶Estas descrições são abrangentes, mas não exaustivas. Savall e Zardet (1989:155) assinalam que se faz necessário adaptá-las segundo a organização estudada, refletindo assim a importância que a análise sócio-econômica atribui à observação empírica dos problemas organizacionais.

As estruturas tecnológicas se referem aos equipamentos e ferramentas utilizadas, seu grau de sofisticação, complexidade e automação, sua adequação e adaptabilidade às necessidades do trabalho, etc.

As estruturas organizacionais resultam da divisão do trabalho na empresa e das relações funcionais entre as diferentes unidades e indivíduos. Incluem o organograma, os métodos e procedimentos operacionais, os horários e ritmos de trabalho, os sistemas de comunicação-coordenação-concertação⁷ e o sistema de informações operacionais e funcionais.

As estruturas demográficas são definidas pelas características do corpo de funcionários da empresa, em termos de categorias profissionais, de distribuição de idades, de formação inicial e qualificação profissional; compreende também as políticas de recrutamento, promoção e ajuste de efetivos.

As estruturas mentais se referem aos elementos que caracterizam de forma relativamente durável a mentalidade da empresa, tais como o estilo gerencial, as concepções dominantes que afetam as decisões gerenciais, ou ainda o estado de espírito e o ambiente de trabalho predominante entre os funcionários.

Embora reconhecendo a profunda interrelação entre as diferentes estruturas, Savall & Zardet (1989:157) consideram que é útil adotar a classificação apresentada

⁷A comunicação-coordenação-concertação é definida em Savall (1989:202) como uma articulação operacional e funcional entre indivíduos para realizarem suas atividades. A comunicação compreende todos os tipos de trocas de informação entre as pessoas, ligadas ou não às atividades profissionais; a coordenação refere-se aos dispositivos de troca de informação tendo em vista a realização de objetivos funcionais ou operacionais da atividade; a concertação caracteriza as trocas de informação que permitem definir os objetivos.

com o intuito de facilitar a análise do funcionamento da organização, hierarquizar os problemas estruturais e permitir uma definição melhor das prioridades de ação.

Os comportamentos são definidos como as manifestações humanas efetivamente observadas e que possuem efeitos sobre o ambiente físico e social, caracterizando-se por sua natureza conjuntural e relativamente instável.

Os comportamentos obedecem a cinco lógicas distintas, segundo as situações nas quais os indivíduos se encontram e segundo a natureza dos problemas com os quais se defrontam: individual, de grupo de atividade, de categoria profissional, de grupo de afinidade e coletiva.

A **lógica individual** está relacionada à personalidade e às características do indivíduo (profissionais, familiares, afetivas, etc.) que o distinguem enquanto unidade relativamente autônoma.

A **lógica de grupo de atividade** orienta o comportamento do indivíduo enquanto parte de um departamento, função ou agência da organização, como por exemplo, a Manufatura, o Controle de Produção, a Assistência Técnica, etc.

A **lógica de categoria profissional** relaciona-se ao fato de pertencer a um determinado nível hierárquico (gerentes, supervisores, profissionais, etc.) ou a uma categoria profissional (engenheiros, técnicos, etc.).

A **lógica de grupo de afinidade** liga-se ao comportamento do indivíduo enquanto membro de um grupo que possui origens ou convicções morais,

religiosas, políticas ou sindicais comuns.

Finalmente, a lógica coletiva orienta o comportamento de todos os indivíduos enquanto membros da organização e manifesta-se principalmente em situações de crise, quando a própria sobrevivência da empresa parece estar ameaçada.

Da mesma forma que as estruturas, as diferentes lógicas de comportamento estão intimamente relacionadas e sua classificação é útil para facilitar a análise das causas das disfunções e orientar a busca de soluções para os problemas da empresa.

Alguns padrões de comportamento mostram uma característica de relativa permanência e parecem influenciar os outros comportamentos, acabando por constituir-se em verdadeiras estruturas mentais.

Considera-se que somente a parte instável e conjuntural dos comportamentos humanos, susceptível de ser influenciada de maneira relativamente rápida e significativa pelas variáveis ambientais, deve ser conceituada como comportamento no senso estrito atribuído pelo modelo proposto.

A conversão de comportamentos em estruturas mentais cria um referencial coletivo oriundo de noções como os precedentes, a maneira como alguns problemas foram resolvidos anteriormente, os costumes e práticas usuais na empresa, etc⁸.

⁸Compare-se com a definição de cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo a medida que aprende a resolver seus problemas de adaptação externa ou integração interna - que tem funcionado

O ciclo de transformação de comportamentos em estruturas pode ser considerado como o surgimento de uma estrutura nova que passa a influenciar a maneira de agir dos indivíduos e que resulta de uma alternância das relações assimétricas entre as estruturas e os comportamentos.

3.1.2 Disfunções e Custos Ocultos

Da interação contínua entre estruturas e comportamentos resulta o funcionamento observado da organização, que pode ser dividido em duas partes:

- (a) o ortofuncionamento, que consiste no funcionamento buscado, esperado ou desejado pelos agentes;
- (b) as disfunções, que se constituem na diferença entre o funcionamento observado e o desejado;

As disfunções, que surgem como resultado da interação permanente entre as estruturas organizacionais e os comportamentos humanos, dão origem a custos, geralmente ocultos, que consistem na tradução monetária das atividades de regulação engendradas pelas disfunções.

suficientemente bem a ponto de ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas", proposta por Schein (1985:9).

Rigorosamente, os custos ocultos correspondem na realidade a custos-desempenhos ocultos, no sentido em que a redução de um custo implica em um desempenho e a redução de um desempenho representa um custo.

A maioria dos custos de regulação das disfunções são ditos ocultos porque não assinalados de maneira explícita nos sistemas de informações contábeis usuais, tais como o orçamento e a contabilidade geral. Por contraste, os custos visíveis tem uma denominação conhecida (por exemplo, despesas de pessoal), uma medida (por exemplo, folha de pagamentos) e um sistema de acompanhamento.

As disfunções são agrupadas em seis categorias, que constituem ao mesmo tempo a explicação e o domínio de solução das mesmas:

- (a) condições de trabalho, que envolvem as condições físicas e as relações de trabalho;
- (b) organização do trabalho, que engloba a repartição das grandes funções da empresa, a divisão de tarefas em cada unidade, o conteúdo dos postos de trabalho;
- (c) comunicação-coordenação-concertação, que inclui a articulação operacional e funcional entre os indivíduos para realização de suas atividades e a troca de informações;

- (d) gestão do tempo, que diz respeito aos métodos de organização do tempo de trabalho individual e coletivo, à alocação pelo indivíduo de seu tempo entre as diversas atividades (preparação-execução-controle, prevenção-regulação, gestão corrente, desenvolvimento, etc.);
- (e) formação integrada, que se refere às práticas de formação profissional e à adequação formação-emprego;
- (f) operacionalização estratégica, que versa sobre as técnicas, métodos e práticas de transformação, disseminação e tradução dos objetivos estratégicos da empresa em ações concretas visando atingi-los.

Os custos ocultos são calculados de acordo com sua incidência em cinco indicadores, que representam perturbações concretas no funcionamento da empresa:

- (a) absenteísmo
- (b) acidentes de trabalho
- (c) rotação de pessoal
- (d) não-qualidade
- (e) perda de produtividade direta

Há cinco componentes principais para os custos ocultos:

- (a) sobre-salário, que são os gastos com pagamento de pessoal sem que haja uma contrapartida em trabalho, ou que decorrem de uma atividade ser realizada pelo titular de uma função melhor remunerada do que aquele que deveria fazê-la;
- (b) sobre-tempo, que são as despesas com pagamento de horas de trabalho dedicadas a correção de disfunções ao invés da produção de bens ou serviços;
- (c) sobre-consumo, que representa os gastos adicionais de energia, materiais, ou suprimentos em relação ao que seria efetivamente necessário;
- (d) não-produção, que são os custos decorrentes das perdas de oportunidade de realizar e vender um produto;
- (e) não-criação de potencial, que representa os custos em tempos humanos das ações de investimento imaterial que a empresa não pôde realizar durante um dado período porque seus agentes estavam envolvidos na regulação de disfunções.

O modelo de avaliação dos custos ocultos consiste em associar a cada um dos cinco indicadores de disfunção (absenteísmo, acidentes de trabalho, rotação de pessoal, não-qualidade, perda de produtividade direta) os componentes dos custos ocultos correspondentes às atividades de regulação efetivamente empreendidas pela empresa, conforme ilustra a Tabela 3.1.

Parte dos custos ocultos está incorporada nos custos visíveis, representando custos efetivos, ou históricos, correspondentes a desembolsos reais da empresa e que se inscrevem em sua conta de resultados; tais custos são ditos ocultos porque os sistemas de contabilidade usais não os associam de maneira específica às disfunções que lhes deram origem.

Uma outra parte dos custos ocultos não está compreendida nos custos visíveis e representa a ausência de produção ou de criação de potencial devida às disfunções; são custos virtuais, ou custos de oportunidade.

Componente =====	Sobre-salários	Sobre-tempos	Sobre-consumos	Não-produção	Não-criação de potencial	Total dos custos ocultos
Indicador						
Absenteísmo						Custos do absent.
Acidentes de trabalho						Custo de acidentes do trabalho
Rotação de pessoal						Custos de rotação de pessoal
Qualidade dos produtos						Custos de qualidade.
Perdas de Produtividade Direta						Custos de perdas de produtivid.
Total	Custos de Sobre-salários	Custos de de Sobre-tempos	Custos de Sobre-consumos	Custos de Não-produção	Custos de Não-criação de potencial	Total de Custos Ocultos
Conceito Económico	Custos históricos			Custos de Oportunidade		
Conceito Contábil	Sobrecargas			Não-produtos		

Tabela 3.1 - Modelo de Avaliação dos Custos Ocultos

As disfunções e os custos ocultos que elas ocasionam revelam a importância dos contra-poderes formais e informais de que dispõe os agentes da empresa e trazem à luz a capacidade de resposta individual e coletiva destes à imposição de estruturas e condições de trabalho inadequadas.

Ao evidenciar e mensurar rigorosamente os impactos econômicos das disfunções, a análise sócio-econômica requer que as disfunções observadas em uma empresa sejam analisadas não somente de um ponto de vista estritamente organizacional ou psico-sociológico, mas também de um ponto de vista estritamente econômico.

Trata-se em última análise de assegurar a coerência entre os modelos econômicos de gestão necessários ao desenvolvimento da empresa, e até mesmo à sua sobrevivência, e a necessidade intuitivamente percebida de levar em conta a dimensão humana e social das condições de trabalho.

A simples justaposição das abordagens econômica e social é, segundo Savall (1981:21), insuficiente:

"Pela justaposição de diferentes abordagens obtém-se na melhor das hipóteses um resultado segundo o qual se compreende que 'é necessário levar em conta os problemas humanos e sociais', mas se ignora a maneira de tornar compatíveis a tomada em conta de tais fatores nos modelos de decisão e controle exclusivamente econômicos ou com forte componente econômica."

Através dos conceitos de disfunção e custos ocultos, a análise sócio-econômica propõe uma forma de conseguir a integração destas abordagens e afirma a necessidade de uma revisão dos modelos econômicos de decisão e controle de gestão das empresas.

A apresentação da metodologia de cálculo dos custos ocultos proposta pela análise sócio-econômica (Savall & Zardet, 1989:99-150) foge do escopo desta dissertação. Entretanto, vale mencionar que a média de custos ocultos encontrados nas intervenções sócio-econômicas é de US\$12.000,00 (doze mil dólares) por pessoa por ano, sendo que deste total 30 a 50 por cento podem ser eliminados, enquanto o restante é inerente à vida da empresa (Lima, 1991b).

3.1.3 Dinâmicas da Emergência Tecnológica

O conceito de dinâmica corresponde às forças e aos movimentos presentes na manifestação de um certo fenômeno (Lima, 1991a:63).

De acordo com o modelo proposto pela Teoria Sócio-Econômica, a dinâmica de funcionamento interno de uma empresa, denominada **Dinâmica Organizacional**, se refere à interação entre estruturas e comportamentos, que gera o ortofuncionamento e as disfunções, cuja regulação dá origem a custos, geralmente ocultos. A Figura 3.1 ilustra o modelo proposto para a Dinâmica Organizacional.

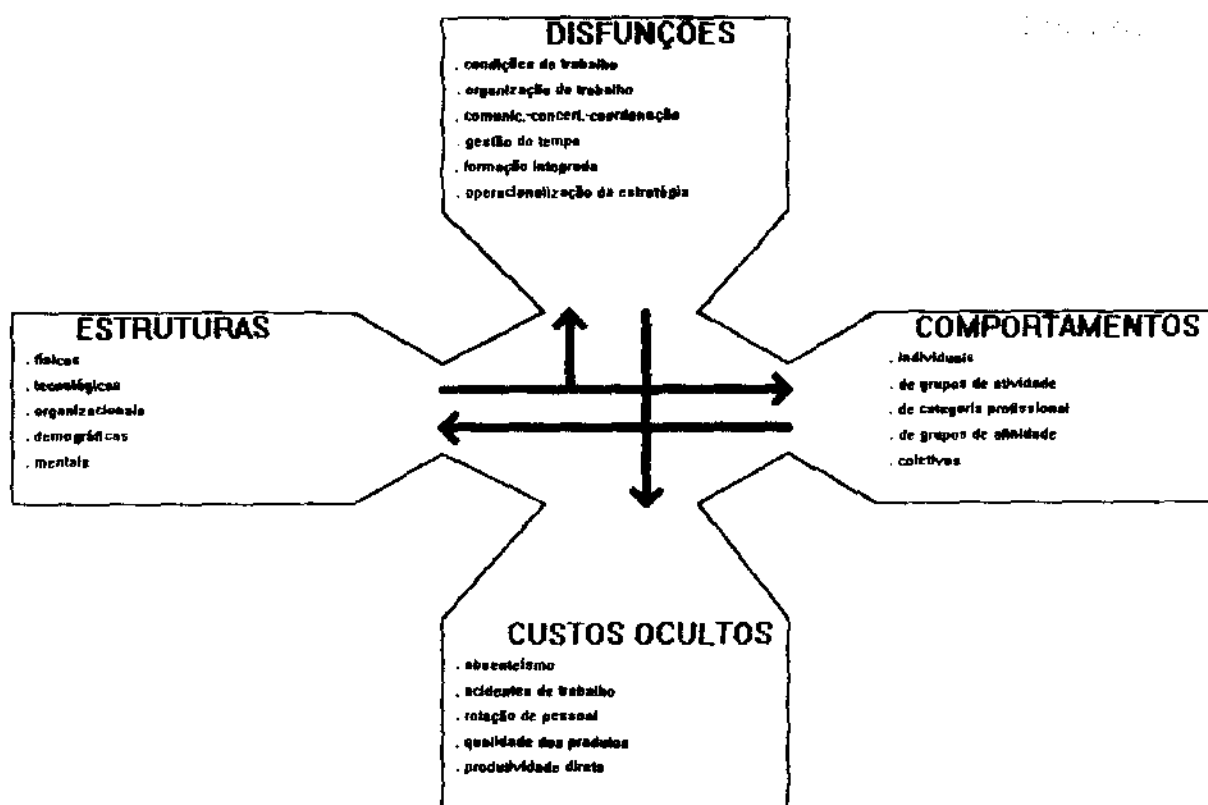


Figura 3.1 - Modelo da Dinâmica Organizacional

Ao estudar o fenômeno da emergência tecnológica, entendida esta como "o processo geral de desenvolvimento de novos produtos, serviços e procedimentos, que incorporam forte conteúdo de novos conhecimentos, desde a etapa conceitual até sua estabilização como produtos, serviços e procedimentos maduros", Lima (1991a) sugere a extensão do modelo da Teoria Sócio-Econômica para além do ambiente interno da empresa.

Lima (1991a) afirma que a compreensão dos problemas da emergência tecnológica exige, além da investigação sobre os problemas internos da empresa, a análise de dinâmicas ligadas à tecnologia e à concorrência, variáveis primariamente

relacionadas ao ambiente externo.

A conceituação e os modelos desenvolvidos em Lima (1991a) para a Dinâmica Tecnológica e para a Dinâmica Concorrencial refletem a hipótese central da Teoria Sócio-Econômica, e identificam as estruturas e os comportamentos pertinentes a cada uma destas dinâmicas⁹.

Tanto para a Dinâmica Tecnológica como para a Dinâmica Concorrencial, a interação entre as estruturas e os comportamentos resultam no ortofuncionamento e em disfunções, cuja regulação implica em custos ocultos.

A Dinâmica Tecnológica corresponde aos fenômenos de constituição e renovação do aparelho produtivo da empresa, a partir do desenvolvimento de tecnologias e produtos. O modelo proposto para a Dinâmica Tecnológica está ilustrado na Figura 3.2.

⁹Uma descrição detalhada das estruturas e dos comportamentos da Dinâmica Tecnológica e da Dinâmica Concorrencial, bem como das disfunções e custos ocultos a elas associados, é encontrada em Lima (1991a:142-380).

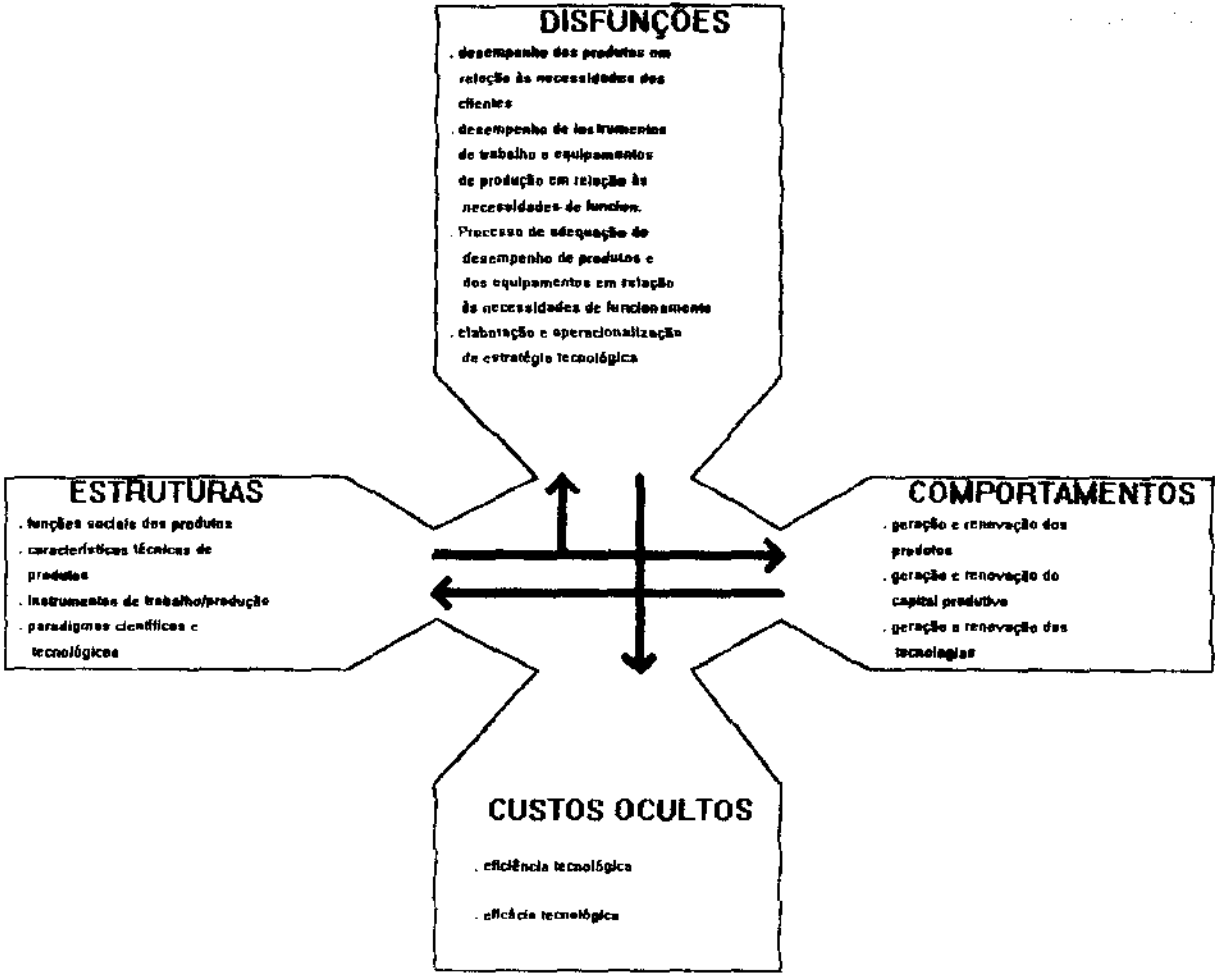


Figura 3.2 - Modelo da Dinâmica Tecnológica

A Dinâmica Concorrencial corresponde aos fenômenos de constituição e renovação do mercado, devido à interação da empresa tecnológica com os interlocutores externos pertinentes. O modelo proposto para a Dinâmica Concorrencial está ilustrado na Figura 3.3.

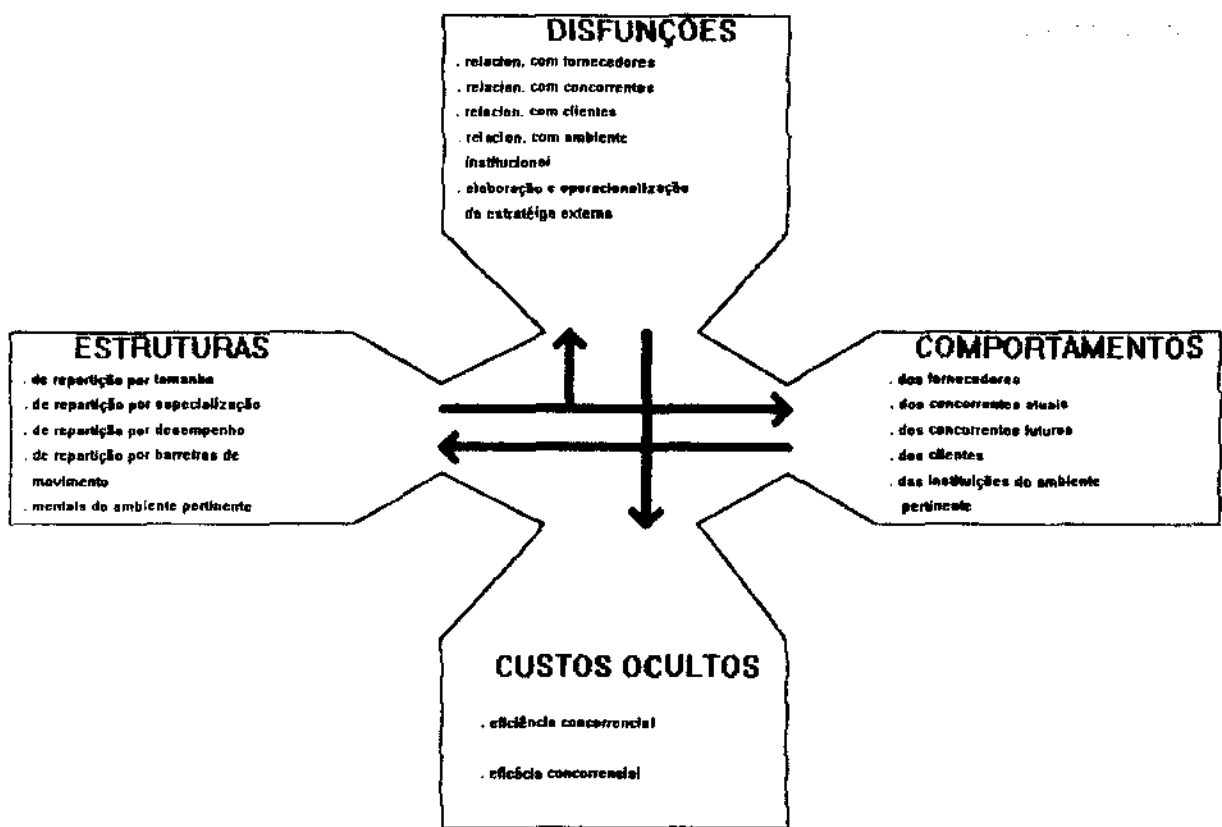


Figura 3.3 - Modelo da Dinâmica Concorrencial

Por ocasião da pesquisa de campo descrita no Capítulo 4, considerou-se adequado investigar as disfunções segundo o modelo proposto em Lima (1991a), buscando-se por consequência analisar não só a dinâmica organizacional, como também as dinâmicas tecnológica e concorrencial.

3.1.4 Diagnóstico Sócio-Econômico

O pressuposto de que a probabilidade de sucesso na implementação de um programa de melhoria de qualidade é aumentada quando se procede inicialmente a um diagnóstico dos problemas mais importantes que afetam a empresa, implica em

que o conhecimento de tais problemas requer um trabalho de extração de dados, realizado através da utilização de metodologia rigorosa, que garanta a confiabilidade das informações obtidas.

O processo de intervenção-pesquisa sócio-econômica se desenvolve em quatro etapas (diagnóstico, projeto, operacionalização do projeto e avaliação de resultados) com o objetivo de implantar na empresa novas formas de gerenciamento e obter uma modificação durável no modo de funcionamento da organização.

Uma descrição de todo o processo foge ao escopo desta dissertação, mas vale assinalar que a intervenção-pesquisa supõe uma longa interação com a empresa, num quadro de uma pesquisa contratual ou consultoria.

Lima (1991a) propõe a metodologia de intervenção-experimentação, na qual não existe a idéia de consultoria e que focaliza sua atenção primordialmente no diagnóstico das disfunções. Esta foi a metodologia utilizada na elaboração do estudo de caso relatado nesta dissertação.

O diagnóstico sócio-econômico (Savall & Zardet, 1989:227-256) tem como objetivo evidenciar as disfunções e seus efeitos na empresa. A opção de focalizar o diagnóstico primariamente no levantamento das disfunções, ao invés de uma análise sobre os pontos fortes e pontos fracos, tem como objetivo criar uma espécie de "choque cultural" ou tomada de consciência pela empresa sobre seus problemas, estimulando a busca de soluções para estes.

O processo de realização de um diagnóstico sócio-econômico pode ser

dividido em duas fases:

- (a) uma levantamento de dados com o objetivo principal de inventariar as disfunções e determinar o impacto qualitativo, quantitativo e financeiro destas sobre a empresa, fornecendo um conjunto de resultados preliminares, que é apresentado aos responsáveis para obter seu parecer e suas observações, num processo denominado "efeito espelho";
- (b) um "Laudo de Especialista", emitido pelos pesquisadores a partir das observações realizadas na primeira fase.

O levantamento de dados para a elaboração do diagnóstico é realizado na empresa, através de entrevistas, observação direta das situações de trabalho e análise de documentos.

Nesta fase a preocupação maior é garantir a qualidade da informação recolhida. As entrevistas constituem uma técnica especialmente importante para obter uma descrição das disfunções; a observação direta é indispensável para verificar como se processa a regulação das mesmas e, finalmente, a análise de documentos é fundamental para o cálculo dos custos ocultos.

As entrevistas, realizadas com diferentes categorias de pessoal na organização, ou sub-divisão desta ("micro-espço"), tais como pessoal direto e indireto, gerentes e supervisores, visam obter principalmente uma descrição das disfunções e, subsidiariamente, as opiniões dos entrevistados sobre os efeitos e as

causas das disfunções.

As entrevistas tem caráter semi-diretivo e são realizadas com o auxílio de um guia de entrevista pré-estabelecido em função do tema em estudo e do modelo conceitual da análise sócio-econômica.

Este guia consiste em uma lista de temas e sub-temas que são abordados no decorrer da entrevista numa ordem qualquer, e é utilizado durante a entrevista para evitar que algum ponto relevante deixe de ser abordado.

Na elaboração do estudo de caso apresentado nesta dissertação foi utilizado o guia de entrevistas desenvolvido por Lima para a realização de um diagnóstico disfuncional em uma situação genérica de emergência tecnológica (Lima, 1991a); este documento é apresentado no Apêndice 1.

Durante a entrevista é feito um registro exaustivo e tão literal quanto possível de todas as observações do entrevistado, ao qual se solicita que discorra livremente sobre os diversos temas e sub-temas constantes do guia de entrevistas.

O entrevistado é interrogado diretamente pelo pesquisador somente quando se trata de precisar ou quantificar os efeitos de alguma disfunção ou quando se verifica que a entrevista não produz espontaneamente a descrição das disfunções.

A análise das entrevistas é feita de acordo com um método rigoroso e preciso. Cada uma das entrevistas é lida cuidadosamente e são sublinhadas as frases que expressam alguma disfunção; a idéia-chave expressa pelo entrevistado é

então traduzida pelo pesquisador.

Após a análise de todas as entrevistas, as idéias-chave são agrupadas e classificadas de acordo com um dos temas ou sub-temas constantes do guia de entrevistas, verificando-se ainda a frequência com que cada idéia foi expressa.

Seleciona-se também, dentre todas as frases que expressaram a mesma idéia-chave, aquela que melhor identifica a disfunção percebida; esta "frase testemunha" é registrada junto à idéia-chave correspondente.

A avaliação dos custos ocultos fornece uma medida objetiva do impacto das disfunções sobre a empresa, numa linguagem facilmente inteligível pela gerência e que permite visualizar o potencial de melhoria.

O inventário das disfunções e uma avaliação de seu impacto econômico é apresentado à empresa, com o intuito de obter o chamado "efeito espelho". Isto completa a primeira fase do diagnóstico sócio-econômico.

Na segunda fase, elabora-se o laudo de especialista, que resulta de uma análise aprofundada das informações obtidas na primeira fase e consiste de um diagnóstico sintético das disfunções e de recomendações para o desenvolvimento de fases posteriores da intervenção sócio-econômica.

No laudo de especialista são selecionadas e hierarquizadas as idéias-chave formuladas a partir da análise das entrevistas, evidenciando-se aquelas que parecem ser as mais importantes e que devem ser priorizadas durante o processo

de intervenção.

Dado que o pesquisador dispõe de outras fontes de informação além das entrevistas (observação direta, entrevistas informais, conhecimento sobre a empresa, etc.), é possível que no laudo de especialista sejam também evidenciadas idéias-chave que não foram expressas pelos atores e representam disfunções que não são claramente percebidas por eles.

3.2 Elementos da Sequência Motivacional

Na medida em que a ativação das energias humanas, que se traduz por um aumento da motivação para o trabalho (Savall & Zardet, 1989:18), é um fator crítico para o desempenho organizacional, julga-se que uma exposição completa do arcabouço teórico em que se insere esta pesquisa exige também uma abordagem estritamente psicológica do comportamento organizacional, discutindo dois temas intimamente relacionados: a motivação e a satisfação no trabalho.

A motivação no trabalho pode ser definida como o conjunto de fatores que causam, dirigem e mantêm o comportamento dos indivíduos (Stoner & Freeman, 1989:425) e compreende as condições e os processos que explicam a estimulação, direção, intensidade e continuidade do esforço que as pessoas investem na realização de suas tarefas (O'Reilly, 1991).

No contexto das situações de trabalho, o interesse maior se concentra em alguns comportamentos relevantes, que incluem:

- (a) aqueles diretamente relacionados à produtividade, tais como absenteísmo, rotatividade e eficiência individual na execução das tarefas (desempenho);
- (b) outros que possam influenciar a eficácia organizacional, tais como a disposição para o trabalho em equipe, a dialética de cooperação e rivalidade entre os diversos grupos internos, etc.

McCormick & Ilgen (1985:268-269) consideram que pelo menos quatro fatores contribuem para a complexidade do estudo da motivação no trabalho:

- (a) a diversidade de razões pelas quais as pessoas trabalham, incluindo as recompensas monetárias, a satisfação pessoal, o status conferido pelo emprego, etc.;
- (b) a existência de idéias preconcebidas sobre o comportamento no trabalho, que estão fortemente enraizadas tanto no pensamento de gerentes como no dos trabalhadores;
- (c) a existência de diferentes razões para um mesmo comportamento em diferentes momentos;
- (d) a variedade de comportamentos que são relevantes no ambiente de trabalho, como por exemplo produtividade, assiduidade, rotatividade, cuidados com a segurança, disciplina, etc, cujas razões podem ser muito diferentes;

Sobre os preconceitos comumente difundidos, os autores dizem que um deles é a idéia de que a motivação para o trabalho é uma característica humana básica, que as pessoas tem em maior ou menor grau; seria um traço pessoal tal como o peso ou a altura¹⁰. Esta premissa tem como corolário que para resolver o problema de envolvimento dos funcionários bastaria encontrar e contratar as pessoas certas.

Uma outra concepção privilegia as condições do ambiente de trabalho e a tarefa, enfatizando o pagamento, a supervisão, as condições de trabalho, etc, assumindo que estes fatores externos são motivadores para a maioria das pessoas, qualquer que seja sua orientação pessoal. Esta abordagem pode ser considerada como a da "cenoura e o chicote".

McCormick & Ilgen (1985:269) assinalam que as diferentes teorias sobre a motivação permitem um melhor entendimento sobre o comportamento no trabalho e evidenciam a complexidade do assunto. Embora nenhuma delas seja, por si só, capaz de explicar todos os aspectos envolvidos na motivação para o trabalho, o conhecimento das mesmas é útil no desenvolvimento de práticas de administração

¹⁰ Acrescente-se que a idéia da motivação como característica intrínseca (alguns a tem, outros não) manifesta-se frequentemente como simples preconceito quando estendida a certos grupos nacionais ou étnicos, que seriam inatamente menos trabalhadores e esforçados do que outros. Este preconceito é frequentemente utilizado para "explicar" o subdesenvolvimento e a pobreza de alguns países ou regiões, embora raramente seja mencionado de forma aberta. Galbraith (1979:25), discutindo as diversas hipóteses que tem sido formuladas a respeito da pobreza, ridiculariza a que se baseia na tendência étnica intrínseca dizendo:

"Uma característica singular desta explicação étnica é confinar-se exclusivamente à conversação. O universitário cioso da sua reputação fala sobre o assunto sem hesitar, quando em conversa informal, mas raramente, se é que alguma vez o faz, se lhe refere nos seus livros ou mesmo nas suas lições. Aquilo que é perfeitamente plausível em conversação, é completamente inaceitável em letra de forma. Há obviamente algo de estranho numa explicação da pobreza e do bem-estar que tem de ser tratada de forma tão discreta."

de pessoal que estimulem os comportamentos desejáveis.

Locke (1991) observa que as diversas teorias existentes se complementam e que raramente apresentam proposições diretamente contraditórias às de outras; a diferença básica são os mecanismos propostos para explicar os comportamentos observados.

Este autor afirma que a dificuldade de integração entre as teorias se origina do fato de que a maioria delas se refere a diferentes aspectos da sequência motivacional e propõe um modelo para tal sequência onde busca integrar os principais conceitos relativos à motivação. O modelo proposto omite deliberadamente fatores cognitivos (conhecimento, habilidades, etc.), fatores situacionais e elos de realimentação e seu propósito é identificar os conceitos-chave para o estudo da motivação no trabalho.

Na Figura 3.4 mostra-se um modelo para a sequência motivacional, baseado no trabalho de Locke (1991), e que serve como referência para a discussão que se segue, onde são apresentadas diversas teorias motivacionais.

Embora muitas das teorias apresentadas contenham proposições sobre mais de um elemento da sequência motivacional¹¹, cada uma delas é discutida em relação ao elemento que focaliza preferencialmente.

¹¹Por exemplo, a teoria de Maslow (Hierarquia das Necessidades) é discutida no tópico relativo a necessidades, embora também seja de certa forma uma teoria sobre a satisfação no trabalho.

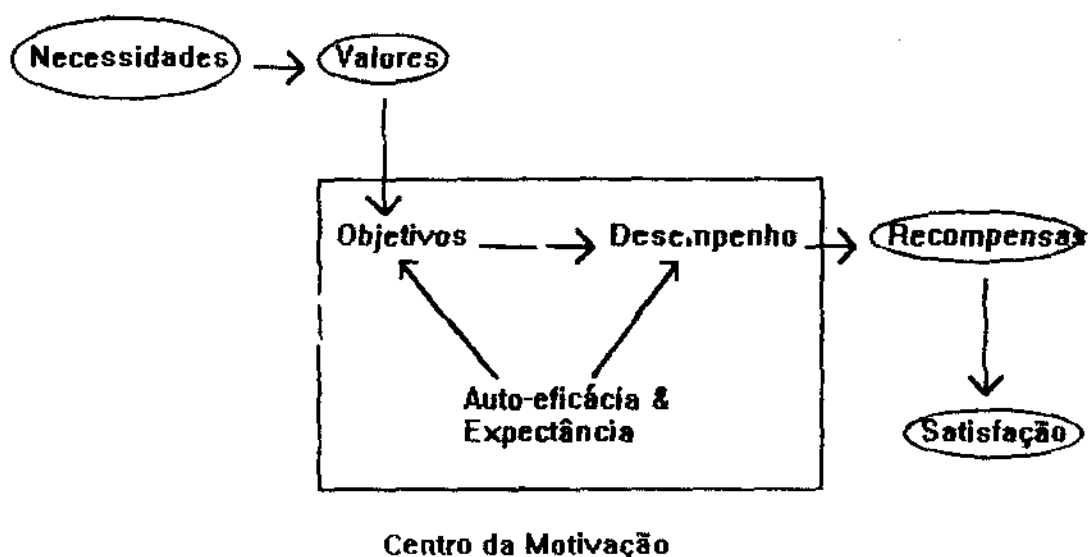


Figura 3.4 - Modelo da Sequência Motivacional, baseado em Locke (1991)

3.2.1 Necessidades

Algumas teorias motivacionais enfatizam a existência de estados internos aos indivíduos, denominados necessidades ou motivos, e supõe que as pessoas agirão no sentido de reduzir ou satisfazer tais necessidades, as quais são geralmente descritas em termos das condições que as satisfarão.

Num contexto biológico, as necessidades podem ser entendidas como aquilo que é requerido para a sobrevivência e o bem-estar de um organismo (Locke, 1991).

Formulações que seguem esta vertente teórica foram propostas por Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland, entre outros, influenciando significativamente as práticas de gerenciamento de recursos humanos de muitas

empresas.

Abraham Maslow (Maslow, 1964) supõe a existência de uma hierarquia de necessidades, na qual as necessidades de nível mais baixo preponderam sobre as de nível mais elevado.

Numa sequência hierárquica, as pessoas tem necessidades: (a) fisiológicas, relacionadas com a subsistência do organismo; (b) de segurança, relacionadas à ausência de ameaças de privação das necessidades fisiológicas; (c) sociais, relacionadas à participação e aceitação pelo grupo social; (d) estima, relacionadas à auto-estima e ao reconhecimento por parte de outros; (e) auto-realização, relacionadas ao desenvolvimento pleno das potencialidades do indivíduo.

Os vários níveis são interdependentes e existe sobreposição entre eles, de modo que uma necessidade de nível mais alto se manifesta antes que as de nível mais baixo estejam completamente satisfeitas.

As implicações da teoria de Maslow na motivação para o trabalho são bastante evidentes. No entanto, conforme assinalam McCormick & Ilgen (1985:271), *"embora largamente aceita devido a seu apelo intuitivo, o suporte empírico para a teoria é menos do que impressionante"*¹², afirmando não existir confirmação de que as cinco necessidades listadas por Maslow sejam de alguma forma inerentes aos seres humanos.

Um exemplo que ilustra de forma clara a penetração desta teoria nas idéias

¹²Para maiores detalhes ver McCormick e Ilgen (1985:271-272)

de gerenciamento da qualidade pode ser encontrado em Huge & Vasily (1990), onde os autores supõe, numa super-simplificação evidente da realidade, uma relação de causalidade direta entre a satisfação das necessidades (supostas) do indivíduo e o atingimento dos objetivos da empresa, afirmando:

"Uma vez que as corporações comecem a preencher a necessidade profunda de seus funcionários por sentido e significância em seu trabalho, as necessidades da empresa (e.g., retornos apropriados, parcela de mercado, e vantagem competitiva) serão atingidos através de empregados comprometidos com o sucesso de seu trabalho e sua empresa."

Uma outra teoria que enfatiza as necessidades foi proposta por Clayton Alderfer, que a denominou de Existência-Relacionamento-Crescimento¹³ (Davis & Newstrom, 1992:56; McCormick & Ilgen, 1985:272-273).

De acordo com esta visão, as necessidades humanas podem ser categorizadas como de: (a) existência, relacionadas à sobrevivência do organismo; (b) relacionamento, que se ligam às interações com outros indivíduos; (c) crescimento, voltadas para o desenvolvimento pessoal.

As características desta abordagem que a diferenciam da de Maslow são: (a) menor ênfase no ordenamento hierárquico das necessidades, de modo que mais de uma necessidade pode operar simultaneamente e a satisfação de uma necessidade pode ou não acarretar o progresso para o próximo nível; (b) a hipótese de que a frustração das necessidades de nível mais alto pode acarretar um foco mais intenso

¹³Em inglês, "Existence-Relatedness-Growth"

nas necessidades de nível mais baixo (regressão); (c) a hipótese de que as necessidades de relacionamento e crescimento podem tornar-se mais intensas quando satisfeitas.

De acordo com McCormick & Ilgen (1985: 275-276) uma das críticas às teorias motivacionais que enfatizam as necessidades é a de que tal conceito explica muito menos as variações do comportamento do que o fazem variáveis relacionadas com as habilidades e as características situacionais.

Locke (1991) assinala que a falta de uma hierarquia comprovada, as possibilidades de satisfação parcial ou antecipada das necessidades, a influência das características pessoais e a relação multifacetada entre necessidades e comportamentos tornam duvidoso que se possa estabelecer qualquer associação clara entre o grau de frustração da maioria das necessidades e qualquer comportamento específico.

3.2.2 Valores

De acordo com Locke (1991), valores são aquilo que os indivíduos desejam ou consideram favorável a seu bem-estar e podem ser vistos como o elo de ligação entre as necessidades e o comportamento. A existência de uma hierarquia de valores orienta o indivíduo na determinação das ações que serão realizadas com o intuito de satisfazer suas necessidades.

Uma das teorias que enfatiza os valores foi proposta por David McClelland e

supõe que a necessidade de realização¹⁴ é um motivo humano distinto, que pode ser separado das outras necessidades humanas, tratando-se de uma característica relativamente estável da personalidade (Hersey & Blanchard, 1986:47; McClelland, 1962).

Conforme Davis & Newstrom (1992:47), os estudos de McClelland revelaram que as forças motivacionais dos indivíduos refletem elementos da cultura na qual eles cresceram, tais como a família, a escola, a religião e livros. Estas forças motivacionais (valores) afetam a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

A necessidade de realização é caracterizada pelo desejo de alcançar o sucesso em situações competitivas. De acordo com McClelland (1962), as pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir a responsabilidade pela solução de problemas e dão grande importância a "feedbacks" concretos sobre seu grau de desempenho.

Uma outra característica de tais indivíduos é procurar tarefas onde exista uma razoável probabilidade de sucesso, por julgarem que são capazes de influenciar o resultado. Eles evitam as tarefas muito fáceis (porque não representam qualquer desafio) ou muito difíceis (porque representam grande risco de fracasso).

McClelland (1962) sugere que executivos bem-sucedidos se caracterizam por uma elevada necessidade de realização e vai mais além, relacionando o grau de

¹⁴A necessidade de realização reflete um complexo de valores relacionados com o sucesso empresarial. Assim, a teoria de McClelland é vista como relacionada ao elemento "Valores" na sequência motivacional proposta por Locke (1991).

desenvolvimento econômico das nações com a necessidade de realização de seus executivos.

Há também evidências empíricas que parecem indicar uma correlação positiva entre necessidade de realização do indivíduo e alguns comportamentos positivos relevantes para o trabalho, tais como manter por mais tempo o mesmo emprego, aceitar de forma positiva as críticas e procurar melhorar o desempenho, etc. (McCormick & Ilgen, 1985:275).

Uma outra teoria que enfatiza os valores foi proposta originalmente por Victor Vroom e se denomina Teoria da Expectação¹⁵. Esta teoria propõe um modelo para a motivação baseado numa visão racional-econômica dos indivíduos e assume que as pessoas tomam decisões entre diversos cursos de ação possíveis selecionando aquele que, no momento, tem maior valor para elas. Trata-se portanto de uma abordagem situacionalmente específica (Locke, 1991) ou contingencial (Chiavenato, 1982:424).

Embora admitindo que os indivíduos são limitados em sua racionalidade e na capacidade de avaliar alternativas, a teoria busca explicar os elementos cognitivos envolvidos neste processo decisório, supondo que as pessoas consideram as opções possíveis e fazem escolhas dentro do limite de sua capacidade.

¹⁵No original, "Expectancy Theory". A palavra inglesa "expectancy" tem sido traduzida por alguns autores como "expectação" (Chiavenato, 1982:424-429) e por outros como "expectância" (Davis e Newstrom, 1992:72-79). Nesta dissertação adotou-se o termo Teoria da Expectação, reservando-se a palavra "expectância" para designar um dos conceitos utilizados na teoria. Um dos sentidos de "expectancy" (cf. Webster New Collegiate Dictionary, 1979) é *"a quantia esperada (tal como o número de anos de vida) baseado numa probabilidade estatística"*. Esta aceção, talvez a mais correta no contexto da teoria, traduzir-se-ia para o português como "expectativa".

Genericamente, propõe-se um modelo para a motivação no qual o esforço para alcançar um objetivo é uma função da probabilidade percebida de que este objetivo possa ser alcançado e de que, se alcançado, será recompensado de tal forma que a recompensa valha a pena o esforço dispendido (Stoner & Freeman, 1989:446).

Numa situação de trabalho é possível identificar três componentes principais do modelo proposto pela Teoria da Expectação, embora haja variações na maneira como tais conceitos são definidos e operacionalizados (Davis & Newstrom, 1992:72-79; Klein, 1991; McCormick & Ilgen, 1985:284-288; Riedel, Nebeker & Cooper, 1988; Stoner & Freeman, 1989:444-448; Tubbs, Boehne & Dahl, 1993):

- (a) Valência, que consiste na importância que o indivíduo atribui a um resultado particular; a valência está, portanto, associada ao quão desejável determinado resultado parece ao indivíduo. Os resultados podem ser tangíveis (recompensas monetárias, promoções, elogios, prêmios, etc) ou intangíveis (reconhecimento, sentimentos de realização e competência, desenvolvimento de novas habilidades, etc).
- (b) Instrumentalidade (ou expectativa desempenho-resultado), entendida como a correlação subjetiva que o indivíduo julga existir entre certo nível de desempenho e um resultado específico; em outras palavras, esta variável reflete a crença do indivíduo sobre a relação de causalidade entre certos comportamentos e certos resultados.

- (c) Expectância (ou expectativa esforço-desempenho), que reflete a probabilidade subjetivamente atribuída pelo indivíduo de que seus esforços terão como resultado um aumento do desempenho.

Estes componentes orientam as opções do indivíduo para diferentes comportamentos, que levam a um conjunto de resultados possíveis ("outcomes").

Numa situação de trabalho, determinados comportamentos (por exemplo, produtividade elevada, assiduidade, etc.) são encarados como resultados intermediários, aos quais se ligam resultados finais, que seriam as recompensas intrínsecas e extrínsecas¹⁶ associadas aos resultados intermediários.

Cada um dos resultados finais possui uma valência para o indivíduo, que julga de maneira subjetiva a relação de causalidade (instrumentalidade) entre estes e os resultados intermediários.

Como resultado destas avaliações subjetivas, o indivíduo passa a atribuir valências aos resultados intermediários, na medida em que percebe graus de relação entre estes e o atingimento de resultados finais desejados.

Finalmente, a decisão de dirigir seus esforços para um determinado resultado intermediário dependerá da percepção do indivíduo (expectância) quanto à probabilidade de que os esforços efetivamente contribuam para atingir o resultado.

¹⁶Recompensas intrínsecas são aquelas ligadas às características do trabalho em si, tais como a variedade, a autonomia, e sua capacidade de produzir sentimentos de competência e realização. Recompensas extrínsecas são aquelas ligadas a fatores externos, tais como aumentos, promoções, relações sociais, etc.

A Teoria da Expectação tem sido criticada por supor que as pessoas são por demais calculistas. De acordo com os críticos, as pessoas simplesmente não podem usar e não usam um processo tão complicado para tomar decisões.

Um segundo pressuposto da teoria que tem sido atacado é o de que as pessoas são basicamente hedônicas, ou seja, que procuram obter condições mais agradáveis e evitar as desagradáveis, o que tem sido atacado em bases lógicas e empíricas. Embora este princípio possa não ser válido para todas as pessoas todo o tempo, McCormick & Ilgen (1985:287) consideram que para a grande maioria dos comportamentos no trabalho, ele se aplica melhor que quaisquer outros.

3.2.3 Objetivos

Segundo Locke (1991), os objetivos podem ser entendidos como a aplicação dos valores a situações específicas. Enquanto a Teoria da Expectação procura estabelecer uma relação direta entre as valências e as ações, a Teoria da Fixação de Objetivos¹⁷ propõe um passo intermediário, qual seja, a meta específica que o indivíduo busca alcançar em uma determinada situação. A relação entre valores e objetivos é multifacetada, na medida em que um dado valor pode afetar a escolha de objetivos diferentes, e um dado objetivo pode refletir diversos valores diferentes.

A Teoria da Fixação de Objetivos, cujos principais representantes são Edwin Locke e Gary Latham, tem sido objeto de continuado interesse de pesquisadores na área da Psicologia Organizacional (O'Reilly, 1991) e é geralmente considerada

¹⁷Em inglês, "Goal-setting Theory"

como amplamente suportada pelas evidências empíricas (Gellatly & Meyer, 1992; Gilliland & Landis, 1992; Mitchel & Silver, 1990; Riedel, Nebeker & Cooper, 1988; Wright, 1990).

Em resumo, a teoria propõe que as diferenças de desempenho entre os indivíduos na realização de uma tarefa, para a qual possuem as habilidades e o conhecimento necessários, se devem fundamentalmente aos diferentes objetivos de desempenho de cada um (Latham & Locke, 1991).

Nos parágrafos que se seguem apresentam-se os principais resultados das pesquisas sobre a fixação de objetivos, conforme Latham & Locke (1991).

O desempenho é uma função linear da dificuldade dos objetivos, o que pode ser atribuído ao fato de que as pessoas normalmente ajustam seu nível de esforço à dificuldade da tarefa e se empenham mais para tentar alcançar objetivos que apresentem um certo grau de desafio.

A especificidade dos objetivos também é um fator importante para determinar o nível de desempenho.

O melhor desempenho é alcançado quando são estabelecidos objetivos específicos e desafiantes; objetivos vagos, ainda que também desafiantes, tais como "faça o melhor", são menos efetivos em estimular o desempenho.

A superioridade dos objetivos específicos é atribuída ao fato de que objetivos vagos são compatíveis com muitos resultados diferentes, incluindo aqueles que

estão aquém da capacidade real dos indivíduos, ao passo que objetivos específicos fornecem ao indivíduo uma visão clara dos padrões de desempenho.

O comprometimento do indivíduo com os objetivos é também um fator relevante para determinar o nível de desempenho.

Quando o grau de dificuldade dos objetivos é a variável independente, o nível de desempenho está fortemente associado ao grau de comprometimento, indicando que as pessoas tendem a se esforçar mais para atingir objetivos com os quais se sentem comprometidas.

Por outro lado, quando o grau de dificuldade dos objetivos é elevado, os indivíduos com maior grau de comprometimento apresentam consistentemente um desempenho superior.

A obtenção do compromisso dos indivíduos para com os objetivos pode ser conseguida de maneira igualmente efetiva tanto quando estes são estabelecidos por outrem como quando o indivíduo participa da definição destes; no primeiro caso, é necessário que os objetivos sejam adequadamente explicados ao indivíduo para que se consiga o compromisso.

No contexto organizacional, os gerentes desempenham papel fundamental na obtenção do compromisso dos subordinados com os objetivos propostos, na medida em que os persuadam de que estes são atingíveis e importantes, uma vez que tem sido demonstrado que estes fatores influenciam a aceitação dos objetivos.

As informações que o indivíduo recebe sobre seu desempenho ("feedback") são importantes para que o estabelecimento de objetivos contribua para aumentar o desempenho¹⁸.

Na medida em que os objetivos são o resultado dos esforços empreendidos pelo indivíduo e o padrão segundo o qual este avalia o próprio desempenho, o feedback fornece informações sobre o grau em que este padrão está sendo alcançado.

Tipicamente, o indivíduo mantém o nível de desempenho quando este atinge ou excede o padrão, e procura aumentá-lo quando tal padrão não é atingido, desde que se sinta insatisfeito com o desempenho atual, tenha confiança em sua capacidade de aumentá-lo e estabeleça como objetivo fazê-lo.

3.2.4 Auto-eficácia e Expectância

Fisher & Locke (1992) definem a auto-eficácia como a confiança que o indivíduo possui de que será capaz de executar de maneira efetiva um conjunto de ações.

A auto-eficácia é um conceito distinto da expectância (ou expectativa esforço-desempenho), utilizado na Teoria da Expectação, incluindo a avaliação subjetiva que cada pessoa faz de fatores pessoais que podem afetar seu desempenho, tais como habilidades, criatividade, adaptabilidade, capacidade de trabalhar sob

¹⁸Numa análise de 33 estudos, verificou-se que o efeito positivo do estabelecimento de objetivos quando acompanhado de feedback era superior ao efeito de qualquer uma das duas práticas isoladamente na proporção de 37 em 40 situações (Latham & Locke, 1991).

pressão, etc.

Locke (1991) assinala que tanto a expectância (Teoria da Expectação) como a auto-eficácia influenciam os objetivos que as pessoas estabelecem para si mesmas e tem, além disto, efeitos diretos sobre o desempenho.

Embora as diferentes operacionalizações influenciem os resultados de pesquisa, há evidências de fortes correlações entre medidas de expectância e auto-eficácia e a escolha de objetivos, comprometimento com estes e o desempenho (Earley & Lituchy, 1991; Klein, 1991).

3.2.5 Desempenho

Os objetivos estabelecidos pelo indivíduo e suas crenças a respeito da auto-eficácia e da expectância são considerados os determinantes mais diretos e imediatos do desempenho.

A chamada Teoria da Atribuição, originada nos trabalhos de Fritz Heider, propõe um modelo para o processo pelo qual as pessoas atribuem as causas de seus próprios comportamentos e dos comportamentos de outros indivíduos (Davis & Newstrom, 1992:82-84).

Em linhas gerais, o modelo proposto considera que as pessoas costumam atribuir o próprio sucesso a características pessoais, tais como habilidade e esforço, ao passo que o sucesso de outros é geralmente atribuído a fatores situacionais, tais como a facilidade da tarefa ou a sorte.

Analogamente, os eventuais insucessos do próprio indivíduo são geralmente atribuídos por ele a fatores situacionais, enquanto o insucesso de outros é atribuído a fatores pessoais.

Numa relação gerente-subordinado as implicações do modelo ficam evidentes e, por este motivo, é importante que haja conhecimento da existência destes mecanismos de atribuição, de modo que os gerentes possam evitar o desgaste decorrente das diferenças de percepções entre eles e os subordinados.

3.2.6 Recompensas

Conforme observado anteriormente, as recompensas que o indivíduo pode obter em virtude de seu desempenho costumam ser classificadas como intrínsecas e extrínsecas.

Uma das teorias motivacionais que focaliza sua atenção sobre os efeitos das recompensas extrínsecas sobre o comportamento é a chamada Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, baseada em grande parte no trabalho do psicólogo B. F. Skinner (por exemplo, Skinner 1975; Skinner, 1983), considerado como o mais destacado representante da chamada Psicologia Comportamentalista¹⁹.

¹⁹Na psicologia moderna podem ser identificadas duas grandes correntes, que correspondem a concepções distintas e conflitantes sobre a natureza humana: a fenomenologia e o comportamentalismo. Uma exposição clara e didática sobre estas duas abordagens pode ser encontrada em Milhollan & Forisha (sd).

Dois conceitos fundamentais nesta abordagem são o reforço e a contingência. Um reforço é tudo aquilo que segue um comportamento e influencia a probabilidade de que este venha a ser repetido no futuro; os reforços podem ser positivos (elogios, recompensas, etc) ou negativos (reprimendas, punições, etc).

A contingência é o grau de associação entre um comportamento e o recebimento de um reforço. Em geral, a probabilidade de que o comportamento seja influenciado aumenta em proporção direta com a imediatez do reforço.

A partir da premissa de que um comportamento desejado possa ser realizado pelo indivíduo, do princípio da contingência e da noção de reforço, esta abordagem propõe que todos os comportamentos podem ser entendidos. As características internas do indivíduo, tais como necessidades, valores e crenças são consideradas irrelevantes para compreender o comportamento.

McCormick & Ilgen (1985:283) mencionam algumas pesquisas cujos resultados são em linhas gerais consistentes com a teoria de modificação do comportamento:

- (a) a presença de reforços aumenta a frequência do comportamento mais do que a ausência de reforços;
- (b) a periodicidade do reforço pode influenciar o comportamento;
- (c) a existência de "feedbacks" sobre a natureza do comportamento e suas consequências aumenta a probabilidade de que este venha a se

repetir.

Davis & Newstrom (1992:57-63) citam várias empresas onde as técnicas de modificação do comportamento foram aplicadas com sucesso e afirmam que, quando comportamentos específicos podem ser identificados e recompensas valorizadas pelos funcionários são adequadamente aplicadas, a modificação do comportamento pode levar a melhorias substanciais em indicadores como ausências, atrasos e porcentagens de erros.

Estes autores ressaltam, entretanto, que a aplicação de tais técnicas a trabalhos complexos, onde se torna difícil identificar comportamentos específicos que devem ser reforçados, é limitada.

Stoner & Freeman (1989:445) resumizam as técnicas de modificação do comportamento em quatro categorias:

- (a) reforço positivo, que consiste no encorajamento de comportamentos desejáveis através de recompensas que promovam a repetição dos mesmos;
- (b) aprendizagem de evitação, a qual ocorre quando os indivíduos aprendem a evitar consequências desagradáveis;
- (c) extinção, quando a ausência de reforço em seguida a um comportamento indesejável faz com que após algum tempo o comportamento deixe de ocorrer;

- (d) punição, ou seja, a aplicação de consequências negativas para corrigir comportamentos julgados inapropriados.

McCormick e Ilgen (1985:284) afirmam que uma crítica frequente à modificação do comportamento baseia-se em razões éticas, pois se negaria às pessoas o controle sobre suas próprias ações.

No entanto, consideram que esta argumentação não se sustenta, porque uma grande variedade de comportamentos adotados pelos membros de uma organização poderiam ser vistos como tentativas de influenciar os outros.

A modificação do comportamento representa apenas uma das muitas maneiras de influenciar outras pessoas e o fato de que ela funciona melhor do que outros métodos mais sutis não significa que seja anti-ética.

Peters & Waterman (1982:67-73) dizem que as técnicas de modificação do comportamento são vistas como um exemplo acabado de manipulação do ser humano, na medida em que seu principal teórico, B. F. Skinner, afirmava que as pessoas são simplesmente um produto dos estímulos que recebem do ambiente, sustentando que caso este possa ser especificado de forma completa será possível prever exatamente as ações individuais.

Todavia, na prática não existe a possibilidade de se conhecer de forma tão completa os fatores ambientais de modo a predizer o comportamento. Ressaltam, entretanto, que as descobertas de Skinner têm implicações importantes.

notadamente o papel dos reforços positivos no comportamento dos indivíduos.

A teoria da modificação do comportamento teve pelo menos duas contribuições significativas para o entendimento do comportamento humano nas organizações, quais sejam enfatizar a necessidade de buscar explicações para o comportamento que sejam externas ao indivíduo e oferecer uma série de tecnologias e conceitos para tratar com o comportamento individual (Davis & Newstrom, 1992:62-63; McCormick & Ilgen, 1985:284).

Uma outra teoria que focaliza o efeito das recompensas sobre o comportamento é a Teoria da Equidade, proposta inicialmente por J. Stacy Adams e baseada nas idéias de Leon Festinger sobre a dissonância cognitiva.

Festinger (1975:11-36), propôs uma abordagem, denominada Teoria da Dissonância Cognitiva, segundo a qual a existência de relações discordantes entre cognições é um fator motivante em si mesmo.

Na definição de Festinger, cognições são quaisquer conhecimentos, opiniões ou convicções que os indivíduos possuem a respeito de seu meio-ambiente, de si mesmos ou de seu comportamento.

A dissonância ocorre quando dois elementos cognitivos relacionados entre si (mutuamente relevantes) são contraditórios e a magnitude da dissonância é função da importância dos elementos.

A existência da dissonância é psicologicamente incômoda e origina pressões

Avaliação e Compensação do Desempenho & Qualidade Total: Uma Análise Crítica

para reduzi-la ou eliminá-la, que são tanto mais intensas quanto maior for a magnitude da dissonância.

As maneiras mais comuns de reduzir a dissonância são a mudança de algum elemento cognitivo comportamental, a mudança de algum elemento cognitivo ambiental e a adição de novos elementos cognitivos.

A aplicação do conceito da dissonância cognitiva e o reconhecimento do fato de que os indivíduos trabalham em um sistema social, onde interagem com outras pessoas, levou à formulação da Teoria da Equidade (Davis & Newstrom, 1992:79-82; McCormick & Ilgen, 1985:276-280).

A Teoria da Equidade tem sido objeto de considerável interesse dos estudiosos do comportamento organizacional e há fortes evidências quanto a sua validade em termos gerais (O'Reilly, 1991).

De acordo com esta teoria, as pessoas fazem avaliações subjetivas sobre a relação que existe entre os resultados obtidos em seu trabalho, em termos de salários, benefícios, status, satisfação pessoal, etc., e os esforços que acreditam ter investido, em termos de treinamento, qualificação profissional, dedicação ao trabalho, tempo de serviço, dificuldade das tarefas, para conseguir tais resultados; o mesmo tipo de avaliação é feita para outras pessoas no ambiente de trabalho.

Da comparação subjetiva que é feita entre a relação resultado/esforço que julgam ser válida para si e a que acreditam existir para outras pessoas resulta uma percepção de equidade ou inequidade, que influencia a motivação, o desempenho e

a satisfação do indivíduo.

Uma situação de inequidade percebida resulta em um estado de tensão (dissonância) para o indivíduo, que busca agir de modo a reduzir a inequidade, alterando um ou os dois fatores na relação resultado/esforço.

O método que o indivíduo empregará para restabelecer a situação de equidade irá variar de pessoa para pessoa. Uma implicação importante desta teoria é a de que recompensas devem ser percebidas como justas pelos funcionários para que sejam efetivas como fator de motivação.

As pesquisas de Edward Deci sobre motivação intrínseca têm implicações relevantes para as empresas no que diz respeito à melhoria das condições de trabalho e o papel das recompensas monetárias como fator de aumento do desempenho.

Segundo Deci, as pessoas possuem necessidades inatas de competência e auto-determinação. A necessidade de competência faz com que os indivíduos se sintam motivados a alcançar altos níveis de desempenho, de forma a experimentar sentimentos de competência; a necessidade de auto-determinação faz com que as pessoas procurem sentir-se responsáveis pelas suas próprias ações (Locke, 1991; McCormick & Ilgen, 1985:288-290).

Por consequência, um trabalho concebido de tal forma a permitir que as pessoas experimentem sentimentos de competência e controle sobre seus atos traz em si mesmo componentes motivacionais intrínsecos, independentes de quaisquer

fatores ou recompensas extrínsecas.

Os estudos sobre motivação intrínseca se concentraram inicialmente na interação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Alguns estudos concluíram que as recompensas monetárias, sob certas condições, podem diminuir a motivação intrínseca (McCormick & Ilgen, 1985:289; O'Reilly, 1991).

A validade desta conclusão é incerta e a constatação do efeito negativo das recompensas extrínsecas sobre a motivação tem sido objeto de continuada discussão (O'Reilly, 1991; Scott, Farh & Podsakoff, 1988).

Estudos mais recentes relativizam a suposta influência negativa das recompensas monetárias sobre a motivação intrínseca, enfatizando a importância do contexto interpessoal no qual elas são aplicadas (Deci, Connel & Ryan, 1989).

De maneira geral, o significado psicológico de qualquer evento que afeta o início ou regulação de um comportamento intencional pode ser classificado como informacional ou controlador.

Um evento é denominado informacional quando suporta a autonomia e promove a competência do indivíduo; em contrapartida, eventos controladores são aqueles que impõe ou forçam o indivíduo a pensar, sentir ou comportar-se segundo algum padrão especificado.

Um evento experimentado como informacional reforça a auto-determinação e a motivação intrínseca, enquanto que um evento experimentado como controlador

diminui a auto-determinação e a motivação intrínseca. (Deci, Connell & Ryan, 1989, p. 112)

Deci, Connel & Ryan (1989) afirmam que as primeiras pesquisas sobre os fatores contextuais que afetam a auto-determinação foram experiências de laboratório envolvendo manipulações externas a partir das quais podiam ser realizadas inferências sobre como eventos específicos tendem a ser experimentados.

Tais eventos incluem a atribuição de recompensas monetárias, estabelecimento de prazos limites, realimentação positiva, etc. Verificou-se que a escolha e a realimentação positiva tendem a ser experimentadas como informacionais, enquanto que a atribuição de recompensas contingentes à tarefa, o estabelecimento de prazos limites, ameaças de punição, vigilância e avaliações, etc., tendem a ser experimentadas como controladores.

Estudos mais recentes mostraram, entretanto, que embora um evento específico tenda, na média, a ter um significado psicológico determinado, o contexto interpessoal no qual o evento ocorre tem uma influência importante no sentido de determinar se este é experimentado como informacional ou controlador.

Assim, por exemplo, a realimentação positiva pode ser experimentada como informacional ou controladora, dependendo do estilo de comunicação do experimentador. De maneira similar, as recompensas contingentes ao desempenho podem ser tanto informacionais como controladoras, dependendo do contexto interpessoal que as cerca.

3.2.7 Satisfação

O último elemento da sequência motivacional ilustrada na Figura 3.4 é a satisfação no trabalho. De maneira geral, as teorias que procuram explicar a satisfação no trabalho tem muito em comum com aquelas cujo objetivo é explicar a motivação e em muitos casos não há diferenciação clara entre os dois tópicos.

No entanto, a rigor, o estudo da motivação para o trabalho se preocupa em identificar as causas de determinados comportamentos produtivos. Por outro lado, o estudo da satisfação se preocupa com as **atitudes** que as pessoas têm em relação a seu trabalho.

O termo "atitude" é entendido neste contexto em seu sentido psicológico, como sendo um estado consciente que representa a orientação afetiva do indivíduo em direção a um objeto específico (McCormick & Ilgen, 1985:307), ou os sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como as pessoas irão perceber o ambiente em que se encontram (Davis & Newstrom, 1992:122).

Duas razões são citadas para explicar a grande afinidade entre as teorias sobre motivação e aquelas sobre satisfação no trabalho (McCormick & Ilgen, 1985:311-312).

Em primeiro lugar, diversas teorias motivacionais tem como pressuposto um modelo hedônico do comportamento, ou seja, partem da premissa de que os indivíduos são motivados a buscar a satisfação de seus desejos ou necessidades; assim, teorias motivacionais são em parte teorias sobre a satisfação no trabalho.

Por exemplo, os processos comparativos sugeridos pela Teoria da Equidade são também aplicados para explicar a satisfação com o trabalho e sua implicação mais estudada relaciona-se com o possível papel de recompensas monetárias excessivas ("overpayment") como causa de insatisfação.

Da mesma forma, o modelo proposto pela Teoria da Expectação sugere que a satisfação é determinada através de uma avaliação subjetiva do indivíduo quanto a extensão em que seu trabalho conduz a resultados que considera desejáveis.

O modelo supõe que cada pessoa atribui um valor a certos resultados possíveis, tais como salários, promoções, condições de trabalho, etc., e mantém avaliações sobre o grau de instrumentalidade entre seu desempenho e tais resultados. Da avaliação global das valências e instrumentalidades resulta uma estimativa do grau de satisfação que advirá do trabalho.

Em segundo lugar, a satisfação (atitude) é encarada frequentemente como um antecedente de certos comportamentos produtivos relevantes²⁰. Portanto, tanto a satisfação como a motivação passam a ser vistas como capazes de explicar o comportamento dos indivíduos no trabalho, tornando-se conceitos intimamente relacionados e, de certa forma, indistinguíveis.

Uma das teorias motivacionais que focaliza particularmente a satisfação no

²⁰No modelo da Figura 3.4 a satisfação aparece apenas como consequente das recompensas intrínsecas e extrínsecas. No entanto, conforme observado anteriormente, este modelo simplificado procura apenas ilustrar a sequência motivacional proposta e ignora as possíveis realimentações existentes. As consequências da satisfação no trabalho são estudadas com mais detalhes no item seguinte.

trabalho é a Teoria da Motivação-Higiene, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg.

Esta teoria procura explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos supondo a existência de dois tipos de fatores essencialmente independentes entre si, denominados fatores motivacionais, predominantemente associados à natureza das tarefas, e fatores higiênicos, mais ligados às condições de trabalho.

Segundo Herzberg os fatores higiênicos não contribuem para a satisfação, mas apenas para evitar a insatisfação. Somente os fatores motivacionais podem contribuir para a satisfação dos indivíduos com o trabalho.

Os principais fatores higiênicos (também chamados insatisfacientes, extrínsecos ou de contexto) são os salários, os benefícios, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relações entre a direção e o indivíduo, os regulamentos internos, etc.

Os fatores motivacionais (também denominados satisfacientes, intrínsecos ou de conteúdo) incluem as realizações do indivíduo em seu trabalho, o reconhecimento pelo grupo, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço profissional (promoções) e a possibilidade de crescimento.

Comentando a teoria de Herzberg, Savall (1989:52-53) afirma que ela tem como ponto de partida uma tripla negativa:

- (a) os métodos de incitação indireta ao trabalho, tais como redução da jornada, aumentos salariais, higiene ou ambiência, desenvolvimento de relações humanas, dinâmica de grupos, comunicações, diálogo, participação, aconselhamento no trabalho, são insuficientes e ineficazes;
- (b) as imposições de origem externa trazem apenas resultados medíocres, sendo necessário descobrir o motor interno da motivação para o trabalho;
- (c) não existe uma simetria entre satisfação e insatisfação, e sim uma dicotomia entre os diferentes fatores que condicionam a vida no trabalho; os fatores que causam a insatisfação são diferentes dos que causam a satisfação; a ausência de insatisfação não implica na satisfação.

As idéias de Herzberg tiveram uma influência duradoura sobre a Psicologia Organizacional. Uma de suas contribuições foi servir como base para os estudos e experiências sobre o enriquecimento do trabalho²¹ e motivação intrínseca²².

Uma das principais críticas à teoria relaciona-se com a suposta

²¹O enriquecimento do trabalho (do inglês, "job enrichment") consiste numa abordagem destinada a tornar o conteúdo das tarefas mais interessante e absorvente. O enriquecimento pode ser tanto horizontal (passos adicionais do processo produtivo são agregados ao trabalho do indivíduo) quanto vertical (os empregados passam a ter maior responsabilidade pelo controle de seu próprio trabalho, como por exemplo, na determinação dos métodos e ritmos de trabalho). Para maiores detalhes, ver por exemplo Kelly (1992) e Lawler (1986:82-100).

²²A motivação intrínseca seria aquela derivada da satisfação que os indivíduos obtêm da execução de suas tarefas, sem a necessidade de quaisquer reforços externos, tais como recompensas monetárias, elogios ou reconhecimento.

independência dos fatores higiênicos e motivacionais, uma vez que, de acordo com Herzberg a presença dos primeiros apenas evitaria a insatisfação, ao passo que somente os últimos causariam a satisfação. Nenhuma destas conclusões foi comprovada através de estudos empíricos (McCormick & Ilgen, 1985:282; Salancik & Pfeffer, 1977).

Stoner & Freeman (1989:439) resumizam as críticas à teoria de Herzberg apontando cinco objeções encontradas na literatura:

- (a) como as pessoas tendem a atribuir a si mesmas os sucessos e culpar fatores externos pelos insucessos, o procedimento utilizado na pesquisa de Herzberg é questionável;
- (b) como os pesquisadores tinham que fazer algumas vezes interpretações subjetivas, as respostas não são necessariamente consistentes;
- (c) na medida em que uma pessoa pode gostar de uma parte de seu trabalho, mas não de outra, Herzberg deveria ter elaborado alguma escala de satisfação ou insatisfação global com o trabalho;
- (d) ao contrário de pesquisas anteriores, o trabalho de Herzberg não leva em conta as variáveis que ocorrem entre diferentes pessoas em diferentes situações;
- (e) embora tenha assumido uma relação entre satisfação e produtividade,

Herzberg examinou somente satisfação e não produtividade;

Na atualidade, diversas teorias procuram explicar a satisfação no trabalho enfatizando o conceito de discrepância. Tais teorias afirmam que a satisfação com o trabalho é influenciada significativamente pelas discrepâncias que resultam de um processo de comparação psicológica envolvendo a avaliação que o indivíduo faz de sua situação de trabalho contra alguns padrões pessoais de comparação, tais como, o que deseja, o que julga merecer, o que vê outros conseguindo, o que experimentou no passado, etc. (Rice, McFarlin & Bennett, 1989).

Conforme discutido em itens anteriores, várias teorias e modelos encontrados na literatura propõe explicações para o comportamento e as atitudes relacionadas ao trabalho baseadas na satisfação de certas necessidades humanas.

Em linhas gerais, tais teorias postulam que (a) as pessoas possuem desejos ou necessidades dirigidas a diversos tipos de resultados, (b) o ambiente de trabalho fornece aos indivíduos em diferentes graus tais resultados, e (c) os estados afetivos (atitudes) destes são determinadas em grande medida pela correspondência entre os níveis realmente atingidos dos resultados e aqueles desejados (Stone, 1992).

Salancik & Pfeffer (1977, 1978) questionam estas idéias e propõe um modelo alternativo, segundo o qual o indivíduo determina seu nível de satisfação baseado em observações e inferências quanto à satisfação de outros indivíduos que executam trabalhos similares²³. Segundo estes autores, "o conceito de

²³Este modelo é conhecido como Processamento da Informação Social ("Social Information Processing"). Os trabalhos de Salancik & Pfeffer (1977, 1978) geraram um debate que se mantém até a atualidade (Stone, 1992).

necessidades pode ser potencialmente causador de erros e desnecessário para o desenvolvimento de teorias do comportamento humano" (Salancik & Pfeffer, 1977).

Embora seja claro que as influências sociais, tais como as opiniões de outras pessoas, sejam um dos fatores que afetam as atitudes do indivíduo com relação ao trabalho, parece duvidoso que este seja o único ou mais importante dos fatores envolvidos no desenvolvimento de tais atitudes (McCormick & Ilgen, 1985:313; Stone, 1992).

3.3 Correlatos da Satisfação no Trabalho

A idéia de que a satisfação e desempenho estão sempre e automaticamente relacionados tornou-se parte do "saber convencional"²⁴ e parece ser a premissa a partir da qual a preocupação com o bem-estar e o moral dos empregados é considerada relevante no contexto dos programas de GQT.

Smith (1992) observa que as organizações procuram medir a satisfação com o trabalho primariamente devido a uma suposta relação direta entre esta e os objetivos de curto prazo de redução de custos através do aumento da produtividade individual, redução do absenteísmo, da rotatividade, etc., assinalando que quando a gerência descobre que não há nenhuma garantia de relação unívoca entre a satisfação e a produtividade a nível individual, o interesse geralmente desaparece.

²⁴Saber convencional (do inglês "*conventional wisdom*") é uma expressão introduzida pelo economista John Kenneth Galbraith para designar as idéias econômicas e sociais sobre as quais existe consenso generalizado em determinadas épocas, algumas vezes mais por serem aceitáveis do que por serem verdadeiras. (Galbraith, 1987:7-17)

Na realidade, as pesquisas sobre a satisfação no trabalho e suas implicações para o desempenho individual e organizacional indicam um relacionamento complexo, conforme discutido nos parágrafos seguintes.

As pesquisas sobre satisfação no trabalho tem como objetivos principais determinar os fatores que causam a satisfação (antecedentes) e os efeitos (consequentes ou correlatos) da satisfação/insatisfação sobre fatores relevantes para a organização, tais como a produtividade e a rotatividade da mão-de-obra. De maneira geral, as correlações entre a satisfação no trabalho e comportamentos específicos tendem a ser fracas (Fisher & Locke, 1992; O'Reilly, 1991; Ostroff, 1992).

A correlação negativa entre a satisfação no trabalho e a rotatividade tem sido demonstrada de maneira consistente, mas mesmo para esta variável dependente os coeficientes de correlação obtidos são moderados (Fisher & Locke, 1992; McCormick & Ilgen, 1985:314).

Fisher & Locke (1992) sustentam que os baixos índices de correlação encontrados se devem à falta de correspondência entre os níveis de agregação nas medidas de atitude e comportamento, uma vez que a satisfação (atitude) é tipicamente conceituada como um sentimento geral em relação ao trabalho e o comportamento é geralmente medido como resultado específico (produtividade, desempenho, absentismo, rotatividade, etc.).

Em decorrência, quando as manifestações comportamentais são avaliadas como agregados de diversas ações, ficam evidenciadas correlações significativas

com a atitude geral de satisfação e insatisfação no trabalho.

As tipologias propostas para as respostas comportamentais e os resultados de diversos estudos sobre sua relação com as atitudes quanto ao trabalho são analisados. Por exemplo, em um dos estudos citados em Fisher & Locke (1992) as respostas comportamentais à insatisfação no trabalho são categorizadas como:

- (a) evitativas: pedir demissão ou transferência, atrasar-se, não cumprir a jornada de trabalho, evitar responsabilidades, faltar ao trabalho sem motivo justificado, etc.
- (b) defensivas: ignorar os próprios sentimentos negativos, recorrer ao abuso do álcool ou drogas, etc.
- (c) passivas-agressivas: não se empenhar no trabalho, recusar-se a fazer horas extras, deixar intencionalmente de cumprir prazos, etc.
- (d) expressivas: destratar outras pessoas, queixar-se sobre o trabalho, etc.
- (e) persuasivas: discutir os problemas com o gerente, solicitar ao gerente melhorias na situação de trabalho, etc.
- (f) hostis: recusar-se a fazer o trabalho, acionar judicialmente a empresa, fazer greves, sabotar máquinas ou equipamentos, realizar intencionalmente trabalho de má qualidade.

Os autores concluem que grande variedade de comportamentos podem ser adotados como resposta à satisfação ou insatisfação no trabalho, muito mais do que a *"velha e cansada trinca desempenho, rotatividade e absenteísmo, que tem sido o foco da maioria das pesquisas no passado"*, e propõe um modelo para descrever as respostas comportamentais que resultam da satisfação ou insatisfação com o trabalho, que incorpora os processos de escolha entre diversas categorias de comportamento e é apresentado na Figura 3.5, na página seguinte.

De acordo com este modelo, a situação no trabalho é percebida e avaliada pelo indivíduo baseado em seus valores e objetivos pessoais. O processo de avaliação pode também incluir a comparação com outros e envolver processos de atribuição a respeito das causas supostas da situação presente.

A avaliação feita pelo indivíduo resulta em sentimentos de satisfação ou insatisfação, que poderão se traduzir eventualmente em comportamentos; os autores sugerem que o nível prévio de satisfação é relevante para determinar se haverá manifestação efetiva dos comportamentos possíveis, ou seja, a mudança no nível de satisfação é uma variável considerada no modelo.

As atitudes com relação ao trabalho decorrentes da avaliação feita pelo indivíduo fazem com que sejam identificadas e avaliadas alternativas de ação possíveis nas circunstâncias específicas.

Entre os fatores que influenciam a identificação de alternativas estão a experiência passada na organização, o comportamento de outros membros do

grupo, as normas organizacionais, os mecanismos de expressão existentes²⁵, etc.

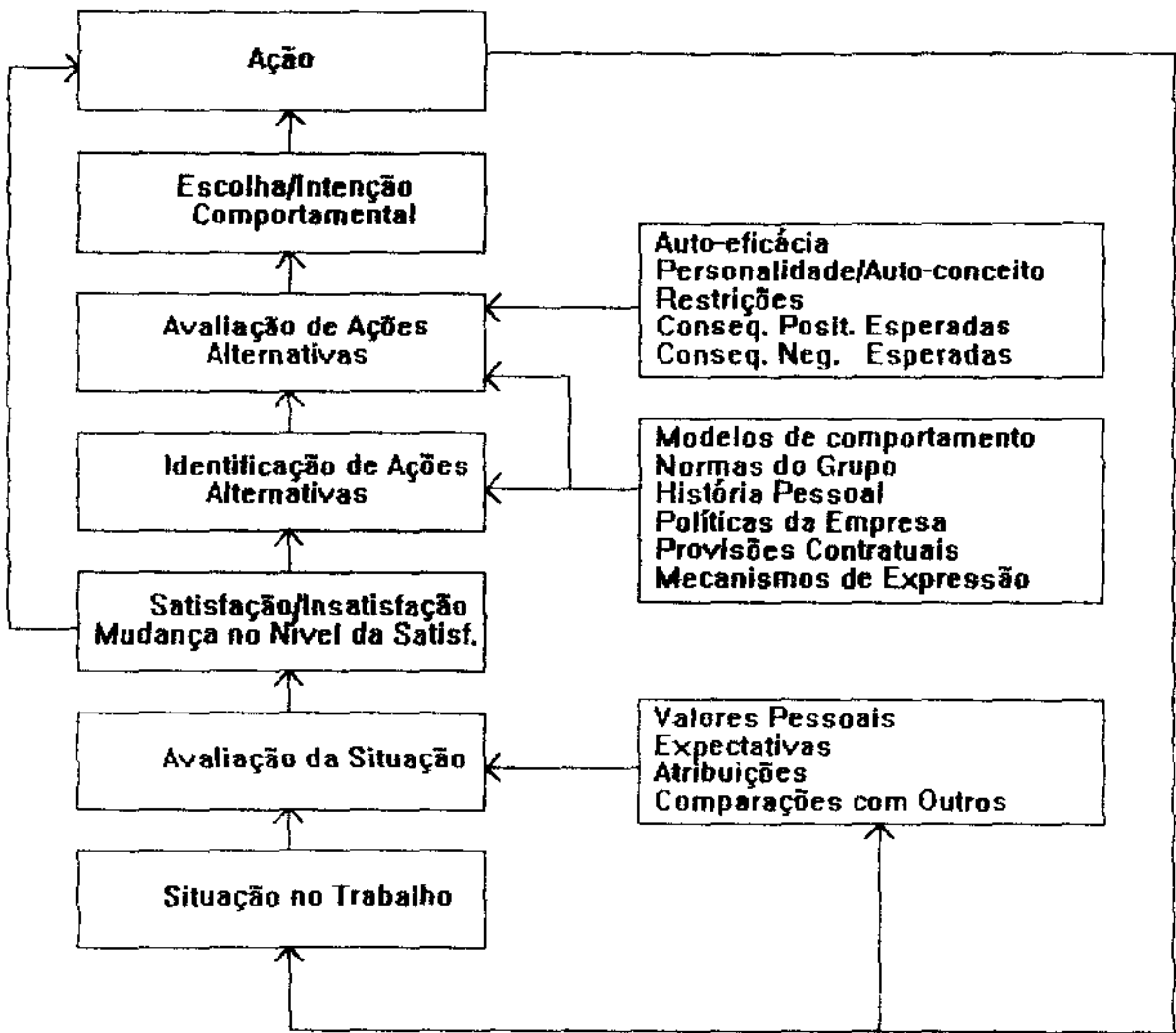


Figura 3.5 - Modelo Satisfação-Comportamento (Fisher&Locke, 1992)

As alternativas de comportamento serão avaliadas à luz de sua aceitabilidade pelo grupo, das possíveis consequências positivas e negativas, e dos valores e

²⁵Algumas pesquisas mostram que quando mecanismos formais de expressão estão disponíveis e são considerados efetivos a rotatividade de pessoal é menor do que quando isto não ocorre. Estes mecanismos formais de expressão podem ser, por exemplo, a possibilidade de dirigir críticas ou sugestões, muitas vezes com a garantia do anonimato, aos níveis gerenciais superiores (Fisher & Locke, 1992).

inclinações pessoais. Conforme Fisher & Locke (1992), *"um indivíduo insatisfeito pode ter que decidir se ele ou ela é o tipo de pessoa que faz corpo mole, discute com o chefe, ou rouba do empregador, não importa quão fortemente provocado"*.

O modelo proposto sugere a escolha racional de uma ação de cada vez. Se o comportamento alcança sucesso, outras ações se tornam desnecessárias. Se o comportamento escolhido não obtém os resultados desejados, o modelo sugere que outra ação considerada capaz de fazê-lo será selecionada e implementada.

A partir da experiência, há um aprendizado, pois se o indivíduo utiliza um ou dois comportamentos de uma dada categoria, como por exemplo, protesto construtivo, e estes comportamentos não alcançam sucesso, então ele pode julgar que todos os demais comportamentos nesta categoria são ineficazes, passando a selecionar outra categoria de comportamentos a partir deste momento.

Na mesma linha de raciocínio, diferentes comportamentos de uma mesma categoria podem ser considerados iguais e intercambiáveis em seu impacto, de modo que não há necessidade de selecionar outra categoria.

Por exemplo, numa situação de inequidade percebida que resulta em insatisfação com o salário, tanto ocupar-se de tarefas estranhas ao trabalho como chegar atrasado à empresa podem ser igualmente efetivos em restaurar uma percepção de equidade.

Além disto, maiores sanções podem estar associadas ao uso continuado de comportamentos de uma mesma categoria. Por exemplo, comportamentos de

evitação ao trabalho usados continuamente podem causar punições e mesmo dispensa, de modo que o indivíduo pode considerar que distribuir suas ações segundo várias categorias é um modo mais seguro e efetivo de produzir as mudanças desejadas.

Finalmente, a flecha no lado esquerdo da Figura 3.5, ligando a satisfação/insatisfação diretamente à ação leva em conta comportamentos não premeditados que ocorrem quando uma oportunidade para ação se apresenta em um momento de extrema satisfação ou insatisfação.

Ostroff (1992) observa que as correlações relativamente fracas entre satisfação e desempenho se devem ao fato de que a maioria das pesquisas focaliza o desempenho individual, que está sujeito a restrições e limites impostos pelas normas organizacionais, principalmente levando em conta as medidas de desempenho geralmente utilizadas.

Como o nível de satisfação dos empregados em geral pode estar relacionado com a eficácia da organização, uma vez que esta reflete, ao menos parcialmente, as respostas e interações cumulativas entre os funcionários, Ostroff (1992) argumenta que o relacionamento entre satisfação e desempenho pode ser melhor evidenciado quando a pesquisa focaliza o desempenho organizacional.

Funcionários satisfeitos, comprometidos e bem ajustados estão mais dispostos a trabalhar para o atingimento dos objetivos organizacionais, conduzindo a um melhor desempenho da empresa.

Por outro lado, funcionários insatisfeitos provavelmente irão buscar apenas atender os requisitos mínimos de desempenho, utilizar apenas parcialmente suas capacidades e mesmo adotar comportamentos prejudiciais à empresa, causando assim um decréscimo da produtividade e da eficácia da organização²⁶.

Katzell, Thompson & Guzzo (1992) propõe um modelo que resulta de uma integração de diversas teorias motivacionais examinadas anteriormente e procura esclarecer a relação entre a satisfação e o desempenho. O modelo proposto está ilustrado na Figura 3.6, na página seguinte.

Nesta figura a direção da seta entre dois elementos indica uma relação de causalidade positiva entre eles; a sequência causal suposta está ordenada da esquerda para a direita.

De acordo com o modelo, os dois fatores que determinam de forma mais imediata o desempenho no trabalho são o esforço que o indivíduo investe nas tarefas e o grau de satisfação no trabalho.

O esforço investido é em parte determinado por fatores externos ao modelo, tais como as condições físicas do empregado, mas é principalmente resultado dos objetivos específicos à tarefa e dos objetivos pessoais do indivíduo.

²⁶Ostroff (1992) apresenta resultados de pesquisa, envolvendo 298 escolas e quase 14000 professores, que suportam estas idéias. As correlações encontradas entre a satisfação e o desempenho organizacional variaram entre 0.11 e 0.54 e os resultados tendem a confirmar que as organizações com funcionários mais satisfeitos parecem ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.

Por sua vez, os objetivos que o indivíduo estabelece ao realizar uma tarefa dependem de vários fatores. Em situações de trabalho são de grande importância as práticas de estabelecimento de objetivos e os padrões de desempenho, ou seja, as metas e padrões estabelecidos pelos superiores.

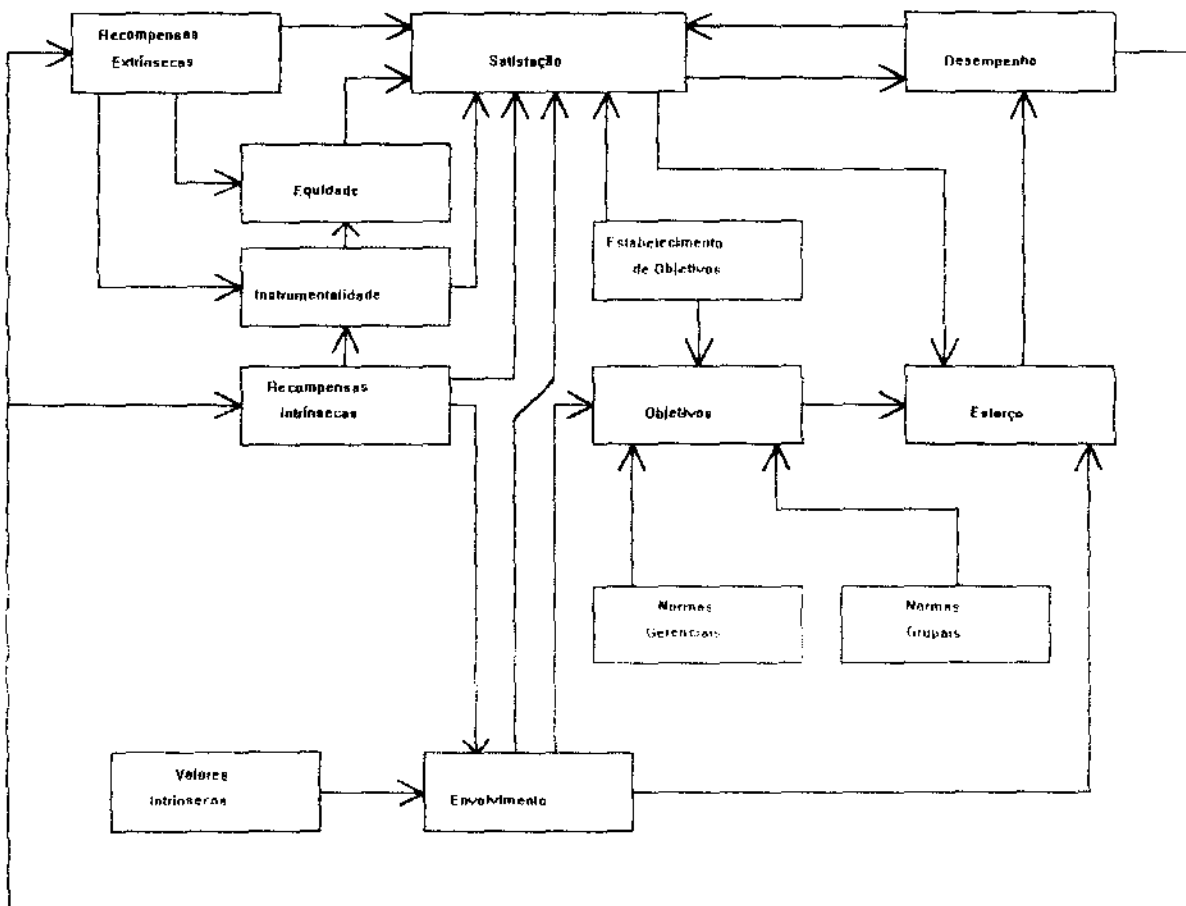


Figura 3.6 - Modelo Satisfação-Desempenho (Katzell, Thompson & Guzzo, 1992)

Estão também envolvidos as normas do grupo, incluindo a influência dos colegas e outras pessoas tomadas como modelo ("role models"). Além disto, cada pessoa estabelece por si mesma um certo número de objetivos, baseados em suas

inclinações, valores intrínsecos e atitudes, tais como o grau de envolvimento com o trabalho.

O esforço investido na realização de uma tarefa é também significativamente influenciado pelas atitudes do indivíduo em relação ao trabalho, incluindo o envolvimento e satisfação, que em conjunto podem ser entendidas como um estado afetivo de estímulo que predispõe o indivíduo a envidar esforços na realização das tarefas.

As consequências do desempenho no trabalho são representadas pelo elo de realimentação da direita para a esquerda na Figura 3.6, ligando-o às recompensas intrínsecas e extrínsecas.

O desempenho tem um papel informacional para o indivíduo e também um efeito de ativação, constituindo-se desta forma em uma espécie de recompensa intrínseca. Outras recompensas intrínsecas estão ligadas ao trabalho em si (variedade, autonomia, etc.) e sua capacidade de provocar sentimentos de competência e realização.

Algumas recompensas extrínsecas, tais como aumentos, promoções, relações sociais, etc., podem também estar associadas ao desempenho.

As recompensas tem efeitos diretos sobre o envolvimento e a satisfação com o trabalho. Além de seus efeitos diretos, o impacto das recompensas é mediado pelo grau em que são percebidas como sendo decorrentes do desempenho (instrumentalidade) e a percepção do grau de equidade com que são dispensadas.

Na medida em que o desempenho pode servir indiretamente para aumentar a satisfação através de maiores recompensas, o modelo da Figura 3.6 indica que o desempenho também aumenta o esforço, que por sua vez aumenta o desempenho, num processo de realimentação positiva que atua até que a satisfação atinja um ponto ótimo.

A existência de algumas evidências de que o desempenho influencia diretamente a satisfação está também contemplada no modelo, num outro elo de realimentação positiva.

O modelo proposto foi testado através de pesquisa envolvendo 1200 funcionários de quatro empresas, determinando-se as intercorrelações entre as variáveis; neste estudo foram utilizados dois indicadores para o desempenho, quais sejam, a avaliação dos superiores e a avaliação do próprio indivíduo. Os resultados principais deste estudo são sumarizados a seguir:

- (a) A satisfação é determinada substancialmente pelas magnitude das recompensas intrínsecas, tais como um trabalho considerado interessante, que ofereça desafios e onde o funcionário tenha certo grau de autonomia. O efeito é tanto direto como indireto, através da ligação percebida entre o desempenho e as recompensas, intrínsecas e também o efeito destas sobre o envolvimento com o trabalho.
- (b) A satisfação é determinada também pela magnitude das recompensas extrínsecas, tais como pagamento e segurança no trabalho. O efeito

direto é menor do que o das recompensas intrínsecas, mas estatisticamente significativo. Os efeitos indiretos das recompensas extrínsecas são apreciáveis, sendo mediados pela forma como estas são administradas, ou seja, a instrumentalidade e equidade percebidas.

- (c) O grau de envolvimento com o trabalho afeta positivamente a satisfação, que também é afetada pelas práticas de estabelecimento de objetivos, incluindo a clareza e especificidade destes.
- (d) A satisfação influencia significativamente o desempenho, tal como avaliado pelos superiores, embora não tenha virtualmente nenhuma influência no desempenho tal como avaliado pelo próprio indivíduo.
- (e) O dispêndio de esforço é um fator determinante no desempenho, tal como avaliado pelo próprio indivíduo, e é moderadamente afetado pela satisfação. O esforço é diretamente atribuível ao grau de envolvimento com o trabalho e aos níveis dos objetivos de desempenho.
- (f) Os níveis dos objetivos de desempenho são diretamente afetados pelas práticas de estabelecimento de objetivos, pela satisfação no trabalho e em maior grau pelo envolvimento com o trabalho.

A partir desta constatação os autores concluem que é possível entender porque muitas intervenções nas empresas destinadas a melhorar o desempenho afetam positivamente a satisfação, dado que existem muitos determinantes comuns

a ambos.

As intervenções que procuram introduzir mecanismos para estabelecer objetivos claros e específicos para os funcionários tem grande probabilidade de afetar o desempenho e a satisfação. O mesmo ocorre com aquelas que visam aumentar as recompensas intrínsecas do trabalho, proporcionando maior variedade nas tarefas e melhor utilização das capacidades humanas.

Finalmente, a adoção de incentivos baseados no desempenho, que levem em conta os efeitos mediadores da instrumentalidade e da equidade, possuem uma sólida justificativa teórica para os possíveis resultados positivos sobre o desempenho.

Portanto, ferramentas gerenciais adequadamente concebidas podem atender conjuntamente os objetivos de melhor desempenho e maior satisfação dos empregados.

Estes objetivos são compatíveis e é possível atingi-los através de um contexto organizacional onde as condições de trabalho forneçam recompensas intrínsecas, as recompensas extrínsecas sejam administradas equitativamente e vistas como ligadas ao desempenho, haja alto grau de envolvimento com o trabalho e objetivos claros, desafiantes e aceitáveis sejam estabelecidos.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados de um diagnóstico realizado em uma empresa nacional de cunho tecnológico, aplicando a metodologia proposta pela Teoria Sócio-econômica.

Através deste diagnóstico foram constatadas diversas disfunções, uma das quais relacionada à inexistência de um sistema de avaliação e compensação do desempenho individual.

Julga-se que a discussão realizada anteriormente permite entender porque este fato tem reflexos negativos sobre a motivação e a satisfação do pessoal da empresa e justificar, tanto através de uma abordagem econômica como através de uma abordagem psicológica, a relevância de encontrar soluções para o problema.

CAPÍTULO 4: PESQUISA EXPERIMENTAL

Neste capítulo são apresentados os resultados do diagnóstico realizado em uma empresa nacional de pequeno porte, utilizando a metodologia discutida no capítulo anterior, através do qual foram constatadas as principais disfunções que afetavam seu funcionamento à época da pesquisa.

Ao iniciar o trabalho decidiu-se pesquisar uma empresa na área de eletroeletrônica, que realiza tanto o desenvolvimento quanto a fabricação de seus produtos e que possui um programa de melhoria de qualidade em andamento. Esta escolha deveu-se principalmente a duas razões.

Em primeiro lugar, o desenvolvimento de produtos desde sua concepção inicial até a implementação do processo produtivo, como realizado pela empresa pesquisada, envolve um conjunto de tarefas complexas, relativamente pouco estruturadas, e com alto grau de inter-relacionamento, nas quais o sucesso depende não só do desempenho individual mas também do trabalho em equipe.

Estas características vem ao encontro do objetivo primordial a que se propõe esta dissertação, qual seja verificar a adequação da política de gerenciamento de recursos humanos ao programa de melhoria da qualidade em curso na empresa.

Em segundo lugar, nesta empresa seria possível observar uma situação que se pode classificar como de emergência tecnológica, permitindo assim utilizar um referencial teórico solidamente desenvolvido no arcabouço da análise sócio-econômica.

Foi preparada uma proposta de trabalho, contendo uma explicação detalhada sobre o projeto de pesquisa, e enviada à empresa escolhida, com a qual o autor já possuía contatos anteriores.

Havia o conhecimento prévio de que a empresa, criada há cerca de dez anos, experimentara um crescimento significativo, tornando-se conhecida nacionalmente; sabia-se também que seus proprietários procuravam constantemente atualizar-se sobre novas técnicas de gerenciamento. Como esperado, a empresa mostrou-se receptiva à proposta e se dispôs a colaborar com o trabalho acadêmico, sem o que esta dissertação não teria sido possível.

4.1 Visão Geral da Empresa

A empresa atua no desenvolvimento e manufatura de aparelhos eletrônicos baseados em microprocessadores. A linha de produtos que responde pela quase totalidade do faturamento compreende equipamentos de comutação telefônica, conhecidos como PABX¹, de até 128 ramais, com tecnologia de controle por programa armazenado.

O mercado de equipamentos de comutação telefônica é dividido em segmentos de acordo com o porte dos equipamentos, que são classificados segundo o número de linhas tronco e ramais. A empresa atua nos segmentos de micro, pequeno e médio portes, fabricando equipamentos de 6 a 128 ramais, cujo preço varia entre US\$2500,00 e US\$12000,00, detendo cerca de 10% do mercado

¹A sigla PABX vem do inglês "Private Branch Exchange", que se poderia traduzir por comutador de ramal privado

nestes segmentos, que são disputados principalmente por outras cinco empresas. O faturamento em 1992 foi de aproximadamente US\$2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil dólares).

Segundo estudos da empresa, entre Janeiro/90 e Setembro/92 o preço médio dos equipamentos para o cliente final sofreu uma redução de 65%, devida principalmente às menores taxas de importação que passaram a incidir sobre os insumos. Com a redução das alíquotas de importação, tem ocorrido a entrada de produtos importados, cuja presença tende a aumentar nos próximos anos.

O quadro de funcionários da empresa à época de realização das entrevistas era de 92 pessoas², das quais 50 possuíam formação técnica ou superior. No início de 1991, entretanto, o número de funcionários atingira um pico de 180, tendo ocorrido uma redução significativa na força de trabalho nos doze meses subsequentes, principalmente em virtude de uma acentuada retração na demanda.

Apesar da redução de efetivos, o volume de equipamentos produzidos no mês de abril de 1993, após superada a recessão, havia sido maior do que em qualquer outro período similar, indicando um acentuado aumento da produtividade do trabalho, medida em termos de produto por empregado³.

²No início de 1993 toda a parte de ferramentaria, responsável pela fabricação dos gabinetes e partes metálicas do equipamento, foi transformada em empresa independente. O antigo gerente industrial tornou-se sócio, com dez por cento do capital da nova empresa, e toda a parte mecânica foi terceirizada. Esta nova empresa tinha 18 funcionários, que trabalhavam anteriormente na empresa pesquisada.

³Acredita-se que este fenômeno tem se repetido em grande número de empresas, que demitiram pessoal na recessão de 91-92 e, ao mesmo tempo obtiveram melhorias de produtividade, quer devidas à racionalização dos processos internos, melhoria da qualidade, automação, etc. Mesmo com a retomada do desenvolvimento, estas empresas não necessitam contratar pessoal para alcançar os níveis anteriores de produção, o que pode levar a uma cristalização do desemprego estrutural, num fenômeno semelhante ao que hoje se observa em alguns países desenvolvidos.

A direção é exercida em conjunto por dois sócios-proprietários, que possuem igual participação no capital; um dos sócios se encarrega da Diretoria Geral e o outro da Diretoria Técnica.

Nove gerências (Recursos Humanos, Centro de Processamento de Dados, Controladoria, Administração, Comercial, Exportação, Garantia de Qualidade, Fabricação, Desenvolvimento) constituem a organização formal.

A gerência de Recursos Humanos era acumulada pelo Diretor Geral, uma vez que o antigo gerente havia se desligado recentemente da empresa e não fora ainda substituído.

A gerência de Exportação havia sido criada recentemente, tendo em vista que um dos objetivos estratégicos da empresa era expandir seus negócios nos países do Mercosul.

A gerência de Garantia de Qualidade havia sido criada há três anos, com a finalidade específica de implantar um sistema de controle de qualidade que atendesse às necessidades de melhoria então percebidas pelos diretores. Os esforços atuais se direcionam para a adequação à norma ISO9000, na qual a empresa tem como objetivo estratégico obter a certificação.

Julga-se que a empresa estudada tem características que a tornam em certa medida representativa de um conjunto bastante amplo de empresas brasileiras, conferindo desta forma um certo grau de generalidade às condições desta pesquisa

experimental. Entre estas características destacam-se:

- (a) acirramento da concorrência no setor de atuação da empresa, com redução de preços reais e diminuição das margens de lucro, sobretudo após as medidas liberalizantes em relação às importações;
- (b) redução significativa dos efetivos, como decorrência da crise econômica, acompanhada de significativos aumentos da produtividade do trabalho na fase de retomada do crescimento;
- (c) preocupação acentuada com a melhoria da qualidade, em grande parte devido à necessidade de maior competitividade, com a implantação de programas formais na área (criação da Gerência de Qualidade, adequação às normas ISO9000, etc);
- (d) busca de expansão no mercado externo, principalmente nos países do Mercosul, reforçando a necessidade de atingir padrões de qualidade compatíveis com as exigências destes mercados.

4.2 Desenvolvimento do Produto

O trabalho de desenvolvimento realizado na empresa inclui o projeto de novos produtos, o aperfeiçoamento de produtos existentes e o projeto de equipamentos especiais de teste que sejam necessários na linha de produção para verificar a funcionalidade das placas eletrônicas utilizadas nos equipamentos.

O Departamento de Desenvolvimento é também responsável pela homologação de componentes para uso nos produtos da empresa. A instabilidade do mercado de componentes acarreta a necessidade de mudanças e adaptações nos equipamentos, quando ocorre o caso de um determinado componente deixar de estar disponível.

A decisão de projetar novos equipamentos ou modificar equipamentos já existentes se inicia em geral através de solicitações do departamento de Vendas, que procura identificar as necessidades do mercado e monitorar os lançamentos dos concorrentes. Identificada uma necessidade ou oportunidade de mercado, é feita uma análise da viabilidade econômica do equipamento. Estes ciclos ocorrem com frequência, mas não é incomum que uma nova idéia seja descartada por inviável.

Uma vez tomada a decisão de realizar algum projeto, são desenvolvidas especificações mais detalhadas. Cronogramas são elaborados, estimando-se os tempos de desenvolvimento com base na experiência anterior, e as tarefas são distribuídas aos projetistas. Em grande parte dos casos, os projetos envolvem tanto o desenvolvimento de hardware como de software, uma vez que os equipamentos fabricados pela empresa são baseados em microprocessadores. Geralmente vários projetos são conduzidos de forma concorrente.

Os equipamentos de desenvolvimento incluem estações de emulação de software. Microcomputadores e software para desenvolvimento de "layouts" de placas de circuito impresso estão também disponíveis.

O envolvimento da Fabricação ocorre em geral na fase de construção dos protótipos. Uma vez que o produto tenha sido liberado para fabricação, mudanças de engenharia que se fazem necessárias são liberadas pela Engenharia de Desenvolvimento. Estas mudanças tanto podem ser destinadas a corrigir problemas encontrados após o início da fabricação, como visar à redução de custo ou maior facilidade de fabricação. De qualquer modo, o número de mudanças de engenharia necessárias é considerado como um parâmetro que indica a qualidade do desenvolvimento.

4.3 Fabricação do Produto

O processo produtivo consiste na montagem e teste de placas eletrônicas e na montagem e teste de equipamentos a partir destas placas. Os equipamentos de menor porte são produzidos e estocados de acordo com a previsão de demanda ("build to plan"), ao passo que os equipamentos de maior porte são produzidos somente a partir de uma ordem específica ("build to order").

Os componentes eletrônicos que serão utilizados na montagem das placas eletrônicas passam por uma inspeção de recebimento, baseada num plano de amostragem conforme à norma NBR 5426⁴. O sistema de controle de entrada de peças foi concebido de forma a garantir que nenhum lote de peças entre no estoque sem que tenha sido submetido à inspeção por amostragem.

⁴É interessante notar que antes da sistematização do programa de qualidade a inspeção consistia em verificar uma certa percentagem dos componentes recebidos, erro bastante comum quando se desconhecem os fundamentos estatísticos dos planos de amostragem

Ordens de fabricação são emitidas para a linha de montagem de placas eletrônicas conforme as necessidades indicadas pelo sistema de planejamento e controle de produção. Os componentes eletrônicos (resistores, capacitores, etc.) são pré-formados e codificados segundo mapas fornecidos pela Engenharia Industrial, e distribuídos entre as estações de trabalho, onde é feita a inserção manual na placa a ser montada.

A carga (número de componentes inseridos na placa) é balanceada de modo que o tempo de permanência em cada estação seja aproximadamente igual, visando obter um fluxo de trabalho uniforme entre as estações. Trata-se, portanto, de uma linha típica de montagem seriada, onde cada operador executa um número limitado de operações fixas e repetitivas.

A maior parte da mão-de-obra de montagem das placas eletrônicas é terceirizada. Além do menor custo, considera-se que tal prática permite maior flexibilidade no ajuste de efetivos, em caso de redução de encomendas e em certa medida protege o emprego dos funcionários efetivos diretos, que detêm habilidades consideradas mais críticas, tais como o teste das placas e conjuntos acabados.

Após a última estação de montagem, as placas são inspecionadas visualmente. Como cada estação de trabalho insere somente determinados componentes, é possível determinar que operador foi responsável pelo problema. O inspetor mantém um registro dos erros cometidos em cada estação e procura determinar se alguma delas está "fora de controle".

A seguir, é feita a soldagem dos componentes utilizando máquina de solda. Trata-se de um processo crítico, que requer controles estreitos da temperatura do banho de solda, da densidade do solvente e do tempo de aplicação do fluxo. Após a soldagem, a placa é novamente inspecionada e passa por testes funcionais.

São mantidas duas cartas de controle por atributos na linha de montagem e teste das placas eletrônicas. A primeira mostra a proporção de componentes inseridos incorretamente em relação ao total de componentes e a segunda mostra a percentagem de placas defeituosas no teste final em relação ao total de placas testadas.

Os resultados de melhoria de qualidade no processo de montagem e soldagem das placas desde a criação da Gerência de Qualidade são considerados significativos. Os registros aos quais o autor teve acesso indicam uma redução de cerca de quatorze vezes no número de defeitos detetados no teste das placas eletrônicas neste período. Estas melhorias foram conseguidas através de treinamento dos operadores, utilização de Controle Estatístico do Processo, modificações no processo de soldagem dos componentes nas placas, manutenção preventiva dos equipamentos, etc.

Em outra linha de fabricação, os equipamentos são montados e submetidos a testes paramétricos e funcionais. Mantém-se o registro dos números de série de cada equipamento e das placas nele instaladas (rastreabilidade).

4.4 Comercialização e Suporte ao Produto

O produto é comercializado quase que exclusivamente através de representantes, que efetuam as vendas e prestam a assistência técnica.

O número de representantes comerciais era de aproximadamente 80, considerado insatisfatório tendo em vista que para os concorrentes este número se situava entre 150 e 250. O credenciamento de mais representantes era considerado um dos objetivos estratégicos da empresa para o ano de 1993.

Os representantes recebem treinamento na empresa para que possam efetuar a manutenção eventualmente necessária, que consiste geralmente na troca de placas eletrônicas. As placas substituídas são retornadas à empresa para reparos.

No caso de problemas técnicos no equipamento que estejam ligados a deficiências do projeto ou da própria rede telefônica, o suporte é prestado diretamente pela Engenharia de Desenvolvimento. Apesar da existência de normas internacionais, afirma-se que a grande diversidade de equipamentos de comutação instalados nas centrais telefônicas causa problemas imprevistos. A capacidade de solucionar tais problemas, adaptando o equipamento às peculiaridades da rede telefônica em quaisquer circunstâncias, é considerado um fator crítico de sucesso pelos dirigentes da empresa e altamente valorizado.

Havia sido criado recentemente um serviço de atendimento ao cliente, cuja finalidade era *"atender as reclamações e consultas de clientes, fazendo o papel de*

advogado do cliente junto aos diversos setores da empresa e também junto aos revendedores". O telefone desta área estava sendo divulgado através da publicidade da empresa e esperava-se que cada reclamação fosse encaminhada e acompanhada até que o cliente considerasse o problema solucionado.

4.5 Políticas de Pessoal

Ao ingressar na empresa o funcionário recebe um documento, denominado "Manual de Integração" que contém diversas informações sobre a empresa, tais como os benefícios sociais (compatíveis com uma empresa de seu porte na região onde está instalada) e o regulamento interno.

O manual contém ainda uma declaração de "Filosofia da Empresa" que se julga conveniente transcrever na íntegra:

"A (nome da empresa) destaca-se de outras empresas por algumas características bastante peculiares na sua forma de vivenciar o trabalho, não tão somente como uma fonte de lucros.

A partir desta proposta, definimos uma filosofia de trabalho da empresa, que tentaremos resumir a seguir:

- Em primeiro lugar, é imprescindível um ambiente de trabalho onde:

As pessoas sejam respeitadas;

Exista camaradagem e as pessoas se ajudem mutuamente;

As pessoas possam crescer profissionalmente e como seres

humanos;

Os valores e a filosofia de trabalho da empresa sejam respeitados.

- O Cliente deverá ser considerado em primeiro lugar e sua satisfação será fator fundamental para o sucesso da empresa.

- É importante considerar que em muitos casos o cliente de um departamento é um outro departamento da empresa e, independentemente disto, deverá ser tratado como cliente. Deveremos buscar sempre a excelência em todas as atividades, ou seja, devemos procurar ser tão competentes de modo a obter um desempenho excelente em todas as atividades da empresa.

- Qualidade e produtividade são fatores fundamentais para o sucesso da empresa e serão tratados permanentemente como prioridades básicas da empresa. É importante termos em mente que deveremos lutar para superar hoje os resultados de ontem e em seguida superar amanhã os resultados de hoje, uma vez que o ser humano depende de novos desafios para poder evoluir."

Esta declaração reflete diversas características centrais aos programas de GQT, tais como o foco no cliente, a idéia de melhoria contínua, a ênfase na qualidade dos produtos e a preocupação com o desenvolvimento, bem-estar e satisfação dos funcionários. O discurso fundamenta-se na idéia de que é importante para o sucesso da empresa a existência de valores⁵, que são comunicados pela direção aos funcionários.

⁵Valores podem ser entendidos como os conceitos básicos numa organização, que definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização (Freitas, 1991:14)

4.6 Inventário de Disfunções

Foram realizadas quatorze entrevistas com funcionários da empresa, incluindo os dois proprietários, quatro gerentes e oito funcionários não-gerentes. Todos os funcionários entrevistados eram indiretos, uma vez que o interesse da pesquisa se concentrava nas disfunções ligadas ao trabalho intelectual. As entrevistas foram realizadas no período de 17 a 20 de maio de 1993 e cada uma delas teve a duração média de 90 minutos, exceto as entrevistas com os proprietários que se prolongaram por mais de duas horas.

Foi utilizado o guia de entrevista semi-diretiva (Apêndice 1), desenvolvido e aplicado originalmente por Lima (1991a) em pesquisas sobre empresas em situação de emergência tecnológica.

Os temas e sub-temas listados no guia se baseiam na concepção de que os fenômenos de emergência tecnológica ocorrem sob a regência de três dinâmicas distintas mas inter-relacionadas, que são a Dinâmica Organizacional, a Dinâmica Tecnológica e a Dinâmica Concorrencial, conceituadas e descritas anteriormente.

Durante as entrevistas foi evitada tanto quanto possível a utilização de perguntas diretas⁶; os entrevistados foram estimulados a discorrer livremente sobre

⁶Por exemplo, ao invés de perguntar "Há problemas na distribuição da carga de trabalho em seu departamento?", o entrevistador diz "Vamos falar sobre como são distribuídas as tarefas em seu departamento.", permitindo que o entrevistado descreva a situação e evidencie espontaneamente uma eventual disfunção. Reduz-se desta forma a possível indução que ocorre quando, ao questionar uma pessoa sobre suas atividades, o pesquisador orienta a atenção do indivíduo para uma informação em particular.

seu trabalho e apenas ocasionalmente direcionados para algum tema ou sub-tema específico julgado pertinente à área de atuação do entrevistado e que não houvesse sido mencionado.

Ao início de cada entrevista houve a preocupação de ressaltar a garantia de confidencialidade e explicar a finalidade puramente acadêmica do trabalho realizado. Enfatizou-se que o resultado das entrevistas seria eventualmente apresentado em tal nível de agregação que não permitiria a identificação das pessoas envolvidas.

Durante as entrevistas observou-se que os entrevistados pareciam falar sem qualquer inibição e que, ao contrário, mostravam-se desejosos de expressar suas idéias e opiniões.

Nas semanas seguintes à realização das entrevistas, organizou-se toda a informação coletada obedecendo o seguinte critério:

- (a) Todas as entrevistas foram lidas, grifando-se as frases nas quais se observou a expressão de alguma disfunção.
- (b) Traduziu-se a disfunção percebida em uma idéia-chave que representasse adequadamente a frase grifada.
- (c) Anotou-se a frase grifada, exatamente tal como dita pelo entrevistado, abaixo da idéia-chave. Caso o entrevistado já houvesse mencionado a mesma idéia-chave anteriormente, escolheu-se a frase que melhor

representasse a disfunção percebida por aquele entrevistado em particular.

- (d) Após a análise de todas as entrevistas, verificou-se quantas frases haviam sido associadas a cada idéia-chave, indicando quantas pessoas haviam mencionado a mesma idéia-chave, e escolheu-se aquela que parecesse melhor representar a disfunção percebida (frase testemunha) pelos entrevistados que haviam mencionado a idéia-chave.
- (e) Anotou-se junto a cada idéia-chave o número de pessoas que a haviam mencionado, o que fornece uma indicação de quão evidente a disfunção se apresenta aos envolvidos.
- (f) Classificou-se cada idéia-chave em um dos sub-temas listados no guia de entrevistas.

Através deste processo levantou-se um inventário de disfunções que é apresentado a seguir; entre colchetes está o número de entrevistados que mencionaram a idéia-chave. As disfunções mencionadas pelos entrevistados estão agrupadas de acordo com os tema e sub-temas das dinâmicas Organizacional, Tecnológica e Concorrencial, na mesma ordem em que aparecem no guia de entrevista.

A) DISFUNÇÕES PERCEBIDAS DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

TEMA: CONDIÇÕES DE TRABALHO

Sub-tema: Clima no ambiente de trabalho

- [1] Há conflitos entre as necessidades da empresa e as concepções culturais dominantes.

"Os funcionários não tem cultura fabril, tem pouca ambição."

TEMA: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Sub-tema: Regras e Procedimentos de Trabalho

- [1] Há dificuldades na implantação de procedimentos requeridos pelas normas ISO9000.

"Há certa resistência na implantação de procedimentos requeridos pela certificação ISO9000."

- [2] Faltam procedimentos definidos para o trabalho dos funcionários.

"Não há procedimentos estabelecidos na minha área."

- [3] A falta de procedimentos causa insegurança aos funcionários no desempenho de seu trabalho.

"É difícil trabalhar sem um procedimento, causa insegurança."

- [4] A falta de procedimentos é usada como desculpa para justificar erros.

"As pessoas muitas vezes não mantêm as rotinas, se escondem atrás de coisinhas; uma coisa que atrapalha são as desculpas que as pessoas encontram para não fazer alguma coisa, por não ter um procedimento claro."

Sub-tema: Repartição da carga de trabalho

- [1] A carga de trabalho dos projetistas é excessiva.

"Normalmente o tempo é mais curto do que a carga de trabalho."

- [2] A divisão da carga de trabalho causa descompasso entre o desenvolvimento de hardware e software.

"Carga de trabalho é cíclica, às vezes há descompasso entre hardware e software."

- [3] Inexistem critérios objetivos para a divisão da carga de trabalho.

"Divisão de tarefas é no sentimento do gerente sobre quem vai fazer melhor."

Sub-tema: Polivalência e autonomia no trabalho

- [3] A falta de autonomia da gerência operacional causa demora na solução de problemas.

"Os problemas só resolvem quando chegam ao dono."

- [4] Os funcionários se sentem desestimulados pela falta de autonomia e alto grau de controle.

"A mudança de gerente foi traumática porque houve mudança na forma de trabalho, que passou a ser muito controlado."

- [5] A falta de autonomia dos funcionários resulta em trabalho desnecessário para a gerência.

"Os subordinados teriam autonomia para resolver 50% das coisas que interrompem meu trabalho."

TEMA: GESTÃO DO TEMPO

Sub-tema: Planificação e programação da gestão do tempo de trabalho individual e coletivo

- [1] As tarefas planejadas não são realizadas dentro do tempo previsto.

"Consigo realizar apenas 30% do que planejo fazer a cada dia."

Sub-tema: Operações mal realizadas ou não realizadas por falta de tempo

- [1] Há dificuldade em alocar o tempo necessário para o treinamento.

"Não pude me concentrar em aprender o trabalho, a planificação do treinamento é superada pelo dia a dia."

- [2] As tarefas voltadas ao planejamento de mais longo prazo são sacrificadas pelas necessidades do dia-a-dia.

"Há dificuldades de parar algum tempo para planejar a longo prazo."

Sub-tema: Fatores perturbadores da gestão do tempo de trabalho

- [3] Há interrupções frequentes que atrapalham o trabalho de desenvolvimento de novos produtos.

"Tem uma tarefa programada, há várias interrupções em cadeia, que quebram o raciocínio."

TEMA: ADEQUAÇÃO FORMAÇÃO-EMPREGO

Sub-tema: Qualificação do pessoal

- [2] Há problemas causados pela não-qualificação adequada de pessoal técnico.

"Houve um grupo de pessoas que levou seis meses para acertar um trabalho; foi feito em cinco dias."

Sub-tema: Dispositivos de formação

- [3] As necessidades de treinamento formal não são adequadamente satisfeitas.

"As solicitações de curso raramente são atendidas."

TEMA: ELABORAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA INTERNA

Sub-tema: Orientação da estratégia interna

- [1] Há falta de planejamento estratégico formal.

"Não há planejamento estratégico formal."

Sub-tema: Formulação e desdobramento da estratégia interna

- [1] Há dificuldade em introduzir alguns conceitos de qualidade na empresa.

"Na hora de por em prática os conceitos de qualidade, trava um pouco."

Sub-tema: Implementação da Estratégia Organizacional

- [3] Há dificuldades causadas pelo excessivo envolvimento dos gerentes com a parte operacional.

"Os gerentes trabalham muito no varejo, no dia-a-dia, no operacional, trava um pouco na parte estratégica."

Sub-tema: Meios de operacionalização da estratégia interna

- [5] A falta de um plano de cargos e salários causa insatisfação entre os funcionários.

"O plano de carreira é sempre falado mas nunca tem, todos os técnicos estão no mesmo nível."

- [1] A falta de transparência nos critérios de promoção causa insatisfação entre os funcionários.

"As estratégias de promoções não são claras, não há regras definidas."

- [3] A falta de um sistema de avaliação e de desempenho causa insatisfação entre os funcionários.

"A avaliação a nível de gerência não é formal nem periódica."

- [2] Não se consegue equacionar adequadamente um sistema de compensação por desempenho.

"Não são estabelecidas metas para as pessoas, porque se estabelecer metas e cumprir tem que dar incentivo."

- [1] Não se consegue equacionar adequadamente um programa que incentive as contribuições dos funcionários.

"No programa de sugestões havia procura mais por interesse financeiro; tirou o incentivo, deixaram de propor idéias."

- [2] Há insatisfação com a política salarial da empresa.

"A firma tem seguido os índices (de aumento salarial), mas acho que paga pouco."

[3] A insegurança no emprego desestimula os funcionários.

"Quando começou o processo (de redução de pessoal) perdemos pessoas boas, saíram pessoas competentes; as pessoas não entendiam porque saíam pessoas produtivas e ficava o luxo."

B) DISFUNÇÕES PERCEBIDAS DA DINÂMICA TECNOLÓGICA

TEMA: DESEMPENHO DO PRODUTO EM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Sub-tema: Grau de transparência das necessidades dos clientes

[1] Há falta de critérios para selecionar as informações de clientes.

"Muitas reclamações são bloqueadas, não tem sentido, não passa direto."

TEMA: PROCESSO DE ADEQUAÇÃO DA PERFORMANCE DOS PRODUTOS E DOS EQUIPAMENTOS EM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DE FUNCIONAMENTO

Sub-tema: Extensão do Conhecimento Técnico Existente a Outras Aplicações

[2] A realimentação de informações sobre o desempenho de produtos correntes para o projeto de novos produtos é deficiente.

"Não há documentação formal na assistência técnica, na área de manutenção de placas, faltam dados mais sólidos, estatística sobre onde está dando problemas."

TEMA: ELABORAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA
TECNOLÓGICA

Sub-tema: Ferramentas Gerenciais para a Operacionalização da Estratégia
Tecnológica

- [7] Os cronogramas dos projetos não são adequadamente cumpridos.
"Os cronogramas nunca são cumpridos."

Sub-tema: Meios de Operacionalização da Estratégia Tecnológica

- [1] A falta de algumas ferramentas prejudica o desenvolvimento de novos produtos.
"Não tem ferramenta adequada para programação de PLD's; é preciso melhorar a relação projetistas por estação de trabalho."

Sub-tema: Sistema de informação da estratégia tecnológica

- [1] A rotatividade do pessoal de desenvolvimento dificulta a estimativa dos tempos requeridos para a execução de projetos.
"A rotatividade do pessoal de projeto faz com que não se acumule experiência sobre o tempo que se gasta no projeto."

C) DISFUNÇÕES PERCEBIDAS DA DINÂMICA CONCORRENCIAL

TEMA: RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Sub-tema: Organização do relacionamento com os fornecedores

- [1] Há resistência ao estabelecimento de parcerias com fornecedores.
"Atuação com vários fornecedores está OK, para implantar parcerias há resistências."

- [1] Há dificuldades para encontrar fornecedores de serviços para a empresa.
"Não há uma gama de serviços externos que possibilite a terceirização."

- [2] A terceirização de parte da mão-de-obra direta tem acarretado problemas.
"Tem havido problemas com pessoal subcontratado."

TEMA: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Sub-tema: C-C-C com os clientes

- [1] Há dificuldades para comunicar-se diretamente com os clientes.
"É difícil chegar até o cliente, o porta-voz é o representante."

Sub-tema: Organização do relacionamento com os clientes

- [2] Há problemas na assistência técnica aos clientes.

"O equipamento é excelente, a assistência técnica é fraca."

TEMA: ELABORAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA
CONCORRENCIAL

Sub-tema: Orientação da estratégia concorrencial

- [2] A seleção de revendedores enfatiza demasiadamente a parte técnica em detrimento da parte comercial.

"As escolha de revendedores foi desvinculada da parte comercial."

Sub-tema: Meios de operacionalização da estratégia concorrencial

- [1] O número de representantes credenciados não é adequado.

"A concorrência tem muito mais revendedores."

Sub-tema: Agentes da estratégia concorrencial

- [2] Há dificuldades em manter a capacitação adequada dos revendedores.

"A capacitação das vendas tem problemas constantes que precisam ser gerenciados."

As disfunções listadas anteriormente são claramente percebidas por alguns dos entrevistados. Há entretanto, uma disfunção que não foi mencionada especificamente por nenhum entrevistado mas que se tornou visível pelo exame do conjunto das entrevistas.

No início de cada entrevista foi solicitado ao entrevistado que dissesse qual ou quais seriam os principais objetivos da empresa para aquele ano. Observou-se que cada um dos entrevistados manifestou uma opinião diferente (crescer, ter desenvolvimento próprio, atender melhor os clientes, melhorar a qualidade, ser um bom lugar para trabalhar, etc.) ou não foi capaz de responder à pergunta.

Assim, acredita-se que a idéia-chave a seguir corresponde a uma disfunção manifesta da Dinâmica Organizacional, especificamente relacionada ao tema de Comunicação-Coordenação-Concertação (C-C-C) entre os agentes da empresa.

TEMA: CCC ENTRE OS AGENTES DA EMPRESA

Sub-tema: C-C-C à nível vertical

[..] A estratégia da empresa não é claramente comunicada aos agentes internos.

"Não se tem muita informação sobre a estratégia a longo prazo."

4.7 Apresentação do Diagnóstico à Empresa

Cerca de um mês após a realização das entrevistas o autor apresentou pessoalmente ao Diretor Técnico da empresa um relatório contendo a síntese das disfunções percebidas, acompanhada de comentários sobre sua relevância. O relatório original listava sete grandes áreas de disfunção, a saber:

- (1) Elaboração e disseminação da estratégia
- (2) Cumprimento de cronogramas de projetos
- (3) Mecanismos de avaliação de desempenho dos funcionários
- (4) Políticas de encarecimento profissional
- (5) Práticas de estímulo às contribuições dos funcionários
- (6) Acompanhamento do desempenho dos produtos no campo
- (7) Análise de informações de clientes
- (8) Insuficiência da rede de representantes

O objetivo desta apresentação foi completar o diagnóstico, recolhendo as observações dos agentes quanto à validade das informações colhidas e das disfunções constatadas (efeito espelho). Durante a apresentação, houve concordância quanto a existência das disfunções apontadas no relatório, e o interlocutor fez alguns comentários apresentados a seguir.

Com relação ao Item 2 (Cumprimento de cronogramas de projetos) foi solicitado ao autor sua opinião sobre o que poderia ser feito para resolver o problema, uma vez que realmente era motivo de grande preocupação para a empresa e já haviam tentado diversas soluções sem obter sucesso.

O item 5 (Práticas de estímulo às contribuições dos funcionários) foi encarado com certa perplexidade, uma vez que o diretor julgava que a empresa efetivamente se preocupava com o bem-estar de seus funcionários e em certa medida adotava atitudes que poderiam ser até mesmo consideradas paternalistas, como por exemplo auxiliar aqueles de menor renda na aquisição de materiais de construção para a casa própria.

Foi esclarecido que se fazia referência a práticas relacionadas ao estímulo e reconhecimento de contribuições para melhoria dos processos de trabalho, tais como um programa de sugestões, cuja implementação parece ter encontrado certas dificuldades na empresa.

Os itens 6 e 7 foram reconhecidos como problemas, embora o diretor manifestasse plena convicção de que a empresa tem uma preocupação real com as necessidades do cliente e uma orientação firmemente voltada para a melhoria contínua de seus produtos e processos.

Foi ressaltada a necessidade de que este clima de ênfase na qualidade seja traduzido em iniciativas concretas, incluindo um sistema que garanta a utilização das informações sobre o desempenho dos produtos no campo e sobre as reclamações dos clientes para a melhoria dos produtos futuros.

4.8 Síntese das Disfunções

As disfunções possuem um impacto negativo sobre o desempenho

operacional da empresa, porém a mensuração dos custos-ocultos não foi possível devido à não disponibilidade de dados contábeis e financeiros necessários ao cálculo.

A partir do inventário completo e das observações sobre o relatório intermediário, elaborou-se uma síntese das disfunções mais significativas que afetam o funcionamento da organização, agrupando algumas que se julga estarem estreitamente relacionadas e ordenando-as segundo uma avaliação subjetiva de seu impacto sobre a empresa.

Em síntese, as principais disfunções que afetam a empresa estudada são:

1. A implementação da estratégia interna é dificultada pela ausência de mecanismos adequados de estimulação da força de trabalho, notadamente um sistema de avaliação e compensação pelo desempenho.

A disfunção constatada se origina fundamentalmente da inexistência de mecanismos claros e institucionalizados que propiciem a atribuição de recompensas extrínsecas contingentes ao desempenho dos funcionários e/ou da empresa.

O papel e a importância dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho serão discutidos no próximo capítulo. Entretanto, é pertinente destacar que estes sistemas são geralmente considerados de grande relevância para um gerenciamento adequado dos recursos humanos e podem se constituir em mecanismos poderosos de estimulação da força de trabalho e melhoria do desempenho organizacional.

2. As ferramentas gerenciais para a operacionalização da estratégia tecnológica são insuficientes para garantir o cumprimento dos prazos de desenvolvimento de novos produtos.

Existem problemas claros na elaboração e no cumprimento dos cronogramas dos projetos, causando prejuízos para a empresa. Estes prejuízos incluem a perda de participação no mercado para determinados equipamentos, devido a outros concorrentes terem sido capazes de lançar os produtos em prazo mais curto.

Foi relatado ao autor um caso concreto, onde certo equipamento, que incorporava uma característica inovadora bastante esperada pelo mercado, teve um atraso de dois meses no lançamento, permitindo que um concorrente se antecipasse e ganhasse parcelas de mercado naquele tipo de equipamento.

Um outro risco mencionado como decorrente do não-cumprimento dos cronogramas é o da defasagem tecnológica. Quando um projeto demora muito tempo, pode ocorrer que sejam lançados componentes eletrônicos com maior performance e menor custo no momento em que o projeto tenha atingido um estágio onde mudanças não sejam mais economicamente viáveis. Assim, o projetista vê-se obrigado a usar componentes tecnologicamente menos avançados, com prejuízo para o desempenho e o custo do equipamento.

O atraso nos projetos gera também outros tipos de custos, que se classificam, conforme descrito no Capítulo 3, como sobre-salários, sobre-tempos e não-produção. Ocorre que nas fases finais do projeto há um esforço muito grande

para reduzir pelo menos em parte a diferença entre o tempo real e o programado, que se traduz pela realocação de pessoal de outros projetos (prejudicando o andamento destes) e pela realização de grande número de horas-extras.

Pistas sobre as causas mais imediatas destes problemas podem ser encontradas nas entrevistas e estão listadas no inventário de disfunções.

Elas incluem problemas na repartição da carga de trabalho entre os projetistas e fatores perturbadores da gestão do tempo de trabalho de desenvolvimento. Entre estes fatores está a necessidade de que o departamento de Desenvolvimento preste suporte ao campo quando necessário, o que prejudica o andamento de projetos nos quais o engenheiro deslocado para o suporte esteja envolvido.

Incluem também a qualificação inadequada da mão-de-obra⁷ e uma possível falta de equipamentos que poderiam conduzir a uma maior eficiência do processo de desenvolvimento.

A determinação dos prazos necessários para a realização de um projeto supõe necessariamente alguma informação sobre a produtividade da mão-de-obra de desenvolvimento. No caso de desenvolvimento de software, por exemplo, é comum que a produtividade seja medida em número de linhas de código escritas e refinadas por pessoa por mês, permitindo assim estimar a partir do programa a ser

⁷Qualificação inadequada não significa necessariamente falta de capacidade. Num caso relatado ao pesquisador, afirmou-se que um projeto sofreu atrasos consideráveis porque um dos engenheiros de desenvolvimento de software (que já não trabalha na empresa) se recusava a adotar as rotinas já previamente desenvolvidas e testadas, mas tentava desenvolver as suas próprias

escrito quantas pessoas serão necessárias para realizar a tarefa num tempo determinado.

Um problema relevante é que na empresa estudada as informações históricas sobre os projetos anteriores não resultaram numa base de dados confiável que permita estimar as necessidades de projetos futuros. Explica-se assim o fato de que muitos cronogramas não são cumpridos porque elaborados a partir de dados ou suposições incorretas.

O bom andamento do projeto supõe também uma certa firmeza das especificações, uma vez que a mudança destas durante o desenvolvimento pode implicar na necessidade de re-projetar partes do equipamento. Constatou-se através das entrevistas que a alteração das especificações no decorrer do projeto é um evento relativamente comum, o que pode também explicar em parte o não-cumprimento dos prazos.

3. A rede de revendedores não atende de forma adequada as necessidades atuais da empresa, tanto no que diz respeito ao número de representantes credenciados como à qualificação exigida para credenciamento dos representantes.

Levantamentos da empresa constataram que as vendas se concentravam em uma área relativamente pequena em torno das cidades nas quais havia representantes credenciados, bastante menor do que aquela que se supunha ser coberta em cada caso. Assim, a estratégia de credenciamento dos representantes segundo a localização geográfica se revelara inadequada.

A empresa havia também detetado alguns pontos de estagnação, que atribuía ao fato de certos revendedores já possuírem uma base instalada de equipamentos suficientemente grande para que a manutenção lhes assegurasse uma renda garantida, diminuindo a necessidade de instalar novos equipamentos.

O credenciamento das revendas tinha sido feito levando em conta principalmente a capacitação técnica, em alguns casos relegando a segundo plano a estrutura comercial. Isto causara problemas no relacionamento com alguns representantes, que não foram capazes de atingir as expectativas de vendas da empresa nas regiões para as quais haviam sido credenciados.

A necessidade de aumentar o número de representantes, principalmente nas regiões onde estivessem mais dispersos, e de enfatizar a necessidade de uma estrutura comercial adequada da empresa credenciada foi claramente indicada durante as entrevistas.

4. O sistema de qualidade carece de um "enlace fechado" que permita a realimentação e aproveitamento de informações sobre o desempenho dos produtos, tanto na linha de fabricação como no campo como subsídio para o desenvolvimento de novos produtos e processos de fabricação.

A empresa incorre em custos desnecessários, em virtude desta disfunção, uma vez que acontecem problemas na linha de fabricação e no campo que poderiam ser evitados.

O envolvimento da fabricação no projeto ocorre numa etapa relativamente tardia, quando se inicia a montagem dos primeiros protótipos. Erros detetados nesta fase causam a necessidade de mudanças de engenharia, que acarretam custos adicionais e impacto nos prazos.

Os problemas de campo são registrados, mas não existe um mecanismo relativamente formalizado para que esta informação seja incorporada ao desenvolvimento de novos projetos. Há muita confiança na comunicação apenas verbal de problemas, ou na memória de pessoas que tenham participado de sua solução, o que acarreta perda de informações quando as pessoas mudam de função ou deixam a empresa.

O mesmo ocorre com relação aos problemas do processo de fabricação. Embora existam registros e controles de problemas do produto durante a fabricação, não existe um mecanismo relativamente formalizado para que informações sobre problemas na implementação do processo produtivo sejam incorporadas ao desenvolvimento de novos produtos.

5. A estratégia da empresa não é claramente comunicada aos funcionários, que não possuem uma visão uniforme sobre os objetivos de longo prazo que são perseguidos e a prioridade relativa de cada objetivo.

Existe um problema de comunicação das metas definidas pelos diretores aos demais agentes da empresa, uma vez que através das entrevistas foi possível detetar que estes têm uma idéia clara dos objetivos que pretendem alcançar nos próximos meses mas não existe uma visão suficientemente clara dos demais

funcionários, aí incluído o corpo gerencial, sobre quais são exatamente estes objetivos e como e quando deveriam ser alcançados.

O acompanhamento e cobrança dos resultados é reconhecidamente falho, e o planejamento serve mais como uma diretriz do que efetivamente um plano de ação.

4.9 Comentários sobre a Pesquisa Experimental

Esta pesquisa de campo limitou-se ao estudo de uma única empresa, através da elaboração de um diagnóstico utilizando a metodologia preconizada pela análise sócio-econômica.

Buscou-se através deste estudo obter resultados que contribuam para ampliar o conhecimento dos problemas reais das empresas brasileiras, mas tem-se plena consciência de que as limitações da pesquisa tornam o conhecimento gerado necessariamente específico ao contexto estudado.

As disfunções constatadas são específicas da empresa estudada (e algumas extremamente específicas, tal como a inadequação da rede de vendas), e não é possível generalizar as conclusões desta pesquisa para outras empresas.

Entretanto, conforme observado anteriormente, a situação da empresa parece similar a de muitas empresas brasileiras, o que pode contribuir para que os problemas nela constatados sejam também comuns a outras organizações.

Em particular, problemas relacionados à avaliação e compensação do desempenho parecem ser relativamente disseminados e têm se tornado objeto de crescente preocupação por parte de empresas brasileiras, conforme evidenciado pelo grande número de artigos que tem sido publicados recentemente na imprensa⁸, nos quais se relatam as abordagens inovadoras que tem sido utilizadas em diversas organizações.

Conforme discutido no Capítulo 3, as recompensas contingentes ao desempenho tem um papel importante na sequência motivacional e assim não causa surpresa que a inexistência de um sistema de avaliação e compensação do desempenho na empresa estudada se constitua em uma disfunção, na medida em que dificulta a estimulação da força de trabalho e, portanto, a operacionalização da estratégia interna da empresa.

A partir da constatação do problema, coloca-se naturalmente a questão sobre como avaliar e recompensar o desempenho, exigindo uma análise dos diferentes mecanismos que tem sido utilizados com esta finalidade.

A importância dos programas de melhoria de qualidade para as empresas, inclusive no caso da empresa estudada, sugere que a análise leve em conta a relação entre os sistemas de avaliação e compensação do desempenho e o gerenciamento da qualidade, principalmente quanto às sérias restrições encontradas na literatura do GQT aos sistemas de avaliação e compensação do desempenho.

⁸Por exemplo, "Assumir Riscos Faz o Salário Crescer", Folha de São Paulo (15/08/1993); "Como ganhar 20 salários anuais", Exame (02/02/1994); "Empresas Criam Salário de Equipe", Folha de São Paulo (20/02/1994); "Profissional guerreia por prêmios", Folha de São Paulo (13/03/1994).

CAPÍTULO 5: GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

No capítulo anterior foi apresentado o resultado de um diagnóstico realizado em uma empresa nacional de pequeno porte da área eletro-eletrônica, usando a metodologia preconizada pela análise sócio-econômica.

Através deste trabalho de campo foram identificadas várias disfunções que afetavam as três dinâmicas utilizadas para descrever conceitualmente o funcionamento da empresa de acordo com o modelo teórico adotado.

Uma das disfunções, relativa à Dinâmica Organizacional, foi descrita no Capítulo 4 como "dificuldades na implementação da estratégia interna devido à ausência de mecanismos adequados de estimulação da força de trabalho, notadamente um sistema de avaliação e compensação pelo desempenho".

Entende-se que a falta de mecanismos adequados de estimulação da força de trabalho ou, nas palavras de Savall & Zardet (1989:18), de "*ativação das energias humanas*", resulta na diminuição da eficácia de utilização do potencial humano e em insatisfação dos agentes da empresa, o que, por seu turno, têm efeitos prejudiciais para o desempenho econômico da organização.

Um dos mecanismos mais importantes para a estimulação da força de trabalho é a atribuição de recompensas extrínsecas contingentes ao desempenho, dado que grande parte dos comportamentos no trabalho são uma resposta racional dos empregados ao sistema de recompensas (Baker, 1988; Cleary & Cleary, 1993).

As recompensas desempenham também um papel fundamental em diversos modelos motivacionais, combinando expectância, equidade, modificação comportamental e abordagens baseadas nas necessidades (Davis & Newstrom, 1989: 95-96).

Os programas de melhoria de qualidade podem a certa altura ser confrontados com a necessidade de prover mecanismos que permitam uma distribuição mais equitativa dos ganhos que proporcionam à empresa (Walker, 1992; Belcher, 1993). Conforme assinala Walker (1992):

"Muitos empregados se devotarão a um programa que oferece 'empowerment' e apreciarão as recompensas intrínsecas resultantes da satisfação com o trabalho, da execução de um trabalho que é interessante, e de oferecer uma contribuição que é valorizada. Mas, depois de alguns anos, estes empregados dizem que o 'pagamento psicológico' e o tapinha nas costas não são o bastante."

Neste capítulo apresenta-se uma análise dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho, que se inicia por uma discussão sobre a finalidade da avaliação do desempenho individual e a maneira como este processo é conduzido em algumas empresas.

Alguns autores da Qualidade Total adotam uma postura extremamente crítica com relação aos sistemas tradicionais de avaliação e compensação do desempenho; outros questionam até mesmo a validade de oferecer quaisquer recompensas extrínsecas pelo trabalho realizado, alegando que estas possuem diversos efeitos indesejáveis.

Estes pontos de vista são discutidos e apresentam-se argumentos que procuram mostrar que a implementação de um sistema de avaliação e compensação do desempenho individual pode ter efeitos benéficos para a organização.

A seguir discute-se a experiência real de duas empresas, através do relato da evolução de seus sistemas de avaliação e compensação do desempenho. São apontados os problemas encontrados na prática e assinala-se como as mudanças introduzidas buscam resolver estes problemas.

Apresenta-se a com detalhes as características do Contrato de Atividades Periodicamente Negociável, ferramenta gerencial proposta pela análise sócio-econômica como mecanismo de avaliação e compensação do desempenho individual.

Nos últimos anos tem havido crescente interesse por programas que atribuem recompensas monetárias aos empregados baseado no desempenho de um grupo e, muitas vezes, até mesmo da organização como um todo, deslocando assim o foco do âmbito individual para o coletivo. Trata-se de programas de participação nos resultados.

São discutidos de forma genérica diferentes mecanismos de participação nos resultados que tem sido adotados pelas empresas e evidências que suportam os efeitos positivos destes planos.

5.1 Avaliação e Compensação do Desempenho Individual

A avaliação de desempenho individual é um processo através do qual a empresa estabelece indicadores e avalia o comportamento e as realizações do empregado durante um período definido.

Na grande maioria dos casos, os aumentos salariais e promoções estão ligados ao resultado da avaliação. Estes aumentos, determinados pela avaliação do desempenho individual, são geralmente denominados aumentos de mérito, para distingui-los de outros ajustes eventuais que refletem acréscimos no custo de vida ou nos salários médios pagos pelo mercado.

Conforme Bruns & McKinnon (1992), em um sistema típico de avaliação de desempenho os objetivos a serem alcançados e a forma de medi-los são estabelecidos em conjunto pelo funcionário e seu superior hierárquico; a este último caberá a decisão final sobre o desempenho do funcionário e o grau de atingimento dos objetivos estabelecidos.

Portanto, tal sistema está baseado na premissa de que efeitos positivos no desempenho podem ser obtidos através do estabelecimento de objetivos, do "feedback" dos resultados e da alocação de recompensas contingentes ao desempenho.

Estes autores afirmam que os seguintes objetivos para a avaliação de desempenho têm sido mencionados na literatura:

Avaliação e Compensação do Desempenho & Qualidade Total: Uma Análise Crítica

1. medir e julgar o desempenho individual;
2. relacionar o desempenho individual aos objetivos da empresa;
3. promover o aumento das competências e o crescimento dos empregados;
4. estimular a motivação dos empregados;
5. melhorar a comunicação entre os gerentes e os funcionários;
6. servir como base de julgamentos sobre salários e promoções;
7. servir como mecanismo de controle e integração organizacionais;

Segundo uma pesquisa realizada em 1984 pela American Management Association, citada por Moen (1989), envolvendo 588 empresas, os objetivos da avaliação de desempenho são:

Objetivo	Percentagem
Compensação	85.6
Aconselhamento	65.1
Treinamento e Desenvolvimento	64.3
Promoção	45.3
Planejamento de Pessoal	43.1
Retenção/demissão	30.3
Validação das Técnicas de Seleção	17.2

Tabela 5.1 - Objetivos da Avaliação de Desempenho

Assim, conforme se vê pela Tabela 5.1, na grande maioria das empresas o processo de avaliação individual tem como um de seus objetivos determinar o valor das recompensas monetárias que serão pagas ao funcionário como contrapartida a seu desempenho; esta idéia é comumente referida como pagamento por desempenho ("pay for performance").

5.1.1 Críticas à Avaliação e Compensação do Desempenho

Os sistemas de avaliação e compensação do desempenho estão baseados na premissa de que é possível e vantajoso para a empresa medir o desempenho de seus funcionários de acordo com certos critérios mais ou menos objetivos, atribuindo a cada indivíduo um grau correspondente e proporcionando recompensas monetárias diferenciadas de acordo com o resultado da avaliação.

Algumas críticas aos sistemas de avaliação e compensação pelo desempenho questionam a própria idéia de que seja possível ou desejável realizar a avaliação e compensação do desempenho; duas destas objeções são discutidas a seguir.

Num artigo recente, Kohn (1993) questiona a efetividade das recompensas materiais como fator motivacional. A grande maioria das empresas americanas possui algum tipo de programa que visa motivar os empregados através de compensações salariais ligadas a algum índice de desempenho. Tal prática está baseada na crença, segundo Kohn errônea, de que as pessoas trabalharão melhor se lhes for oferecido algum tipo de recompensa, baseada em grande parte nas

teorias comportamentalistas¹.

Segundo Kohn, as recompensas monetárias não se constituem em fatores motivacionais efetivos, e não existe uma base firme para a premissa de que pagar mais às pessoas irá encorajá-las a fazer um trabalho melhor. Há diversos estudos que indicam que as recompensas extrínsecas são pouco efetivas no sentido de criar um comprometimento real dos indivíduos envolvidos com a tarefa a ser realizada, funcionando apenas no sentido de obter uma aquiescência temporária em desempenhar o trabalho.

A associação de recompensas monetárias à realização de uma tarefa diminui a motivação intrínseca desta última, reduzindo o interesse do indivíduo no trabalho. Embora haja motivadores extrínsecos e intrínsecos, a idéia de que a simples adição dos dois tipos sempre traz efeitos positivos não é necessariamente verdadeira, especialmente para tarefas com elevado conteúdo intelectual.

Julga-se que as objeções apresentadas em Kohn (1993) quanto ao efeito das recompensas extrínsecas sobre a motivação não se sustentam. Embora seja claro que as recompensas extrínsecas não sejam o único e, em muitos casos, nem mesmo o mais importante elemento motivacional de que as empresas dispõe, negar sua importância é um erro.

Em primeiro lugar, a afirmação de que as recompensas monetárias não são motivadores efetivos deriva da distinção suposta por Herzberg entre fatores

¹A Teoria de Modificação do Comportamento Organizacional, derivada das idéias dos psicólogos comportamentalistas, foi discutida no Capítulo 3

higiênicos e motivacionais. Conforme discutido no Capítulo 3, a teoria de Herzberg não possui uma real comprovação empírica, uma vez que não parece existir uma distinção clara entre os dois tipos de fatores.

Além disto, as suposições quanto à influência positiva dos incentivos monetários no desempenho não é, como parece afirmar Kohn, uma decorrência exclusiva da Teoria Comportamentalista.

Pesquisadores da Teoria da Expectação e da Teoria de Fixação de Objetivos têm também demonstrado este efeito, embora os mecanismos propostos para explicá-lo sejam distintos de acordo com cada uma das abordagens. De fato, a evidência acumulada através das pesquisas sobre incentivos salariais parece substantiar uma forte relação entre estes e a produtividade (Wagner, Rubin & Callahan, 1988; Wright, 1989).

Em segundo lugar, a idéia de que as recompensas extrínsecas prejudicam a motivação intrínseca está baseada em alguns estudos, originados a partir dos trabalhos de Edward Deci na década de 70, e cuja interpretação é bastante controvertida (O'Reilly, 1991; Scott, Fahr & Podsakoff, 1988).

Conforme abordado no Capítulo 3, as recompensas extrínsecas podem ou não ser experimentadas como inibidoras da auto-determinação e, por conseguinte, prejudiciais à motivação intrínseca, dependendo do contexto em que são dispensadas (Deci, Connel & Ryan, 1989).

Os sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual têm

sido fortemente questionados e apontados por alguns autores como contrários aos princípios do GQT.

Deming (1990:76-90) adota uma postura extremamente crítica com relação aos sistemas de avaliação e compensação pelo desempenho baseados na classificação dos funcionários em categorias, apontados como uma das "doenças mortais" que impedem a transformação por ele preconizada na administração ocidental. Em suas palavras:

"Este sistema alimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade e a política.

Deixa as pessoas amargas, oprimidas, machucadas, esgotadas, desoladas, desesperadas, abatidas, sentindo-se inferiores, algumas até deprimidas, incapacitadas para o trabalho depois de conhecerem a sua avaliação, sem compreender porque são inferiores. É injusto, pois atribui aos membros de um grupo diferenças que podem ser totalmente devidas ao sistema em que trabalham."

A par dos vários efeitos perniciosos que aponta como resultado dos sistemas de classificação por mérito, a crítica de Deming coloca em questão a possibilidade de distinguir objetivamente as diferenças no desempenho individual quando um grupo de pessoas apresenta resultados que se encontram nos limites de variabilidade do sistema.

Segundo este autor, a classificação de pessoas cujo desempenho se encontra dentro dos limites de variação do sistema é insatisfatória, viola a lógica científica e é prejudicial para a empresa.

Devido à sua inconsistência fundamental, a avaliação atribui aos indivíduos diferenças de desempenho que são em sua maior parte devidas ao sistema em que as pessoas trabalham e, por consequência, não tem qualquer utilidade como previsor do desempenho futuro.

Em outras palavras, os sistemas de classificação por mérito atribuem e recompensam as variações no desempenho individual como se estas fossem devidas a causas assinaláveis (capacidade, esforço, etc.) quando, na realidade, resultam de causas comuns (o trabalho em si, materiais e equipamentos utilizados, métodos, instruções, gerência, ambiente, etc.).

As diferenças nos resultados obtidos a cada período é quase sempre devida às causas comuns e, portanto, ocorre de maneira aleatória. Se as variações são aleatórias, então o resultado de uma avaliação é inútil como base para previsão do desempenho do indivíduo no período subsequente.

Acredita-se que, de fato, a imposição de padrões de desempenho, muitas vezes baseados em estudos de tempos e métodos, e a classificação mecânica de indivíduos em categorias à luz de tais padrões, padece de todos os defeitos apontados por Deming.

No entanto, conforme visto anteriormente, na maioria das empresas o gerenciamento do desempenho tem outras finalidades além das simples avaliação, e parece ser julgado importante pelos próprios funcionários (Lawler, Mohrman & Resnick, 1984), se não pelas sua influência no desempenho, ao menos por seu papel em criar percepções de equidade e confiança na empresa (Mohrman, Mohrman & Lawler, 1992).

Quase sempre, o processo inclui o estabelecimento de objetivos relativamente consensuais, muitas vezes propostos pelo próprio funcionário, os meios necessários para atingi-los, os pontos fortes e aqueles em que há necessidade de melhoria.

Assim, ao enumerar e recompensar de maneira clara os comportamentos valorizados pela empresa, a avaliação de desempenho assume também papel importante na integração do indivíduo a esta.

Os processos cognitivos e os fatores interpessoais envolvidos na avaliação de desempenho a tornam um processo complexo e sujeito a falhas, percepções incorretas e um certo grau de incerteza (Ilgen, Barnes-Farrell & McKellin, 1993), o que parece ser tanto mais acentuado quanto mais os critérios de avaliação se tornam subjetivos, mas de forma alguma eliminam a possibilidade de distinguir as diferenças individuais de aptidões, comportamento e desempenho.

Apesar das dificuldades envolvidas, parece ser fundamental para uma política de gerenciamento de recursos humanos que exista na empresa um processo de avaliar e compensar o desempenho individual; a probabilidade de que

este processo atinja os resultados esperados depende do conjunto de políticas de gerenciamento de recursos humanos da empresa (Lawler, Mohrman & Resnick, 1984).

Assim, parece pouco realista esperar que exista um sistema efetivo de avaliação de desempenho numa empresa onde as tarefas sejam pouco estruturadas, a cultura seja autoritária e onde a participação dos empregados não seja valorizada, esperando-se apenas que estes sigam as diretrizes que lhes forem propostas.

Além das duas objeções de caráter fundamental, que questionam a efetividade das recompensas extrínsecas e a possibilidade de distinguir as variações de desempenho individual, discutidas nos parágrafos anteriores, há diversas críticas que apontam os efeitos perniciosos sobre a empresa dos sistemas de avaliação e compensação pelo desempenho.

Diversos autores apontam problemas que decorrem da implementação de sistemas de avaliação e compensação de desempenho, em especial aqueles baseados na comparação e classificação dos funcionários (por exemplo, Deming, 1990:76-90; Hoge, 1992; Kohn, 1993; Moen, 1989; Moss, 1989):

- (a) Ao focalizar a atenção dos envolvidos somente nos resultados finais (e nas recompensas associadas), desvia-se a atenção dos problemas que existem na organização.

Kohn (1993) observa que os gerentes frequentemente usam o sistema

de incentivos como um substituto para um bom gerenciamento de pessoal, afirmando que há algumas evidências indicando que a aplicação de estratégias gerenciais inovadoras é menos provável em organizações que utilizam planos de pagamento por desempenho.

De acordo com Deming (1990:87) é mais fácil concentrar-se nos resultados finais e classificar as pessoas segundo certos critérios pré-determinados do que enfrentar de maneira efetiva os problemas reais da empresa e conduzir os funcionários num trabalho de equipe voltado para a melhoria contínua.

- (b) A classificação das pessoas em categorias causa conflitos no relacionamento pessoal e torna-se de certa forma uma profecia auto-realizável.

Moss (1989) observa que, mesmo em organizações que têm excelentes programas de recursos humanos, a avaliação de desempenho causa ansiedade e desgaste emocional a todos os envolvidos.

Para os funcionários o desgaste emocional pode originar-se de sensações de falta de equidade na avaliação, do ressentimento em sentir-se minuciosamente investigado, ou da competição entre indivíduos que disputam um conjunto limitado de recompensas.

Para os gerentes e supervisores, o desgaste emocional decorre de

considerarem de forma inconsciente a avaliação como um ato hostil e agressivo, que os coloca na posição insustentável de julgar o valor pessoal de seus subordinados.

- (c) Faz com que os funcionários deem prioridade a seus objetivos pessoais, em detrimento dos objetivos da empresa.

As recompensas criam um clima de competição entre os funcionários, reduzem as possibilidades de cooperação e incentivam a falta de transparência nas relações entre gerentes e subordinados. Nas palavras de Kohn (1993):

"A maneira mais segura de destruir a cooperação e, por conseguinte, a excelência organizacional, é forçar as pessoas a competir por recompensas ou reconhecimento ou classificá-las uma em comparação com outra."

- (d) Ao recompensar aqueles que se saem bem atuando de acordo com as normas vigentes, desestimula as tentativas de melhorar o sistema, induz ao conformismo e desencoraja a autonomia, a inovação e a criatividade.

É também possível que os funcionários se sintam constrangidos em expressar aos gerentes suas dúvidas e necessidades de ajuda ou suporte, uma vez que receiam que isto seja tomado como sinal de incompetência ou falta de preparo para o trabalho e prejudique a

avaliação.

- (e) Por serem contingentes a determinados comportamentos, as recompensas são percebidas pelos funcionários como algo que, em última análise, tem caráter manipulativo, o que provoca ressentimentos.

Além disto, o fato de não receber uma recompensa esperada tem para o empregado o mesmo efeito de uma punição, com todas as consequências negativas que isto acarreta.

Julga-se que todas estas críticas têm fundamento e que, de fato, problemas de relacionamento pessoal, percepções de falta de equidade, quebra do espírito de equipe, etc., são possíveis em decorrência do sistema de avaliação e compensação pelo desempenho implementado em uma empresa, como evidenciado pelo relato das experiências de algumas empresas, apresentado em outro item deste capítulo.

Entretanto, acredita-se que estes problemas estão essencialmente ligados ao gerenciamento do sistema e não resultam de alguma falha inerente à idéia de que distinguir e recompensar o desempenho dos funcionários seja benéfico para a organização.

Por exemplo, para que a ênfase excessiva nos resultados finais e nas recompensas não desvie a atenção dos problemas reais da empresa é talvez pertinente considerar na definição dos objetivos um estudo cuidadoso das disfunções mais importantes que afetam a organização.

Da mesma forma, a inovação e a melhoria contínua dos processos, bem como o trabalho em equipe, podem ser estimulados introduzindo estes itens nos critérios de avaliação do funcionário.

Quanto aos problemas de relacionamento pessoal que decorrem do processo de avaliação, estes podem ser reduzidos pela maior transparência e objetividade dos critérios. Fazer com que a avaliação resulte do consenso de diversos gerentes pode também contribuir para que esta reflita de forma mais aproximada o desempenho efetivo do funcionário.

Belcher (1993) identifica alguns problemas quanto ao aspecto econômico dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual onde as recompensas monetárias tomam a forma de aumentos de mérito incorporados ao salário-base.

Segundo este autor, ao incorporar os aumentos de mérito ao salário-base do funcionário estes sistemas tendem a aumentar de maneira constante a folha de pagamentos da empresa.

Como as recompensas estão ligadas ao desempenho individual e não diretamente ao desempenho da empresa como um todo, esta irá incidir em maiores custos unitários caso não ocorra um aumento de produtividade concomitante ao aumento das despesas com pessoal.

Além disto, é frequente que os aumentos salariais concedidos pela empresa reflitam variações no custo de vida, a posição do indivíduo na faixa salarial e restrições orçamentárias, além dos aumentos de mérito propriamente ditos, que em geral constituem apenas uma pequena parcela do total².

Como consequência, os aumentos de mérito perdem grande parte de seu efeito pretendido de reforço contingente ao desempenho do funcionário. A solução proposta por Belcher para estes dois problemas é que as recompensas monetárias associadas ao desempenho não sejam incorporadas ao salário-base mas sim pagas de uma só vez, na forma de um bônus³.

Uma vez que neste sistema os incentivos ligados ao desempenho individual passam a ter mais visibilidade e impacto, requer-se grande dose de atenção gerencial ao processo de estabelecimento dos objetivos e avaliação do desempenho, cuja credibilidade é fundamental para que os efeitos motivacionais pretendidos sejam alcançados.

5.1.2 Caso Merck

O caso da Merck & Co., Inc., relatado por Murphy (1992) ilustra os problemas envolvidos no estabelecimento de um sistema de avaliação e compensação de desempenho individual.

²Esta situação tende a ser especialmente verdadeira num contexto económico marcado por elevados índices inflacionários.

³Observe-se que esta é a forma de pagamento preconizada pelo Contrato de Atividades Periodicamente Negociável, discutido em outra parte deste capítulo

A Merck é uma grande empresa farmacêutica americana, com filiais em diversos países, e o estudo conduzido por Murphy tem como objetivo descrever, analisar e avaliar os programas de Avaliação de Desempenho e Administração de Salários na empresa entre 1978 e 1989.

No sistema vigente entre 1978 e 1986 os gerentes atribuíam a cada funcionário um grau de 1 (inaceitável) a 5 (excepcional), baseado no desempenho individual em termos absolutos, ou seja, sem relação como o desempenho de outros funcionários. Para cada um dos graus havia também a possibilidade de gradações + e - (com exceção de 1- e 5+), levando a uma escala com treze categorias.

Na prática, verificou-se que a distribuição de frequência dos graus da avaliação era fortemente assimétrica na direção das avaliações mais elevadas, de modo que cerca de 93% dos funcionários eram classificados nos graus 3 a 4+.

Murphy (1992) apresenta a hipótese de que esta distribuição dos graus reflete em parte práticas pouco efetivas de avaliação de desempenho pelos gerentes e supervisores, e atribui o problema a três causas principais:

- (a) a avaliação de desempenho é vista como uma obrigação gerencial, que não gera reconhecimento ou benefícios para quem a realiza, de modo que os gerentes procuram dispendar o menor tempo e esforço possíveis na realização desta tarefa;
- (b) os gerentes preferem atribuir graus mais ou menos uniformes de forma a evitar a necessidade de justificar avaliações que variem

substancialmente entre um funcionário e outro;

- (c) os gerentes estão em contato pessoal e diário com seus subordinados diretos e assim procuram evitar as reclamações e confrontos abertos que podem ser causados pela atribuição de um grau baixo ao desempenho de um funcionário.

No sistema de administração de salários utilizado na Merck, os aumentos salariais estão ligados parcialmente ao grau atribuído na avaliação de desempenho.

No entanto, para cada cargo existem faixas salariais definidas, de modo que os aumentos possíveis dependem também da posição do funcionário dentro da faixa salarial.

Assim, funcionários com melhores graus de avaliação tendem a receber maiores aumentos mas ao mesmo tempo os aumentos tendem a ser menores para aqueles funcionários cujo salário já está próximo do limite superior da faixa definida para seu cargo.

O resultado final destas condições é a pequena diferença nas percentagens de aumento associadas aos diferentes graus de desempenho, uma vez que funcionários com um grau de avaliação mais baixo, porém situados no início da faixa, podem ter aumentos praticamente iguais aos de colegas com maior grau de avaliação mas cujo salário já esteja no final da faixa.

Em resumo, este sistema de avaliação de desempenho foi julgado inadequado por duas razões principais:

- (a) incapacidade de distinguir adequadamente as diferenças de desempenho entre os funcionários;
- (b) inadequação das recompensas monetárias para o desempenho superior e das penalidades para o desempenho insatisfatório.

Em 1986, um novo sistema de avaliação de desempenho foi introduzido na Merck. O novo sistema inclui cinco categorias de desempenho e exige que os gerentes sigam uma distribuição pré-determinada na atribuição dos graus.

Passou-se assim de uma avaliação do desempenho absoluto para uma avaliação do desempenho relativo de cada indivíduo, quando comparado com o de outras pessoas.

De acordo com as regras do novo sistema, cinco a oito por cento dos empregados devem ser classificados no grau mais elevado, quinze a dezessete na categoria imediatamente abaixo, sessenta e cinco a setenta por cento na categoria seguinte e cinco a oito por cento na quarta. Existe ainda uma categoria, para qual não há uma percentagem mínima especificada, que designa os funcionários cujo desempenho é julgado inadequado.

O uso de um sistema baseado em uma distribuição forçada resolve o problema da concentração excessiva dos graus de desempenho em determinadas

categorias e obriga os gerentes a um maior esforço para distinguir as diferenças de desempenho entre os funcionários. Há entretanto diversos problemas potenciais na aplicação de um tal sistema:

- (a) a distribuição especificada pode não refletir a distribuição real do desempenho no grupo avaliado, obrigando a uma distinção arbitrária entre funcionários cujo desempenho é virtualmente indistinguível;
- (b) continuam existindo os mesmos problemas com relação a reclamações e conflitos com os subordinados no caso de uma avaliação julgada insatisfatória⁴;
- (c) como os funcionários têm seu desempenho avaliado em relação ao de outros colegas e competem por posições na mesma distribuição de graus, a cooperação e o trabalho em equipe podem ser prejudicados; funcionários de um mesmo grupo podem se unir para diminuir a produção do grupo, e funcionários com bom desempenho podem procurar ser transferidos para grupos mais fracos, onde estarão em melhor posição relativa.

De acordo com as diretrizes do programa, a distribuição forçada é aplicável somente a grupos de cem ou mais funcionários, buscando assim reduzir os possíveis efeitos colaterais do sistema.

⁴Foi detetada inclusive uma tentativa por parte de alguns gerentes de atribuir de forma mais ou menos aleatória graus bons e ruins em avaliações sucessivas de modo a uniformizar as gradações numa sequência temporal

A política de administração de salários também foi modificada, de modo a aumentar a diferenciação entre os aumentos salariais relacionados à avaliação de desempenho.

Em 1989 o sistema de avaliação de desempenho foi novamente modificado. A principal modificação foi possibilitar o uso de diferentes distribuições nas diferentes unidades da empresa, de acordo com o desempenho de cada unidade.

Assim, uma divisão cujo desempenho operacional é excelente utiliza uma distribuição forçada que permite o enquadramento de maior porcentagem dos funcionários nas categorias mais altas.

O objetivo deste novo sistema é procurar fazer com que a distribuição forçada reflita de forma mais adequada o desempenho de cada unidade da empresa, partindo do princípio de que as unidades com melhor desempenho tendem a ter mais funcionários com desempenho superior.

O sistema procura também promover mais cooperação entre os funcionários e reduzir os incentivos à sabotagem, uma vez que todos são implicitamente recompensados pelo desempenho do grupo e não apenas pelo desempenho individual.

Murphy (1992) sugere que as mudanças introduzidas no sistema de avaliação e compensação do desempenho na Merck a partir de 1986 levaram a uma melhor qualidade nas avaliações e resultaram em informações mais consistentes sobre o desempenho individual dos empregados, melhorando a eficácia dos

mecanismos de promoção e compensação.

5.1.3 Caso IBM Brasil

A IBM Brasil é uma subsidiária da International Business Machines Co., e realiza o desenvolvimento, fabricação, comercialização e assistência técnica de equipamentos de processamento de dados, além de prestação de serviços de assessoria e consultoria na área de informática.

A empresa possui cerca de 3500 funcionários efetivos, dos quais aproximadamente 450 na unidade industrial localizada em Hortolândia, SP, onde se realiza a fabricação de diversos produtos, entre os quais se incluem computadores pessoais da linha PS, computadores de médio e grande porte da série ES/9000 e unidades de disco magnético.

Nos parágrafos seguintes descreve-se o sistema de avaliação e compensação do desempenho individual utilizado na IBM Brasil, mostrando-se a sua evolução e discutindo-se os problemas percebidos. O sistema se aplica a todos os funcionários efetivos, diretos ou indiretos, incluindo aqueles que ocupam cargos gerenciais.

Este trabalho foi baseado na leitura de documentos que descrevem as regras do sistema, e em entrevista (aproximadamente 3 horas de duração) com o gerente responsável pelo programa na empresa.

No sistema de avaliação de desempenho vigente do início da década de 60 até 1993 os gerentes atribuíam a cada funcionário um grau de 1 (excepcional) a 5 (insatisfatório) baseado no desempenho individual em termos absolutos, ou seja, sem relação com o desempenho de outros funcionários. Os graus eram descritos da seguinte forma:

- (1) Excede sempre as exigências do cargo em todas as áreas
- (2) Excede consistentemente as exigências do cargo em todas as áreas chave
- (3) Atinge consistentemente as exigências do cargo e excede em muitas áreas
- (4) Atinge consistentemente as exigências do cargo em todas as áreas chave
- (5) Não atinge as exigências do cargo

O grau de avaliação determinava o percentual e a periodicidade dos aumentos de mérito. Entretanto, o valor dos aumentos era limitado pela posição do funcionário na faixa salarial correspondente a seu cargo.

Os funcionários com desempenho insatisfatório (grau 5) deveriam receber um acompanhamento especial e ser re-avaliados num período de 6 meses. Caso não ocorresse melhoria no desempenho, deveriam ser dispensados.

Os critérios para a avaliação incluíam objetivos operacionais (60 a 80%) e características de desempenho (20 a 40%). Os objetivos operacionais são metas específicas relacionadas à execução de tarefas pré-definidas; as características de desempenho referem-se à comportamentos no trabalho, tais como senso de propriedade ("ownership"), disposição para o trabalho em equipe, etc., conforme o julgamento pessoal do gerente imediato.

Na entrevista de avaliação, realizada anualmente, além da atribuição do grau de desempenho relativo ao período anterior, o gerente estabelecia os objetivos para o período seguinte e os discutia com o funcionário, principalmente no tocante aos recursos necessários para atingi-los.

Assim como no caso da Merck, verificou-se que a distribuição de frequência dos graus de avaliação era fortemente assimétrica, concentrando-se nas avaliações mais altas.

Em outras palavras, o sistema revelava uma incapacidade em distinguir efetivamente as diferenças de desempenho individual e conduzia a dispêndios com a folha de pagamentos superiores aos que seria esperado.

As causas deste problema são provavelmente aquelas aventadas em Murphy (1992), talvez agravadas pela cultura vigente na empresa, que permite ao funcionário apelar diretamente a níveis gerenciais superiores, caso se sinta tratado injustamente, aumentando assim, para os gerentes, os custos não-pecuniários associados à avaliação do desempenho.

Uma outra deficiência do sistema é a falta de uniformidade nos critérios de estabelecimento de objetivos individuais pelos vários gerentes. Assim, funcionários com cargos idênticos podem ter objetivos cujo grau de dificuldade difere de forma considerável, obviamente beneficiando aqueles cujos objetivos são mais fáceis de atingir e causando insatisfação aos demais, que percebem uma situação de falta de equidade.

Um terceiro problema apontado é a dificuldade de negociação dos objetivos entre o gerente e o funcionário, o que resulta perdas de tempo e um suposto decréscimo no grau de comprometimento do funcionário quando os objetivos são estabelecidos pelo gerente.

A partir de 1993 foi implantado na IBM Brasil um novo sistema de avaliação e compensação pelo desempenho individual, que procura superar as limitações percebidas com relação ao sistema anterior.

Este novo sistema procura vincular a concessão das recompensas monetárias não só ao desempenho absoluto do funcionário mas também a seu desempenho relativo, através da comparação entre indivíduos que pertencem a uma mesma organização funcional (por exemplo, Engenharia, Controle de Produção, Finanças, etc.).

Os graus de desempenho individual se reduzem a apenas três e são descritos da seguinte forma:

- (E) Excelente - os resultados globais excedem consistentemente e em alto grau os requisitos em todas as áreas ou responsabilidades-chave
- (B) Bom - os resultados globais atingem consistentemente os requisitos em todas as áreas ou responsabilidades-chave, podendo exceder em algumas delas
- (I) Insatisfatório - os resultados globais não atingem os requisitos em todas as áreas ou responsabilidades-chave, ou os atingem mas sua contribuição relativa é considerada muito baixa

Os critérios de avaliação, como no caso anterior, incluem objetivos operacionais (70%) e características de desempenho (30%), agora denominadas responsabilidades contínuas.

As responsabilidades contínuas incluem flexibilidade, capacidade de comunicação, disposição para o trabalho em equipe, desenvolvimento de habilidades e senso de propriedade, ampliando assim o conceito anterior e buscando valorizar aspectos julgados importantes na nova situação da empresa, caracterizada pela instabilidade e busca de maior competitividade.

Para o caso de funcionários com responsabilidade de gerência de pessoal, as responsabilidades contínuas incluem também administração/desenvolvimento de recursos humanos, administração de desempenho/reconhecimento⁵, liderança, e

⁵A inclusão de forma explícita deste item nas responsabilidades contínuas dos gerentes resulta na valorização da tarefa de realizar as avaliações de desempenho. De acordo com Murphy (1992), esta tarefa é frequentemente percebida pelos gerentes como uma atividade pouco recompensada

relacionamento com os funcionários.

Na entrevista de avaliação, o gerente imediato atribui graus de desempenho (E, B, I) quanto ao atingimento dos objetivos operacionais e avalia as características do funcionário em termos das responsabilidades contínuas (positivo, negativo, neutro).

Os objetivos operacionais para o período seguinte são propostos pelo funcionário e avaliados pelo gerente, a partir da suposição de que tal mecanismo garanta um maior comprometimento do funcionário com os objetivos⁶.

Como mencionado anteriormente, a principal modificação foi o estabelecimento de um mecanismo de avaliação da contribuição relativa do funcionário, quando comparada com a de outros funcionários de responsabilidades iguais ou similares. Esta comparação é realizada no âmbito de cada organização funcional, envolvendo grupos de várias dezenas de pessoas.

As etapas do processo de avaliação da contribuição relativa em cada uma das organizações funcionais são as seguintes:

- (a) o gerente imediato do funcionário atribui pontos, de 1 (muito abaixo da média) a 5 (muito acima da média) para cada item dos critérios de avaliação individual, apresentados anteriormente, comparando cada

é a qual, por consequência, estes tendem a dedicar o mínimo tempo e esforço aceitáveis.

⁶Conforme discutido no Capítulo 3, as pesquisas realizadas quanto a este assunto indicam que não há diferença quanto ao grau de comprometimento obtido para objetivos estabelecidos pelo próprio indivíduo ou por um terceiro desde que haja uma discussão prévia.

um dos funcionários de seu grupo;

- (b) o gerente de segunda linha reúne os gerentes a ele subordinados para validar e consolidar a classificação dos funcionários em uma de quatro categorias, denominadas A (contribuição alta), MA (contribuição média alta), MB (contribuição média baixa) e B (contribuição baixa); esta classificação é comunicada ao funcionário pelo gerente imediato;
- (c) ao final do ciclo de avaliação, o gerente de segunda linha revê o resultado com cada um dos gerentes a ele subordinados, definindo os casos em que serão necessários planos para a correção de eventuais problemas.

A implementação do processo de avaliação da contribuição relativa tem como objetivo garantir maior uniformidade dos critérios de avaliação, uma vez que cada funcionário é avaliado por diversos gerentes, aumentando desta forma a capacidade de distinguir as diferenças no desempenho individual.

O sistema não obriga que a classificação dos funcionários nas quatro categorias (A, MA, MB, B) siga uma distribuição forçada, embora haja a expectativa de que tal distribuição seja aproximadamente normal.

A concessão de aumentos de mérito está ligada à contribuição relativa, e não mais somente ao resultado da avaliação individual. Uma consequência importante desta mudança é que a entrevista de avaliação individual realizada entre o funcionário e seu gerente imediato não mais envolve discussão sobre os incentivos

monetários, uma vez que estes só serão efetivamente estabelecidos através da comparação com todos os elementos do grupo.

Ao retirar as discussões sobre salário do escopo da entrevista de avaliação, esta é direcionada para o planejamento do trabalho e o aconselhamento do funcionário. No entanto, vale notar que a idéia de que discussões sobre salário possam vir a prejudicar o processo de avaliação não parece ser verdadeira (Lawler, Mohrman & Resnick, 1984; Prince & Lawler, 1986).

A concessão dos aumentos de mérito foi flexibilizada, através da implantação de um processo denominado administração salarial delegada. De acordo com o novo sistema, cada gerente dispõe de uma certa quantia a ser distribuída na forma de aumentos de mérito, e tem maior liberdade para realizar a distribuição destes recursos, obedecidos certos parâmetros mínimos e máximos.

A implementação na IBM Brasil deste novo sistema de avaliação e compensação pelo desempenho ainda é muito recente, e assim não foi possível determinar se os objetivos propostos foram atingidos.

5.1.4 Contrato de Atividades Periodicamente Negociável

A análise sócio-econômica considera que a sincronização das ações nas empresas é fator primordial para melhorar sua eficácia sócio-econômica, afirmando ser prioritário criar ferramentas capazes de realizar a integração das múltiplas dimensões da administração.

Neste sentido propõe uma ferramenta operacional denominada Contrato de Atividades Periodicamente Negociável (CAPN), elaborada com o intuito de permitir à empresa gerir simultaneamente diferentes problemas de forma a atingir de modo coordenado tanto seus objetivos econômicos quanto os sociais (Savall & Zardet, 1989:13-63).

A partir da hipótese fundamental da análise sócio-econômica⁷, qual seja a de que o funcionamento observado de qualquer organização resulta de uma interação complexa entre suas estruturas e os comportamentos dos agentes, considera-se que esta relação estrutura-comportamento define um "contrato de atividade" de fato entre a empresa e seus funcionários.

A empresa coloca à disposição destes certas estruturas de trabalho e de remuneração como contrapartida a comportamentos produtivos de certa intensidade e qualidade. No entanto, este "contrato de atividade" é quase sempre informal, e seus termos e condições não estão definidos de maneira clara.

O CAPN visa atribuir um caráter formal a este "contrato de atividade" de fato, modificando a dialética de conflito-cooperação existente no interior das empresas e aumentando a zona de convergência de interesses dos agentes.

O conceito do CAPN repousa sobre a hipótese de que a estimulação dos funcionários necessita três condições:

⁷O Capítulo 3 contém uma apresentação dos principais conceitos da Teoria Sócio-Econômica

- (a) uma contrapartida financeira para remunerar os desempenhos suplementares;
- (b) uma maior explicitação das regras do jogo tendo em vista melhorar a eficácia dos comportamentos;
- (c) uma certa participação dos funcionários na operacionalização das decisões estratégicas e até mesmo na preparação de algumas dentre elas;

O contrato é dito periódico porque estabelecido por um intervalo de tempo limitado, cuja duração depende do horizonte de duração das atividades pertinentes, mas que geralmente se situa entre seis meses e um ano.

É negociável na medida em que prevê e organiza procedimentos de discussão entre o funcionário e seu superior imediato, quando o contrato é estabelecido no início de cada período.

Entretanto, esta discussão não se aplica a todos os termos do CAPN, uma vez que o montante dos complementos salariais é fixado unilateralmente e para toda a empresa pela alta gerência.

A "negociação" consiste no fato de que o superior imediato propõe ao funcionário os objetivos e meios correspondentes, estabelecendo-se a seguir uma discussão sobre a factibilidade dos objetivos e a adequação dos meios, e eventualmente um ajuste destes.

Caso esta discussão não resulte num acordo entre o funcionário e o superior imediato, quanto aos objetivos e meios, o CAPN se transforma numa proposição unilateral do superior hierárquico a seu subordinado.

O CAPN comporta a seleção de alguns objetivos prioritários da atividade por um período determinado, objetivos estes estabelecidos a partir de um diagnóstico das disfunções e do plano estratégico plurianual da empresa.

A natureza e o nível dos objetivos podem ser determinados levando em conta as características específicas de cada funcionário. Assim, pode ser interessante pesquisar onde se situam, para cada indivíduo, os pontos críticos de ineficiência (absenteísmo elevado, qualidade deficiente de produção, produtividade insuficiente, etc.) e suas causas (formação inadequada para a função exercida, falta de interesse no trabalho, etc.).

Uma vez identificados os pontos críticos de ineficiência, os objetivos podem ser selecionados segundo duas categorias de resultados esperados:

- (a) objetivos com resultado imediato, que se relacionam às rubricas de custos ocultos e/ou visíveis e aumento de receitas do período corrente;
- (b) objetivos de criação de potencial, relativos às ações que terão efeitos positivos sobre os resultados de períodos subsequentes; nesta categoria enquadram-se o aumento de habilidades via treinamento, a preparação de novos produtos, a inserção de novas tecnologias, etc.;

Um fator a ser considerado quando da fixação dos objetivos para um dado período é o estabelecimento de um critério de medição, de natureza quantitativa, para os objetivos selecionados.

Uma problema detetado frequentemente em numerosos diagnósticos sócio-econômicos é o questionamento por parte dos funcionários quanto ao caráter subjetivo dos critérios de avaliação de pessoal.

A quantificação dos objetivos sempre que possível resulta numa avaliação mais rigorosa do grau de atingimento ao final do período e, assim, contribui para aumentar a credibilidade do CAPN.

No final do período o grau de atingimento dos objetivos é avaliado, resultando no pagamento nulo, parcial ou total do complemento salarial, segundo o resultado da avaliação.

Após a avaliação do CAPN, o pagamento do bônus deve ser feito em um prazo curto, de modo a acentuar seu caráter motivador.

Por outro lado, pode ser conveniente evitar que o pagamento do complemento salarial ligado ao CAPN coincida com outras vantagens salariais que correspondem a lógicas diferentes, tais como o décimo-terceiro salário e a participação nos resultados⁸.

⁸Na França, onde o conceito do CAPN foi desenvolvido, a legislação prevê desde 1959 que os contratos coletivos de trabalho contemplem a distribuição de lucros em função do resultado global da empresa.

Esta precaução permite evidenciar de forma mais concreta que o CAPN consiste em um complemento salarial ligado ao desempenho individual, ao passo que os esquemas de participação nos resultados têm caráter coletivo; são pois abordagens que operam segundo lógicas distintas e que podem coexistir.

Ao final de cada período, a avaliação dos resultados passados coincide com a preparação do CAPN para o período seguinte. Em cada CAPN sucessivo os objetivos, meios, critérios de avaliação e compensações salariais podem ser diferentes, adaptando-se aos resultados globais da empresa, aos resultados de cada unidade e à evolução do ambiente.

A informação produzida e trocada nesta ocasião serve como base para a preparação do CAPN do período seguinte, podendo-se dizer que a avaliação dos resultados de um período constitui-se em um *diagnóstico* que serve de base para o projeto de melhoria do período subsequente..

A articulação dos comportamentos dos funcionários à eficiência econômica da organização faz com que o CAPN seja simultaneamente uma ferramenta de pilotagem, permitindo operacionalizar com maior eficácia a estratégia da empresa, e uma ferramenta de gestão de pessoal, enquanto forma de reconhecimento e estímulo à participação dos funcionários no desenvolvimento da empresa.

Se a empresa determina quais são as principais causas dos custos ocultos e fixa um objetivo global de redução dos mesmos no quadro de sua estratégia, pode através do CAPN estabelecer objetivos de tal sorte que os ganhos econômicos

alcançados através da redução dos custos ocultos financeie os complementos salariais propostos e gere um excedente disponível para o auto-financiamento dos investimentos e para a melhoria da competitividade de seus produtos e serviços.

O CAPN é por consequência primeiramente uma alavanca de criação de um excedente econômico e depois de repartição deste excedente entre os funcionários e a empresa; trata-se de um sistema que se auto-financia no sentido em que não necessita de recursos financeiros ou humanos adicionais para sua implantação.

5.2 Participação nos Resultados

Os sistemas de compensação discutidos até o momento focalizam primordialmente o desempenho individual. Através da disseminação de objetivos em cascata, da concertação entre os diversos graus hierárquicos e do estabelecimento de regras e padrões de desempenho individual estes mecanismos fornecem principalmente um certo grau de coordenação orientada verticalmente.

Mohrman, Mohrman & Lawler (1992) assinalam que a necessidade de buscar a melhoria contínua e sistemática de todos os produtos e processos, o encurtamento dos ciclos operacionais e a redução de custos são fatores que orientam as empresas a criar mecanismos de integração lateral, entendida como o processo de assegurar a cooperação de unidades funcionais e indivíduos cujas tarefas são interdependentes.

A preocupação com os fatores mencionados acima, decorrentes de um contexto econômico caracterizado pela instabilidade e que requer das empresas

uma preocupação constante com a competitividade, está presente nos programas de GQT, os quais valorizam o trabalho em equipe e procuram obter maior cooperação entre os diversos departamentos e funções da empresa.

A necessidade da integração lateral é mais pronunciada nas empresas onde o trabalho é complexo e incerto e onde existe elevado grau de interdependência entre as tarefas, como parece ser o caso da empresa objeto do estudo de caso apresentado nesta dissertação.

De fato, em sua pesquisa sobre a relação entre as práticas de gerenciamento do desempenho em três grandes corporações americanas⁹, Mohrman, Mohrman & Lawler (1992) observaram que, em situações onde as interdependências entre os indivíduos são elevadas, o pagamento pelo desempenho individual não teve qualquer efeito sobre o desempenho dos funcionários.

Nestas situações, o efeito dos sistemas de pagamento por desempenho individual é reforçar e suportar o papel da hierarquia no gerenciamento do desempenho e prover uma forma de distribuição dos incentivos percebida como justa, influenciando apenas indicadores atitudinais, tais como percepções de equidade e confiança na empresa.

Não é pois surpreendente que muitas empresas busquem mecanismos de compensação do desempenho coletivo, ou de grupo ("group incentives"), que suplementem ou substituam aqueles ligados tão somente ao desempenho

⁹Esta pesquisa foi realizada em duas empresas fornecedoras do Departamento de Defesa e uma empresa da área petrolífera e envolveu a análise das respostas de 7800 funcionários nas três organizações aos questionários enviados.

individual.

A característica comum a estes programas é distribuir aos funcionários parte dos ganhos financeiros que resultam de melhorias em algum aspecto do desempenho da empresa, como, por exemplo, aumentos de produtividade resultantes do uso mais eficiente da mão-de-obra, equipamentos, materiais e energia (Belcher, 1993; Lawler, 1986:144-169; Miller & Schuster, 1987; O'Dell, 1993, Thor, 1993).

Muitas empresas possuem algum tipo de incentivo para executivos e gerentes, cujo pagamento depende do atingimento e/ou superação de objetivos pré-estabelecidos¹⁰. Embora ligados ao desempenho da empresa, tais programas possuem na maior parte dos casos caráter individual.

Por contraste, os programas de participação nos ganhos ou resultados financeiros ("gainsharing") tem caráter coletivo, na medida em que os incentivos são distribuídos a um grupo de funcionários da empresa. Nesta dissertação será utilizado o termo "participação nos resultados" para designar estes programas¹¹.

Os programas de participação nos resultados são baseados na premissa de que efeitos positivos no desempenho podem ser obtidos através do estabelecimento de objetivos, do "feedback" dos resultados e da alocação de recompensas

¹⁰De acordo com um estudo realizado pela consultoria Cooper & Lybrand entre empresas brasileiras, 43% das 252 companhias entrevistadas possuem algum tipo de bônus para seus presidentes e diretores; em 34% dos casos os gerentes também estão incluídos. (Exame, 02/02/94, pag. 61). Esta prática é também generalizada entre as empresas americanas e tem tido aplicação crescente na Europa (Merchant & Riccaboni, 1992).

¹¹Uma das formas de participação nos resultados é a participação nos lucros, que será abordada posteriormente

contingentes ao desempenho. Embora a maior parte do suporte para estas premissas se baseie em pesquisas nas quais o desempenho individual era estudado, parece ser possível generalizar estas conclusões para o desempenho de grupos (Petty, Singleton & Connell, 1992).

Diversas vantagens têm sido apontadas com relação aos programas de participação nos resultados, uma das quais é a criação de um esquema de remuneração variável, que permite uma administração de salários mais flexível e ligada ao desempenho econômico da empresa.

Nas grandes empresas japonesas a participação nos resultados, distribuída na forma de bônus semestrais, responde por 10 a 50 por cento da remuneração total dos funcionários, o que lhes permite ajustar seus custos de mão-de-obra de acordo com as condições do mercado e contribui para reduzir as dispensas de pessoal nas épocas de crise (O'Dell, 1993; Ouchi, 1981:20-21).

Esta constatação tem, segundo O'Dell (1993), contribuído para aumentar o interesse das empresas americanas pelos programas de participação nos resultados como forma de diminuir os custos da mão-de-obra e aumentar sua competitividade internacional.

No Brasil parece haver também um crescente interesse das empresas pela remuneração variável, que inclui os programas de participação nos resultados, conforme demonstrado pela profusão de artigos publicados recentemente em jornais e revistas de grande circulação¹²

¹²Por exemplo "Assumir Riscos Faz o Salário Crescer", Folha de São Paulo (15/08/1993); "Como

É necessário observar que, embora prevista na Constituição sob a forma de participação nos lucros, a remuneração variável não está regulamentada no Brasil; existe um projeto de lei nº 4580 de 1990 em tramitação no Congresso, que prevê a negociação entre empresas e sindicatos.

Há divergências sobre se a remuneração variável tem ou não a mesma natureza jurídica do salário, com incidência dos mesmos encargos previdenciários e fiscais; assim, algumas empresas pagam os encargos trabalhistas sobre a parte variável e outras não. Por outro lado, a participação nos lucros; de acordo com a Constituição, não integra o salário e, portanto, não deve ser utilizada no cálculo de encargos, férias, 13º salário.

Uma segunda vantagem dos programas de participação nos resultados é estabelecerem uma ligação clara e direta entre o desempenho da organização e as recompensas monetárias recebidas pelos funcionários. Desta forma, contribuem para difundir um sentimento de que todos os integrantes da empresa compartilham de um destino comum, estimulando a cooperação entre indivíduos e departamentos. (Belcher, 1993; Mohrman, Mohrman & Lawler, 1992).

Em geral, os planos de participação nos resultados envolvem a fixação de um ponto de referência, que geralmente reflete o desempenho médio dos indicadores considerados em um período de tempo julgado representativo; somente a superação deste nível de desempenho implica no pagamento adicional.

ganhar 20 salários anuais", Exame (02/02/1994); "Empresas Criam Salário de Equipe", Folha de São Paulo (20/02/1994); "Profissional guerreia por prêmios", Folha de São Paulo (13/03/1994)

Os ganhos decorrentes da superação das metas são repartidos entre a empresa e os funcionários, de acordo com regras pré-estabelecidas, e o pagamento do bônus ocorre com uma periodicidade fixa.

A partir destas linhas básicas, a variedade de planos de participação nos resultados é ilimitada. Os detalhes do plano, tais como índices de desempenho e o valor de referência de cada um deles, a forma de repartição dos ganhos e a de distribuição dos resultados, variam de empresa para empresa, de acordo com suas especificidades.

Em alguns planos as fórmulas utilizadas focalizam indicadores de desempenho financeiro; em outros o volume físico de produção é considerado. Quanto aos custos, alguns planos consideram somente os custos da mão-de-obra, enquanto outros levam em conta outros custos, tais como materiais e insumos.

Os quatro tipos de planos de participação nos resultados comumente utilizados nos Estados Unidos e que servem de base para a elaboração dos planos específicos de cada empresa são os planos Scanlon, Rucker, Improshare e os esquemas de participação nos lucros (Belcher, 1993; Davis & Newstrom, 1989:107-110; Lawler, 1986:157-165; Miller & Schuster, 1987; O'Dell, 1993; Petty, Singleton & Connell, 1992; Thor, 1993).

Foge ao escopo desta dissertação discutir os detalhes de implementação de cada um destes planos. Entretanto, algumas observações de caráter geral serão apresentadas.

Os planos baseados em indicadores financeiros refletem fatores do mercado, de modo que a remuneração dos empregados tende a variar não só com os aumentos de produtividade mas também com a situação do negócio como um todo.

No entanto, as fórmulas podem ser distorcidas pelo efeito da inflação e além disto muitos fatores financeiros, tais como os custos de materiais e insumos, as políticas de preços, etc., estão fora do controle dos funcionários, o que pode diluir o pretendido efeito motivacional das recompensas¹³.

As fórmulas baseadas na produtividade física do trabalho, por outro lado, não são influenciadas por variações nos salários ou no preço de venda dos produtos e tendem a motivar de maneira efetiva funcionários diretamente ligados à produção.

A desvantagem é que podem ocorrer situações nas quais condições de mercado reduzam ou eliminem a lucratividade da empresa, mesmo havendo aumentos de produtividade física do trabalho.

Um aspecto essencial de alguns planos de participação, especialmente o plano Scanlon, é seu aspecto de envolvimento dos funcionários, que são encorajados a contribuir para as melhorias de produtividade com sugestões, métodos e processos inovadores, trabalho em equipe, etc.

Em muitos casos, a implementação de um programa de participação nos

¹³Isto é especialmente verdadeiro no caso de lucros, que tipicamente se situam completamente fora do campo de influência direta da maioria dos empregados; assim, a participação nos lucros não se constitui provavelmente num motivador efetivo

resultados envolve negociações com os sindicatos, que podem ter representação no comitê que define a forma de cálculo do bônus e sua distribuição.

Conforme Lawler (1986:152), na maioria dos casos um sistema participativo é necessário para que o programa de participação nos resultados funcione e, em praticamente todos os casos, tal sistema é necessário para que as potencialidades do plano se concretizem.

Estes programas movem as informações e recompensas financeiras pelo desempenho organizacional, geralmente limitadas aos escalões gerenciais, aos níveis mais baixos da organização.

A influência positiva dos programas de participação nos resultados na melhoria do desempenho organizacional está, segundo Lawler (1986:166), claramente estabelecida. Segundo ele, os resultados positivos destes programas podem ser resumidos como:

- (a) melhoria dos métodos e procedimentos de trabalho como resultado dos mecanismos de sugestões que geralmente integram os programas;
- (b) menor rotatividade, em virtude dos melhores salários e do clima organizacional que propicia o envolvimento dos funcionários;
- (c) melhoria da qualidade e da produtividade, como decorrência da maior motivação dos empregados e de métodos de trabalho melhores;

- (d) aumento das habilidades e do conhecimento dos empregados, como resultado de seu envolvimento nas atividades de melhoria.

Petty, Singleton & Connell (1992) realizaram uma comparação entre o desempenho de duas divisões similares de uma empresa de energia elétrica, em uma das quais foi implementado um plano de participação nos resultados, enquanto a outra foi utilizada como controle.

O plano implementado incluía a distribuição de incentivos monetários ligados ao desempenho organizacional e um mecanismo formal destinado a incentivar a participação dos empregados no processo decisório e na melhoria dos métodos de trabalho através de um programa de sugestões.

Ao longo de um ano, constatou-se na divisão onde o plano foi implementado uma redução de custos de 8.61% (contra 2.67% na divisão de controle) e um desempenho superior em nove de dez indicadores de produtividade.

Wagner, Rubin & Callahan (1988) estudaram o resultado de um programa de incentivos implementado em uma fundição; os incentivos eram baseados no volume adicional de itens produzidos em cada uma das linhas de produção, acima de um padrão histórico pré-determinado. Cada uma das linhas de produção era considerada um grupo de trabalho para efeito do programa de incentivos, que eram distribuídos quinzenalmente aos participantes.

Através da análise de uma série temporal abrangendo 114 meses, estes autores mostram que a introdução deste programa de incentivos resultou em um

aumento significativo da produtividade, sustentado a longo prazo.

Além disto, os resultados da análise mostram que não houve aumentos nos custos da mão-de-obra ou no número de reclamações trabalhistas após a implementação do programa, indicando que o aumento da produtividade foi suficiente para cobrir os bônus distribuídos aos funcionários e que a maior produtividade não implicou em custos humanos inaceitáveis.

Este estudo indica também que o efeito de aprendizagem resultante do programa de incentivos se estende além da assimilação das regras de contingência e inclui o aprendizado de aspectos da tarefa que contribuem para sua execução com sucesso e, portanto, para o recebimento das recompensas.

Lawler (1986:154) aponta diversas características de uma organização que são favoráveis para a implantação de um programa de participação nos resultados. Entre as diversas condições citadas, este autor afirma que tais programas são mais facilmente implementados em organizações relativamente pequenas (até 500 empregados), que possuam um histórico suficientemente longo para que possam ser estabelecidos padrões de desempenho, onde os custos sejam controláveis pelos funcionários e que pratiquem formas de gerenciamento participativo.

5.3 Abordagem Integrada

Tanto a avaliação e compensação do desempenho individual como a participação nos resultados são mecanismos importantes para o gerenciamento do desempenho humano e para muitas empresas pode ser necessário utilizar os dois

conceitos.

Com respeito aos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual, acredita-se que a fixação de objetivos de desempenho e a atribuição de recompensas contingentes ao atingimento destes objetivos, idéias centrais na formulação destes sistemas, tem efeito comprovado no sentido de promover um melhor desempenho dos indivíduos.

Mesmo nas situações onde as interdependências entre os indivíduos são elevadas, a avaliação e compensação do desempenho individual influencia indicadores atitudinais, tais como percepções de equidade e confiança na empresa.

Como as evidências indicam uma correlação positiva entre as atitudes dos funcionários e o desempenho organizacional, é provável que também nestas situações tais sistemas possuam efeitos positivos.

Há, sem dúvida, dificuldades na implementação e no gerenciamento dos sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual, corretamente assinaladas por vários autores na literatura da Qualidade, e ilustradas nesta dissertação através do relato da experiência de duas empresas.

No entanto, tais dificuldades não são maiores do que aquelas envolvidas na formulação e condução de outras estratégias gerenciais, e nem impossíveis de serem superadas.

A idéia de que a avaliação e compensação do desempenho individual deva

ser simplesmente abandonada, porque tem efeitos colaterais indesejáveis, ignora o poderoso efeito motivacional dos mecanismos a ela subjacentes.

A questão que se coloca às empresas é, cientes das vantagens e dos problemas envolvidos nestes sistemas, implementá-los e gerenciá-los de forma a obter o maior proveito de sua capacidade de ativação das energias humanas e minimizar os efeitos indesejáveis.

Por outro lado, e em especial nas situações de elevada interdependência, como é tipicamente o caso de empresas em situação de emergência tecnológica, onde o desenvolvimento de novos produtos e processos depende fundamentalmente do trabalho de uma equipe multi-funcional, mecanismos de compensação do desempenho de grupos terão maior efeito sobre o desempenho.

No caso dos sistemas de participação nos resultados a questão central parece ser o estabelecimento de objetivos globais que sejam percebidos como passíveis de ser influenciados pelos esforços do grupo e, simultaneamente, suficientemente gerais para estimular o trabalho em equipe.

Assim, as empresas se defrontam com o desafio de buscar a combinação de mecanismos de avaliação e compensação do desempenho individual e coletivo que melhor se adapte a sua situação específica e gerenciar tais sistemas de forma a utilizar plenamente seu potencial de estimulação da força de trabalho.

Enfrentar este desafio, estabelecendo sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual e coletivo que sejam compatíveis com a busca da

melhoria contínua no contexto de programas de Gerenciamento da Qualidade Total, é uma necessidade imposta pelas circunstâncias econômicas, que exigem das empresas uma crescente eficácia na utilização de seus recursos materiais, financeiros e humanos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

Neste capítulo os resultados e as conclusões finais desta dissertação de Mestrado são sumarizados.

A correlação existente entre a qualidade e indicadores de desempenho econômico, tais como a produtividade e a lucratividade, evidenciam a importância do Gerenciamento da Qualidade Total como forma de assegurar o crescimento e até mesmo a sobrevivência das empresas num ambiente caracterizado pela instabilidade e pelo acirramento da competição.

No entanto, as experiências de implementação de programas de GQT nas empresas mostram uma alarmante proporção de fracassos, cujas causas incluem frequentemente a falta de conhecimento específico sobre os problemas reais que afetam a organização na qual se tenta implantar o programa de melhoria.

Programas de melhoria baseados em iniciativas gerais, muitas vezes totalmente desconectadas dos problemas que realmente prejudicam o funcionamento da organização em seu dia-a-dia estão geralmente fadados ao insucesso.

Um levantamento rigoroso e sistemático dos problemas da empresa, preferivelmente acompanhado de uma avaliação de seu impacto econômico, permite priorizá-los e adotar estratégias mais efetivas de melhoria da qualidade organizacional.

A aplicação da metodologia proposta pela Teoria Sócio-Econômica para o diagnóstico das disfunções que afetam o funcionamento de uma organização pode assim contribuir para aumentar a probabilidade de sucesso na transformação da empresa na direção do paradigma da Qualidade Total, focalizando a atenção da gerência nos problemas mais relevantes.

A premissa de que a motivação e a satisfação dos funcionários são fatores relevantes para o sucesso de uma empresa, na medida em que estão positivamente correlacionadas ao desempenho organizacional, foi examinada nesta dissertação sob duas óticas distintas.

Numa abordagem econômica, discutiu-se o modelo proposto pela Teoria Sócio-Econômica, segundo o qual a reação dos funcionários a condições de trabalho inadequadas traduz-se sob a forma de custos ocultos.

O conceito de custo-desempenho oculto proporciona, desta forma, a integração das dimensões humana e social da empresa aos modelos de decisão de caráter eminentemente econômico, e permite evidenciar a compatibilidade entre a melhoria simultânea das condições de trabalho e dos resultados financeiros das empresas.

O aumento da motivação e da satisfação dos indivíduos resulta na ativação de energias humanas na empresa e permite a redução de custos ocultos, o que gera um excedente e torna a melhoria das condições de trabalho uma atividade em última análise auto-financeável.

Numa abordagem psicológica, foram apresentadas diversas teorias sobre motivação e satisfação no trabalho e examinados os correlatos da satisfação.

A motivação é, por definição, o fator que explica as diferenças de desempenho entre os indivíduos, supondo obviamente que estes possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para a execução de uma determinada tarefa.

Por outro lado, a satisfação, entendida como uma reação afetiva do indivíduo às situações de trabalho, tem uma relação mais complexa com o desempenho. As

correlações relativamente fracas que tem sido encontradas entre a satisfação e comportamentos específicos podem ser explicadas por dois fatores:

- (a) a diferença no nível de agregação das medidas atitudinais e comportamentais;
- (b) o fato de que a maioria das pesquisas realizadas concentrou-se em indicadores de desempenho individual, quando na realidade indicadores de desempenho organizacional parecem refletir de forma mais adequada o grau de satisfação dos funcionários.

No estudo de caso relatado nesta dissertação mostrou-se a aplicação da metodologia de diagnóstico sócio-econômico para realizar o levantamento de disfunções junto a uma pequena empresa nacional da área eletro-eletrônica em situação de emergência tecnológica.

Através da realização do diagnóstico identificou-se, entre outras, uma disfunção na dinâmica organizacional, no que tange à operacionalização da estratégia interna da empresa, especificamente a inexistência de mecanismos de avaliação e compensação do desempenho individual ou coletivo.

O estabelecimento de objetivos de desempenho e a atribuição de recompensas contingentes aos resultados alcançados são fatores importantes para a motivação e satisfação no trabalho. Esta afirmativa resulta da extensa revisão bibliográfica sobre o comportamento organizacional, apresentada no Capítulo 3, onde foram examinadas diversas teorias motivacionais.

Especialmente relevantes neste contexto são as análises ali apresentadas sobre a Teoria de Fixação de Objetivos e o papel das recompensas extrínsecas e intrínsecas no contexto da motivação para o trabalho.

A busca de mecanismos que contribuam para o aumento da motivação e da satisfação no trabalho justifica-se porque estes fatores estão positivamente correlacionados com o desempenho econômico das organizações, conforme discutido anteriormente.

A disfunção constatada através do diagnóstico realizado na empresa tem efeitos prejudiciais sobre a motivação e a satisfação dos funcionários e, portanto, afeta o desempenho organizacional. Isto conduz a uma discussão sobre os mecanismos de avaliação e compensação do desempenho, tanto a nível individual como coletivo.

Em um sistema típico de avaliação do desempenho individual, os objetivos a serem alcançados, a forma de medi-los e os meios necessários para atingi-los são estabelecidos em conjunto pelo funcionário e seu superior hierárquico.

A avaliação e compensação do desempenho, especialmente a nível individual, tem sido fortemente criticada por diversos autores e apontada como contrária aos princípios do GQT. As críticas encontradas na literatura podem ser consideradas de dois tipos:

- (a) fundamentais, que questionam a validade de oferecer quaisquer recompensas extrínsecas pelo trabalho realizado, ou apontam a impossibilidade prática de se distinguir o desempenho individual quando este se encontra dentro dos limites de variação do sistema;
- (b) acessórias, que destacam os efeitos negativos que podem acompanhar a avaliação e compensação do desempenho individual.

Estas críticas são discutidas nesta dissertação, concluindo-se que as objeções de caráter fundamental não se sustentam.

Quanto às objeções de caráter acessório, argumenta-se que os efeitos negativos podem e devem ser gerenciados, uma vez que um sistema de avaliação e compensação do desempenho individual é muito importante para a implementação da estratégia interna da organização.

Quando utilizada adequadamente, a avaliação e compensação do desempenho:

- (a) tem efeito positivo sobre o desempenho, principalmente devido ao comprovado efeito motivador ligado à fixação de objetivos de desempenho específicos e atingíveis e à atribuição de recompensas contingentes ao desempenho;
- (b) contribui para estabelecer percepções de equidade e confiança com relação à empresa;
- (c) assume um papel importante na integração do indivíduo à empresa, pois evidencia os comportamentos valorizados pela organização.

Não existe um sistema perfeito de avaliação e compensação do desempenho, e cada empresa procura criar aquele que melhor se adapte à sua cultura e às circunstâncias existentes.

Este ponto é ilustrado pela descrição das experiências reais de duas empresas e pela descrição do CAPN, ferramenta gerencial de avaliação e compensação do desempenho individual proposta pela análise sócio-econômica.

A avaliação e compensação do desempenho individual pode não ser muito efetiva para promover a melhoria do desempenho quando existe alto grau de inter-relacionamento entre as tarefas de diversos indivíduos.

Ela é também dificultada em situações onde as tarefas não são bem definidas e estruturadas, nas quais o mais importante é que os funcionários se caracterizem por um alto grau de flexibilidade e adaptabilidade.

A necessidade de estimular maior integração entre as diversas funções e departamentos da empresa, fazendo com que todos se sintam co-responsáveis pelo sucesso da organização como um todo leva aos programas de participação nos resultados.

Estes programas são geralmente acompanhados de mecanismos participativos e implicam na difusão de conhecimento e informações financeiras, antes restritas aos escalões superiores da empresa, aos níveis hierárquicos mais baixos.

O efeito motivacional dos programas de participação nos resultados, cuja aplicação tem se difundido crescentemente nos últimos anos, inclusive no Brasil, depende em grande medida de sua capacidade em criar nos funcionários a percepção de que estes tem, de fato, alguma influência sobre os indicadores utilizados para calcular o bônus distribuído.

Quando os indicadores são mais restritos (por exemplo, custos de mão-de-obra em uma determinada linha de produção) percebe-se um relacionamento mais direto entre o desempenho individual e as recompensas; em contrapartida, a ligação dos indicadores ao desempenho da organização como um todo não é muito forte.

No extremo oposto, indicadores abrangentes (por exemplo, lucros) refletem de forma muito clara o desempenho organizacional mas a ligação entre o desempenho individual e estes indicadores é pouco evidente, dado que são influenciados por uma multiplicidade de fatores que escapam completamente ao controle da maioria, senão todos, os funcionários da empresa, como por exemplo as condições gerais da economia.

Grande número de empresas tem considerado interessante utilizar mecanismos de avaliação e compensação do desempenho individual, acompanhados de alguma forma de participação nos resultados.

Buscam desta forma obter os benefícios da fixação de objetivos e da atribuição de recompensas contingentes ao desempenho individual e, ao mesmo tempo, estimular o senso de equipe e promover a idéia de que todos os agentes da empresa compartilham um destino comum.

O propósito desta dissertação foi apresentar a metodologia e os resultados da pesquisa experimental realizada e discutir os sistemas de avaliação e compensação do desempenho individual e de grupos no contexto de programas de melhoria de qualidade.

Acredita-se que os objetivos pretendidos por esta dissertação foram atingidos e espera-se que as idéias apresentadas possam contribuir para futuras pesquisas sobre o tema, que poderiam ser aprofundadas quanto a dois aspectos abordados neste trabalho.

Uma primeira linha de pesquisa seria a aplicação da metodologia da análise sócio-econômica na implementação de programas de melhoria da qualidade, que pode revelar-se um fator importante para o sucesso destes programas.

Outra linha de pesquisa sugerida envolve um estudo longitudinal de uma organização que tenha implementado um sistema de avaliação e compensação do desempenho individual e/ou de participação nos resultados, visando determinar de forma rigorosa o efeito da implantação de tal sistema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKER, E. M., 1988. "Managing Human Performance". in Juran, J. M. & Gryna, F. M. (Eds.) - Quality Control Handbook (Fourth Edition), McGraw-Hill Book Company, New York.

BEER, M., EISENSTAT, R. A. & SPECTOR, B., 1990. "Why Change Programs Don't Produce Change". in Harvard Business Review, Nov-Dec, 158-166.

BELCHER, J. G., 1993. "Reward Systems: Time for Change". in Christopher, W. F. & Thor, C. G. (Eds.) - Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Cambridge.

BOWLES, J. & HAMMOND, J., 1991. Beyond Quality - How 50 Winning Companies Use Continuous Improvement, Putnam & Sons, New York.

BRUNS, W. J. & McKINNON, S. M., 1992. "Performance Evaluation and Managers' Descriptions of Tasks and Activities". in Bruns, W. J. (Ed.) - Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston.

BUZZEL, R. D. & GALE, B. T., 1987. The PIMS Principles, Free Press, New York.

CHIAVENATO, I., 1982. Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial, McGraw-Hill do Brasil, São Paulo.

CIAMPA, D., 1992. Total Quality - A User's Guide for Implementation, Addison Wesley, New York.

CLEARY, T. J. & CLEARY, M. J., 1993. "Designing an Effective Compensation System - Part1: The Theory". in Quality Progress, Abril,69-72.

CROSBY, P. B., 1984. Quality without Tears, Plume Books, New York.

DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W., 1992 (original 1989). Comportamento Humano no Trabalho, Livraria Pioneira Editora, Trad. Cecilia Whitaker Bergamini & Roberto Coda do original "Human Behavior at Work: Organizational Behavior", São Paulo.

DECI, E. L., CONNELL, J. P. & RYAN, R. M., 1989. "Self-Determination in a Work Organization". in Journal of Applied Psychology, 74, 580-590.

DEMING, W. E., 1990 (original 1982). Qualidade: A Revolução da Administração, Editora Marques-Saraiva, Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos do original "Out of the Crisis", Rio de Janeiro.

EARLEY, P. C. & LITUCHY, T. R., 1991. "Delineating Goal and Efficacy Effects: A Test of Three Models". in Journal of Applied Psychology, 76, 81-98.

FESTINGER, L., 1975 (original 1957). Teoria da Dissonância Cognitiva, Zahar Editores, Trad. Eduardo Almeida do original "A Theory of Cognitive Dissonance", Rio de Janeiro.

FISHER, C. D. & LOCKE, E. A., 1992. "The New Look in Job Satisfaction Research and Theory". in Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.) - Job Satisfaction - How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. Lexington Books, New York.

FORTUNA, R. M., 1990. "The Quality Imperative". in Huge, E. C. (Ed.) - Total Quality - An Executive's Guide for the 1990s. Business One Irwin, Homewood.

FORTUNA, R. M. & VAZIRI, H. K., 1990. "Orchestrating Change: Policy Deployment". in Huge, E. C. (Ed.) - Total Quality - An Executive's Guide for the 1990s. Business One Irwin, Homewood.

FREITAS, M. E., 1991. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos, MAKRON Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo.

GALBRAITH, J. K., 1987 (original 1958). A Sociedade Afluente, Livraria Pioneira Editora, Trad. Carlos Afonso Malferrari do original "The Affluent Society", São Paulo.

GALBRAITH, J. K., 1979 (original 1977). A Sociedade da Pobreza, Publicações Dom Quixote, Trad. Álvaro de Figueiredo do original "The Nature of Mass Poverty", Lisboa.

GARVIN, D.A., 1991. "How the Baldrige Award Really Works". in Harvard Business Review, Nov-Dec, 80-93.

GARVIN, D.A., 1992 (original 1988). Gerenciando a Qualidade, Qualitymark Editora, Trad. João Ferreira Bezerra de Souza do original "Managing Quality", Rio de Janeiro.

GELLATLY, I. R. & MEYER, J. P., 1992. "The Effects of Goal Difficulty on Physiological Arousal, Cognition and Task Performance". in Journal of Applied Psychology, 77, 694-704.

GILLILAND, S. W. & LANDIS, R. S., 1992. "Quality and Quantity Goals in a Complex Decision Task: Strategies and Outcomes". in Journal of Applied Psychology, 77, 672-681.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H., 1986 (original 1982). Psicologia para Administradores, Editora Pedagógica e Universitária Ltda., Trad. Equipe do CPB - Edwino A. Royer do original "Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources - 4th edition", São Paulo.

HUGE, E. C. & VASILY, G., 1990. "Leading Cultural Change: Developing Vision and Change Strategy". in Huge, E. C. (Ed.) - Total Quality - An Executive's Guide for the 1990s. Business One Irwin, Homewood.

ILGEN, D. R., BARNES-FARRELL, J. L. & McKELLIN, D. B., 1993. "Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisal in Use?". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54, 321-368.

JACOB, R., 1993. "TQM - More Than a Dying Fad?". in Fortune, Oct-18th, 52-55.

JURAN, J. M., 1988. "The Quality Function". in Juran, J. M. & Gryna, F. M. (Eds.) - Quality Control Handbook (Fourth Edition), McGraw-Hill Book Company, New York.

JURAN, J. M., 1990 (original 1988). Juran Planejando Para a Qualidade, Livraria Pioneira Editora, Trad. João Mário Csillag e Cláudio Csillag do original "Juran On Planning for Quality", São Paulo.

KATZELL, R. A., THOMPSON, D. E. & GUZZO, R. A., 1992. "How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked". in Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.) - Job Satisfaction - How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. Lexington Books, New York.

KLEIN, H. J., 1991. "Further Evidence on the Relationship between Goal Setting and Expectancy Theories". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 49, 230-257.

KELLY, J., 1992. "Does Job Re-Design Theory Explain Job Re-Design Outcomes?". in Human Relations, 45, 753-774.

KOHN, A., 1993. "Why Incentive Plans Cannot Work". in Harvard Business Review, Set-Out, 54-63.

- LATHAM, G. P. & LOCKE, E. A., 1991. "Self-Regulation through Goal Setting". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 212-247.
- LAWLER, E. E., 1986. High-Involvement Management, Jossey-Bass, San Francisco.
- LAWLER, E. E., MOHRMAN, A. M. & RESNICK, S. M., 1984. "Performance Appraisal Revisited". in Organizational Dynamics, 13, 20-35.
- LIMA, M. A., 1991a. Qualité d'Utilisation des Ressources dan l'Emergence Technologique: Recherche-expérimentation, Diagnostic et Propositions de Solutions, Tese de Doutorado em Ciências de Gestão apresentada à Universidade Lumière Lyon 2, sob a direção de H. Savall, Fev/91.
- LIMA, M. A., 1991b. "A Estrutura e as Ferramentas da Intervenção-Pesquisa Sócio-Econômica nas Empresas e Demais Organizações". in Revista de Administração de Empresas, Jan-Mar, 21-30.
- LIMA, M. A., 1991c. "Metodologia de Diagnóstico e de Aperfeiçoamento da Qualidade Organizacional da Empresa: Resultados de Pesquisa". in Toledo, J. C. (Org.) -Gestão da Qualidade - Coletânea de Textos, Grupo Regional de Desenvolvimento da Qualidade e Produtividade, São Carlos.
- LOCKE, E. A., 1991. "The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core". in Organizational Behavior and Human Decision Processes,

MASLOW, A. H., 1964. "A Theory of Human Motivation". in Leavitt, H. J. & Pondy, L. R. (Ed.) - Readings in Managerial Psychology. The University of Chicago Press, Chicago.

McCLELLAND, D. C., 1962. "Business Drive and National Achievement". in Harvard Business Review, Jul-Aug, 99-112.

McCORMICK, E. J. & ILGEN, D. R., 1985. Industrial and Organizational Psychology, Prentice-Hall, New York.

MERCHANT, K. A. & RICCABONI, A., 1992. "Evolution of Performance-Based Management Incentives at the Fiat Group". in Bruns, W. J. (Ed.) - Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston.

MILHOLLAN, F. & FORISHA, W. E., sd. (original 1972). Skinner x Rogers - Maneiras Contrastantes de Encarar a Educação. Summus Editorial, Trad. Aydano Arruda do original "From Skinner to Rogers - Contrasting Approaches to Education", São Paulo.

MILLER, C. S. & SCHUSTER, M. H., 1987. "Gainsharing Plans: A Comparative Analysis". in Organizational Dynamics, 16, 44-67.

- MITCHELL, T. R. & SILVER, W. S., 1990. "Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent: Effects on Task Strategies and Performance". in Journal of Applied Psychology, 75, 185-193.
- MOEN, R. D., 1989. "The Performance Appraisal System: Deming's Deadly Disease". in Quality Progress, Novembro, 62-66.
- MOHRMAN, A. M., MOHRMAN, S. A. & LAWLER, E. E., 1992. "The Performance Management of Teams". in Bruns, W. J. (Ed.) - Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston.
- MOSS, S. M., 1989. "Appraise Your Performance Appraisal Process". in Quality Progress, Novembro, 58-60.
- MURPHY, K. J., 1992. "Performance Measurement and Appraisal: Motivating Managers to Identify and Reward Performance". in Bruns, W. J. (Ed.) - Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Harvard Business School Press, Boston.
- O'DELL, C. S., 1993. "Sharing the Productivity Payoff: A Gainsharing Primer". in Christopher, W. F. & Thor, C. G. (Eds.) - Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Cambridge.
- O'REILLY, C. A., 1991. "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going". in Annual Review of Psychology, 42, 427-458.

OSTROFF, C., 1992. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis". in Journal of Applied Psychology, 77, 963-974.

OUCHI, W. G., 1981. Theory Z, Avon Books, New York.

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H., 1982. In Search of Excellence, Warner Books, New York.

PETERS, T. J., 1987. Thriving on Chaos, Harper & Row, New York.

PETTY, M. M., SINGLETON, B. & CONNELL, D. W., 1992. "An Experimental Evaluation of an Organizational Incentive Plan in the Electric Utility Industry". in Journal of Applied Psychology, 77, 427-436.

PRINCE, J. B. & LAWLER, E. E., 1986. "Does Salary Discussion Hurt the Developmental Performance Appraisal?". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37, 357-375.

RICE, R. W., MCFARLIN, D. B. & BENNETT, D. E., 1989. "Standards of Comparison and Job Satisfaction". in Journal of Applied Psychology, 74, 591-598.

RIEDEL, J. A., NEBEKER, D. M. & COOPER, B. L., 1988. "The Influence of Monetary Incentives on Goal Choice, Goal Commitment, and Task Performance". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 42, 155-180.

- SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J., 1977.** "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes". in Administrative Science Quarterly, 22, 427-456.
- SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J., 1978.** "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design". in Administrative Science Quarterly, 23, 224-253.
- SAVALL, H., 1981.** Reconstruire l'Entreprise - Analyse Socio-économique des Conditions de Travail, 2ª edição, Dunod, Paris; 1ª edição 1979, Dunod, Paris.
- SAVALL, H., 1989.** Enrichir le Travail Humain: l'Évaluation Économique, 3ª edição, Ed. Economica, Paris; 1ª edição 1975, Dunod, Paris.
- SAVALL, H. & ZARDET, V., 1989.** Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés - Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable, Economica, Paris.
- SCHAFFER, R. H. & THOMSON, H. A., 1992.** "Successful Change Programs Begin With Results". in Harvard Business Review, Jan-Feb, 80-89.
- SCHEIN, E., 1985.** Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCOTT, W. E., FARH, J. & PODSAKOFF, P. M., 1988.** "The Effects of 'Intrinsic' and 'Extrinsic' Reinforcement Contingencies on Task Behavior". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41, 405-425.

SKINNER, B. F., 1975 (original 1969). Contingências do Reforço (Capítulos I, VI, VII, VIII), Coleção "Os Pensadores", Volume 51, Editora Abril Cultural, Trad. Rachel Moreno do original "Contingencies of Reinforcement", São Paulo.

SKINNER, B. F., 1983 (original 1971). O Mito da Liberdade, Summus Editorial, Trad. Elisane Reis Barbosa Rebelo do original "Beyond Freedom and Dignity", São Paulo.

SMITH, P. C., 1992. "In Pursuit of Happiness - Why Study General Job Satisfaction". in Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.) - Job Satisfaction - How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. Lexington Books, New York.

STONE, E. F., 1992. "A Critical Analysis of Social Information Processing Models of Job Perceptions and Job Attitudes". in Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.) - Job Satisfaction - How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance. Lexington Books, New York.

STONER, J. A. & FREEMAN, R. E., 1989. Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

THOR, C. G., 1993. "Strategy-Linked Measurement and Gainsharing". in Christopher, W. F. & Thor, C. G. (Eds.) - Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, Cambridge.

- TUBBS, M. E., BOEHNE, D. M. & DAHL, J. G., 1993. "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test". in Journal of Applied Psychology, 78, 361-373.
- WAGNER, J. A., RUBIN, P. A. & CALLAHAN, T. J., 1988. "Incentive Payment and Nonmanagerial Productivity: An Interrupted Time Series Analysis of Magnitude and Trend". in Organizational Behavior and Human Decision Processes, 42, 47-74.
- WALKER, T., 1992. "Creating Total Quality Improvement That Lasts". in National Productivity Review, Autumn, 473-478.
- WRIGHT, P. M., 1989. "Test of the Mediating Role of Goals in the Incentive-Performance Relationship". in Journal of Applied Psychology, 74, 699-706.
- WRIGHT, P. M., 1990. "Operationalization of Goal Difficulty as a Moderator of the Goal Difficulty-Performance Relationship". in Journal of Applied Psychology, 75, 227-234.

APÊNDICE 1: GUIA DE ENTREVISTA

Neste apêndice é apresentado o guia de entrevista semi-diretiva, desenvolvido por Lima (1991a) com base em pesquisas sobre empresas em situação de emergência tecnológica, que foi utilizado para a realização do diagnóstico disfuncional relatado no Capítulo 4 desta dissertação.

O guia contém os temas e sub-temas abordados durante as entrevistas, bem como questões representativas dos problemas referenciados por estes temas e sub-temas. Sua estrutura se afirma na concepção de que os fenômenos de emergência tecnológica ocorrem sob a regência de três dinâmicas distintas mas inter-relacionadas, que são a Dinâmica Organizacional, a Dinâmica Tecnológica e a Dinâmica Concorrencial, conceituadas e descritas no Capítulo 3.

Há temas e sub-temas constantes do guia mas não mencionados no inventário de disfunções apresentado no Capítulo 4, item 4.6. Isto indica que nenhuma disfunção foi relatada pelos entrevistados ou percebida pelo pesquisador quanto àqueles temas ou sub-temas específicos.

A.1 - TEMAS E SUB-TEMAS DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

TEMA: CONDIÇÕES DE TRABALHO

SUB-TEMA: CONFORTO FÍSICO NO TRABALHO

Condições de luminosidade, ruído, odor, postura, calor, esforço físico, etc., inadequadas?

SUB-TEMA: ADEQUAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO

Flexibilidade, horário de início e de término ou de troca de turno, de almoço, de pausas, etc., inadequados?

SUB-TEMA: CLIMA NO AMBIENTE DE TRABALHO

O relacionamento das pessoas no ambiente de trabalho deixa a desejar?

SUB-TEMA: ARRANJO FÍSICO DO LOCAL DE TRABALHO

Posicionamento do operador ou do produto com relação ao equipamento, distância entre os locais de trabalho, disposição física dos equipamentos e móveis inadequados?

TEMA: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

SUB-TEMA: REGRAS E PROCEDIMENTOS DE TRABALHO

Regras inexistentes, mal cumpridas, excessivas, desnecessárias, inconvenientes?

SUB-TEMA: REPARTIÇÃO DA CARGA DE TRABALHO

Trabalho excessivo, trabalho excessivamente concentrado em algumas pessoas, trabalho muito concentrado somente em certos períodos, duplicação de funções, funções mal definidas?

SUB-TEMA: POLIVALÊNCIA NO TRABALHO

Trabalho excessivamente rotineiro ou excessivamente diversificado?

SUB-TEMA: AUTONOMIA NO TRABALHO

Pouca liberdade para tomar decisões? Falta de iniciativa para tomar decisões?

SUB-TEMA: ABSENTEÍSMO

Muitas ausências do trabalho? Rotatividade excessiva?

TEMA: UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS**SUB-TEMA: UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE DE INSTRUMENTOS, EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES**

Ociosidade ou sobrecarga do equipamento ou do espaço físico?

SUB-TEMA: UTILIZAÇÃO DO POTENCIAL DE INSTRUMENTOS, EQUIPAMENTOS E INSTALAÇÕES

Sub-utilização em relação à potencialidade?

SUB-TEMA: DISPONIBILIDADE DE MATERIAIS E PROVISÕES

Falta ou qualidade inadequada de ferramentas ou de material de consumo?

SUB-TEMA: UTILIZAÇÃO DO MATERIAL DE CONSUMO E DA MATÉRIA-PRIMA

Qualidade insuficiente da utilização? Perdas de uma forma geral?

SUB-TEMA: UTILIZAÇÃO DOS ESTOQUES

O estoque de matéria-prima, produtos em processo, produtos acabados e materiais em geral não é bem utilizado? Rotatividade inadequada do estoque?

SUB-TEMA: UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros não são bem utilizados?

TEMA: GESTÃO DO TEMPO**SUB-TEMA: PLANIFICAÇÃO E PROGRAMAÇÃO DA GESTÃO DO TEMPO DE TRABALHO INDIVIDUAL E COLETIVO**

Perde-se muito tempo com reuniões? Programação do tempo de trabalho individual inadequada? Programação do tempo de trabalho coletivo inadequada? Coordenação do trabalho entre as pessoas inadequada? Coordenação do trabalho entre as atividades inadequada?

SUB-TEMA: ATIVIDADES MAL REALIZADAS OU NÃO REALIZADAS POR FALTA DE TEMPO

Há atividades de longo prazo de maturação ou menos aparentes que são sempre adiadas?

SUB-TEMA: FATORES PERTURBADORES DA GESTÃO DO TEMPO DE TRABALHO

Interrupções indevidas ou inesperadas que atrapalham as atividades previstas?

TEMA: COMUNICAÇÃO-COORDENAÇÃO-CONCERTAÇÃO (C-C-C) INTERNA

SUB-TEMA: C-C-C A NÍVEL DA DIREÇÃO

Dificuldades de C-C-C entre os dirigentes?

SUB-TEMA: C-C-C A NÍVEL VERTICAL

Dificuldades de C-C-C da direção para e entre os vários níveis hierárquicos?

SUB-TEMA: C-C-C A NÍVEL HORIZONTAL

Dificuldades de C-C-C entre diferentes setores da organização?

SUB-TEMA: DISPOSITIVOS DE C-C-C

Reuniões, informativos, boletins, memorandos e demais sistemas de informação da empresa insatisfatórios ou inexistentes?

TEMA: ADEQUAÇÃO FORMAÇÃO-EMPREGO

SUB-TEMA: CONTEÚDO DOS POSTOS DE TRABALHO

Atividades muito complexas em determinado posto de trabalho? Atividades desinteressantes em um determinado posto de trabalho? Falta algum tipo de função

Avaliação e Compensação do Desempenho & Qualidade Total: Uma Análise Crítica

para o bom exercício do trabalho?

SUB-TEMA: QUALIFICAÇÃO DO PESSOAL

Pessoal pouco qualificado para executar a função correspondente? Pessoal muito qualificado para executar a função correspondente?

SUB-TEMA: DISPOSITIVOS DE FORMAÇÃO

Problemas nos mecanismos de educação, treinamento ou aperfeiçoamento das pessoas?

SUB-TEMA: EXPRESSÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Pessoal tem dificuldades para manifestar suas necessidades de formação, treinamento e educação?

TEMA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL¹

SUB-TEMA: ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Orientação de médio e longo prazos tem aspectos inadequados?

SUB-TEMA: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Não se consulta as pessoas certas? As pessoas que formulam não tem nível de competência adequado? O processo de formulação é insatisfatório?

¹Atividades voltadas para a realidade interna, de grande importância, irreversíveis e de longo prazo. Exemplo: políticas de remuneração e premiação dos recursos humanos, de educação, treinamento e aperfeiçoamento, de recrutamento, seleção e desligamento, de definição de funções e responsabilidades, de qualidade de vida no trabalho, de utilização dos recursos humanos, materiais e do tempo, de comunicação com o pessoal

SUB-TEMA: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Há problemas para por em prática as estratégias?

SUB-TEMA: MEIOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Recursos utilizados foram insuficientes ou inadequados? Recursos financeiros insuficientes, meios materiais, organizacionais ou humanos aquém do necessário?

SUB-TEMA: FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Inadequação do plano de incentivo, do sistema de monitoramento dos resultados, do mecanismo orçamentário?

SUB-TEMA: AGENTES DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Problemas de ordem pessoal ou cultural, ou referentes a indivíduos ou grupos que participam da elaboração e operacionalização da estratégia?

SUB-TEMA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Inadequação dos mecanismos de coleta, tratamento, conservação ou transmissão das informações sobre as políticas internas da organização (anseios do pessoal, indicadores de desempenho e de controle, etc.)?

A.2 - TEMAS E SUB-TEMAS DA DINÂMICA TECNOLÓGICA

TEMA: ADEQUAÇÃO DOS PRODUTOS ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES

SUB-TEMA: ARTICULAÇÃO COM OS CLIENTES PARA CONHECER E ATENDER SUAS NECESSIDADES

Interação com os clientes insuficiente para um bom conhecimento de suas necessidades?

SUB-TEMA: TRANSPARÊNCIA DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Os clientes não conseguem exprimir com clareza suas necessidades?

SUB-TEMA: MONITORAMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES E DO DESEMPENHO DOS PRODUTOS

A empresa não se antecipa para saber quais as novas necessidades dos clientes e quais as carências dos produtos?

SUB-TEMA: EFICÁCIA DA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PRODUTOS

Não se consegue medir claramente o desempenho dos produtos?

SUB-TEMA: DESEMPENHO OPERACIONAL DOS PRODUTOS

O produto não auxilia o desempenho do cliente (baixa confiabilidade, desgasta-se rapidamente, muito caro, de difícil instalação, manutenção ou utilização)? Há algum nicho de mercado não aproveitado para um novo produto?

SUB-TEMA: DESEMPENHO TÉCNICO DOS PRODUTOS

O produto é muito sofisticado? É tecnologicamente insatisfatório? Não tem determinadas funções necessárias ao cliente?

SUB-TEMA: POSICIONAMENTO DO DESEMPENHO DOS PRODUTOS EM RELAÇÃO AOS PRODUTOS CONCORRENTES

Os produtos concorrentes são melhor posicionados?

TEMA: ADEQUAÇÃO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO EM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DE FUNCIONAMENTO**SUB-TEMA: ARTICULAÇÃO COM O PESSOAL PARA CONHECER E ATENDER AS NECESSIDADES DO FUNCIONAMENTO**

A interação com o pessoal não é suficiente para um bom conhecimento das necessidades do funcionamento?

SUB-TEMA: TRANSPARÊNCIA DOS PARÂMETROS RELEVANTES A SEREM ACOMPANHADOS

O pessoal não consegue exprimir com clareza os parâmetros relevantes de funcionamento dos meios de produção?

SUB-TEMA: VIGILÂNCIA SOBRE OS PARÂMETROS DE FUNCIONAMENTO E SOBRE O DESEMPENHO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO

A empresa não se antecipa para fazer evoluir os parâmetros de funcionamento e o desempenho dos equipamentos, processos, instalações e sistemas?

SUB-TEMA: EFICÁCIA DA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DO FUNCIONAMENTO

A empresa não consegue medir adequadamente o desempenho dos equipamentos, processos, instalações e sistemas?

SUB-TEMA: DESEMPENHO OPERACIONAL DOS MEIOS DE PRODUÇÃO

Faltam equipamentos, instrumentos, sistemas ou processos necessários ou adequados? Os meios de produção deixam a desejar em termos de qualidade, custo, conveniência de uso, manutenção, tempo parado, velocidade, precisão, etc.?

SUB-TEMA: DESEMPENHO TÉCNICO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO

Os equipamentos, sistemas, processos e instrumentos são excessivamente sofisticados? São tecnologicamente insatisfatórios? São tecnicamente incompatíveis? Não tem determinadas funções necessárias?

SUB-TEMA: POSICIONAMENTO DO DESEMPENHO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO EM RELAÇÃO ÀS POSSIBILIDADES ALTERNATIVAS

Os equipamentos, sistemas, processos e instrumentos que poderiam ser usados alternativamente são mais adequados? Outras empresas fazem a mesma operação de forma mais eficiente?

TEMA: METODOLOGIAS E PROCEDIMENTOS PARA APERFEIÇOAR OS PRODUTOS E O FUNCIONAMENTO

SUB-TEMA: PROCEDIMENTOS DE DESBLOQUEIO E DE MELHORIA DO DESEMPENHO

Há insuficiências na forma de resolver os problemas?

SUB-TEMA: ETAPAS DO DESBLOQUEIO E DA MELHORIA DO DESEMPENHO

Há dificuldades com determinada etapa específica de resolução dos problemas?

SUB-TEMA: CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DOS PROCEDIMENTOS DE MELHORAMENTO DO DESEMPENHO

Quando se busca resolver um problema, há equipamentos, instrumentos, métodos ou sistemas utilizados que são inadequados?

SUB-TEMA: EXTENSÃO DO CONHECIMENTO TÉCNICO EXISTENTE A OUTRAS APLICAÇÕES

Há dificuldades na transferência do conhecimento técnico adquirido para outras atividades da empresa?

SUB-TEMA: APRENDIZAGEM DE NOVAS TÉCNICAS E DE NOVOS MÉTODOS

Há dificuldade para as pessoas se atualizarem?

TEMA: ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA²**SUB-TEMA: ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA**

A orientação de médio e longo prazos tem aspectos inadequados? As decisões sobre mudanças de produtos e de processos não são adequadas?

SUB-TEMA: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Não se consulta as pessoas certas? As pessoas que formulam não têm o nível de competência adequado? O processo de formulação é insatisfatório?

SUB-TEMA: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Há problemas para por em prática as estratégias?

SUB-TEMA: FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Os instrumentos gerenciais utilizados, tais como sistemas de monitoramento da formação de pessoal, sistema de avaliação dos resultados alcançados, sistema de monitoramento do cronograma, etc. são inadequados?

SUB-TEMA: MEIOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Recursos financeiros insuficientes, meios materiais ou humanos aquém do necessário ou de qualidade insuficiente?

²Atividades relacionadas com investimento de grande importância e de longo prazo, dizendo respeito a meios de produção utilizados, melhorias dos processos, sistemas, equipamentos e instrumentos, desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como a melhorias de produtos e serviços fornecidos pela empresa

SUB-TEMA: AGENTES DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Problemas de ordem pessoal ou cultural, ou referentes a indivíduos e grupos que participam da elaboração ou operacionalização da estratégia?

SUB-TEMA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA

Inadequação dos mecanismos de coleta, tratamento, conservação e transmissão de informações tecnológicas (know-how, patentes, vigilância tecnológica, documentação, etc.)?

A.3 - TEMAS E SUB-TEMAS DA DINÂMICA CONCORRENCIAL**TEMA: RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES****SUB-TEMA: COMUNICAÇÃO-COORDENAÇÃO-CONCERTAÇÃO COM OS FORNECEDORES**

Troca de informações com os fornecedores deixa a desejar?

SUB-TEMA: ORGANIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Pagamentos, canais de compra, entregas, seleção e interação com os fornecedores são deficientes?

SUB-TEMA: GESTÃO DO TEMPO NO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES

Existem atrasos ou recebimentos fora do prazo?

Avaliação e Compensação do Desempenho & Qualidade Total: Uma Análise Crítica

TEMA: RELACIONAMENTO COM OS CONCORRENTES**SUB-TEMA: COMUNICAÇÃO-COORDENAÇÃO-CONCERTAÇÃO COM OS CONCORRENTES**

Troca de informações com os concorrentes deixa a desejar?

SUB-TEMA: ORGANIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CONCORRENTES

Interação com os concorrentes é deficiente?

SUB-TEMA: GESTÃO DO TEMPO DO RELACIONAMENTO COM OS CONCORRENTES

A empresa é lenta com relação à concorrência?

TEMA: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**SUB-TEMA: COMUNICAÇÃO-COORDENAÇÃO-CONCERTAÇÃO COM OS CLIENTES**

Troca de informação com os clientes deixa a desejar?

SUB-TEMA: ORGANIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Recebimentos, entregas, canais de distribuição, seleção e interação com os clientes são deficientes?

SUB-TEMA: GESTÃO DO TEMPO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Existem atrasos no fornecimento dos produtos ou serviços da empresa aos clientes?

TEMA: RELACIONAMENTO COM O MEIO AMBIENTE INSTITUCIONAL**SUB-TEMA: RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE TECNOLÓGICO**

Interação com universidades, escolas e centros de pesquisa insatisfatória?

SUB-TEMA: RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE SOCIO-PROFISSIONAL

Interação com o sindicato patronal ou representação de trabalhadores insatisfatória?

SUB-TEMA: RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE COMERCIAL

Interação com outras empresas que não clientes ou fornecedores insatisfatória?

SUB-TEMA: RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE POLÍTICO

Interação com o poder político e com a comunidade (imprensa, associações de moradores, prefeitura, governo, etc.) insatisfatória?

TEMA: ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL³**SUB-TEMA: ORIENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL**

A orientação de médio e longo prazos tem aspectos inadequados?

SUB-TEMA: FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL

Não se consulta as pessoas certas? As pessoas que formulam não têm o nível de competência adequado? O processo de formulação é insatisfatório?

SUB-TEMA: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL

Há problemas para por em prática as estratégias?

SUB-TEMA: FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL

Inadequação do plano de incentivo, do sistema de monitoramento dos resultados, das ferramentas de marketing?

SUB-TEMA: MEIOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL

Recursos financeiros insuficientes, meios materiais ou humanos aquém do necessário ou de qualidade insuficiente?

³Diretrizes de longo prazo com relação a mercados concorrentes, fornecedores e ao ambiente institucional

SUB-TEMA: AGENTES DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL

Problemas de ordem pessoal ou cultural, ou referentes a indivíduos e grupos que participam da elaboração ou operacionalização da estratégia?

SUB-TEMA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA CONCORRENCIAL

Inadequação dos mecanismos de coleta, tratamento e transmissão de informações concorrenciais (acompanhamento mercadológico, da concorrência, dos fornecedores, etc.)?