

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE MATEMÁTICA ESTATÍSTICA E  
COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA**

**LUDOTERAPIA EMPRESARIAL**

**QUALIDADE  
JOGOS  
SIMULAÇÕES  
DRAMATIZAÇÕES**

**VIRGÍNIA GUANAES**

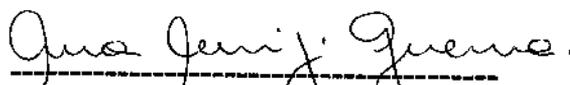
**ORIENTADORA: PROF.<sup>ª</sup>. DRA. ANA CERVIGNI GUERRA**

**TESE DE MESTRADO EM QUALIDADE**

LUDOTERAPIA EMPRESARIAL  
QUALIDADE, JOGOS, SIMULAÇÕES E DRAMATIZAÇÕES

Este exemplar corresponde à redação final da tese devidamente defendida pela Sra. Virgínia Guanaes e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 01 de agosto de 1997

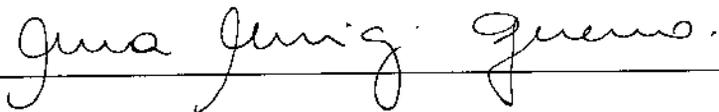


Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra  
Orientadora

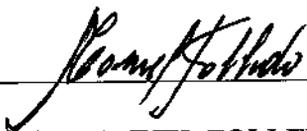
Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Qualidade.

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 01 de agosto de 1997

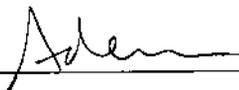
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA



Prof (a). Dr (a). MANUEL FOLLEDO



Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE

TESE DE MESTRADO EM QUALIDADE  
“LUDOTERAPIA EMPRESARIAL - QUALIDADE, JOGOS, SIMULAÇÕES, DRAMATIZAÇÕES”

**A MEUS PAIS**

## AGRADECIMENTOS

Esta tese não teria sido possível sem o apoio que recebemos por parte da Fundação Centro Tecnológico para a Informática. Agradecemos, particularmente, aos colegas do Grupo da Qualidade.

Agradecemos a oportunidade que tivemos de divagar sobre Qualidade com o colega Durval Muniz de Castro. Esses momentos representaram sempre um desafio intelectual valioso.

O Professor Manuel Folledo foi muito importante para que esse trabalho pudesse ser realizado, não só pela dedicação que sempre demonstrou para com o Mestrado, mas principalmente pela atenção que nos dedicou durante todo o curso, despertando nossa curiosidade para aspectos que nos tinham passados despercebidos, e questionando nossas idéias para que pensássemos mais sobre elas.

Todos os Professores do Mestrado foram sempre muito competentes e sobretudo amigos. Devemos a eles tudo o que sabemos.

Um agradecimento muito especial deve ser feito ao Professor André Alkimim, que nos orientou na escolha do tema da tese, e do material a ser lido. Graças a ele tivemos acesso a trabalhos, que nem ao menos tinham sido publicados, no país.

Ao eng. Alberto Maza que nos deu a oportunidade de participar do Curso de Multiplicadores da Nova Filosofia Empresarial da Rhodia, o nosso "muito obrigada".

Agradecemos a X-TAL FIBRAS ÓTICAS por ter acreditado em nosso trabalho e ter permitido que falássemos dele nesta tese.

Um agradecimento especial a Professora Ana Cervigni Guerra que além de orientadora demonstrou ser uma boa amiga.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	
DEDICATÓRIA	
SUMMARY	
RESUMO.....	5
APRESENTAÇÃO.....	7
CAPÍTULO I	
1- A REVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1-CENÁRIO.....	9
1.2- AS REVOLUÇÕES.....	11
1.3- ORGANIZAÇÕES- O HABITAT DA ADMINISTRAÇÃO.....	13
1.4- ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL.....	15
1.5- ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL E O MUNDO MODERNO.....	16
1.6- INDÍCIOS DE MUDANÇAS.....	17
1.7- MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO.....	20
CAPÍTULO II	
2- FUNDAMENTOS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO.....	25
2.1-VISÃO SISTÊMICA.....	30
2.2- RESPEITO AO SER HUMANO.....	34
2.3- VALORIZAÇÃO DA SENSIBILIDADE.....	37
2.4- FILOSOFIA EMPRESARIAL DE MELHORIA CONTÍNUA.....	43
CAPÍTULO III	
3- O PAPEL DA QUALIDADE.....	47
3.1- GESTÃO DA QUALIDADE- A REVOLUÇÃO.....	47
3.2- CULTURA ORGANIZACIONAL.....	62
3.3- MUDANÇAS CULTURAIS E PODER.....	66
3.4- METODOLOGIA PARA A QUALIDADE.....	69

3.4.1- SISTEMA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO.....	71
3.4.2- MEDIÇÃO DA PERFORMANCE.....	73
3.4.3- PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA.....	75
3.4.4- ANÁLISE DO SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	78
CAPÍTULO IV	
4- ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM.....	82
4.1- DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM.....	82
4.2- EDUCAÇÃO NA IDADE ADULTA.....	85
4.3- PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	87
4.4- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	89
4.5- INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	90
4.6- DINÂMICA DE GRUPO.....	91
4.7- TREINAMENTOS NÃO CONVENCIONAIS.....	93
4.8- A ESCOLHA.....	98
CAPÍTULO V	
5- LUDOTERAPIA EMPRESARIAL.....	101
5.1- APRENDIZAGEM ATIVA.....	102
5.2- JOGOS.....	103
5.3- SIMULAÇÕES.....	106
5.4- DRAMATIZAÇÕES.....	108
5.5- ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	109
5.5.1- ETAPAS DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	110
5.6- CONCLUSÕES.....	113
5.7- ESTUDO DE CASO.....	115
5.7.1- VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	115
5.7.2- TREINAMENTO.....	117
5.7.3- RESULTADOS ALCANÇADOS.....	118
CONCLUSÕES FINAIS.....	124
APENDICE	
ASPECTOS PRÁTICOS DA LUDOTERAPIA EMPRESARIAL.....	127
1- ORGANIZAÇÃO DO EVENTO.....	127
2- OPERACIONALIZAÇÃO.....	128
3- EXEMPLO PRÁTICO.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	134

## SUMMARY

One glance at History shows some "points of inflection" responsible for the transformations that lead to the progress of Humanity. The changes, in these periods, always seems originated in an unique sector that summarizes all the revolutionary tendencies of the others sectors. The "Industrial Revolution" is a good example. In our days, the world is in one of these points of inflection and management is the sector that congregates the leadership conditions of this "revolution". We are leaving now "The Management Revolution".

The trends of the modern world are for a society prizing aspects of humanity, spirituality, and compatibility with environment. This is enforced in the movements, all around the world, toward consumers protection, ecology, and spiritualism. These trends are changing so drastically the management of organizations, that today we can talk about a "New Administration", based in a set of principles adequate with the actual aspirations of society. These principles are:

- Systemic Vision
- Respect to the Human Being
- Valorization of Sensibility
- Organizational Philosophy of Continuous Improvement.

The "Management Revolution" began and has been conducted by the movement of Quality in a manner that we can call it the "Quality Revolution".

New times require new methods that allow the organizations a transformation toward the ideal of the "learning organizations", with an infinite capacity to accept the new besides the commitment with learning at all levels.

The modern managerial concepts recommend the integral use of employees' potentialities. In consequence, increased the importance of training

other side, the competition allied to the growing expectations of consumers gave to Quality an importance never seen before.

In our point of view, the present proposal of "Organizational Ludotherapy" attends all this requirements. It is a training activity in Quality concepts, that stimulates the rational, applies as tools games, simulations and dramatizations, that stimulates the sensibility of trainers. This methodology is particularly useful to change paradigms, to motivate persons, making them more spontaneous.

The reason for the name "Organizational Ludotherapy" is because the organization is submitted to an analysis almost therapeutic, by their employees, using a methodology for Quality.

In this methodology the selections of activities, games, simulations and dramatizations are in order to permit and confirm the analysis. The results obtained are valuable for the planning sector of organizations.

**KEY WORDS:**

- 1-ludotherapy.
- 2- Management paradigms.
- 3- mangement games.
- 4-behaviour therapy.

## RESUMO

Todas as épocas que representaram "pontos de inflexão" na História tiveram um setor que liderou as mudanças. Atualmente, o setor que exerce essa liderança é a Gestão, dada a amplitude que assumiu, permeando todos os outros setores o que lhe dá a possibilidade de influir sobre eles de tal forma que, no futuro, os tempos atuais serão lembrados como a era da "*revolução da Administração*".

As mudanças que caracterizam o mundo moderno mostram, em todas as áreas, que a sociedade está valorizando cada vez mais os aspectos ligados à humanidade, espiritualidade e compatibilidade com o meio ambiente, como demonstram os movimentos de defesa dos direitos humanos, os movimentos ecológicos e os voltados para o espiritualismo. O setor de Gestão também está se modificando, de forma a se adequar às tendências da atualidade. Como consequência, os administradores modernos estão se adaptando aos novos princípios dos:

### *Fundamentos da Nova Administração:*

*1- Visão sistêmica*

*2- Respeito ao ser humano*

*3- Valorização da sensibilidade*

*4- Filosofia empresarial de melhoria contínua.*

A "revolução da Gestão" teve início e está sendo impulsionada pelo movimento da *Qualidade*. Essa identificação é tão sentida que a "revolução da Gestão" pode ser chamada de "revolução da Qualidade".

Novos tempos exigem novos métodos que permitam que as organizações possam se tornar "organizações de aprendizagem" com uma capacidade infinita de se adequar ao novo, e de aprender sempre.

A "Administração Moderna", por outro lado, recomenda que as organizações procurem utilizar todo o potencial de seus funcionários. Isso faz com que aumente a importância dos treinamentos que visam a

integralidade do ser humano e que estimulam tanto o lado racional quanto o sensível do "aprendiz". Além disso a competitividade do mundo atual aliada ao aumento das expectativas do consumidor faz com que a Qualidade tenha se tornado a preocupação mais importante para as organizações modernas. Em resumo, as organizações devem estar sempre dispostas a aprender e a promover a aprendizagem, que deve alcançar tanto o racional quanto a sensibilidade das pessoas, além de mantê-las constantemente motivadas para a Qualidade.

A proposta que apresentamos para atender todos esses requisitos é a *Ludoterapia Empresarial*. Trata-se de uma atividade de treinamento em conceitos da Qualidade, usando atividades lúdicas: jogos, simulações e dramatizações, o que estimula em especial o lado sensível dos treinandos. Essa metodologia é particularmente importante quando a situação exige que as "resistências" sejam quebradas, que as pessoas se motivem e que sua espontaneidade seja estimulada.

A Ludoterapia realiza ainda uma análise organizacional, em que a empresa é analisada de uma forma quase terapêutica, por seus próprios funcionários, usando uma metodologia da Qualidade<sup>1</sup>. Os problemas e as análises ocorrem de forma espontânea, dentro do espírito lúdico, mas estimulando o lado racional dos participantes.

A utilização dos jogos, simulações e dramatizações é feita de forma a propiciar as análises e também como confirmação das mesmas, ao mesmo tempo que permite que os resultados da atividade possam ser utilizados no planejamento da organização.

#### PALAVRAS CHAVE

1- Ludoterapia. 2-Paradigmas da gestão. 3-Gerência de jogos. 4-Terapêutica do comportamento.

---

<sup>1</sup> Essa metodologia para a Qualidade consta do Capítulo III.

## APRESENTAÇÃO

A evolução da humanidade tem se dado em saltos, pontos de inflexão normalmente chamados de "revoluções", períodos que se tornam marcantes pelas mudanças que acarretam, em todos os campos do conhecimento. Hoje, existe um consenso de que o mundo está vivendo um desses momentos e o setor que está liderando as transformações atuais é o setor da Administração. Esse setor assumiu uma amplitude tal que passou a permear todos os outros setores, podendo, assim, exercer uma liderança efetiva sobre eles. Isso faz da era atual a da "revolução da Gestão".

Uma revolução não se dá sem rompimento com o existente por isso no capítulo I procuramos fazer um paralelo entre a Administração tradicional e as exigências do mundo moderno e de como está reagindo a elas. As tendências de mudanças, nessa área, mostram que não estamos exagerando quando usamos o termo revolução para designá-la.

O capítulo seguinte traz, *na nossa opinião*, quais deverão ser os fundamentos que acreditamos representarão a base da "Nova Administração". A *visão sistêmica*, ou seja, a visão do conjunto e de suas interrelações. O *respeito ao ser humano*, não só porque ele está se conscientizando cada vez mais de seus direitos, mas pelo próprio ser humano e por tudo que é importante para ele, como o meio ambiente e a comunidade em que vive. A *valorização da sensibilidade*, dos sentimentos, emoções, sensações e a intuição, em outras palavras, valorizar também o lado não racional do homem. Finalmente a adoção de uma *filosofia empresarial de melhoria contínua*, a busca da excelência, a preocupação em melhorar sempre, sem nunca se acomodar, em todos os campos.

O papel representado pela Qualidade é analisado no capítulo III, onde procuramos mostrar que a "revolução da Gestão" teve origem e está sendo impulsionada pelo movimento da Qualidade, e que essa assumiu uma

importância tal para a Administração que nos arriscamos a dizer que a gestão da Qualidade representa hoje, a "revolução da Administração".

Como a implantação de uma "revolução", no caso a gestão da Qualidade, vai afetar a cultura das organizações, esse assunto também é apresentado no capítulo dedicado à Qualidade, com um item especialmente voltado para as implicações do poder enquanto elemento de validação ou de resistência às mudanças.

Existem muitas metodologias para a implantação de "Programas de Qualidade". Apresentamos, resumidamente, uma que, *no nosso entender*, atende aos princípios que expressam os "Fundamentos da Nova Administração".

O capítulo IV fala das organizações de aprendizagem e de suas disciplinas, como mais uma conquista da "revolução da Gestão". Contudo todas essas mudanças vão exigir que os administradores modernos passem pelo que vem sendo chamado de "metanóia", ou seja uma mudança total de mentalidade. Isso é importante uma vez que as organizações também têm que se adequar aos novos tempos e todas elas devem se preparar para se tornarem entidades dispostas a aprender e a promover a aprendizagem, sempre, sem nunca se satisfazerem com o alcançado. Também são apresentados, nesse capítulo, os aspectos que essa exigência traz à baila como os relacionados ao processo de aprendizagem, à dinâmica dos grupos, à Andragogia e outros que não devem ser descuidados para que o objetivo das "learning organizations" possa se concretizar.

O capítulo V traz a proposta da Ludoterapia Empresarial, que pode ser definida como uma atividade de treinamento e análise organizacional dirigida especificamente para a Qualidade com a utilização de atividades lúdicas, jogos, simulações e dramatizações.

A parte final do trabalho é dirigida à experiência vivida em uma empresa com uma análise dos resultados alcançados.

## CAPITULO I

### 1-A REVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

#### 1.1-CENÁRIO

A civilização atual está atravessando um momento decisivo. O racionalismo que levou o homem a grandes conquistas tecnológicas acabou em um materialismo capaz de sobrepujar os valores éticos e morais. A filosofia de desenvolvimento baseado em um crescimento econômico, indiscriminado e irresponsável, gerou uma série de problemas como inflação, distribuição injusta de riquezas, miséria, corrupção, violência, e uma natureza agredida por poluição, extinção de espécies vegetais e animais, desmatamento, desertificação e pela possibilidade do esgotamento de recursos naturais essenciais a manutenção do próprio homem.

A humanidade reconhece, pela primeira vez na História, que está ameaçada e que os valores que regeram suas ações até aqui já não são capazes de garantir sua sobrevivência. Felizmente, as sociedades, como os organismos biológicos, têm o poder de auto-cura e já apresentam sintomas de recuperação.

Pode-se dizer que, como sempre acontece nos momentos de grande crise, o próprio sistema está buscando uma auto-regulamentação capaz de equilibrar as forças responsáveis pela situação caótica atual, com forças opostas voltadas para a valorização da espiritualidade, da humanidade, e da ecologia. A conscientização da sociedade para esses novos valores irá provocar mudanças profundas.

Que estamos num período decisivo na História da humanidade já é um fato aceito. Alguns dos mais conceituados autores da atualidade já se manifestaram a esse respeito, podemos citar alguns deles:

Toffler (1980) por exemplo fala que a humanidade suportou até agora duas ondas de mudanças, a primeira, a revolução agrícola, a segunda a revolução industrial, cada uma delas alterando radicalmente a anterior. Estaríamos agora no início da terceira onda.

Essa onda traz uma revolução global, representa um pulo na História. A geração atual seria a última da cultura vigente na segunda onda e a primeira da civilização nascente da terceira onda.

A esse respeito Capra (1982) acrescenta que atualmente o ritmo de mudança é mais rápido do que no passado e que as mudanças envolvem o globo inteiro, além do que, várias transições importantes estão coincidindo. Tudo isso faz com que a crise atual seja de tal forma radical que, como indivíduos, como sociedade, como civilização e como ecossistema planetário estejamos vivendo um momento decisivo da História.

Algumas pessoas podem argumentar que estamos exagerando, que as transformações podem ser consideradas profundas em todas as épocas. Que esse processo de mudanças é parte da evolução natural, mas será impossível negar que existe uma característica que diferencia o momento atual: a velocidade com que ocorrem essas mudanças.

Contudo, a própria velocidade das mudanças está se tornando parte do processo de evolução. Cada uma das "ondas", para usar o termo de Toffler, durou consideravelmente menos que a anterior. Assim, a revolução agrícola, levou alguns milhares de anos, a revolução industrial durou cerca de três séculos, a terceira onda, a atual talvez se complete em algumas décadas e as próximas vão durar, talvez, alguns poucos anos.

Considerar a velocidade das mudanças como parte integrante da evolução natural significa aceitar, não só, que as mudanças vão acontecer, mas que

vão ocorrer em um ritmo cada vez mais acelerado, ou seja, as "revoluções" vão se suceder em períodos cada vez mais curtos.

A consequência óbvia é que a capacidade de aceitação e adequação às novidades assume um caráter de essencialidade nunca antes vista, os conhecimentos se renovam em tempos cada vez mais curtos e todas as pessoas que pretenderem se manter atualizadas vão precisar aceitar que estão num processo de eterna aprendizagem.

O impacto das mudanças também atingiu as organizações. As mudanças radicais passaram a fazer parte de seu dia a dia. Sua sobrevivência, que sempre, dependeu de sua capacidade de ajuste às demandas do mercado e às novas necessidades dos clientes, passou a depender de sua capacidade de se antecipar à essas exigências.

A evolução da tecnologia da informação que permite que a comunicação dê a volta ao mundo em questão de segundos, contribuiu para que o ambiente em que as organizações operam seja instável. De uma certa forma, tudo o que acontece no mundo chega a todas as pessoas no momento mesmo em que estão acontecendo. As exigências de consumo já não são comandadas por padrões regionais, mas sim mundiais. Como consequência da "aldeia global" em que estamos vivendo, as metas alcançadas hoje podem não ser suficientes para manter os clientes amanhã.

## 1.2- AS REVOLUÇÕES

O progresso da humanidade não aconteceu de uma forma uniforme, em alguns períodos as mudanças foram inexpressivas e representaram pouco, em termos de progresso, em outros, as mudanças apresentaram características especiais, que os diferenciaram e os transformaram em agentes do progresso.

Nesses períodos de progresso, sempre existe um setor que parece estar na frente puxando todos os outros. Nestes setores revolucionários, as mudanças são tantas, que representam verdadeiras rupturas com o “status quo”, com reflexos profundos sobre os demais. Na verdade trata-se de um processo em cadeia, a mudança é geral, mesmo nos setores que não são vistos como “revolucionários”. Contudo, são apenas esses pontos de inflexão em setores líderes capazes de ocasionar alterações radicais, tanto em si mesmos como, na própria evolução da humanidade, que são chamados “revoluções”,

Em outras palavras, uma “revolução” se dá, não como uma evolução calma e gradativa, mas como uma subversão dos valores normalmente aceitos, dando lugar a uma nova ordem, com novos valores substituindo os antigos. Trata-se da adoção de uma nova filosofia.

As “revoluções”, independente do campo a que pertencem, surgem em resposta a um anseio maior a um movimento de nível global. Só assim se explica que tenham o poder de alterar, ou de sintetizar as mudanças que estão ocorrendo de forma dispersa nos outros setores. As “revoluções” no contexto que estamos adotando são os agentes do progresso da civilização.

Na época moderna, temos, alguns exemplos desses pontos de inflexão que apesar de pertencerem a uma dada categoria do conhecimento causaram profundas transformações em todas as outras.

O mais característico deles foi a “**revolução industrial**”, uma transformação no segmento econômico, que causou mudanças profundas em todos os outros aspectos da vida das pessoas. O mundo, e não só o pensamento econômico, mudou. A sociedade deixou de ser rural passando a ser urbana. O trabalho deixou de ser principalmente artesanal e manufatureiro passando para o trabalho assalariado na organização fabril. A evolução técnica foi excepcional. A aristocracia cedeu lugar à burguesia, foi o início do liberalismo, e das conquistas sociais.

Na atualidade estamos vivendo a “**revolução da Administração**” pois o segmento que sofre esse momento de transformações profundas e

definitivas, com reflexos fundamentais sobre os outros setores, é o da Gestão. Um estudo das transformações que estão ocorrendo nessa área talvez possa revelar como será a sociedade do futuro.

### **1.3- ORGANIZAÇÕES- O HABITAT DA ADMINISTRAÇÃO**

Evans e Russell (1989) lembram que a Administração pode ser definida como otimização de recursos e que nesse sentido somos todos administradores, já que estamos sempre procurando otimizar os recursos de que dispomos seja em nossa casa ou na organização para a qual trabalhamos. Dificilmente existe um momento em que não estejamos administrando de uma maneira ou de outra.

Essa forma ampla de encarar a Administração, permeando praticamente todas as atividades, e que corresponde a uma realidade do mundo atual, talvez seja uma das razões de estarmos vivendo a "revolução da Administração".

Entretanto, nas organizações as mudanças provocadas por essa nova "revolução" se fazem mais sentidas, nela, as consequências podem ser visualizadas de forma mais clara. Isso acontece porque as organizações são o "habitat" natural da Administração.

Por organizações entendemos grupo de pessoas reunidas em torno de determinadas finalidades com objetivos definidos, estruturada em sistemas interligados de maneira a atender às suas finalidades de modo eficiente.

Para Drucker (1993). As organizações representam a "ecologia social" da sociedade pós-capitalista.

A Administração de uma organização pode se relacionar a uma empresa, com ou sem fins lucrativos, independente do seu tamanho, a uma nação, a um sindicato, ou a uma entidade transnacional.

Nas organizações os reflexos dos anseios que caracterizam a época atual são mais sentidos, provavelmente por reunir grupos de pessoas de níveis de educação diferentes, de origem e crença diferentes, e até de culturas diferentes.

Na verdade, as organizações são responsáveis pela maioria dos empregos existentes. Pode-se dizer que congregam algumas das mentes mais brilhantes da atualidade. Além, das maiores possibilidades tecnológicas. Todo esse potencial traz uma responsabilidade muito grande, já que faz delas um agente natural das mudanças.

Kelly (1989) sugere que os negócios, podem ser a última e melhor esperança para o planeta terra. Segundo a autora, em diversos setores, surgem sinais de que um novo paradigma favorável à vida vem surgindo para os negócios. Da mesma forma que a Física vem modificando paradigmas passando da matéria para a energia, também está havendo uma mudança nos negócios. O novo paradigma trata, em resumo, da criação de um mundo melhor, e da utilização dos negócios como instrumento.

Entretanto, se por um lado, as organizações viram aumentar as expectativas em relação à sua atuação, de uma forma tão intensa, que sua responsabilidade para com a sociedade tornou-se um fator primordial para a criação de um mundo melhor que o atual, por outro lado, sua sobrevivência está cada vez mais complexa, o progresso das comunicações, a formação dos blocos econômicos, a abertura de mercado torna a competitividade cada vez mais acirrada. Além do que, o desenvolvimento tecnológico na era da microeletrônica ocorre num ritmo vertiginoso, e elas precisam se desdobrar para não se tornarem obsoletas, em tempos muito curtos.

Nesse contexto, extremamente dinâmico e complexo, a Administração precisou ser repensada. Os valores constantes da teoria da Administração tradicional que serviram durante tanto tempo já não atendem às exigências do mundo moderno.

## 1.4- A ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL

No final do século XVIII, Smith (1970) publicou seu livro “A Riqueza das Nações”. A principal fonte de riqueza se deslocou da terra para o trabalho, em consequência, os aspectos a ele relacionados assumiram grande importância como a divisão do trabalho, a especialização do trabalhador e o método de trabalho.

No início do século XIX, o capital já se tornara a fonte básica de riqueza e Taylor (1970) desenvolveu uma “Teoria de Administração” que procurava adotar princípios científicos em substituição ao empirismo até então vigente. O ponto central de sua teoria estava na organização racional do trabalho. A tarefa era dividida de forma a que cada operário executasse um conjunto de movimentos cadenciados e repetidos, a fim de assegurar a padronização e o máximo de eficiência nas operações.

Na mesma época Fayol (1970) preconizava também a divisão do trabalho, só que não na sua base. A empresa deveria ser dividida de acordo com seis funções básicas: produção, finanças, vendas, contabilidade, segurança e administração. Foi o início da departamentalização.

Com o desenvolvimento industrial, do início do século, surgiu o que Weber (1970) considerava o modelo organizacional típico do século XX, o burocrático, com as seguintes características:

**1-Divisão do trabalho:** a tarefa organizacional é dividida e fragmentada em cargos especializados.

**2-Hierarquia:** as relações de autoridade são claramente definidas.

**3-Regras e Regulamentos:** a organização define as regras de comportamento no cumprimento das tarefas.

**4-Formalização das Comunicações:** todas as comunicações devem ser feitas por escrito e devidamente documentadas.

**5-Competência Técnica:** as pessoas são selecionadas e avaliadas por sua competência técnica.

**6-Procedimentos Técnicos:** a organização define previamente as rotinas e procedimentos técnicos dos cargos.

O modelo burocrático, por ser essencialmente conservador, é ideal para ambientes estáveis e com poucas mudanças, mas é excessivamente inflexível para as incertezas do mundo moderno.

Em resumo, a "Administração Tradicional" resultou na valorização de conceitos como padronização, especialização, separação entre planejamento e execução, e num rígido controle sobre o trabalho.

## 1.5- A ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL E O MUNDO MODERNO

Os valores da "Administração Tradicional" já não são bem aceitos pela sociedade atual. Não se trata apenas da adoção de uma nova teoria. Em nossos dias, os administradores estão sendo obrigados a repensar seus métodos e a mudar sua forma de atuação, não só em relação às organizações em que trabalham como em relação à própria sociedade.

O que está em jogo é muito mais do que uma simples mudança de metodologias. A Administração atual reflete algo muito mais profundo, ela mostra o retrato de uma nova Cultura que está se formando.

A crise que estamos vivendo não tem precedentes, e pode representar o fim da civilização. Contudo, já existem indícios de que uma nova sociedade pode emergir da crise atual, com uma nova mentalidade, mais igualitária, participativa, autônoma e intrinsecamente compatível com o meio ambiente.

A empresa, ou a "organização de negócios" como um dos elementos dessa nova sociedade está sendo profundamente afetada por essa mudança de mentalidade, já que sofre pressões, tanto internas, dos funcionários quanto externas, dos clientes, da concorrência e da sociedade em geral.

Entretanto, como em toda transição a cultura antiga ainda convive, e provavelmente ainda vai conviver por algum tempo com a nova. Haverá conflitos, momentos de retrocesso, muitas resistirão, mas com o tempo elas também vão mudar.

## 1.6-INDÍCIOS DE MUDANÇAS

Alguns indícios mostram que essas mudanças já estão ocorrendo, que a mentalidade dos administradores das organizações está sendo afetada pelos novos valores, senão como explicaríamos coisas como:

- **Aceitação do papel social das organizações**

Algumas organizações estão dando mostras de que existe uma transformação em andamento, no sentido de uma maior conscientização de sua responsabilidade, não só em relação aos seus funcionários, mas principalmente em relação à sociedade e à comunidade em que estão localizadas. Essas empresas estão demonstrando preocupação com coisas como poluição, saúde e educação. Trata-se de uma visão em que a organização, os funcionários, a sociedade, e a natureza formam um todo, um sistema interdependente e indissociável. Em outras palavras as organizações estão mais conscientes de seu papel social.

- **Mudança no papel do administrador**

No passado o único critério na tomada de decisões era o resultado financeiro, hoje os administradores começam a reconhecer que existem questões sociais e mesmo ambientais que devem ser consideradas, sob pena de não existir mais mercado dentro de algumas décadas. O administrador moderno deve conduzir seus negócios com ética, saber utilizar sua sensibilidade tanto quanto seu raciocínio. Ele deve valorizar seus funcionários, e delegar autoridade, dentro da ótica do “pensar globalmente e agir localmente”. Além disso, deve estar

sempre disposto a aprender, e a rever suas posições, sempre que elas não se mostrarem mais adequadas.

- **Valorização de conceitos "missão" e "visão"**

Termos como "missão" e "visão" deixam de ser associados a esoterismo, ou a intuições que só "iluminados" possam ter, e assumem um importante papel na vida das organizações. Reconhece-se a necessidade que estas organizações têm de se conhecer mais e a importância de ter uma "missão" bem definida, que balize seu campo de atuação. Por outro lado, já se admite que o planejamento estratégico, por si só não tem valor, a menos que exista antes uma "visão estratégica." Seus administradores precisam saber onde querem chegar, em outras palavras precisam ter a "visão" que os impulse, que os "puxe" em direção à imagem mental do que querem para a organização.

- **Mudanças no funcionário**

O trabalhador já não se contenta em ter apenas suas necessidades básicas atendidas. Ele precisa mais, ele quer ser respeitado e ouvido, em outras palavras, quer participar ativamente na vida da organização. Quer reconhecimento e salários dignos. A dedicação cega de antigamente, a obediência sem discussão já não está na moda, hoje fala-se em "comprometimento consciente". O empregado deve e quer conhecer a "missão" da empresa e estar afinado com ela. No caso da "missão" existente já não atender as necessidades atuais, ele quer ser chamado para ajudar na sua redefinição. O comprometimento compreende também partilhar sua "visão", não apenas conhecer, mas se sentir impulsionado por ela.

- **Gestão participativa**

A opinião do funcionário passa a ter valor, a participação do empregado na administração ou a gestão participativa já não assusta tanto os empresários, muito até pelo contrário, está sendo usado como elemento de "marketing" por muitas empresas. Muitas delas estão até adotando alguma forma de participação nos lucros. Além disso, a complexidade das organizações contemporâneas faz com que um número cada vez

maior de pessoas esteja envolvido na tomada das decisões. A estrutura das organizações está mudando, as hierarquias estão se tornando mais niveladas e flexíveis e o poder está sendo melhor distribuído. Os círculos de controle da Qualidade, os CCQ japoneses, são uma amostra de que até mesmo os funcionários operacionais são chamados a expressar suas opiniões, no âmbito de suas atividades. Assim todos tem oportunidade de exercer alguma influência dentro das organizações.

- **Maior flexibilidade**

As organizações, para enfrentar a concorrência, precisam ser ágeis e flexíveis. Em consequência também os seus administradores e funcionários. Flexibilidade significa manter a mente aberta ao novo, de forma a responder criativamente ao imprevisto quando esse surgir; significa estar disposto a questionar as próprias idéias, e a adotar novas, mais adequadas aos novos tempos, independente do quanto as idéias antigas se mostraram úteis no passado. As organizações mais bem sucedidas nos tempos atuais são as que estão sabendo enfrentar as mudanças com criatividade, que estão sendo capazes de buscar novas formas de pensar e administrar os negócios.

- **Coletivo x individual**

As empresas já não valorizam como antigamente a departamentalização excessiva e apregoam a comunicação entre todos os setores. Já não basta fazer bem o seu serviço, mas é preciso cooperar para que todos se saiam bem. O individual cede lugar ao coletivo. Afinal, a empresa é o resultado do trabalho de todos os seus funcionários que representam a “sua equipe”, o “seu time”, como tal, todos são responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso.

- **Fornecedor como parceiro**

O tratamento dos fornecedores, na ordem atual também é completamente diferente. Eles deixam de ser os “eternos culpados” e passam a ser encarados como parceiros, companheiros de jornada, pessoas que devem ser consultadas ou até mesmo ajudadas, se necessário.

- **Foco no cliente**

Os programas de qualidade, após o sucesso que tiveram no Japão, tornaram-se essenciais para as organizações do mundo todo, e são responsáveis, talvez pela mudança mais importante das que estão ocorrendo. A que se relaciona com o "foco no cliente". As empresas sempre apregoaram a importância do cliente para a sua sobrevivência, mas nem sempre essa afirmação correspondia à verdade, ou pelo menos, não totalmente. Era comum ouvir "*o cliente não sabe o que quer. Cabe às empresas dizer o que ele quer*". Hoje, alguém que dissesse isso seria considerado um irresponsável. O cliente precisa ser ouvido, suas sugestões são consideradas muito importantes. Na verdade, a organização existe em função do cliente, de uma decisão sua depende o sucesso ou o fracasso da organização, por isso, a satisfação do cliente deve estar sempre em primeiro lugar. A organização deve dirigir todo seu esforço para atender os desejos e expectativas do cliente, mais até, deve procurar se antecipar a essas necessidades e desejos. Em resumo, o foco de todas suas ações deve estar em seus clientes.

## 1.7- MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO

Esses indícios de mudanças fazem parte de um processo que está afetando as organizações em geral. Trata-se de uma nova forma de Administração que está surgindo em resposta a dois fatores básicos: os anseios de humanidade, espiritualidade, igualdade e de compatibilidade com o meio ambiente característicos da sociedade atual e a necessidade de sobrevivência no mundo sem fronteiras, em que estamos vivendo.

Como na atualidade, as organizações não são vistas como sistemas fechados impermeáveis aos acontecimentos que ocorrem à sua volta, o ambiente externo passou a ter uma influência muito grande na forma como são administradas. Por essa razão, alguns autores estão se dedicando a analisar como está se dando essa influência.

Para Chiavenato (1996), os administradores que pretendam implantar mudanças em suas empresas vão ter que se preocupar tanto com os fatores externos quanto com os internos: (ver Quadro 1)

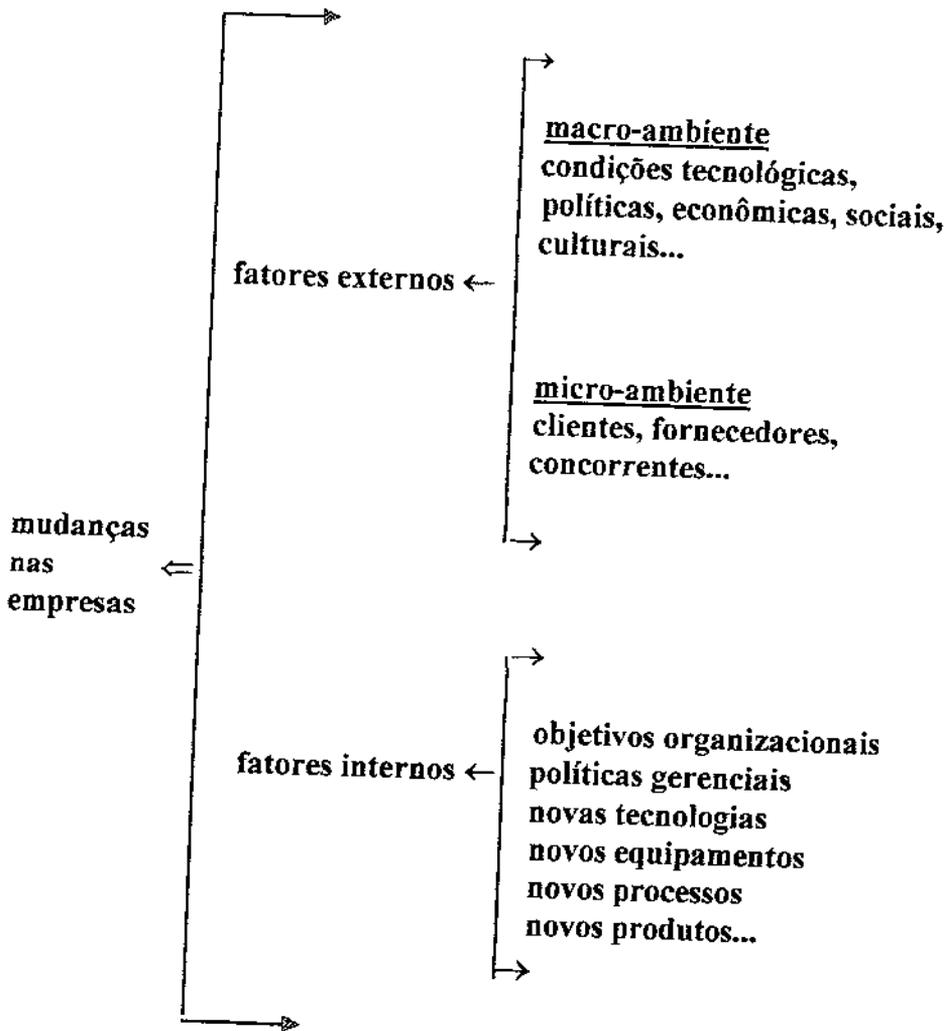
Os fatores externos ou ambientais são classificados em dois grupos, os gerais ligados ao macroambiente, como, as condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, culturais, legais, e os ligados diretamente à empresa como clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores. Todos esses fatores formam um complicado campo dinâmico de forças que possui um enorme poder de mudança capaz de causar profundas alterações nos produtos e nos serviços, na maneira de criá-los e de produzi-los ou tirá-los do mercado.

Entre os fatores internos de mudanças estão novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferentes tecnologias, aquisição de novos equipamentos e sistemas, novos métodos e processos de operação, novos produtos e serviços, etc."

Para Burns e Stalker (1961) é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações. Os ambientes estáveis e permanentes são mais adequados às do tipo mecanicistas, em que as operações se dão de acordo com um sistema voltado para dentro, enquanto as organizações do tipo orgânico são mais apropriadas aos ambientes instáveis que exijam adaptabilidade e flexibilidade às contínuas mudanças.

QUADRO 1

FATORES QUE INFLUENCIAM AS MUDANÇAS



Os pesquisadores Paul Lawrence e Jay Lorch (1973), utilizam os conceitos de integração e diferenciação para se referirem às predições do ambiente da empresa. Diferenciação é a divisão da organização em departamentos e subsistemas cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Por outro lado, os objetivos da empresa exige que esses departamentos e subsistemas sejam integrados. A diferenciação atende às demandas ambientais externas, enquanto a integração busca o entrosamento interno.

Das pesquisas de Lawrence e Lorch surgiu a **Teoria da Contigência** com as seguintes características:

- 1- A organização é de natureza sistêmica.
- 2- As variáveis organizacionais apresentam complexo interrelacionamento entre si e com o ambiente.
- 3- As variáveis ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as variáveis organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

Como consequência dessa multiplicidade de forças internas e externas demandando por mudanças as administrações estão se defrontando com a necessidade de depositar no ser humano de suas organizações um grau de responsabilidade nunca dantes vista. Em outras palavras, passar a considerar o fator comportamental como prioritário. Contudo, isso representa a exigência de novos paradigmas, e atitudes das pessoas, novos conhecimentos e habilidades, novas tarefas e atividades, novas relações interpessoais e sociais, ou seja, uma cultura organizacional nova.

Existe uma expectativa por parte da sociedade de que as organizações assumam um papel de liderança para que isso seja possível Drucker (1993), recomenda que as organizações passem a considerar em sua própria estrutura a "gerência da mudança."

Em outras palavras, embutir a capacidade de criar o novo e o abandono organizado de tudo aquilo que faz, planejar rever e rever sempre, mesmo que seja uma política, uma prática ou um produto de sucesso.

Para Drucker (1993) isso significa:

1. Adotar a filosofia do aperfeiçoamento permanente de tudo o que faz
2. Aprender a explorar e desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios sucessos
3. Aprender a inovar de forma organizada e sistemática.

A Teoria da Contigência (Lawrence e Lorsch) por seu lado procura explicar que nas organizações atuais nada é definitivo e os princípios tradicionais de administração devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre a organização, o ambiente e a tecnologia.

Todas essas transformações que estão ocorrendo na área de Gestão das empresas vão ter, sem dúvida, reflexos sobre todas as outras áreas. As pessoas, clientes, fornecedores, funcionários que se relacionam com as empresas sendo tratados de uma forma diferente, e melhor, também vão mudar a forma como tratam aqueles com quem se relacionam. Trata-se de uma mudança na Cultura não só das empresas, mas de caráter muito mais amplo atingindo a sociedade como um todo.

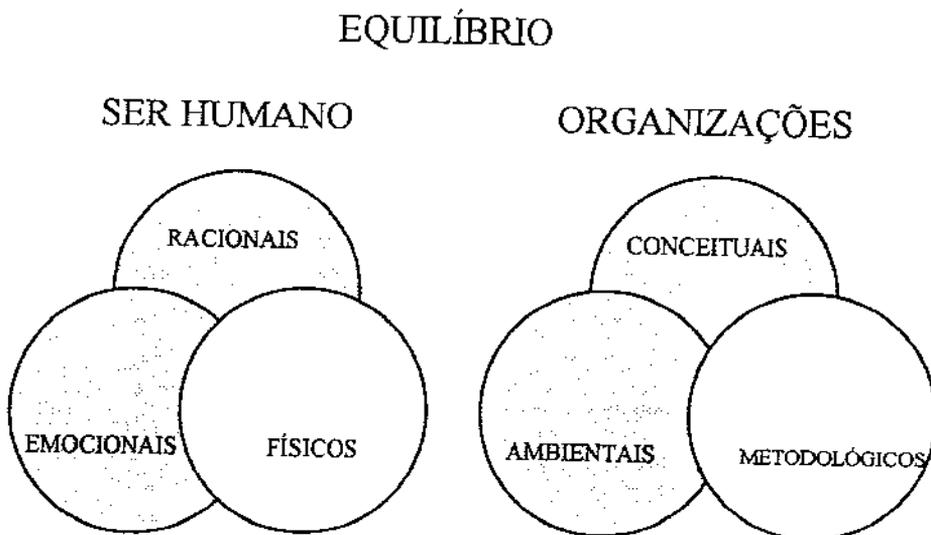
## CAPÍTULO II

### 2-FUNDAMENTOS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO

Para que nossos anseios se realizem a partir das mudanças na Administração das organizações, será preciso um perfeito equilíbrio entre a organização e todos os fatores que a compõem, e a circundam, principalmente o homem.

Na literatura, esse equilíbrio é representado por três fatores (fig.1):

- Físicos, racionais e emocionais, quando relativos ao ser humano
- Ambientais, conceituais e metodológicos quando relacionados às organizações.



**FIGURA 1**

*Na nossa opinião, o equilíbrio dos fatores das organizações parte do mais importante deles, o equilíbrio do ser humano, considerado em sua totalidade, ou seja em seus aspectos físicos, racionais, emocionais e intuitivos (fig.2):*

- **Físicos**- ligados ao seu bem estar, à sua saúde, postura, segurança, ambiente.
- **Racionais**- ligados a sua mente consciente, ao seu intelecto, seu objetivo de vida, sua possibilidade de crescimento pessoal e profissional.
- **Emocionais**- ligados a seus sentimentos e emoções;
- **Intuitivos**- ligados à mente inconsciente, ao saber a partir da integração dos demais aspectos.

Analogamente, a "Administração Moderna" também está fundamentada na necessidade de equilibrar os fatores da organização (fig.3):

- **Ambientais**- ligados ao meio ambiente, à sociedade, e à comunidade.
- **Conceituais**- ligados ao conhecimento, ao entendimento, às teorias.
- **Metodológicos**- ligados à forma de utilizar os conceitos na prática.
- **Integradores**- ligados à integração dos demais fatores, representam a visão sistêmica ou holística da Administração.

No enfoque tradicional os fatores intuitivos e integradores estariam englobados pelos outros três<sup>2</sup>.

Contudo, se o fator intuitivo for considerado como parte do fator emocional, perde, ao nosso ver, o elo que o liga à razão, à sua capacidade de resolver problemas. Por outro lado, se englobado pelo fator racional, perde o aspecto irracional que o caracteriza: "o saber sem saber".

Optamos por imaginá-lo pairando acima dos outros três, equilibrando-os ao mesmo tempo que os ilumina com sua luz.

---

<sup>2</sup> Esse assunto será tratado com mais detalhes no capítulo III em Metodologia para a Qualidade.

## SER HUMANO FATORES EM EQUILÍBRIO

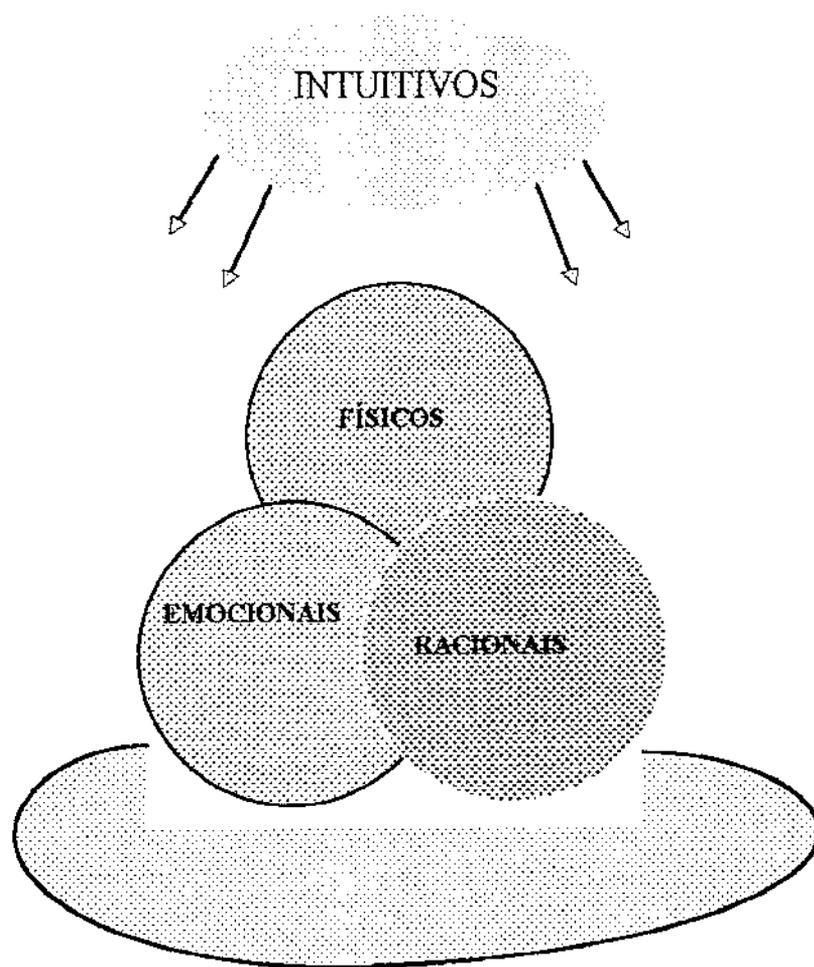


FIGURA 2

Quanto ao fator organizacional que chamamos de integrador, em geral, não aparece diferenciado, mas como a intercessão dos outros três. Preferimos imaginá-lo como interceptando a todos, mas ao mesmo tempo servindo de ponto de equilíbrio com o ambiente externo.

### FATORES EMPRESARIAIS EM EQUILÍBRIO

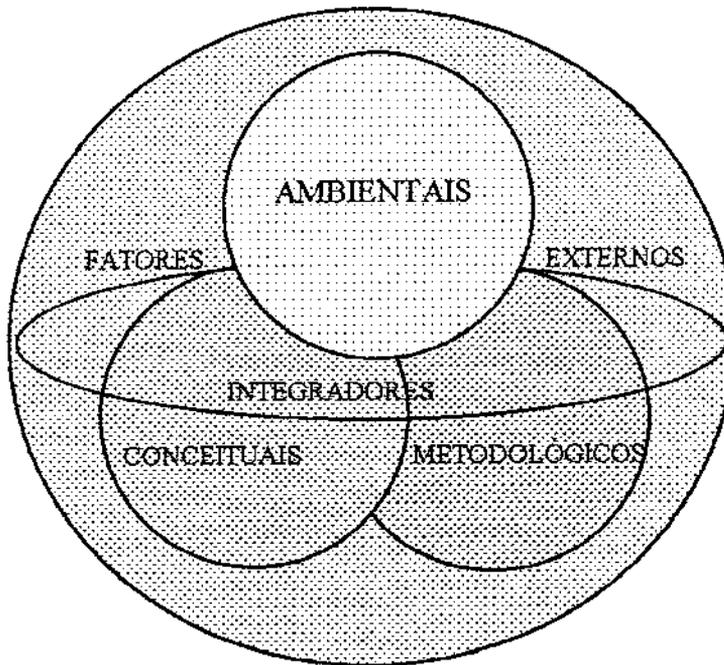


FIGURA 3

Na verdade, na literatura, os fatores intuitivos e integradores estão implícitos e só não aparecem diferenciados porque alguns autores ainda se sentem tímidos em usar como fundamento de uma ciência, a Administração, conceitos não tão racionais, no caso da intuição, nem tão analíticos, ou reducionista, no caso dos fatores integradores.

Para alcançar o equilíbrio dos fatores organizacionais, os administradores precisam mudar sua mentalidade e adotar uma forma de administrar diferente, condizente com as necessidades do mundo atual. A moderna Administração pressupõe a adoção de alguns princípios que podem ser assim resumidos:

- 1. Visão sistêmica**
- 2. Respeito ao ser humano**
- 3. Valorização da sensibilidade**
- 4. Filosofia empresarial de melhoria contínua**

Esses princípios não podem ser dissociados já que representam um conjunto de idéias que se completam, e que estão profundamente inter-relacionadas. Na verdade, cada um deles está englobado pelos outros três. Não é possível pensar em adotar o princípio da visão sistêmica sem o respeito ao ser humano, ou sem a valorização da sensibilidade, pois estaríamos nos referindo a qualquer coisa menos à visão sistêmica. O mesmo acontece com qualquer dos outros princípios citados. Por exemplo, como se pode falar em filosofia empresarial de melhoria contínua sem a sensibilidade que nos permite usar nosso "imaginário", nossa capacidade de pisar nas nuvens em busca de nossos sonhos, mas se não houver visão sistêmica, como transformar esses sonhos em realidade, como transformá-los em ações que, não só sejam integradas ao todo, mas que contribuam para melhorá-lo.

## 2.1-VISÃO SISTÊMICA

Um sistema é um conjunto de partes que interagem entre si para funcionar como um todo. Portanto, a adoção da visão sistêmica representa que todas as vezes que vamos estudar um assunto devemos encará-lo na sua totalidade em todos os seus aspectos, considerando todos os seus componentes como partes que existem em função do conjunto, e que estão em constante interação. Em outras palavras, passar a priorizar o todo em contraposição à metodologia de solução de problemas através da segmentação.

De acordo com a visão reducionista, todas as coisas eram analisadas fazendo-se uma divisão em partes. Acreditava-se que esse método analítico facilitaria sua compreensão bastaria agregar as explicações encontradas para cada uma das partes, para se chegar à explicação do todo.

Contudo, o sistema possui características próprias que nem sempre aparecem em suas componentes. Em outras palavras, em um sistema o todo nem sempre é igual à soma de suas partes, ao contrário, como o sistema é o resultado de partes que interagem, como um campo de forças atuando umas sobre as outras, o resultado, *o todo*, pode ser completamente diferente de cada uma de suas partes.

Pelo pensamento analítico o ótimo para as partes seria também o ótimo para o todo. Hoje, acredita-se que a segmentação leva a perda da visão do conjunto e muitas vezes o que seria bom para uma das partes, se olhada separadamente, pode ser prejudicial para o conjunto.

De acordo com Senge (1990) para se fazer a interpretação da realidade do ponto de vista de sistemas, é preciso abandonar a ótica linear e traçar os círculos de influência, o que possibilitará ver os padrões se repetindo continuamente piorando ou melhorando as situações, através dos "ciclos de feedback."

No raciocínio sistêmico "feedback" significa qualquer fluxo de influência recíproca. A influência atua ao mesmo tempo como causa e efeito.

Segundo Kauffman (1980) a organização dos sistemas complexos é feita apenas com dois tipos de elementos: os ciclos de "feedback negativo" que negam as mudanças, gerando estabilidade e os ciclos de "feedback positivo" que amplificam as mudanças. Senge prefere usar respectivamente os termos "feedback de balanceamento" e "feedback de reforço".

O "feedback de balanceamento" atua procurando manter o sistema estável, como os glóbulos brancos que atacam os invasores do organismo para mantê-lo em equilíbrio. Se o que eles estão combatendo é uma bactéria ou um vírus que esteja ameaçando a saúde, sua atuação é considerada benéfica, mas se estiverem provocando uma rejeição a um órgão transplantado, não vão causar tanta satisfação.

O "feedback de reforço" atua como um amplificador de crescimento, todo movimento que ocorre numa dada direção cresce como uma bola de neve, sempre na mesma direção. Da mesma forma que no "feedback de balanceamento" isso pode ou não agradar, por exemplo o lançamento de um produto que causou grande satisfação aos clientes, representa mais propaganda "boca a boca" mais vendas e mais clientes satisfeitos representando um "círculo virtuoso" muito favorável, mas se acontece algum fato que afeta a credibilidade do produto, como por exemplo, o aparecimento de um defeito que possa afetar a segurança dos usuários a propaganda "boca a boca" vai fazer com que cada vez menos clientes se interessem pelo produto e esse "círculo vicioso" pode até ser responsável pela ruína da empresa.

Senge considera ainda um terceiro elemento na linguagem de sistemas o tempo de espera, ou seja, o tempo transcorrido entre as ações e suas conseqüências.

Considerar a empresa como um sistema significa reconhecer que ela é formada de segmentos que estão constantemente influenciando uns aos outros, através dos "processos de feedback" portanto atuar sobre

um deles sem levar isso em consideração, ou mesmo errar na avaliação do “tempo de espera”, pode representar uma resposta nem sempre adequada para a empresa como um todo.

Além disso, a empresa é parte de sistemas maiores, como por exemplo, a comunidade onde está inserida, o setor econômico a que pertence, e muitos outros. Isso significa que esses sistemas maiores afetam a empresa e são afetados por ela.

Os administradores com visão sistêmica procuram sempre encontrar os pontos de alavancagem, aqueles onde as ações e mudanças na estrutura vão causar efeitos duradouros. Não se esgotam procurando eliminar as resistências às mudanças, antes procuram identificar as suas causas para influir sobre elas. Não adotam soluções para problemas sem procurar suas causas fundamentais, fugindo das soluções que tratam apenas dos sintomas, pois sabem que mesmo que exista uma melhora imediata, a longo prazo o problema vai ressurgir, muitas vezes fortalecido.

Outra consequência da Administração que adote a visão sistêmica é a que se relaciona à forma de encarar os recursos humanos da empresa. Segundo essa ótica, os funcionários são parte do todo, como tal devem ser valorizados, devem receber salários justos e as melhores condições de trabalho. Sendo parte do todo, eles também são responsáveis pela performance da empresa, ou melhor, sua colaboração deve ir além do simples cumprimento das funções que lhe são atribuídas. Ele pode e deve opinar, seu trabalho é responsabilidade sua e deve ser administrado por ele. Por outro lado, cabe aos administradores criar as condições para que isso possa ocorrer.

O desafio do administrador moderno é o de encontrar os caminhos que propiciem a utilização de todo o potencial humano que tem sob sua gerência.

Alguns dos mais importantes “gurus da Qualidade” consideram a visão sistêmica como o elemento mais significativo da gestão moderna, podemos citar alguns deles:

Deming (1990) diz a respeito do que considera como a visão geral do que é um sistema:

“Existe em qualquer sistema interdependência entre os múltiplos componentes. Todas as pessoas que trabalham nele podem contribuir para melhorá-lo e com isso aumentar seu prazer ao executar um trabalho. Dessa forma o gerenciamento de um sistema exige o conhecimento das interrelações entre os diversos componentes do sistema e das pessoas que trabalham nele. O objetivo do administrador é o de otimizar o sistema como um todo. Sem uma administração do sistema visto como um todo, sub-otimizações certamente irão ocorrer e sub-otimizações geram perdas. Uma responsabilidade adicional dos administradores do sistema consiste em adaptar rapidamente as fronteiras do sistema visando melhores serviços e melhores resultados.”

Senge (1990) se manifesta dessa forma sobre o raciocínio sistêmico:

“O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas afim de melhorá-lo.”

Weil (1995) prefere usar o termo “visão holística” significando:

“Uma visão não-fragmentada do real, em que sensação, sentimento, razão e intuição se equilibram, se reforçam, e se controlam reciprocamente, permitindo ao homem uma plena consciência, a cada momento, de todos os fatores envolvidos em cada situação ou evento de sua existência, permitindo-lhe tomar a decisão certa no momento certo, com sabedoria e amor espontâneos, o que implica a presença de valores éticos de respeito à vida sob todas as formas.”

Assim, a “Administração Holística” parte do pressuposto que a organização deve ser considerada um organismo vivo em constante

movimento, constituindo um sistema de eventos em constante interação e interdependência com sistemas maiores ou menores.

Na verdade a “visão sistêmica” e a “visão holística” pregam as mesmas coisas. A diferença entre elas está muito mais ligada à forma de ver o mundo de seus adeptos. Assim, os “holistas” estariam mais ligados às coisas do espírito, enquanto os “sistêmicos” seriam mais racionais. Contudo, seja pela visão sistêmica ou pela holística não é possível dissociar espírito de raciocínio, já que o homem é um todo.

## 2.2- RESPEITO AO SER HUMANO

O respeito ao ser humano, pregado em todas as religiões, nem sempre foi seguido no mundo dos negócios. A adoção desse princípio tem um significado muito especial para toda a humanidade, o que não é muito fácil pois a cultura de descaso já dura séculos.

A “Administração Moderna” só existe se esse princípio for adotado, mais até, se for internalizado pelos administradores e passar a ser parte de sua personalidade, influenciando sua forma de atuação em todos os campos, em todos os momentos.

A organização é antes de qualquer coisa uma criação de pessoas, seus objetivos foram definidos por pessoas; são pessoas que operam suas máquinas; pessoas tomam as decisões, seu relacionamento com o mundo externo é feito por pessoas. Até o que chamamos de mundo externo é constituído de pessoas, sejam elas fornecedores, clientes ou mesmo concorrentes. Portanto, nada mais natural do que colocar o respeito às pessoas como um dos princípios básicos da “Administração Moderna”.

O princípio do respeito ao ser humano significa que a Administração deve, antes de qualquer coisa, atuar de acordo com a ética. Os fins já não justificam os meios. O lucro é importante para a sobrevivência da

organização, mas deve ser perseguido sem que haja uma degradação do ser humano.

Os administradores da atualidade se acostumaram a encarar seus funcionários como “mão de obra”, ou seja apenas como mais um dos fatores que estão sob sua responsabilidade, como máquinas, materiais e recursos financeiros.

Na era da “*revolução da Administração*”, o administrador trabalha com o ser humano integral, formado de mãos é verdade, mas também, e principalmente de cérebro e coração. Para que isso se dê, alguns princípios precisam ser seguidos, por exemplo, é importante reconhecer que o ser humano é dotado de sensibilidade, que possui auto-estima e que espera ser tratado com consideração e respeito, que deseja ver seus problemas encarados com humanidade. Que é dotado de inteligência, que possui aspirações de crescimento profissional, que tem opiniões a respeito das coisas, que espera que suas sugestões sejam ouvidas, e quando possível, implementadas. Em outras palavras, o ser humano não pode ser equiparado a uma máquina. Ele é antes de tudo uma criatura ética, social, política, econômica e psicológica.

Os administradores precisam reconhecer a importância de todos esses fatores, uma vez que cabe a eles despertar a motivação das pessoas que estão sob sua orientação. Qualquer projeto, em qualquer setor, só terá sucesso se as pessoas envolvidas acreditarem em seus objetivos, se tiverem vontade de colaborar, em outras palavras, se sentirem comprometidos.

Nas organizações de hoje exige-se que os funcionários pratiquem o auto-gerenciamento, ou seja, que sejam responsáveis, não só pela execução do trabalho, mas também pela qualidade do produto e do processo. Isso só é possível, se as pessoas que compõem a organização forem respeitadas, se puderem expressar e defender suas idéias. O respeito ao ser humano é, antes de tudo, o reconhecimento de que o outro tem direito a opiniões diferentes, e em algumas vezes, ter humildade para reconhecer que ele é que está certo.

Na empresa, ou organização de negócios, o respeito ao ser humano representa em primeiro lugar respeitar o funcionário, o que não significa tratá-lo apenas com delicadeza, mas se preocupar com o seu bem estar, na organização e fora dela, o que compreende a preocupação com o seu desenvolvimento como funcionário e como pessoa. A organização deve também mostrar comprometimento para com seus colaboradores, já que não é possível, exigir um comportamento que não é seguido por ambas as partes. Em outras palavras, trata-se do reconhecimento de que os funcionários são o seu maior recurso, e como tal devem ser tratados.

Assim é que muitas organizações, hoje, possuem escolas destinadas à alfabetização ou à complementação da educação de seus funcionários, os cursos de reciclagem são comuns, muitas mantêm escolas para seus filhos, uma grande parte oferece convênios de saúde, e restaurantes no local de trabalho. Muitas oferecem transporte e algumas grandes empresas pagam parte de planos de complementação de aposentadorias.

O respeito ao ser humano não significa que a organização não possa demitir ou punir seus funcionários. Significa que essas medidas só serão tomadas dentro de um contexto perfeitamente justificável e de acordo com critérios conhecidos e aceitos.

Também os outros seres humanos que se relacionam com a organização merecem essa consideração, sejam eles fornecedores, clientes, ou acionistas. Até porque todos eles fazem parte do mesmo sistema. Seus interesses são comuns. Hoje fala-se que esse relacionamento deve sempre resultar num "ganha-ganha" para os dois lados, em contrapartida ao "ganha-perde" que o caracterizava até pouco tempo atrás.

Deming (1990) inclui nesse processo a comunidade e o meio ambiente, de forma a que a longo prazo todos ganhem: acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidade, meio ambiente.

Uma das conseqüências da adoção desse princípio, pelas empresas, é que existe uma mudança na forma de encarar a autoridade e o

próprio sistema de hierarquia. O administrador atual deixa de ser o "chefe" para assumir o papel de "líder", de "condutor", ou mesmo de "facilitador do processo". Os níveis hierárquicos, na maioria das empresas, estão sendo reduzidos e as empresas passam a adotar uma política de "portas abertas."

Essas medidas representam a vontade de melhorar a comunicação entre os funcionários e a administração, uma vez que acredita-se que os administradores da atualidade devem ser os condutores da equipe que é a organização.

### 2.3- VALORIZAÇÃO DA SENSIBILIDADE

A geração atual se acostumou a ouvir que uma coisa que não pode ser cientificamente provada não tem valor. Um fenômeno que não pode ser reduzido a uma fórmula matemática, ou quantificado através de dados estatísticos não pode ser sério. Todas as ações, para serem respeitadas, devem ser embasadas em uma teoria perfeitamente racional.

Essa forma de encarar o mundo impediu que o homem usasse todo seu potencial, uma vez que relegou sua sensibilidade a um nível secundário. Sentimentos e emoções só eram admitidos em casa, com a família, nunca na vida profissional.

A intuição era considerada uma característica essencialmente feminina, quase sempre chamada de "sexto sentido", era menosprezada por não ter fundamento lógico.

Contudo, a complexidade do mundo atual está exigindo muito mais das pessoas e tudo leva a crer que no futuro o nível de exigências será ainda maior e que a sensibilidade assumirá um papel muito importante. O homem precisará ser criativo para enfrentar as incertezas que vão caracterizar o futuro e não poderá abrir mão de nenhum de seus dons

naturais, mesmo aqueles que se escondem no inconsciente, como a emoção e a intuição.

Por outro lado, é inegável que a participação das mulheres no mercado de trabalho, contribuiu para uma aceitação maior desse lado, até agora, considerado feminino do ser humano.

A própria adoção da visão sistêmica leva ao reconhecimento de que o homem está utilizando muito pouco de seu potencial mental. Na verdade, ele precisa saber mais sobre o funcionamento de sua mente, não só dos aspectos ligados ao consciente, mas também daqueles ligados ao inconsciente, para poder utilizá-la no seu todo.

Contudo, o entendimento de alguns processos mentais interiores não são fáceis. Hall e Nordby (1993) explicam que foi somente após os estudos de Freud<sup>3</sup> e posteriormente de Jung<sup>4</sup>, que a Psicologia Analítica aceitou a existência do inconsciente, o que trouxe alguma luz sobre o funcionamento da mente humana.

Jung se preocupou com os processos de relacionamento do homem com o mundo, de como adquiria conhecimento e de como esse conhecimento influía em suas ações.

Segundo ele, algumas pessoas são mais voltadas para seu próprio íntimo, as introvertidas, enquanto outras direcionam toda sua energia para o mundo exterior, as extrovertidas. Nas primeiras o relacionamento com o seu inconsciente é mais fácil do que para as outras.

Para Jung a mente humana é dotada de quatro funções primordiais: pensamento, sentimento, sensação e intuição.

- a sensação diz que uma coisa existe,
- o pensamento diz o que essa coisa é,

---

<sup>3</sup> Maiores informações ver: *Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud* Comentários e Notas de James Stachey em colaboração com Ana Freud. Imago.R.J.,1969

<sup>4</sup> A Coletânea das obras de Carl Gustav Jung foi publicada pela Princeton University Press N.J. sob o título de *Jung, C.G. Collected Works*.

- o sentimento diz qual o seu valor,
- a intuição diz de onde essa coisa vem e para onde vai.

Dessas quatro funções a mais difícil de ser explicada é a intuição. Ela faz a ligação entre o consciente e o inconsciente. É a função que vai buscar respostas na mente inconsciente para as questões propostas pelo consciente.

Atualmente, já se sabe que o cérebro é composto de dois hemisférios, o direito e o esquerdo. Sperry, em 1981, ganhou o Prêmio Nobel de Medicina e Fisiologia por ter provado cientificamente que nossos dois hemisférios cerebrais tem função diferenciada: cabe ao lado esquerdo do cérebro o controle da maior parte dos aspectos conscientes, como a lógica, a verbalização e a linguagem. O lado direito do cérebro, por sua vez está ligado ao inconsciente, à síntese de idéias e tarefas visuais ou espaciais, ao desenho de imagens, e à intuição.

Esses estudos evoluíram para uma nova teoria sobre como opera nosso cérebro, agora, em seus quatro quadrantes. O ser humano formaria seu estilo próprio de viver de acordo com quatro modos distintos de aprender, criar e pensar. Gramigna (1996) apresenta um resumo dessa teoria<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Essa teoria foi desenvolvida por Ned Herrmann, a partir dos estudos de Sperry.

Quadro II

O Ser Humano Aprendendo		O Ser Humano Criando		O Ser Humano Trabalhando	
Hemisfério esquerdo superior	Hemisfério direito superior	Hemisfério esquerdo superior	Hemisfério direito superior	Hemisfério esquerdo superior	Hemisfério direito superior
Tende a analisar	Explora, vivencia	Critica	Brinca	Analisa	Inova
Teoriza, racionaliza	Descobre	Investiga	Experimenta	Quantifica	Integra
Quantifica	Qualifica	Analisa	Intui	Faz trabalhos técnicos	Estabelece conceitos
Usa a lógica	Elabora conceitos	Mede	Vê o todo	Resolve problemas	Novas tecnologias
Hemisfério esquerdo inferior	Hemisfério direito inferior	Hemisfério esquerdo inferior	Hemisfério direito inferior	Hemisfério esquerdo inferior	- Hemisfério direito inferior
Organiza dados, aciona a lógica	Aciona o emocional	- Ordena	Interage com pessoas	Administra, gerencia	Compartilha
Estrutura	Aciona movimentos	Disciplina	Aciona o cinestésico	Planeja,	Ensina
Avalia e julga	Sente e internaliza	Organiza	O espiritual	Organiza	Oratória
Pratica	Compartilha	Implementa	O sensual	Detalha, implementa, faz	Escreve
		Planeja	O tátil		

A Psicologia Analítica e o maior conhecimento do funcionamento do cérebro levam à discussão dos mecanismos que estão na origem das tomadas de decisão, na moderna Administração.

Schultz (1994) afirma que existe uma tendência crescente de influência da intuição no processo decisório. Ele reuniu o depoimento de doze dos maiores inovadores da atualidade no livro "Sabedoria e Intuição" contando como conseguiram tomar algumas de suas decisões mais importantes tendo como base a intuição.

Ele cita, ainda, uma pesquisa<sup>6</sup> realizada na Universidade do Texas, com mais de 2 500 gerentes em vários níveis, que concluiu: os gerentes de alto nível, em todos os grupos, tinham escores bem melhores do que os de nível médio e baixos em sua capacidade potencial de usar a intuição para tomar decisões. Esse estudo também demonstrou que esses executivos de alto nível integravam bem suas capacidades intuitivas com suas outras funções, mas que, quando estavam prontos para agir, pareciam confiar mais na intuição como guia.

Esses e outros estudos colocam a intuição como um fator importante na Administração moderna, equiparado ao conhecimento, à experiência, e ao raciocínio sistêmico.

A intuição é de uma importância inegável no processo criativo, o famoso "estalo" que nos mostra soluções para problemas que antes pareciam insolúveis, e que ocorrem quando não estamos, conscientemente, buscando sua solução.

Contudo, especialistas em criatividade, lembram que a intuição é apenas parte do processo criativo, que envolve muito raciocínio e análise lógica. Que a mente inconsciente apenas se encarrega de organizar os conhecimentos a respeito do problema e mostrar para a mente consciente a solução que ela, na verdade, já conhece.

---

<sup>6</sup> Pesquisa realizada por Weston Agor diretor do Programa de Mestrado em Administração Pública da Universidade do Texas, em El Paso.

Esses especialistas alertam para o perigo de confundir a intuição criativa e recomendam, que todas as questões sejam exaustivamente estudadas, para só então dar à mente consciente um período de relaxamento, possibilitando assim os elementos e o tempo, que a intuição vai necessitar para mostrar a melhor solução para elas.

A "visão" é um dos elementos aceitos, atualmente, no mundo dos negócios, que está intimamente relacionado à valorização da sensibilidade. Segundo Naisbitt e Aburdene (1985):

" A crença na visão é um preceito radicalmente novo na filosofia de negócios. Ela deriva de um conhecimento intuitivo: diz que a lógica não é tudo, que nem tudo está nos números. A idéia é, simplesmente, que tendo uma visão do futuro, você passa a desejar e poder alcançar mais facilmente sua meta. A visão é o elo entre o sonho e a ação."

Outra das características da nova era administrativa é a utilização do coração nas tomadas de decisão, o que também representa a opinião de Bracey(1990). Já não se espera do administrador que ele seja "durão" frio e calculista mas sim que seja humano, que saiba respeitar os sentimentos de seus semelhantes, que aceite as diferenças individuais, que se preocupe e demonstre essa preocupação. Que seja, enfim, capaz de criar um ambiente de trabalho que possibilite às pessoas que nele trabalham alcançar seu desenvolvimento pleno, como pessoas e como profissionais.

Administrar com o coração significa aceitar a própria emotividade, administrar com critérios claros e aceitos, reconhecer seus erros e ter humildade para corrigi-los, além de apoiar seus funcionários para que eles também se sintam seguros na liberação de sua sensibilidade.

## 2.4-FILOSOFIA EMPRESARIAL DE MELHORIA CONTÍNUA

O instinto de sobrevivência muitas vezes levou o homem a lutar com seu semelhante, em defesa da própria vida, ou do seu território, e nisso não foi diferente dos animais, mas o instinto de competição, o desejo de sobrepujar outras pessoas, de ser o melhor, de vencer, é inerente ao ser humano e já era comum na antiguidade. Aliás foi na Grécia Antiga que teve origem as Olimpíadas, uma disputa esportiva em que fica claro o desejo de sobrepujar os concorrentes, mas, principalmente, a luta para vencer os próprios limites. É o homem buscando a excelência, o melhor de si mesmo.

A competitividade vigente no mundo atual transformou a busca da excelência, nas organizações, em um fator de sobrevivência. A pressão, tanto da concorrência, quanto da sociedade com seus novos valores, está exigindo que as organizações tenham que buscar estar melhores em cada dia, em todos os níveis: satisfação dos clientes, desempenho, sucesso financeiro, proteção ao meio ambiente, tecnologia, liderança, relacionamento com fornecedores, colaboração com a comunidade. Em outras palavras que adote uma filosofia empresarial de melhoria contínua.

A "Filosofia Empresarial de Melhoria Contínua", significa, em primeiro lugar, a adoção dos princípios anteriores na busca da excelência. Ou seja: pensamento sistêmico, respeito ao ser humano e valorização da sensibilidade.

Em segundo, a organização que se caracteriza por essa filosofia está sempre aberta a novos caminhos que lhe permitam aprimorar sua performance. Em outras palavras está envolvida em um processo de contínuo aprendizado.

Contudo, é preciso não esquecer que essa filosofia está intimamente ligada à busca da melhoria, enquanto pessoas. Na verdade, ela representa a transposição para a administração das organizações dos valores éticos,

morais, espirituais, humanos e ecológicos que são apregoados como característicos da sociedade do futuro.

Por outro lado, as organizações que estão enfrentando a globalização da economia, e que não estão adotando essa filosofia estão fadadas ao insucesso. A concorrência não dorme e a performance boa de ontem pode ser considerada apenas aceitável hoje e insatisfatória amanhã. A pressão contínua do mercado faz com que os objetivos de desempenho tenham que ser colocados em patamares cada vez mais altos, se as organizações pretenderem sobreviver.

Até mesmo as certificações, pelo atendimento de normas nacionais ou internacionais, não representam garantia de manutenção de clientes, isso porque suas expectativas estão se alterando constantemente, e as normas, mesmo com as contínuas atualizações, não conseguem acompanhar a velocidade dessas mudanças.

Os administradores estão desenvolvendo várias metodologias que lhes permitem transpor para seu dia a dia essa filosofia. Contudo, dentre todas elas, a que se sobressai ainda é o Ciclo Shewart, mais conhecido como Ciclo Demming, ou Ciclo PDCA, ou ainda, como sugere Castro (1994): Ciclo Vida.

O Ciclo PDCA, dos termos ingleses plan, do, check, act, que Demming aperfeiçoou para planejar-agir-estudar-executar, segundo Scherkenbach (1993) pode ser definido do ponto de vista operacional, indicando uma série de oito etapas (fig.4):

### PDCA

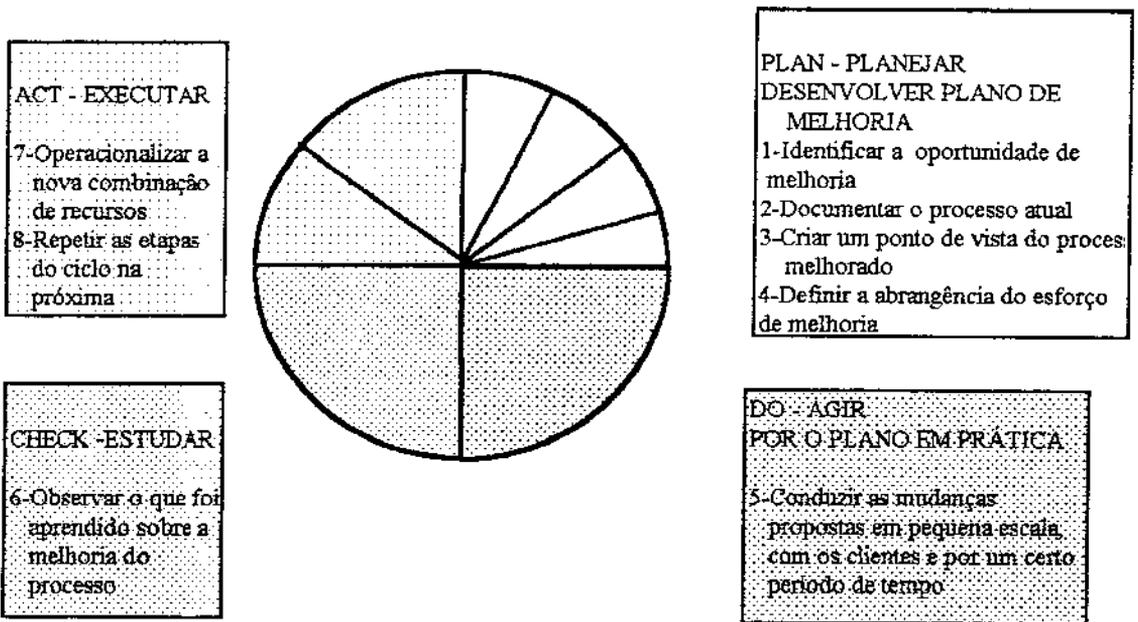


FIGURA 4

Sherkenbach ressalta a importância do estabelecimento de verificações constantes de consistência, de forma a que haja um equilíbrio entre os aspectos metodológicos e conceituais e os aspectos humanos.

Outra técnica de melhoria contínua muito conhecida é o "Kaizen", onde grupos de pessoas se dedicam a melhorar basicamente a Qualidade da produção, num programa de longo prazo, através de mudanças suaves, lentas mas definitivas.

O Kaizen é o nome usado pelos japoneses para indicar seu processo de melhoria contínua, e está centrado em um estilo de Administração participativa, em que todos se sentem envolvidos no processo decisório, o trabalho em equipes é privilegiado, a responsabilidade é de todos, e os funcionários estão comprometidos em realizar suas tarefas melhor a cada dia, o clima é de confiança. O Kaizen é a filosofia de melhoria contínua em tudo o que é feito interna e externamente à organização.

Independente do processo adotado, ele deve refletir uma filosofia de vida, um compromisso de aperfeiçoamento contínuo em todas as áreas, mesmo naquelas que não resultem em um aumento de produtividade, mas que resultem, por exemplo, numa melhoria da qualidade de vida dos funcionários, no atendimento das necessidades da comunidade, ou na preservação do meio ambiente.

## CAPÍTULO III

### 3- O PAPEL DA QUALIDADE

Numa economia globalizada como a que estamos vivendo, a Qualidade representa um papel de importância capital. Tanto na produção de bens quanto na oferta de serviços de qualquer espécie. A competitividade, num mundo sem fronteiras, é das mais acirradas já que os padrões de comparação encontram-se nos mais altos patamares, e subindo sempre.

As organizações têm procurado encontrar novos modelos de sucesso em que se espelhar para conseguir manter o seu lugar no mercado e aí surge o Japão como um exemplo a ser seguido.

#### 3.1- GESTÃO DA QUALIDADE- A REVOLUÇÃO

Após a guerra a economia japonesa estava destruída, as empresas destruídas, o povo apavorado e deprimido, mas num esforço conjunto do governo e da iniciativa privada o Japão conseguiu vencer todos os obstáculos e hoje a economia japonesa é das mais fortes do mundo, e os produtos japoneses, que antes eram considerados de qualidade inferior, hoje são aceitos como os melhores. Acontece, que a arma usada pelos japoneses para reverter a situação foi a adoção, a quase devoção mesmo, de uma "Política de Qualidade".

Juran cita as estratégias que levaram a essa "religião japonesa":

- Os gerentes de alto nível lideraram pessoalmente a revolução.
- Todos os níveis e funções foram submetidos ao treinamento. O aperfeiçoamento da Qualidade foi empreendido a um ritmo contínuo e revolucionário.

- A força de trabalho participou do aperfeiçoamento da Qualidade através do conceito do círculo de controle da qualidade.

De acordo com o *nosso enfoque* só é possível falar em Qualidade levando em conta o aumento das expectativas de Qualidade, que caracterizam o mundo moderno, que tem a ver tanto às pessoas quanto às organizações e que devem ser igualmente consideradas:

*Enquanto pessoas:*

- *Qualidade de vida- viver bem, com saúde, educação, moradia, lazer, segurança e acesso ao mercado de consumo.*
- *Qualidade do ambiente- viver em um ambiente agradável e saudável, sem poluição, com muito verde, e uma boa vizinhança.*
- *Qualidade de trabalho- trabalhar em atividades que causem satisfação e possibilidade de crescimento profissional, com remuneração justa, sendo considerados e respeitados, dentro de um ambiente de trabalho saudável e agradável.*

*Enquanto organizações:*

- *Qualidade de produção, em todos os fatores : projeto, processo, produto final (mesmo que o produto final seja um serviço)*
- *Qualidade no atendimento das necessidades dos consumidores (marketing, manutenção, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos)*
- *Qualidade de performance no mercado (rentabilidade, satisfação dos acionistas)*
- *Qualidade no relacionamento com as pessoas (funcionários, acionistas, fornecedores e principalmente clientes)*
- *Qualidade no atendimento dos interesses da sociedade (comunidade, meio ambiente).*

Essa mudança de mentalidade, representada por uma maior conscientização dos direitos individuais por Qualidade, aliada a uma preocupação crescente em estender seus benefícios também ao meio ambiente, atingiu as organizações. Contudo, não se trata de uma missão

muito simples o atendimento de todas essas expectativas de Qualidade porque esse conceito tem várias definições.

Ishikawa (1984) define Qualidade (ou Controle de Qualidade como é usado no Japão ) como:

“Desenvolvimento, projeto, produção, assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário. Por esse enfoque Qualidade deixa de ser igual a qualidade de produto, passando a ser igual a qualidade do serviço, do trabalho, da informação, do processo, do departamento, do operário, do administrador, qualidade das pessoas, do sistema, qualidade da própria empresa, da sua diretriz...”

Garvin (1992) apresenta cinco definições de qualidade:

#### **1- Transcendente**

- Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta é uma condição de excelência.

#### **2-Baseada no produto**

- A Qualidade é vista como como uma característica inerente aos produtos, reflete a presença de atributos, perfeitamente mensuráveis.

#### **3-Baseada no usuário**

- A Qualidade é vista como o atendimento das preferências do consumidor.

#### **4-Baseada na produção**

- A Qualidade é vista como “conformidade com as especificações”.

#### **5-Baseada no valor**

- Qualidade é o grau de excelência a preços e custos aceitáveis.

O autor acredita que essa diversidade de definições se dá porque cada área da organização interpreta Qualidade segundo o ponto de vista da

dimensão que lhe interessa especificamente. Ele identifica oito diferentes **dimensões ou categorias da Qualidade:**

### **1-Desempenho**

- Relativa às características operacionais básicas de um produto.

### **2-Características**

- São os adereços, as características secundárias que suplementam o funcionamento básico de um produto.

### **3-Confabilidade**

- É a probabilidade do produto desempenhar corretamente sua função.

### **4-Conformidade**

- É o grau de cumprimento das especificações

### **5-Durabilidade**

- É o tempo de vida útil de um produto

### **6-Atendimento**

- Tem a ver com a garantia de reparos de um produto: rapidez, cortesia, competência.

### **7-Estética**

- Reflete as preferências pessoais dos clientes de coisas como aparência, sabor, textura, aroma.

### **8-Qualidade Percebida**

- Relativa à percepção de Qualidade inferidas pelos usuários a partir de indicativos indiretos como a propaganda, a reputação e outros aspectos simbólicos.

*Essas dimensões são muito importantes do ponto de vista da produção, e de colocação do produto, no mercado, mas não dizem nada relativo ao ponto de vista do relacionamento humano*

*(funcionários, fornecedores, clientes e acionistas), nem do ponto de vista do ambiente (comunidade, meio ambiente).*

Uma empresa poderia estar atenta a todas essas dimensões e produzir produtos considerados, pelo mercado, como de alta Qualidade, mas se ela poluir o meio ambiente, se o seu relacionamento humano, com os funcionários, por exemplo, não for bom, se produzir produtos considerados danosos para a segurança da humanidade, como uma bomba atômica, ou qualquer tipo de armas, seu conceito como *Empresa de Qualidade* não será satisfatório. Pode até haver boicote e seus produtos deixarem de ser consumidos.

Por esse motivo *julgamos* interessante que mais duas dimensões sejam anexadas à lista de Garvin:

#### **9- Humana**

*Relativa a como a organização se relaciona com pessoas. Reflete o respeito com que ela trata dos problemas relativos a seus funcionários, a sua preocupação com seu crescimento pessoal, e com seus problemas pessoais. Reflete também o apoio aos fornecedores, a busca da satisfação das necessidades dos clientes, além da dimensão de atendimento, sem que a satisfação dos acionistas seja menosprezada.*

#### **10- Ambiental**

*Essa dimensão tem a ver com o comportamento da organização para com o meio ambiente, a comunidade e a sociedade como um todo.*

Essas duas dimensões não são facilmente medidas, estão ligadas ao comportamento da organização mais do que aos aspectos tangíveis relativos ao produto. Contudo, vão influir consideravelmente nos aspectos simbólicos que foram colocados na dimensão "Qualidade Percebida" do produto, com consequências sobre o seu desempenho no mercado.

A Administração que se preocupa com essas dez dimensões é a que mais se aproxima daquilo que chamamos de "revolução da Administração".

Isso nos leva à crença de que a evolução da "gestão da Qualidade" representa o próprio processo revolucionário a que nos referimos como aquele capaz de irradiar as mudanças para todos os outros setores.

Garvin (1992) ainda apresenta a evolução da Qualidade desde a preocupação com a inspeção dos primeiros tempos até ao que ele chamou de gerenciamento estratégico da Qualidade. Essas quatro "eras da Qualidade" seriam:

### **1-Inspeção**

Visão da Qualidade: um problema a ser resolvido

Preocupação básica: verificação

Ênfase: uniformidade do produto

Métodos: instrumentos de medição

Papel dos profissionais da qualidade: inspeção, classificação, contagem e avaliação

Responsável pela Qualidade: departamento de inspeção

Orientação e abordagem: "inspeciona" a qualidade

### **2-Controle Estatístico da Qualidade**

Visão da Qualidade: um problema a ser resolvido

Preocupação básica: controle

Ênfase: uniformidade do produto com menos inspeção

Métodos: instrumentos e técnicas estatísticas

Papel dos profissionais da Qualidade: solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos

Responsável pela Qualidade: departamentos de produção e engenharia

Orientação e abordagem: "controla" a Qualidade

### **3-Garantia da Qualidade**

Visão da Qualidade: um problema a ser resolvido mas que seja enfrentado proativamente

Preocupação básica: coordenação

Ênfase: toda a cadeia de produção desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas para impedir falhas de qualidade

Métodos: programas e sistemas

Papel dos profissionais da Qualidade: mensuração da Qualidade, planejamento da Qualidade e projeto de programas

Responsável pela Qualidade: todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e as políticas da Qualidade

Orientação e abordagem: "constrói" a Qualidade

#### **4-Gerenciamento Estratégico da Qualidade**

Visão da Qualidade: uma oportunidade de concorrência

Preocupação básica: impacto estratégico

Ênfase: as necessidades de mercado e do consumidor

Métodos: planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização

Papel dos profissionais da Qualidade: estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas

Responsável pela Qualidade: todos na empresa com a alta gerência exercendo forte liderança

Orientação e abordagem: "gerencia" a Qualidade

*Se considerarmos as duas novas dimensões da Qualidade, a humana e a ambiental, teremos então, uma nova etapa do movimento da Qualidade que poderemos chamar gerenciamento sistêmico da Qualidade que terá as seguintes características:*

#### ***Gerenciamento Sistêmico da Qualidade***

*Visão da Qualidade: a busca da perfeição, melhoria contínua*

*Preocupação básica: considerar as interações do sistema*

*Ênfase: visão sistêmica, preocupação com o equilíbrio dos fatores internos e externos da organização*

*Métodos: arquétipos de sistemas, simulações jogos lúdicos, dinâmicas de grupo, mobilização da organização*

*Papel dos profissionais da Qualidade: promover, através de educação e treinamento o desenvolvimento de uma "cultura sistêmica",*

*promover a integração: homem - organização - comunidade - ambiente, difundir a idéia do "pensar globalmente e agir localmente"*  
*Responsável pela Qualidade: todos na empresa com a alta gerência exercendo a liderança*  
*Orientação e abordagem: gerencia a Qualidade com a visão do sistema, englobando inclusive os aspectos humanos e ambientais.*

No Japão, a "revolução da Qualidade" evoluiu até o que hoje é conhecido como o **Controle da Qualidade por Toda a Empresa** o "CWCQ" que representa a forma com que o Japão está tratando a "revolução da Administração" e que Ishikawa (1984) apresenta uma síntese de seus pontos mais característicos:

- **Controle da Qualidade com a participação de todos os departamentos.**
- **Controle da Qualidade com a participação de todos os funcionários** -e de todos que tenham relação com a empresa.
- **Controle integrado da Qualidade.**

O autor sugere que o sistema da Qualidade seja visto como uma série de círculos, uns dentro dos outros, veríamos no círculo central, que representaria o cerne do TQC, a garantia da Qualidade, ou seja, a incorporação do "CQ" já a partir do desenvolvimento de novos produtos. O círculo seguinte, sempre de dentro para fora, a gestão da Qualidade, ou seja a operacionalização prática do próprio conceito de "CQ", e no círculo mais externo a gestão global ou a gestão de todas as modalidades de trabalho, incluindo aí os "círculos de controle da qualidade" com a adoção efetiva do Ciclo PDCA (fig.5).

## CONTROLE DE QUALIDADE POR TODA A EMPRESA

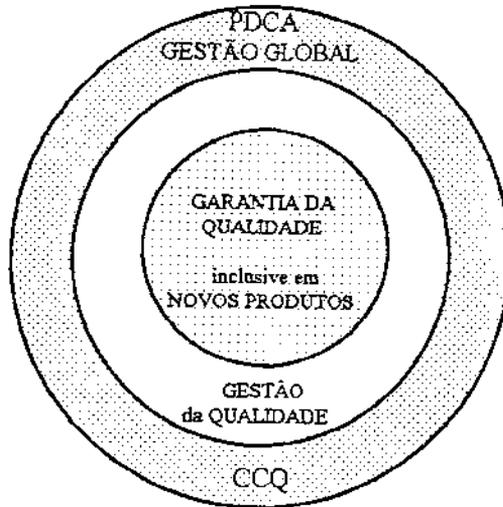


FIGURA 5

Essa apresentação de Ishikawa da gestão da Qualidade, à moda japonesa, mostra a preocupação com o envolvimento de todas as pessoas da empresa, com a Qualidade, e sua preocupação em estender esse envolvimento para as empresas que pertencem a sua área de influência.

*Trata-se de um enfoque em que a Qualidade é vista como um sistema que deve ser administrado com a participação de todos, o que requer que as pessoas sejam tratadas como seres humanos dignos de respeito e atenção.*

O autor ainda apresenta uma síntese, em sete pontos, dos princípios que regem a administração nas empresas vencedoras do *Prêmio Deming*

japonês, *que reforça nosso ponto de vista de que a gestão da Qualidade engloba muito daquilo que chamamos de "revolução da Administração"*.

Esses pontos são:

- 1-Melhoria da estrutura orgânica da empresa.
- 2-Congregação dos esforços globais da empresa, através da participação de todos os funcionários, e consolidação de uma estrutura que proporciona a cooperação.
- 3-Confiança dos consumidores e usuários- consolidação do sistema de garantia da Qualidade.
- 4- Visar a melhor Qualidade do mundo. Desenvolver novos produtos com esse propósito.
- 5- Assegurar o lucro e estruturar-se para superar a fase de crescimento estabilizado e de mudanças externas.
- 6- Respeito à pessoa humana, sua preparação e educação, felicidade dos funcionários, criação de um ambiente salutar de trabalho e sua transposição para gerações futuras.
- 7- Uso das técnicas de controle da Qualidade.

A maior parte desses itens dizem respeito à reestruturação da empresa, visando sua perpetuação em um mundo que muda a uma velocidade supersônica, através da oferta de produtos e serviços dentro de um sistema de garantia da Qualidade.

Contudo alguns desses itens mostram alguns aspectos que são característicos do sistema de gestão da qualidade japonês e que *julgamos estar de acordo com os princípios da "Nova Filosofia Empresarial", como a preocupação com o respeito ao ser humano, essencial para o*

*desenvolvimento de uma gerência mais participativa, a valorização da sensibilidade sem a qual não seria possível falar em "felicidade dos funcionários e criação de um ambiente salutar de trabalho e sua transposição para gerações futuras" (item 6). A sensibilidade, através do desenvolvimento da criatividade, também está presente na intenção de "desenvolver novos produtos com a melhor Qualidade do mundo" (item 4). Sentimos falta nessa apresentação, apenas, de algum item relativo à responsabilidade da empresa para com a comunidade e a sociedade.*

*Os dois outros princípios da Nova Filosofia Empresarial, a visão sistêmica e a filosofia de melhoria contínua, também estão presentes de uma maneira irrefutável no sistema japonês de gestão da Qualidade.*

Quanto à filosofia da melhoria contínua, basta lembrar que o instrumento mais representativo da aplicação prática dessa filosofia o "PDCA" também é conhecido como "Ciclo Deming" e é um dos elementos mais representativos da forma japonesa de Administração da Qualidade.

Na América, a exemplo do Prêmio Deming do Japão, foi criado o "Prêmio Malcolm Baldrige" que analisa as empresas segundo sete categorias:

### **1-Liderança**

Definido como "o sucesso da alta gerência em criar valores e construí-los junto da maneira com que a companhia opera"

Nesse item são analisados:

- Liderança executiva
- Valores de Qualidade
- Gerência para Qualidade
- Responsabilidade para com a sociedade

## **2- Informação e análise**

Definido como “a eficiência com que a companhia coletou e analisou as informações para o planejamento e melhoria da Qualidade”

Aqui são analisados:

- Formação e o gerenciamento de dados de Qualidade
- Uso dos dados de Qualidade

## **3-Planejamento**

Definido como “a efetividade com que a companhia integra os requisitos do cliente nos seu planos de negócios”

Nesse item são analisados:

- Processo de planejamento estratégico
- Indicadores de liderança de Qualidade no planejamento
- Prioridades de Qualidade

## **4- Recursos humanos**

Definido como: “o sucesso dos esforços da companhia para conseguir o pleno potencial da sua força de trabalho para Qualidade”

Analisado em cinco sub-itens:

- Gerenciamento de recursos
- Envolvimento do funcionário
- Treinamento e educação para a Qualidade
- Avaliação e reconhecimento da performance do funcionário
- Moral e bem estar do funcionário

## **5- Garantia de Qualidade de produtos e serviços**

Definido como: “a eficiência dos sistemas da companhia para assegurarem o controle da Qualidade para todas suas operações e a integração desses controles para a melhoria contínua da Qualidade”

Subdivididos em:

- Projeto e introdução de produtos e serviços
- Processo e controle da Qualidade
- Melhoria contínua de processos produtos e serviços
- Avaliação da Qualidade

- Documentação
- Avaliação, melhoria, e garantia da Qualidade nos serviços de suporte e processos comerciais
- Avaliação, melhoria e garantia da Qualidade dos fornecedores

#### **6- Resultados da Qualidade**

Definido como “os resultados obtidos com o programa da Qualidade, considerando sua evolução e comparações com os melhores do mercado”

São analisados nesse item:

- Qualidade dos produtos e serviços
- Comparação dos resultados da Qualidade
- Melhoria da Qualidade nos processos comerciais, operacionais e de serviços de suporte
- Melhoria da Qualidade dos fornecedores

#### **7- Satisfação do consumidor**

Definido como: “orientação da política da empresa na obtenção da satisfação do cliente”

Nesse item são considerados:

- Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes
- Gerência das relações com os clientes
- Padrões de serviços ao consumidor
- Compromissos com os consumidores
- Sistema de atendimento de reclamações para a melhoria da Qualidade
- Determinação da satisfação dos clientes
- Análise dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes
- Comparação dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente- estudo das tendências.

Uma empresa que cumprisse todos esses requisitos estaria sem dúvida dentro de *nosso conceito de “revolução da Qualidade”*. Contudo, a forma com que são organizadas as empresas americanas, e sua cultura dominante esbarram em alguns problemas, principalmente no aspecto da participação dos empregados.

Harrington (1988) diz que administração participativa não significa que as empresas americanas tenham que copiar as japonesas, mesmo porque, isso não daria certo. Ele cita a resistência das gerências de primeiro nível e do nível intermediário. Seu medo e preocupação, a respeito da perda de poder, prestígio e controle, devem ser encarados com seriedade e antes que a gerência participativa seja introduzida, a equipe gerencial deve ser preparada para a mudança do estilo de gerenciamento. Em um ambiente de gerência participativa o gerente deve aprender a conduzir grupos de maneira eficiente, de forma a que, o grupo esteja capacitado a identificar e tomar decisões sobre negócios relacionados com suas atividades. A esse nível, a responsabilidade e o envolvimento são maximizados.

Em outro trecho de seu livro ele afirma:

“Uma palavra de cautela: não confundam participação com permissividade. Mesmo num sistema de gerência participativa os gerentes precisam deixar bem clara sua autoridade. Os empregados precisam compreender que a gerência não aprovará a implantação de qualquer solução que não melhore qualidade, produtividade e/ou custos.”

Essa forma de encarar a gerência participativa mostra o motivo da maioria dos Círculos de Controle da Qualidade implantados em empresas ocidentais tenham se mostrados insatisfatórios. Na verdade, a teoria está perfeita, mas a sensibilidade, e o respeito pelo ser humano, ainda deixam a desejar.

Ishikawa (1984) faz uma análise das diferenças encontradas entre os estilos japonês e americano de gestão da qualidade que ele atribui às diferenças sócio-culturais existentes entre os dois países. Alguns dos itens citados são:

- No Ocidente, o profissionalismo constitui uma característica extremamente marcante. Os níveis de gerência e supervisão são, em geral, ocupados por especialistas, que compõem uma verdadeira “casta”. No Japão esse espírito de elite não é preponderante e um engenheiro,

durante sua permanência na empresa, passará por um programa de rotação funcional o que lhe possibilita o acúmulo de experiências diversas. No Japão também é comum a formação de operários polivalentes, capazes de desempenhar múltiplas tarefas.

- Outro aspecto importante é a formação taylorista da Administração que ainda prevalece nas empresas americanas e que faz com que homens e máquinas sejam considerados como elementos similares o que leva a insatisfação com o trabalho e "onde não existe regozijo pelo trabalho torna-se extremamente difícil gerar produtos de elevada qualidade e confiabilidade." A aplicação desse tipo de administração no Japão seria muito difícil em função do alto nível educacional e do grau de conscientização dos funcionários japoneses.
- Importante também é a estabilidade de emprego que existe nas empresas japonesas. Muitas delas consideram seus funcionários como seus membros familiares e seus empregos vitalícios, mesmo considerando que esse aspecto está mudando, principalmente nas empresas distribuidoras e nas pequenas e médias, a rotatividade da mão de obra no Japão ainda é muito menor do que no Ocidente.

Acreditamos que tanto no Ocidente quanto no Japão ainda vão ser necessárias algumas mudanças nas culturas organizacionais para que a Administração possa alcançar os padrões exigidos pelos "novos tempos", principalmente no que tange ao lado humano, e ao meio ambiente.

No Brasil a situação ainda é mais séria já que a política de industrialização adotada foi sempre protecionista. Desde a lei do similar nacional até as "reservas de mercado", as indústrias brasileiras sempre foram protegidas contra a concorrência internacional. Essa tendência protecionista se reflete, também internamente, já que as próprias empresas procuraram, com frequência, se organizar em monopólios e oligopólios como forma de reduzir a concorrência. Como consequência nossa capacidade de competição é das mais baixas.

Um agravante dessa situação, com poucas exceções, é que o taylorismo no Brasil ainda é moderno. O autoritarismo prevalece. O funcionário ainda é muito pouco considerado, sendo mesmo o primeiro custo a ser cortado em qualquer dificuldade financeira. Até mesmo aqueles nos quais as organizações investiram quantias consideráveis em treinamento são descartáveis. Quanto ao meio ambiente, as organizações brasileiras julgam ser problema do governo, cabendo a elas muito pouca ou nenhuma responsabilidade.

Contudo, o Brasil como o resto do mundo não está livre da globalização da economia e vai ter que se esforçar para conseguir vencer as dificuldades que tem pela frente e seu grande aliado nessa luta, como foi no passado para o Japão, pode ser a adoção de uma política de gestão da Qualidade, desde que aqui, como aconteceu lá, a Qualidade seja efetivamente incorporada à Cultura de nossas organizações.

### **3.2-CULTURA ORGANIZACIONAL**

Toda a literatura existente sobre o processo de mudanças que estamos vivenciando, em todos os setores, coloca como elemento principal desse processo as mudanças culturais, mas o que significam "mudanças culturais" quando falamos de organizações?

Até pouco tempo atrás, a análise organizacional se apoiava em variáveis e conceitos da Economia, da Sociologia da Psicologia e até das Ciências Políticas, mas foi com a multinacionalização das empresas que surgiu o interesse pelo problema da Cultura. Inicialmente pensava-se em como as diferenças culturais dos países onde essas empresas estavam se instalando iriam influir sobre elas.

Contudo, essa idéia de como as culturas nacionais influíam nas organizações não era suficiente para explicar o comportamento dentro das organizações, mesmo aquelas que não estavam expostas a culturas

nacionais diferentes apresentavam uma forma própria de agir internamente e de reagir ao ambiente externo. Na verdade o comportamento dentro das organizações recebeu vários estudos tanto da Psicologia quanto da Sociologia até a aceitação de que as organizações eram elas próprias dotadas de uma cultura, e mais ainda, que essa cultura era formada, na maior parte das vezes, de várias subculturas. Essa aceitação trouxe a Antropologia para o âmbito da análise organizacional.

Nos últimos anos o conceito de "cultura organizacional" passou a ser aceito como um fator estratégico merecendo vários estudos, desde as pesquisas de clima até os que procuram explicar o significado do universo simbólico das organizações.

Esses estudos assumiram uma importância, ainda maior, com o processo de transformações por que estão passando as organizações. Todas as novas teorias que estão sendo desenvolvidas para elas indicam a necessidade de uma mudança cultural para que possam ser bem sucedidas. Atualmente o estudo dessa matéria passou a ser uma necessidade já que só é possível promover mudanças naquilo que se conhece.

Segundo Schein (1986), a palavra cultura pode ser aplicada às unidades sociais, de qualquer tamanho, que tiveram a oportunidade de aprender e estabilizar a sua visão de si mesmos e do ambiente a sua volta, e de formar pressupostos básicos a respeito deles.

O sentido mais amplo da cultura é aquele que se relaciona às civilizações, num nível abaixo temos as culturas nacionais, a seguir, a cultura de grupos étnicos e assim por diante até o nível das organizações, e mesmo além delas.

Quaisquer grupos, que possam ser definidos como unidades estáveis que tenham partilhado uma história de experiências que os tenham levado a pressupostos básicos de como lidar com elas, tanto em relação ao relacionamento interno de seus membros, quanto em relação ao meio em

que estão inseridos, também terão desenvolvido uma cultura própria. Dentro das próprias organizações, alguns grupos, os departamentos por exemplo, também podem desenvolver culturas paralelas ou subculturas, mesmo no sentido horizontal podem se desenvolver algumas culturas como a cultura dos gerentes, dos pesquisadores, etc.

Ainda segundo Schein, a cultura das organizações se manifestam em vários níveis:

**1-Artefatos-** a forma mais visível da cultura.

**2- Valores-** que reflete o que o grupo sente como "o que deve ser".

**3-Pressupostos básicos-** são aqueles pressupostos implícitos que determinam o comportamento de um grupo, como os seus membros devem perceber, pensar e sentir sobre determinados assuntos. Na medida que esses pressupostos vão sendo aceitos como verdadeiros sem qualquer dúvida ou discussão ("taken for granted"), eles passam para o nível do inconsciente.

Para o autor, o padrão dos pressupostos básicos de uma organização revela seu "paradigma cultural". Ele sugere que os pesquisadores da cultura de uma organização procurem desvendar esse paradigma através da análise dos seguintes temas:

**1-A relação da organização com a natureza**

**2-A natureza da realidade**

**3-A natureza humana**

**4-A natureza da atividade humana**

**5-A natureza das relações humanas**

Fleury (1989) apresenta uma proposta metodológica de abordagem dessa cultura. Os temas a serem analisados seriam:

**1- Histórico da organização**

Analisar o contexto político e econômico da época da criação.

Investigar sua evolução: as crises, expansões, sucessos e fracassos.  
Estudar o papel desempenhado pelo fundador na construção da identidade da organização.

## **2- O processo de socialização**

Verificar as estratégias de integração dos novos membros à organização, como é feita a transmissão e incorporação de seus valores e normas de comportamento.

## **3-As políticas de recursos humanos**

Estudar a relação entre os indivíduos e a organização verificando as consistências e inconsistências das políticas explícitas e implícitas de recursos humanos:

- políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos
- políticas de remuneração e carreira

## **4- O processo de comunicação**

Mapear o sistema de comunicações, formais e informais, meios, instrumentos e veículos além da relação entre quem se comunica.

Verificar os novos canais de comunicação que possibilitem que a comunicação entre empresa e empregados seja possível nas "duas mãos".

## **5-A organização do processo de trabalho**

Analisar o processo de trabalho da organização tanto em sua componente tecnológica quanto em sua componente social. Esse estudo possibilita identificar as categorias presentes na relação de trabalho ao mesmo tempo que fornece subsídios para o mapeamento das relações de poder entre os empregados e as áreas da organização.

## **6-As técnicas de investigação**

Diagnóstico de clima e cultura organizacional através do levantamento de opinião, usando desde questionários, até as entrevistas.

### 3.4- METODOLOGIA PARA A QUALIDADE

São muitas as metodologias existentes para a implantação de Programas de Qualidade. Contudo, a que mais se aproxima dos Fundamentos da Nova Administração é "A Nova Filosofia Gerencial"<sup>7</sup>, que repousa no trabalho simultâneo em três domínios:

**Razão-** conceitos, compreensão, criatividade

**Ação-** metodologias, políticas, ferramentas, procedimento

**Sentimentos-** confiança, respeito, lealdade, garra, entusiasmo

### PRINCÍPIOS DA NOVA FILOSOFIA EMPRESARIAL

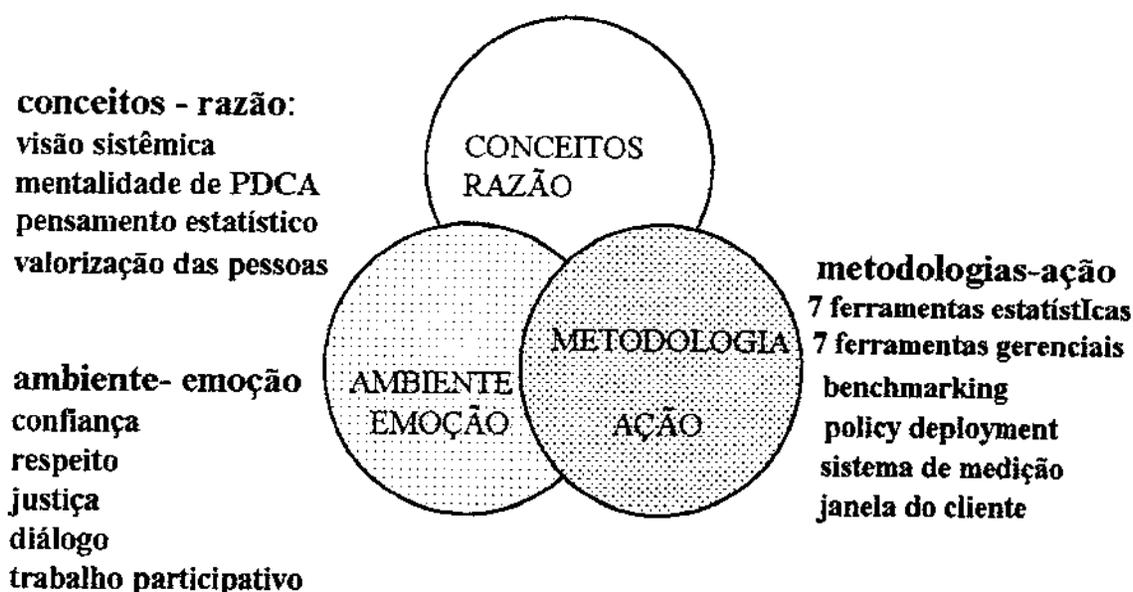


FIGURA 6

<sup>7</sup> A metodologia para a Qualidade apresentada faz parte do PROEX-PROGRAMA RHODIA PARA A EXCELÊNCIA material do Curso de Multiplicadores da Nova Filosofia Empresarial 1994.

Essa metodologia está baseada em Deming (1990), principalmente no que ele chama de "Saber Profundo" quando diz que a essência da Qualidade é formada de quatro partes, que não podem ser separadas, que interagem entre si. Esses elementos são:

- A. Uma visão geral do que é um sistema
- B. Elementos de teoria da variabilidade
- C. Elementos de teoria do conhecimento
- D. Elementos de Psicologia

Nessa colocação de Deming aparece sua preocupação em ressaltar, ao lado dos aspectos metodológicos e conceituais (B,C) necessários no exercício da gestão da Qualidade, a importância da visualização do todo, o sistema e suas inter-relações, ao mesmo tempo em que se preocupa com o homem e suas reações e sentimentos.

Um aspecto importante dessa metodologia, que também está em Deming é o desenvolvimento de uma cultura organizacional marcada pela constância de propósitos em relação à Qualidade e pela Filosofia de Melhoria Contínua.

Outro enfoque de grande importância, é a adoção de um sistema de medição da performance, que de acordo com Sink (1993) é essencial para a adoção de melhorias. medir é importante também para que a equipe gerencial possa avaliar onde o sistema pode ser melhorado e mesmo para saber quando o sistema está ou não sob controle.

A aplicação prática dessa filosofia pode ser desdobrada em:

### 3.4.1- SISTEMA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO

O Sistema de Planejamento Integrado pode ser definido como um sistema estruturado que traduz e desdobra (Deployment) a Visão, Prioridades e Estratégia de Negócios (Policy) em todos os níveis da organização.

Essa metodologia obedece aos seguintes elementos:

#### A- PRINCÍPIOS

##### Foco

- no cliente
- atuação nos "poucos vitais"
- alinhamento de esforços recursos e pessoas

##### Medição

- metas claras e mensuráveis traduzidas e conectadas em cascata em todos os níveis da organização

##### Catchball

- processo interativo de negociação das metas, nível a nível, numa atitude de "ganha-ganha"

##### Desdepartamentalização

- processo participativo e interfuncional de planejamento e implementação
- a composição dos grupos por "Unidades de Negócios" prevalece sobre as estruturas formais da empresa.

#### B- Elementos Fundamentais

- **Visão**

Imagem do futuro que se pretende criar

- **Valores e Princípios**

A forma de agir, de modo consistente com as crenças para se chegar a Visão

- **Missão**

A razão e o porque da existência da organização

- **Prioridades Corporativas**

Explicitam e impulsionam a Visão considerando os elementos do sistema:

Clientes- acionistas- empregados- meio ambiente

- **Hipóteses de Base**

Cenários de fatos externos sobre os quais não se tem controle e com grande probabilidade de ocorrerem e interferirem na vida da organização.

- **Análise do Sistema Organizacional**

Diagnóstico elaborado e consensado em grupo em torno de questões que permitem uma análise do sistema organizacional

- **Metas**

Alvos de médio prazo, claros e mensuráveis

### **C-Etapas do Processo de Planejamento Integrado**

- Estudo Estratégico
- Visão
- Cenários- Hipóteses de base
- Análise do Sistema Organizacional- ASO
- Metas Estratégicas- 3 anos
- Plano de Ação- anual
- Planejamento dos trabalhos em grupo
- Medição de Performance
- Gerenciamento da implementação

### 3.4.2- MEDIÇÃO DA PERFORMANCE

A medição da performance é de extrema importância na implantação de programas de melhoria contínua, mas a medição deve ser feita sempre com o objetivo de melhorar e não o de controlar, no sentido "policialesco". Nesse sentido, a medição perde o seu caráter de "ferramenta de intimidação" para servir no sentido construtivo como apoio às previsões, à tomada de decisões, à priorização, mas sobretudo como instrumento de planejamento.

De acordo com Sink (1993), a performance é função de diversos critérios interrelacionados, dos quais ele cita sete:

- 1- Eficácia
- 2- Eficiência
- 3- Qualidade
- 4- Produtividade
- 5- Qualidade de vida de trabalho
- 6- Inovação
- 7- Lucratividade (ou budgetabilidade)

Esses critérios podem ser colocados em um quadro, com a representação dos elementos de um Sistema Organizacional, nos pontos em que seu impacto é maior (fig. 7), o que facilitará a identificação das medidas de performance específicas para cada sistema organizacional.

#### **Princípios**

- O sistema de medição é parte integrante do processo de planejamento.
- O sistema de medição deve ser baseado em definições operacionais consensadas com os clientes usuários da medição.
- Como em todas as etapas do planejamento, a medição deve adotar uma abordagem evolutiva através da metodologia do PDCA.

### SISTEMA ORGANIZACIONAL E A DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS SETE CRITÉRIOS DE PERFORMANCE

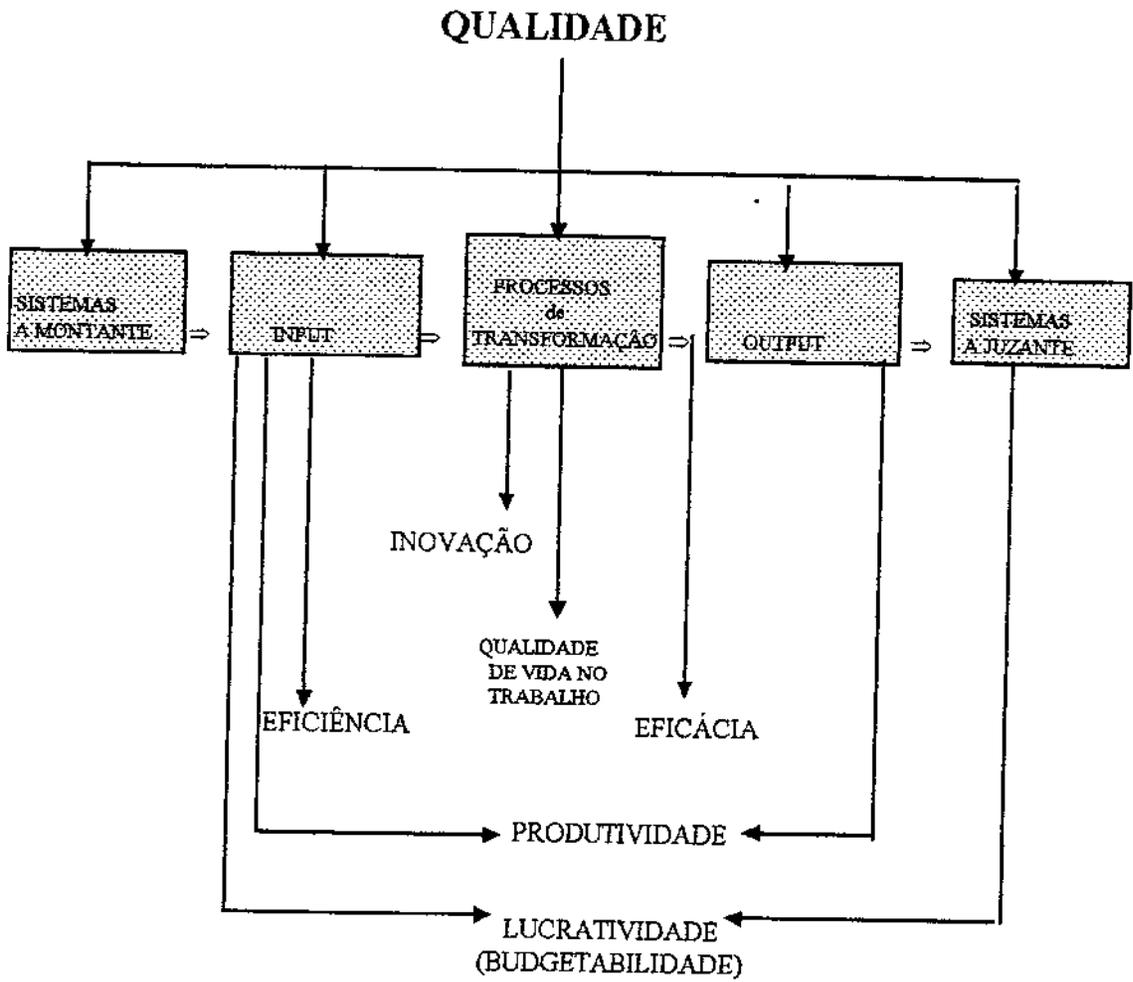


FIGURA 7

### **Elementos do Sistema de Medição**

- **Objetivo (entidade)**

O que deve ser medido ( o que é importante, não o que é fácil )

Razão da medição

- **Variável ou Atributo**

Parâmetros de medida

Como o objetivo é percebido

- **Indicador**

Método de cálculo

Instrumento de medição

### **3.4.3- PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA**

A melhoria dos processos devem ser feitas utilizando-se a filosofia de PDCA, isto é, planejar a melhoria, implementá-la em pequena escala, medir os resultados junto aos clientes e planejar de novo incluindo as alterações necessárias. A cada aumento da abrangência da melhoria, o ciclo deve ser repetido.

Toda solução de problema ou ação de melhoria implica em saber se o Problema é Simples ou Complexo, ou se a causa é especial ou sistêmica, pois é diferente a forma de tratar cada um deles. O erro de tratar uma causa sistêmica como se fosse especial provoca excesso de ajuste no processo e tratar uma causa especial como se fosse sistêmica mantém o processo instável.

#### **Problemas Simples**

- Advém de causas especiais
- A causa é responsável pelo efeito.
- A solução é linear.
- Uma fonte é altamente dominante.
- Frequentemente não é possível saber o tamanho da variabilidade.
- É de difícil previsão.
- Pode ser eliminado ou incorporado por um especialista
- A habilidade para eliminar ou incorporar a causa especial é racional.

### **Problemas Complexos**

- Causas Sistêmicas dão origem a Problemas Complexos
- Problema Complexo porque a solução deve ser negociada
- Todas as causas juntas são responsáveis pelo efeito
- Muitas são suas fontes
- Em geral, a faixa de variabilidade é conhecida
- De possível previsão
- Nenhum especialista pode ter todos os conhecimentos para reduzir significativamente a variabilidade
- A habilidade para melhorar a causa sistêmica é relacional.

Caso existam dados estatísticos sobre o processo fica muito mais fácil saber qual é o tipo do problema. Em qualquer caso é importante analisar se o problema é simples ou complexo antes de tentar solucioná-lo.

### **Problemas Simples ou Causas Especiais**

Quando aparece uma Causa Especial no sistema é preciso descobri-la e eliminá-la ou incorporá-la se ela puder contribuir para sua melhoria. Alguns passos podem ajudar:

- 1- Estudar a ocorrência do efeito
- 2- Investigar a causa geradora
- 3- Verificar o encadeamento de ocorrências
- 4- Levantar as pistas prováveis
- 5- Iniciar o processo dedutivo
- 6- Levantar as hipóteses prováveis
- 7- Testar a validade da hipótese escolhida
- 8- Construir a História de Melhoria

Eliminadas as causas especiais assegurar que seu processo esteja "em controle estatístico" só então deve-se pensar em novas melhorias.

### **Problemas Complexos ou Causas Sistêmicas**

O processo de melhorias, quando as causas são sistêmicas, obedece a um roteiro de oito passos:

**1- Identifique as razões para a melhoria**

Objetivo: Refletir sobre as razões de se trabalhar nesta melhoria e não em outra.

**2- Identifique o grupo e construa o roteiro da "História de Melhoria"**

Objetivo: Envolver as pessoas que mais poderão contribuir e iniciar o registro da "História de Melhoria"

**3- Analise a situação atual**

Objetivo: Ter uma fotografia da situação de hoje, através de dados, para permitir posterior comparação.

**4- Analise as causas**

Objetivo: Identificar as causas que estão determinando o atual nível de performance e escolher as que devem ser trabalhadas primeiro.

**5- Implemente as correções**

Objetivo: Eliminar as causas que estão contribuindo para o atual nível de performance e definir indicadores de medição.

**6- Faça medição dos efeitos**

Objetivo: Confirmar que as correções implantadas impactaram de fato a performance.

**7- Padronize e divulgue**

Objetivo: Comunicar a mudança feita, fazer treinamento, padronizá-la para a empresa, compartilhar a aprendizagem e comemorar.

**8- Planeje os próximos passos**

Objetivo: Escolher a próxima melhoria a ser implementada.

### 3.4.4- ANÁLISE DO SISTEMA ORGANIZACIONAL- ASO

A Análise do Sistema Organizacional (ASO) também está baseada em Sink (1993) e é uma das etapas do Processo de Planejamento.

O objetivo da ASO é estabelecer uma análise detalhada do sistema organizacional para o qual o plano está sendo desenvolvido e envolve coleta, discussão, análise e avaliação de dados e exame de aspectos fundamentais da organização.

Existem várias formas pelas quais a ASO pode ser implantada. Nesta, é apresentada como um diagnóstico da cultura vigente na organização através de um consenso do grupo em relação a questões voltadas aos valores, processos, inputs, outputs, produtos e clientes, forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que constam de um questionário previamente distribuído para os participantes e depois discutido pelo grupo até o consenso em relação a cada questão.

As discussões das questões levam a um maior conhecimento da empresa e das pessoas. Esta compreensão irá levantar, eventualmente, algumas ações destinadas a ampliar, melhorar, desenvolver, inovar ou mudar os padrões culturais dos grupos.

As questões podem ser agrupadas de acordo com seu objetivo principal da seguinte forma:

#### **A- Conhecimento dos Valores e Políticas da Empresa**

- Valores
- Missão
- Visão
- Planos Estratégicos/ Prioridades

Essa etapa, quando realizada com os líderes da organização, representa as diretrizes que devem orientar a organização e todas suas ações, inclusive seus planejamentos. Quando realizada com pessoas de outros

níveis serve para estabelecer o conhecimento que o grupo possui dos mesmos, mostrar como ele os vê e como gostaria que fossem.

### **B- Adequação do Comportamento aos Valores**

- Normas Grupais

Essa etapa está relacionada a avaliação do apoio cultural à estratégia global da organização. Está baseado em uma análise, introspectiva e crítica, feita pelo grupo, dos princípios, não exatamente os ditados pela liderança, mas os reais que regem os comportamentos dentro da organização.

Sink ressalta que para o gerenciamento da cultura é importante a capacidade de destacar e apontar as percepções desordenadas relativas aos princípios, já que são essas, as forças contrárias aos mesmos. A finalidade desta etapa é, principalmente, a conscientização dos princípios orientadores percebidos, não intencionais e desordenados.

### **C- Conhecimento do Processo (input/output)**

A análise de input/output é uma técnica desenvolvida para promover um conhecimento maior do sistema que está sendo analisado.



FIGURA 8

Para tanto são identificados os "sistemas a juzante", ou seja os clientes, tanto internos como externos, todos que recebem os outputs que a organização fornece. Os clientes são analisados em detalhes, quem são, o que esperam, o que necessitam, o que desejam, o que exigem e o que pensam a respeito da organização e do sistema em questão. Como podem

ser atendidos e quais os problemas para que esse atendimento aconteça de forma satisfatória. A orientação existente para atendimento a clientes em todos os níveis e funções da organização. O mercado que é servido, o que deve ser servido e o que tem que ser servido.

São identificados e discutidos os sistemas a montante, fornecedores, vendedores, funcionários, todos que fornecem inputs de qualquer tipo. Quem são, o que a organização (o sistema) quer, necessita, espera, exige e obtém deles. Como eles podem servir melhor à organização, como as necessidades da organização são transmitidas para eles e qual é a qualidade da interação com eles.

A análise dos inputs e dos outputs deve levar em conta o que realmente são e o que deveriam ser. Os pontos a serem analisados são:

- Quantidade
- Qualidade
- Pontualidade
- Preço/custo

#### **D- Conhecimento da Estrutura**

- Coerência
- Coordenação
- Cooperação
- Comunicação
- Transparência

Essa etapa procura analisar como se comporta a estrutura em relação às estratégias propostas, se de forma a facilitar, ou a atrapalhar.

#### **E- Política de Recursos Humanos**

- Consciência
- Coerência
- Constância

Esse item procura analisar se a política de RH reflete uma visão clara, consciente e coerente das estratégias, e principalmente se revela constância de propósitos.

### **F- Aspectos Positivos e Negativos para a Realização da Missão**

#### **Aspectos Internos**

- Forças
- Fraquezas

#### **Aspectos Externos**

- Oportunidades
- Ameaças

Nessa etapa a análise é voltada para os fatores que ajudam ou impedem a obtenção das metas organizacionais, tanto a nível interno, representado pelas forças e fraquezas, como a nível externo representado pelas ameaças e oportunidades.

## CAPÍTULO IV

### 4-ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

De tudo o que foi exposto até aqui fica a sensação da intensa responsabilidade que está sendo colocada para as organizações. Não se trata apenas de lutar pela sobrevivência, mas como disse Senge (1990) de se transformarem em "learning organizations", passarem por uma "metanóia" que possa transformá-las em organizações voltadas para o futuro, capazes de se adaptarem às mudanças, mas mais do que isso, capazes de construir esse futuro, em consonância com as aspirações humanas de um mundo melhor. Nesse contexto, a administração dessas organizações vai representar mais um passo em direção ao que consideramos como a "revolução da Administração".

#### 4.1-DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM

Senge o criador das "Learning Organizations" considera que o seu surgimento só foi possível pelo desenvolvimento de cinco disciplinas, cada uma delas muito importantes para o desenvolvimento das outras quatro e que juntas viabilizarão as organizações realmente voltadas para o aprendizado contínuo.

Essas cinco disciplinas são:

##### **Domínio pessoal**

É a disciplina da integração entre razão e intuição. O domínio pessoal representa o objetivo de vida, a definição do que realmente é importante, aliado a uma visão clara de onde estamos em relação a esse objetivo e como pretendemos chegar lá. É o domínio pessoal que permite que

"nossa cabeça permaneça nas nuvens, mas que mantém nossos pés no chão", em outras palavras, o domínio pessoal nos permite transformar nossos sonhos em realidade, definindo os caminhos a serem percorridos, e avaliando constantemente as correções que nos permitem chegar lá.

### **Modelos mentais**

São as imagens internas de como o mundo funciona. Os modelos mentais representam conceitos arraigados nas mentes das pessoas e que as levam a agir dessa ou daquela forma. Os modelos mentais tanto podem representar limitações sempre que a atitude a ser tomada é contrária a eles, ou facilitá-las, desde que esta esteja em consonância com eles.

### **Objetivo comum**

O objetivo comum é aquele que é compartilhado pelos membros da organização gerando uma sinergia no sentido de uma meta comum. O objetivo comum surge dos objetivos individuais. As pessoas só se sentem motivadas em relação a um objetivo organizacional se ele estiver de acordo com os seus objetivos pessoais, mas é esse objetivo compartilhado que impulsiona as pessoas, que lhes dá força, que inspira sua criatividade, que faz com que elas se unam para conseguir alcançar suas metas.

### **Aprendizagem em grupo**

É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Trata-se da capacidade de trabalhar em conjunto em benefício do desenvolvimento do grupo, de colocar as capacidades individuais a serviço do grupo de forma a transformá-lo numa equipe em que todos estão envolvidos dispostos a escutar uns aos outros, a se ajudarem mutuamente a aprender juntos e sempre, sem estabelecer limites para esse aprendizado.

### **Raciocínio sistêmico**

O mesmo que "visão sistêmica", é um conjunto de conhecimentos e instrumentos que permitem visualizar o todo, como suas partes se entrelaçam e se influenciam mutuamente e assim ver como podemos melhorá-lo. Trata-se da disciplina mais importante de todas, já que é ela que permite a integração de todas as outras. O raciocínio sistêmico é a forma de avaliar todos os assuntos, procurando entender como cada um deles se coloca dentro de um sistema, quais as influências que sofre por parte desse sistema e quais as que exerce sobre ele. É o raciocínio sistêmico que possibilita visualizar as pessoas e os assuntos respeitando sua integridade. O ser total, quando se trata de pessoas, dotado de uma capacidade física, que lhe permite realizar as tarefas que lhe são atribuídas, de raciocínio, que lhe dá o entendimento da tarefa e diz o que fazer e como fazer, da emoção que possibilita o sentimento, o gostar ou não do que realiza, o que lhe dá a vontade de fazer o que é belo, o que tem valor, o que tem qualidade, e da intuição, o saber inconsciente, que mesmo quando a pessoa não sabe atua como um guia para seu raciocínio e suas ações. Somente esse ser íntegro pode ser considerado como capacitado para entender e desenvolver as cinco disciplinas das "Learning Organizations".

As organizações empenhadas em construir o novo mundo, terão que aprender a conviver com as mudanças externas, se antecipar a elas estabelecer uma estratégia competitiva para se manterem no mercado, mas ao mesmo tempo devem promover mudanças internas condizentes com o mundo que pretendem criar. Essas mudanças atingem todo seu pessoal, seja de que nível for, todos são importantes e devem estar afinados nessa busca que é de toda a equipe, não apenas da cúpula. Para que isso possa se concretizar terão que enfrentar o desafio de ajudar seus funcionários a encontrar sua integridade e motivá-los a colaborar com elas.

As dificuldades a serem enfrentadas, nesse período de transição são imensas, principalmente porque envolvem coisas como: educação voltada a pessoas adultas, processo de aprendizagem, relacionamento interpessoal, e de desenvolvimento do que vem sendo chamado de "inteligência emocional".

Todos esses assuntos se apresentam para as organizações que pretendem ingressar no mundo da "revolução administrativa" e pretendem adotar uma postura voltada para a Qualidade com ênfase especial para o trabalho com grupos.

#### **4.2- EDUCAÇÃO NA IDADE ADULTA**

Preparar os funcionários para o que se espera deles, nas organizações do futuro, significa educá-los para os novos tempos, e educação aqui está sendo usada, não apenas como adestramento da mão de obra, mas no seu sentido mais profundo, como o processo de aperfeiçoamento da personalidade integral do indivíduo.

Contudo, as organizações não estão tratando com crianças prontas para aprender aquilo que julgamos adequado, mas com adultos com a personalidade já formada, muitas vezes com mais títulos acadêmicos que aqueles que pretendem influir sobre eles. Outros talvez não tenham esse tipo de formação, mas possuem anos de experiência e também não estão dispostos a se deixarem convencer facilmente e menos ainda a se deixarem manipular. Finalmente existe uma outra categoria de funcionários que não recebeu nenhum tipo de educação formal e que procura se manter afastada de qualquer confronto, mesmo quando sua opinião poderia ser valiosa, se fosse manifestada.

É esse universo heterogêneo que deve ser motivado a se transformar em "eternos aprendizes" em função, tanto de seus objetivos individuais de crescimento, como dos objetivos da organização que também passam a

ser deles, não por serem obrigados, mas por estarem de acordo com eles ou por terem sido convencidos de seu merecimento.

A educação do adulto é tão diferenciada e importante que mereceu uma ciência só para ela a Andragogia que, segundo Ludojoski (1972) abarca a totalidade do ser humano em desenvolvimento, levando em consideração as condicionantes:

- Natureza- hereditariedade e meio físico;
- Cultura- agregação dos valores e estruturas sociais que foram “criando” o homem através dos séculos;
- História- influência dos usos e costumes da época em que vive.

Ainda segundo o autor educação seria o processo de desenvolvimento progressivamente intencional do ser humano visando o aperfeiçoamento integral de sua personalidade. A educação é um processo que não conhece limites, ela implica a necessidade contínua de auto-superação. Instrução seria apenas uma parte da educação, a que se relaciona com a formação da inteligência do homem.

*Assim, é preciso que as organizações não se iludam, não basta atingir o intelecto do funcionário através de uma série de treinamentos, é preciso atingir o seu íntimo, é sua busca contínua de aperfeiçoamento pessoal que deve ser estimulada e a partir daí conseguir com que essa busca esteja em consonância com os objetivos da organização, sempre respeitando a individualidade das pessoas, sua opinião e seus anseios.*

O processo de aprendizagem do adulto deve levar em conta suas características básicas:

#### **Auto-diretividade**

O adulto já tem uma personalidade formada, sente-se responsável pelo que faz e pelo rumo que dá à sua vida. O adulto reage negativamente a modelos impostos de forma autoritária, a modelos distantes de sua realidade prática, e quando se sentem desrespeitados em sua dignidade.

### **Experiência**

O adulto vem para os treinamentos trazendo com ele uma bagagem de experiências pessoais que vão influenciar significativamente seu processo de aprendizagem. O importante para ele é o atendimento de suas necessidades imediatas, aprender como complementação do que ele já sabe.

### **Nível de discernimento**

A capacidade de aprendizagem do adulto não é dependente de fases de desenvolvimento, ele já passou por elas e aprenderá só aquilo que julgar necessário ou que tenha valor, segundo o seu entendimento.

## **4.3-PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

As organizações atuais promovem muitos treinamentos para seus funcionários mas é comum ouvir reclamações de que os ensinamentos não passam das salas de aula e que, por essa ou aquela razão, não são aplicados na prática. Essa situação indica que está havendo problemas, pois o conceito de aprendizagem implica necessariamente uma mudança de atitude.

De acordo com Cagné (1974) é a modificação da performance que leva à conclusão que a aprendizagem se realizou.

Para Knowles (1990) a aprendizagem está relacionada à aquisição de hábitos, conhecimentos e atitudes e possibilita os ajustamentos pessoais e sociais.

Para o autor o termo educação enfatiza a função do educador, como o agente de mudanças, como aquele que fornece tanto os estímulos quanto

os reforços necessários para que a aprendizagem se efetive. O termo aprendizagem, por seu lado, enfatiza a pessoa em que ocorre a mudança.

Gramigna (1997) considera que o processo de aprendizagem passa por cinco estágios:

O **primeiro** está ligado ao nível de informação a que cada um tem acesso e à forma como ela é percebida e sentida internamente. Se for ao encontro da necessidade pessoal e considerada como um valor, possivelmente será internalizada e transformada em conhecimento.

O **segundo** está ligado diretamente aos valores e crenças pessoais e atinge as emoções e os sentimentos, abrindo ou não portas para a motivação.

O **terceiro** é aquele em que as pessoas procuram desenvolver as habilidades necessárias para implantar a mudança. É o esforço individual na busca dos meios, novas tecnologias ou mais informação, para atingir os fins determinados pela metas pessoais. Esse é o momento da capacitação em que existe uma seleção do que vai ser útil e do que deve ser deixado de lado.

O **quarto** caracteriza-se pela ação individual. Após perceber, sentir pensar e decidir vem a ação. Fecha-se o ciclo da mudança individual.

O **quinto estágio** complementa o processo de desenvolvimento. É a arregimentação de novos adeptos para a prática das mudanças. A ação, antes individual, passa a ser conjunta, com cada pessoa engajada no processo e agindo em prol da transformação.

#### 4.4-RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As organizações estão valorizando cada vez mais o trabalho em equipe, mas até agora as pessoas estavam acostumadas a trabalhar sozinhas, cada uma recebia uma tarefa que, sem discussão, devia ser executada. O trabalho em equipe ao contrário pressupõe que as pessoas se falem, que argumentem e decidam sobre o trabalho a ser realizado, ou seja, o relacionamento entre elas aumentou e as possibilidades de choque de opinião e até de personalidades também.

Essa situação vai exigir por parte das organizações que promovam um processo de aprendizagem para seus funcionários que desenvolva seu instinto de cooperação e de trabalho em equipe, que possibilite que os conflitos gerados sejam administrados e resolvidos sem prejuízo da harmonia do grupo e do resultado do trabalho.

Para que isso aconteça é preciso que as pessoas sejam estimuladas a se autoconhecerem a se habituarem ao contato com seus próprios sentimentos e a exercerem sua capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar seu comportamento. Por outro lado, também a buscarem entender o sentido do comportamento do outro, intensificando sua capacidade de discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação, e desejo de outras pessoas.

Em outras palavras, o processo de aprendizagem deve levar as pessoas a adotarem a autocrítica, a procurarem entender o porquê de seu próprio comportamento e também a se acostumarem a ouvir e a identificar as qualidades positivas de seus companheiros de equipe e finalmente a procurarem analisar as divergências com objetividade. A compreensão tanto do próprio comportamento quanto do sentido do comportamento do outro amplia a tolerância e facilita o processo de interrelacionamento.

## 4.5- INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (1995) popularizou o conceito de inteligência emocional. Segundo essa teoria, somos dotados de duas mentes- uma que raciocina e outra que sente. A mente racional é mais consciente, é ela que permite que possamos analisar um problema, refletir, ponderar e dar uma solução lógica. Quanto à mente emocional, ela tem a ver com instinto, impulso, sentimento, paixão, ou seja com o inconsciente. A mente emocional, mesmo que de uma forma ilógica, muitas vezes assume o domínio, fazendo com que nossas ações não possam ser explicadas de uma forma racional.

Na mente emocional tem origem a inteligência emocional que, de acordo com seus criadores, compreende cinco domínios principais:

**1-Autoconsciência.** Conhecer as próprias emoções. Ser capaz de reconhecer um sentimento quando ele ocorre é importante para o discernimento emocional e a autocompreensão.

**2-Lidar com emoções.** É a capacidade de confortar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade, ou seja, trabalhar com os sentimentos de forma a que fiquem aceitáveis, para nós e para os outros.

**3-Motivar-se.** Conseguir colocar as emoções a serviço de uma meta. Encontrar satisfação na busca dessa meta. Querer e acreditar sempre, ser persistente e não desanimar.

**4-Reconhecer emoções nos outros.** É a empatia ou a capacidade de distinguir os sinais do mundo externo que revelam o que os outros estão sentindo , o que precisam ou o que querem.

**5-Lidar com relacionamentos.** É a arte de saber se relacionar com outras pessoas, entendê-las, aceitá-las, saber ouvi-las e conseguir fazer com que elas também o ouçam, entendam e aceitem.

O desenvolvimento da inteligência emocional representa o que chamamos de valorização da sensibilidade. Ela envolve as aptidões vindas do inconsciente. É ela que possibilita as expressões artísticas, a criatividade, a intuição, os sonhos, as visões. Muito do que as organizações aspiram ter em seus funcionários tem a ver com essa "categoria de inteligência", a capacidade de liderança, a capacidade de se relacionar e trabalhar em equipe, a flexibilidade são exemplos disso.

#### 4.6- DINÂMICA DE GRUPO

A nova visão administrativa, a necessidade de contribuir para a mudança de comportamento de seu pessoal, seu interesse em desenvolver equipes de trabalho eficientes e eficazes, e tudo o mais que faz parte da moderna Administração, tem levado uma nova preocupação às organizações: a necessidade de conhecer a natureza dos grupos, como funcionam, o que influi sobre eles, como o grupo influi sobre os indivíduos, qual a relação do grupo com a sociedade e até como os grupos interagem entre si.

Essas questões pertencem ao campo da **Dinâmica de Grupo** termo que se popularizou após a segunda guerra mundial mas, infelizmente, com interpretações diversas. Segundo Zander e Cartwright (1967) são três os principais significados para esse termo:

- 1- Referindo-se à **ideologia política**, interessada nas formas de organização e direção dos grupos. Essa ideologia acentua a importância da liderança democrática, a participação dos membros nas decisões, e as vantagens, tanto para a sociedade quanto para os indivíduos, das atividades realizadas em grupos.
- 2- Outro emprego da expressão refere-se a um **conjunto de técnicas**, tais como desempenho de papéis, discussões, observação e "feedback" de processos coletivos.
- 3- **Campo de pesquisa** dedicado a obter conhecimento a respeito da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas interações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas.

Qualquer desses significados são importantes para o administrador dos novos tempos e as empresas tardaram mas acabaram reconhecendo a importância do grupo no gerenciamento e na orientação de equipes e de departamentos. Na verdade Zander e Cartwright consideram que o aparecimento da dinâmica de grupo, no fim da década de 1930, ocorreu quando administradores e teóricos das organizações começaram a acentuar a importância dos grupos e das relações humanas na Administração.

Os pesquisadores de "Dinâmica de Grupo", no desenvolvimento de suas teorias, levaram em conta as forças psicológicas e sociais que atuam sobre os grupos:

- coesão
- coerção
- pressão social
- atração
- rejeição
- resistência à mudança
- interdependência
- equilíbrio e quase equilíbrio

A primeira pesquisa na área de Dinâmica de Grupo em empresas de que se tem notícia foi realizada na Western Electric Company, com o objetivo de estudar a relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga nos operários e na produtividade. Alguns efeitos não previstos apareceram e os autores (Mayo e colaboradores) acentuaram que as mudanças importantes provocadas por seus experimentos apareceram nas relações interpessoais entre operários e entre operários e a administração.

O texto de Haire (1954) citado por Zander e Cartwright dá uma idéia de como foi importante essa pesquisa principalmente se considerarmos os rumos da moderna Administração:

"Depois da publicação dessas pesquisas, mudou radical e irrevogavelmente o pensamento sobre os problemas industriais. Já não era possível considerar uma redução da produtividade apenas como função de mudanças de iluminação, fadiga física e coisas semelhantes. Não era mais possível procurar uma explicação da mobilidade do operário apenas através de um homem econômico, procurando ganhar o máximo possível. O papel do líder começou a passar de dirigente do trabalho para mobilizador da cooperação. O incentivo para o trabalho não mais foi compreendido como simples e unitário, mas como infinitamente variado, complexo e mutável. A nova perspectiva não só permitiu, mas exigiu novas pesquisas e novas conceituações, destinadas a enfrentar os problemas."

*As organizações têm muito a ganhar com o estudo dos grupos. Afinal a divisão do trabalho em departamentos, gera automaticamente os grupos, com todos os problemas inerentes a eles, como atração, rejeição, resistência à mudança, liderança, disputa de poder e muitos outros. Por outro lado, os grupos ajustados, motivados e identificados com as metas da organização podem levá-las muito mais facilmente à realização de sua missão.*

#### 4.7-TREINAMENTOS NÃO CONVENCIONAIS

De tudo que foi dito até agora, resta a consciência de que os treinamentos convencionais já não atendem todas as necessidades das organizações do futuro. Na verdade eles foram idealizados para atender uma sociedade que valorizava prioritariamente o raciocínio lógico. Só tinha valor o que era científico que era sinônimo de exato, quantificável, aquilo que podia ser expresso através de uma fórmula matemática.

Nas empresas não se falava em participação, em equipes de trabalho, não se esperava que os funcionários fossem criativos, nem que tivessem opinião sobre os assuntos da empresa. A preocupação com a

rentabilidade também não dava espaço para a preocupação com o bem estar do empregado ou com seu desenvolvimento como pessoa. Assim os treinamentos que as empresas proporcionavam a seus funcionários só visavam a melhoria de seu raciocínio ou de sua habilidade para a realização de sua atividade específica. A única preocupação era com o homem enquanto ser pensante ou enquanto ser capaz de realizar tarefas, o homem enquanto ser dotado de sensibilidade, esse era relegado.

Os tempos mudaram e os objetivos das organizações são outros, mas o ensino tradicional mudou pouco, o que faz com que sua responsabilidade com a formação de seus funcionários tenha aumentado principalmente no que se relaciona com o desenvolvimento dos aspectos "sensíveis" de sua personalidade que passaram a ser tão importantes.

No novo contexto, os treinamentos devem não só fornecer o conhecimento das ferramentas teóricas que auxiliam nas atividades diárias do empregado, mas também aquelas que o estimulam a ter opinião própria, saber expressá-la e defendê-la sem que para isso tenham que se indispor com seus colegas ou chefes; que o ajudem a liberar sua criatividade; que o estimulem a ouvir sua intuição; que o ensinem a ter visões e a transformá-las em ações, em resumo todas as ferramentas capazes de desenvolver todas as suas potencialidades, tanto as relativas ao intelecto quanto as ligadas ao seu lado sensível e emocional.

Em outras palavras, os treinamentos convencionais que estimulam o raciocínio e o conhecimento, ou aprimoramento, de matérias ligadas as atividades operacionais dos funcionários continuam muito importantes e as organizações, de um modo geral, já assumiram sua parcela de responsabilidade nessa área. Raras são as que não destinam uma parcela considerável de seu orçamento para treinamentos internos ou externos de seus funcionários.

Contudo, a forma de estimular a sensibilidade inata dos funcionários de modo a que as organizações possam usufruir dela, ainda representa uma incógnita. Como dizer e o que dizer para sensibilizar os trabalhadores sobre tal ou qual assunto que interessa à organização; como fazer para

que os treinamentos fornecidos saiam do campo do conhecimento para o da ação; como melhorar o relacionamento entre as pessoas; como aumentar sua criatividade; como fazer para motivá-los; como conseguir que sintam satisfação no trabalho. Poderíamos continuar listando uma série interminável de "como" que angustiam os administradores modernos, todos eles ligados ao comportamento e ao lado emocional dos funcionários, mas o mais sério deles é com certeza "como realizar treinamentos que estimulem o inconsciente dos funcionários, que desenvolvam sua sensibilidade e sua inteligência emocional e que também forneçam respostas aos, *como*, anteriores."

Muitas tentativas vêm sendo feitas para solucionar essa questão e todos os caminhos apontam para formas não convencionais de treinamento, quase todas elas utilizando técnicas de dinâmica de grupo ou técnicas que possibilitam o entendimento do outro de forma a que o processo de aprendizagem possa ser acelerado.

As técnicas da Programação Neurolingüística têm sido usadas pelas empresas para facilitar a comunicação interpessoal. A PNL, como é mais conhecida, é um novo modelo de comunicação e de conduta humana. Diltz (1997), afirma que os canais de representação são uma dimensão importante da estratégia da comunicação, relacionam-se às diversas modalidades sensoriais por meio da qual a mensagem pode ser representada. Nas comunicações, entrar em contato com o canal de representação do outro é uma forma de criar "rapport"<sup>8</sup> e assegurar que a mensagem está sendo entendida. Bandler (1982) afirma que é possível acompanhar a experiência de outra pessoa na medida em que se consegue acompanhar o comportamento da mesma, tanto verbal, quanto não verbal. Ele chama esse fato de "espelhamento". Pode-se espelhar a forma de falar e o tom de voz de outra pessoa, sua postura corporal, sua respiração, sua expressão facial, etc. As possibilidades de espelhamento são tantas quantas as experiências sensoriais do apresentador conseguir identificar.

---

<sup>8</sup> "Rapport" termo muito usado em Neurolingüística significando empatia.

Na área da Qualidade existem alguns exemplos muito interessantes de treinamentos não convencionais:

1- Espectáculos artísticos, quase sempre usados, na fase de sensibilização para a Qualidade:

-Grupos de teatro especializados em representar peças falando de conceitos da Qualidade.

-Circo da Qualidade, montado por uma família circense do sul do Brasil e que realiza espetáculos circenses em empresas com conceitos da Qualidade.

-Musicalidade, criado por um engenheiro da área da qualidade que também é músico e que compôs melodias especialmente para transmitir conceitos da Qualidade.

-Dramatizações com grupos de CCQ, visando a integração dos elementos do grupo, e a transmissão de conceitos da Qualidade.

2-Grupos de imersão- assim chamados porque os participantes ficam isolados, normalmente em um hotel, "imersos" o tempo todo no assunto que é o objeto do treinamento. Esse tipo de treinamento é muito comum quando a empresa pretende uma mudança cultural por parte dos participantes, ou um diagnóstico da empresa, ou ainda quando consegue trazer ao país um dos "gurus" da Qualidade.

3-Simulações de situações reais com um propósito bem definido, como é o caso da "Fabrica de Laranjada" que a Rhodia usa para ensinar o uso de ferramentas da Qualidade.

4-Ludoterapia Empresarial, que analisa a empresa e transmite conceitos de Qualidade com a utilização de atividades lúdicas: jogos, dramatizações e simulações.

5-Vivências, os participantes vivenciam experiências em grupo. Praticamente todos os trabalhos realizados com grupos em que os participantes são chamados a fazer alguma coisa juntos podem ser considerados como vivência. Atualmente são comuns as vivências ligadas à expressão corporal, relaxamento, meditação, essas são muito

usadas como atividades paralelas nos outros tipos de treinamento, visando principalmente diminuir as tensões do dia, reduzir o nível de stress antes dos treinamentos, induzir as "visões", liberar o inconsciente e tudo a ele ligado como emoções, sentimentos, criatividade etc.

Com exceção dos espetáculos artísticos, que envolvem as pessoas pela sensibilidade, todos os demais atendem as exigências básicas, ou seja são interativos, democráticos e procuram explorar a experiência pessoal de cada participante. Mesmo os espetáculos artísticos procuram criar uma atmosfera de participação na medida que enfocam, preferencialmente situações do cotidiano da platéia sendo que na apresentação do Circo da Qualidade essa participação é bastante efetiva.

Os treinamentos não convencionais na área da Qualidade não substituem os treinamentos convencionais, aqueles usados para transmitir as teorias e as metodologias dirigidos à mente racional do aprendiz. Hoje, a aceitação desse tipo de treinamento está voltada ou para a fase conhecida como "sensibilização para a Qualidade", ou como "reforço", da filosofia da Qualidade, ou de apenas alguns conceitos esquecidos, nas pressões do dia a dia.

Na verdade, a medida que aumenta a aceitação de que o ser humano só pode ser considerado como íntegro se houver equilíbrio entre seus quatro aspectos: físico, racional, emocional e intuitivo e que só desse elemento completo as organizações podem esperar o atendimento de suas expectativas, os treinamentos voltados para o lado não racional do ser humano assumem uma importância tão grande como os que estimulam o seu intelecto.

Muitas organizações já se preocupam com a contratação de professores de ginástica, de tai chi chuan ou de yoga tentando não descuidar do lado físico de seus empregados.

#### 4.8-A ESCOLHA

Até agora, os treinamentos não convencionais tem sido considerados como coadjuvantes, nunca como principais. Essa situação representa aceitar por exemplo que nossa capacidade de raciocínio é mais importante que nossos sentimentos, nossas emoções, ou nosso físico, quando na verdade eles são iguais. Uma pessoa que só usasse o seu lado racional não seria muito diferente de um computador. Outra que só usasse seus sentimentos e emoções poderia ser comparada a uma criança ou a um louco. Outra ainda que não usasse nem o raciocínio nem o coração, mas só as mãos estaria mais próxima de uma máquina.

A escolha de um ou outro tipo de treinamento, convencional ou não convencional, deve ser feita sem preconceitos, de acordo com as necessidades do momento, sem esquecer que eles são complementares e o ideal é que haja um equilíbrio entre eles. Na verdade eles deveriam andar juntos.

Em algumas situações os treinamentos voltados para o lado não racional podem até tornar-se prioritários pelo nível de stress que provocam, como por exemplo:

- nos momentos de crise, interna ou externa
- nas mudanças da estrutura organizacional
- nas fusões ou incorporações
- nas mudanças de direção
- na implantação de uma nova filosofia empresarial
- nos processos de reengenharia

Existem outras situações, não tão estressantes para os funcionários, mas que demandam um maior empenho, ou mais entusiasmo, ou mais criatividade, ou mais imaginação. Em outras, o desejo é despertar o interesse por uma inovação, tecnológica ou gerencial. Nesses casos em

que as qualidades ligadas à sensibilidade devem ser estimuladas, os treinamentos voltados para a "mente emocional" ou "o lado direito do cérebro" devem ser escolhidos. Algumas dessas situações seriam:

- sensibilização
- motivação
- integração
- comprometimento
- autoconhecimento
- conhecimento da organização
- mudanças atitudinais e comportamentais
- liberação da criatividade
- diagnóstico da organização pelos funcionários
- busca de novos conceitos de "visão e missão"

Nem todos os "Treinamentos não Convencionais" atendem a todas essas expectativas, cabe à organização a escolha daquele que mais atende as suas necessidades de momento.

A organização deve considerar, nessa escolha, quais os aspectos da cultura da organização pretende mudar e quais pretende conservar. Caso não exista um consenso sobre a necessidade de mudança na sua estrutura filosófica e o objetivo seja manter um sistema de gestão caracterizado por uma postura autoritária, rígida e inflexível, sem a participação efetiva dos funcionários, deve usar de muita cautela na escolha dos treinamentos chamados não convencionais.

Treinamentos que trabalham a sensibilidade geram o autoconhecimento, o desejo de melhoria, de desenvolvimento em todos os campos, pessoais e profissionais, a necessidade de respeito e reconhecimento. Por outro lado também estimulam o lado crítico tanto em relação aos próprios atos quanto em relação à organização. Treinamentos que estimulem as pessoas a pensarem por conta própria e a expressarem suas opiniões livremente podem ter resultados muito frustrantes se não puderem se transformar em ações na vida prática. Essa frustração, em geral, se faz

notar pelo descrédito na administração e pela total desmotivação do pessoal.

A escolha de treinamentos não convencionais deve ser feita sabendo-se exatamente o que se espera deles, em outras palavras, para que não haja mal entendidos, com descrédito para esse tipo de treinamento, é preciso um perfeito entendimento entre as partes.

Contudo, Gueus (1997) lembra que um dos propósitos do planejamento é acelerar o processo de aprendizagem das organizações o que implica em mudar o microcosmo, os modelos mentais que os tomadores de decisão trazem em suas mentes e isso vai exigir uma certa dose de ousadia.

## CAPÍTULO V

### LUDOTERAPIA EMPRESARIAL

Nossa escolha, quando decidimos começar a trabalhar, na área da Qualidade foi dirigida para a implementação de um programa de treinamento usando jogos, simulações e dramatizações, ao mesmo tempo em que desenvolvíamos um diagnóstico da empresa, usando a metodologia ASO<sup>9</sup>, e trabalhávamos conceitos e ferramentas da Qualidade.

*A razão da utilização dessa metodologia baseou-se principalmente em nos mantermos coerentes com os princípios que advogamos nos "Fundamentos da Nova Administração". Assim, a escolha das atividades lúdicas estimulam as sensações, sentimentos, emoções e intuições, ao mesmo tempo em que propiciam uma atividade física. As análises realizadas após cada brincadeira estimulam o raciocínio, a capacidade de ver o todo, a interdependência dos componentes.*

*Resolvemos chamá-lo de Ludoterapia Empresarial, porque os problemas da empresa e as sugestões de soluções surgem de uma forma natural, durante atividades lúdicas, como se estivéssemos realizando uma sessão de psicoterapia, um psicodrama, com a diferença de que o analisado é a empresa enquanto os participantes são os analistas.*

A Ludoterapia, além de um excelente fator de motivação, é também um instrumento de grande utilidade para o planejamento da organização. A espontaneidade que cerca as "brincadeiras" impede as resistências, a conscientização dos problemas se dá sem constrangimentos, fazendo com

---

<sup>9</sup> A metodologia ASO foi apresentada no capítulo III

que os resultados obtidos através da metodologia ASO se tornem ainda mais valiosos.

A Ludoterapia Empresarial pode ser usada como reforço, em praticamente todos os tipos de treinamentos, sempre é possível encontrar uma atividade lúdica que propicie a discussão dos conceitos julgados importantes para a organização.

### 5.1-APRENDIZAGEM ATIVA

Para Kirby (1992), aprendizagem ativa, ou "*Active Learning*", é o processo de aprendizagem em que os participantes aprendem fazendo, participando, interagindo e deve ser adotado em treinamentos, de qualquer espécie, que objetivem uma mudança comportamental.

A Ludoterapia Empresarial, como uma ferramenta de aprendizagem, que utiliza jogos, simulações e dramatizações, pertence a essa categoria. A participação de todos é essencial, na verdade, apesar de haver todo um planejamento anterior, cada treinamento é diferente do outro, pois são os grupos que constroem os treinamentos através de sua criatividade, do seu conhecimento da empresa, da espontaneidade de suas análises e das lideranças que despontam em cada grupo.

Os jogos, simulações e dramatizações, no contexto da Ludoterapia, possuem algumas características comuns, que atendem as características essenciais da "aprendizagem ativa" de Kirby (1992).

- são planejados com um objetivo de aprendizagem
- todos participam
- é grande a interação entre os participantes
- têm regras próprias
- resgatam o potencial criativo
- ao fim de cada um deles os participantes analisam o seu significado comparando com a realidade da empresa.

Além dessas características, os jogos, simulações e dramatizações resgatam o lúdico e são sempre muito divertidos, agradáveis, motivantes, mas acima de tudo úteis, pois propiciam a autoconscientização dos participantes e o desejo de desenvolvimento pessoal. As análises, após cada atividade, e as analogias com as situações reais da empresa possibilitam também um conhecimento maior da organização.

## 5.2- JOGOS

Segundo Monteiro (1994) entende-se por jogos, atividades divertidas, descompromissadas da vida comum, que possibilitam a realização de uma fantasia, a expressão livre do inconsciente na forma de criação ou representação de um papel ou de uma expressão corporal.

Brincando o homem mergulha outra vez no "mundo do faz de conta" da infância e resgata a alegria infantil, a espontaneidade, a criatividade de inventar brincadeiras a partir das menores coisas, o sentido de brincar pelo gosto de brincar, a ingenuidade que permite ver a beleza e a bondade e a encontrar motivação em si mesmo e nas pequenas coisas.

Huizanga (1993) realizou um trabalho muito detalhado e interessante sobre jogos. Segundo ele:

- O divertimento é a essência do jogo. Sua importância está na intensidade no poder de fascinação e no prazer que proporciona
- O jogo é uma função significativa que ultrapassa os limites da atividade física ou biológica. Todo jogo significa alguma coisa.
- Reconhecer o jogo é reconhecer o espírito, pois o jogo seja qual for sua essência não é material.
- O jogo é a não seriedade, o que não quer dizer que não é sério.

Ele apresenta também as principais características e as funções do jogo. São elas:

**Características:**

- Representa uma atividade voluntária. O jogo é liberdade, não se constitui numa tarefa e só existe pelo divertimento e pelo prazer que proporciona.
- Representa uma evasão da vida real.
- O jogo existe dentro de certos limites de tempo e espaço.
- Apesar de pertencer ao “mundo do faz de conta” e não estar sujeito às regras da vida real, o jogo cria ordem e suas próprias regras que não podem ser discutidas ou descumpridas sob risco de “acabar o jogo”.
- O jogo é dotado de ritmo e harmonia.
- O jogador quer ganhar pela sua destreza, e pela sua habilidade.
- As comunidades de jogadores tendem a tornar-se permanentes, mesmo depois de acabado o jogo.

**Funções:**

- A representação de alguma coisa.
- A disputa de alguma coisa.

**Benefícios do jogo**

Durante o jogo, o participante, apesar de estar vivendo uma fantasia, está se preparando para os acontecimentos da vida real. O jogo serve como um treinamento, com a vantagem de poder ser suspenso se não estiver agradando. A “brincadeira” permite que os medos e angústias sejam exteriorizados e dominados por meio da ação.

No jogo a competitividade inata é satisfeita e o autocontrole é exercitado. Por ser agradável e divertido os jogadores se desligam dos problemas recuperam as energias perdidas, se reequilibram emocionalmente.

Outra vantagem do jogo é a fuga da realidade com a possibilidade de representar um papel que de alguma forma contribua para a preservação

do valor pessoal. No jogo é possível ser herói, bandido, príncipe, animal, qualquer coisa que se queira.

Recentemente, os jogos passaram a ser usados tanto na Educação como nos treinamentos em empresa. Gramigna (1997) diz que foram usados pela primeira vez no treinamento de executivos nos Estados Unidos, na década de 50.

Kirby (1992) cita algumas vantagens para a utilização dos jogos como fator acelerador na aprendizagem.

- 1- A aprendizagem acontece, não a partir do que é dito para os participantes, mas pelo que realmente é feito por eles. Os jogos propiciam a aprendizagem a partir da ação.
- 2- Por serem divertidos, são lembrados com mais facilidade, além de conterem um forte apelo motivacional.
- 3- Os jogos permitem flexibilidade maior que os treinamentos convencionais já que possibilitam que os facilitadores mudem suas condições para melhor adequá-los às necessidades do objetivo da aprendizagem, podem estendê-lo ou mesmo abortá-lo.
- 4- Nos jogos, todos os participantes podem ser envolvidos ao mesmo tempo. A participação é total, todos têm sua função, e durante a brincadeira o grupo tem a oportunidade de tomar suas próprias decisões, em algumas delas criar o próprio jogo, o ambiente e suas regras.
- 5- O jogo permite que a aprendizagem ocorra independente do tipo de personalidade do treinando:
  - Os "ativistas", que necessitam fazer para aprender
  - Os "pensadores", que precisam refletir sobre a experiência para aprender

- Os "teóricos", que precisam entender racionalmente os princípios da experiência para aprender
- Os "pragmáticos", que precisam entender onde podem aplicar a experiência para aprender.

6- Apesar dos objetivos que levaram à escolha de um determinado jogo, os participantes, na maior parte das vezes, chegam a resultados inesperados, muitas vezes, ainda mais interessantes do que os propostos pelo planejamento.

### 5.3- SIMULAÇÕES

Simulações, segundo as associações "SAGSET-Society for the Advancement of Games and Simulations in Education and Training" e a "ISAGA-International Simulation and Gaming Association" conforme é apresentado por Jones (1987), são:

"Um trabalho de representação da realidade através de um processo que pode ser abstrato, simplificado, ou acelerado. As simulações possibilitam a exploração de sistemas em que o fato real ou é muito caro, ou complexo, ou perigoso, rápido ou vagaroso."

São assim, as simulações realizadas pelas Forças Armadas, nos combates simulados ou os treinamentos de pilotos nos simuladores de vôo. As simulações também são muito usadas no recrutamento e treinamento para trabalhos que exijam habilidades e comportamentos especiais como:

Polícia- simulações de crimes e acidentes.

Medicina: simulações de atendimentos a feridos graves.

Corpo de Bombeiros- simulação de incêndios.

Justiça- julgamentos simulados.

Para o autor nem sempre é necessário que a simulação se atenha à realidade concreta já que no campo educacional é possível localizar a simulação num mundo de ficção como em países imaginários, outros

planetas, no passado remoto ou no futuro, com resultados perfeitamente satisfatórios.

Para Jones, o importante é que os participantes recebam todas as informações necessárias, para que possam adotar uma postura profissional, no desenvolvimento do trabalho. A simulação é uma aprendizagem experimental, em que os participantes aprendem fazendo e errando. O erro, nesse caso, é a oportunidade de aprender, através da experiência, mas sem as conseqüências que teria na vida real.

Nas organizações, estão sendo desenvolvidos trabalhos de simulações como os "cenários" e "micromundos", modelos que representam a realidade de uma empresa, com semelhanças suficientes para que se possam testar os resultados de diferentes políticas e decisões, sem pôr em risco o negócio.

Na maioria das vezes, os "micromundos" são realizados a partir de modelos computadorizados que podem ser usados várias vezes, com a visão da gerência sobre os aspectos que consideram importantes em uma dada análise, como mercado, concorrência ou o sistema de informações, e muitos outros, dependendo do objetivo da simulação. O uso do computador é de grande utilidade para armazenar os modelos mentais comuns desenvolvidos pelo grupo.

Geus (1997) cita outras vantagens para o uso do computador nos "micromundos" como a definição do que é relevante, quais as informações necessárias de fato, além da descoberta de pontos desencadeadores do efeito desejado, separados no tempo e lugar.

Crookall (1992) afirma que existem dois motivos para a aceitação da simulação porque ela é ao mesmo tempo uma representação da realidade e uma realidade em si mesma, e porque representam um ambiente experimental relativamente barato e seguro.

Na Ludoterapia Empresarial foi adotado um meio termo entre jogo e simulação, de forma a conservar, na simulação, a diversão, a alegria e o prazer dos jogos. Na verdade, apesar da preocupação em reproduzir realidades reais e exigir atitudes profissionais dos participantes o aspecto lúdico não foi abandonado. Nas atividades de Ludoterapia, o importante é a discussão sobre como os participantes sentiram a situação, as razões e as implicações de determinadas atitudes, suas emoções, nas diversas etapas. *Os participantes, mesmo envolvidos não devem ficar excessivamente tensos, devem sempre sentir que estão "brincando".*

#### 5.4- DRAMATIZAÇÕES

No âmbito da Ludoterapia Empresarial, dramatização é uma atividade em que os participantes brincam de teatro usando cenas do cotidiano da empresa, criando o texto, o cenário, definindo os atores e representando.

As pessoas vão, no decorrer de sua existência, se despojando de sua espontaneidade e criatividade envolvidos que são, pelos problemas, as regras, os valores e todas as demais "conservas culturais" a que está sujeito, por viver em sociedade. As pessoas vão ficando sérias, comportadas, conformadas e estressadas.

Segundo Moreno (1960) criador do Psicodrama a espontaneidade é fator primordial para uma existência saudável e para a ampliação da capacidade criadora.

Yozo (1996) direciona o conceito de "jogos dramáticos" especificamente às áreas aplicadas das organizações e apresenta como definição:

"Jogo Dramático é uma atividade que permite avaliar e desenvolver o grau de espontaneidade e criatividade do indivíduo, através de suas características de estado de ânimo e/ou emoção na obtenção e resolução de conflitos ligados aos objetivos propostos."

Nós acrescentamos uma outra dimensão à de Yozo:

*Através dos jogos dramáticos a organização também pode ser analisada. Os participantes, quando representam cenas do seu dia a dia, deixam antever muita coisa do estilo de gestão que prevalece, como são tratados e como estão se sentindo. Os problemas surgem espontaneamente e são sutilmente satirizados, já que o ambiente de brincadeira não é propício à crítica maldosa.*

### 5.5- ANÁLISE ORGANIZACIONAL

A metodologia utilizada nas análises dos aspectos organizacionais é a “Análise do Sistema Organizacional” baseada em Sink (1993). Uma das suas principais utilidades é como apoio ao planejamento empresarial.

Os objetivos dessa análise são:

- o maior conhecimento da organização;
- a integração dos funcionários;
- o fortalecimento de uma cultura voltada para a Qualidade;
- a implantação da Filosofia Empresarial de Melhoria Contínua;
- o comprometimento dos funcionários com os objetivos de longo prazo da organização.

O trabalho parte de discussões sobre os aspectos organizacionais até que o grupo chegue a um consenso sobre o assunto em questão. Esse procedimento permite aprofundar o conhecimento da organização e através da análise do seu presente programar as melhorias para seu futuro.

Cada análise, sempre, é precedida de algum tipo de “brincadeira” que serve de introdução ao assunto e é seguida por uma dramatização. Essa colocação possibilita que o trabalho transcorra num ambiente alegre, o que ameniza as discussões, e favorece o consenso.

Alcançar o consenso é imprescindível para que a matéria seja encerrada, assim as conclusões representam realmente o pensamento do grupo. Os problemas detectados são exaustivamente discutidos e o grupo sugere ações para solucioná-los.

Os aspectos positivos da organização também são objeto de análise visando, sobretudo, descobrir como poderão servir de ponto de apoio na solução dos problemas e como arma contra as ameaças externas. Mais uma vez deve haver consenso para validar as sugestões.

Uma vez alcançado o consenso, após cada discussão, é feita uma dramatização sobre o assunto objeto da análise. Essas dramatizações mostraram ser de grande utilidade, principalmente por possibilitarem a confirmação das conclusões das análises e por ajudarem a manter o espírito lúdico dos trabalhos.

Os trabalhos são orientados no sentido de alcançar outro grande objetivo da análise organizacional: a criação de uma visão compartilhada da organização desejada no futuro. Uma visão que resulte da união das aspirações e das imagens mentais dos grupos em torno dos objetivos de longo prazo da organização, que seja capaz de servir como força propulsora para a sua concretização.

Em resumo, a análise organizacional, da forma que é realizada na Ludoterapia Empresarial, tem como fundamentos:

- 1- A utilização de atividades lúdicas que propiciem discutir amplamente a organização e o comportamento vigente.
- 2- A busca do consenso em todas as análises.
- 3- A criação de uma visão compartilhada da organização do futuro.

### **5.5.1- ETAPAS DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

As etapas da análise organizacional vão depender, em parte, dos interesses da organização. Sink (1993) sugere um processo de planejamento em oito etapas (quadro III).

### QUADRO III

- Área ASO 1.1 Visão (objetivos corporativos a longo prazo)
- Área ASO 1.2 Princípios Orientadores (valores e crenças)
- Área ASO 1.3 Missão (finalidade)
- Área ASO 1.4 Análise Input/Output
  - 1.4.1 Clientes e Mercados ( atendimento/ vendas - sistemas à juzante)
  - 1.4.2 Fornecedores ( aquisição - sistemas à montante)
  - 1.4.3 Produtos e Serviços Fornecidos/ Outputs
  - 1.4.4 Processos de Transformação
  - 1.4.5 Produtos e Serviços recebidos/ Inputs
- Área ASO 1.5 Análise Estratégica Interna
  - 1.5.1 Estruturas Empregadas
  - 1.5.2 Pessoal
  - 1.5.3 Instalações
  - 1.5.4 Tecnologias Empregadas
  - 1.5.5 Pontos Fortes e Fracos
- Área ASO 1.6 Atuais Níveis de Performance
- Área ASO 1.7 Obstáculos à Melhoria da Performance
- Área ASO 1.8 Análise Estratégica Externa
  - 1.8.1 Ameaças e Oportunidades
  - 1.8.2 Análise dos Planos de Níveis Superiores

**Visão**

Analisar as visões individuais comparando-as aos objetivos organizacionais de longo prazo. Os desvios devem ser exaustivamente analisados até que sejam detectadas suas causas e sugeridas medidas para sua correção.

**Princípios Orientadores**

Verificar se valores da organização são conhecidos e entendidos por todos. Identificar quais os princípios, implícitos ou explícitos, que, na prática, orientam as estratégias, táticas e comportamentos. Analisar se os comportamentos dissidentes resultam de incoerências entre os valores oficiais e as ações administrativas reais.

**Missão**

Analisar a forma como é transmitida a missão da organização. Verificar se as diferentes missões dentro da organização são coerentes com a missão global. Avaliar se o enunciado da missão atende a realidade da organização e sua visão de futuro.

**Análise Input/Output**

O objetivo dessa análise é a definição e compreensão do sistema que está sendo analisado. Compreende a análise do processo, a identificação dos clientes internos e externos, dos outputs que são encaminhados a esses clientes e dos seus resultados. No outro lado do processo os inputs recebidos, e a identificação de seus fornecedores.

**Análise Estratégica Interna**

Identificação dos pontos fortes e fracos que podem afetar o planejamento estratégico da organização. A análise deve partir da resposta às seguintes perguntas: A organização está sabendo aproveitar seus pontos fortes? quais as medidas que está tomando para fortalecer os pontos considerados fracos? Essa análise deve se estender à estrutura da organização de forma a verificar se ela é capaz de servir de apoio ao programa de planejamento; à política de recursos humanos da organização verificando se ela tem se mostrado adequada aos objetivos

visados, às instalações, se ainda atendem as necessidades atuais, à tecnologia, se são adequadas as necessidades atuais e futuras, analisar se a organização tem procurado se manter atualizada, estimulando as inovações tecnológicas.

### **Atuais Níveis de Performance**

Análise dos indicadores existentes de medição da performance. Verificação de como esses parâmetros se comportam em relação aos sete critérios- eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade da vida de trabalho, inovação e lucratividade/budgetabilidade.

### **Obstáculos à Melhoria da Performance**

Identificar os obstáculos à melhoria da performance, procurando organizá-los segundo a ordem de prioridade.

### **Análise Estratégica Externa**

Avaliação de como os fatores externos podem afetar a organização, positiva ou negativamente. Em outras palavras, como a organização pode aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças do mundo externo.

### **Análise dos Planos de Níveis Superiores**

Verificação da compatibilidade da missão, metas e objetivos, do sistema em estudo com os existentes para a organização como um todo.

## **5.6- CONCLUSÕES**

Até hoje, temos trabalhado com organizações que já têm programa consistente de Qualidade, não tendo sido necessário que nos preocupássemos com o conhecimento teórico do pessoal. Na verdade essas organizações desejavam reforçar conceitos, aumentar a motivação, melhorar o grau de criatividade e recordar a importância de se manter a constância de propósitos. Para essas organizações procuramos adequar o nosso trabalho às necessidades específicas de cada uma delas.

Isso não significa que o trabalho não possa ser usado na implantação de programas de Qualidade. Nesses casos, será necessário um trabalho paralelo de introdução aos aspectos teóricos e às ferramentas da Qualidade. A utilização da metodologia para a Qualidade proposta no capítulo III, vai garantir consistência na implantação do Programa.

Em algumas empresas com as quais trabalhamos houve a preocupação de reforçar o conhecimento de determinadas ferramentas, necessárias em algumas fases da metodologia ASO.

A utilização das atividades lúdicas facilita a comunicação entre as pessoas do grupo fazendo com que as análises fluam de uma forma espontânea. A alegria que normalmente envolve os participantes ajuda a fazer com que as discussões sejam construtivas e objetivas.

As análises das brincadeiras leva as pessoas a questionarem as razões de seus próprios comportamentos, e a entenderem como suas reações inconscientes podem estar influenciando a sua performance.

Durante as atividades é comum que os grupos sejam divididos em dois ou mais subgrupos para a realização de uma determinada tarefa. Isso faz com que seja possível, que enquanto um subgrupo está realizando uma atividade, como uma dramatização, por exemplo, os demais participantes estejam agindo como platéia. Isso é muito útil na hora em que a atividade é discutida pois os "assistentes" também conhecem a empresa, mas naquele momento, seu envolvimento é mais objetivo o que faz com que a atuação de seus companheiros seja questionada se não corresponder à realidade.

As simulações são usadas com o objetivo de estimular as pessoas a agirem criativamente, mas de uma forma profissional, em situações que não são as que teria na vida real. Assim quando é feita a simulação de uma fábrica, os participantes devem ocupar postos diferentes daqueles a que está habituado. A discussão deve abranger a atividade em si e a

forma com que cada participante sentiu seu papel, as dificuldades que teve e o que o ajudou a contorná-las.

A utilização da metodologia ASO nas análises da organização tem se mostrado a complementação ideal para as atividades lúdicas que compõem a Ludoterapia Empresarial. Na verdade é ela que assegura que o estímulo ao lado racional dos participantes. As análises que propiciam têm sido muito valorizadas pelas empresas, já que todas as conclusões são colocadas em painéis e encaminhadas à cúpula administrativa a título de subsídios ao planejamento empresarial.

## **5.7 - ESTUDO DE CASO**

Esse estudo foi resultado da aplicação prática da Ludoterapia Empresarial em uma empresa de tecnologia de ponta, do setor de Telecomunicações a **X-TAL FIBRAS ÓTICAS** que pertence ao **GRUPO ALGAR**.

### **5.7.1- VISÃO GERAL DA EMPRESA**

A **X-TAL** é uma empresa de vanguarda, não só pela tecnologia mas também por sua política administrativa. A gestão participativa já faz parte da cultura da empresa, os funcionários são chamados de associados e fazem juz a um percentual dos lucros.

Todos os meses acontece uma reunião informativa com todos os associados. Os supervisores ou chefes imediatos são responsáveis por transmitir as informações dessas reuniões aos trabalhadores dos turnos, ou para aqueles que, por qualquer motivo não puderam comparecer. Sempre prevalece uma política de "portas abertas". Todos os anos é feita uma convenção de todo o **GRUPO ALGAR**.

O setor de Recursos Humanos é valorizado, sendo inclusive chamado de Talentos Humanos para enfatizar a importância que a empresa dá ao desenvolvimento de seu pessoal. Os treinamentos, para todos os níveis, são freqüentes, havendo sempre uma preocupação em atender tanto as necessidades práticas mais voltadas para o lado racional, quanto as voltadas para o desenvolvimento das aptidões ligadas ao lado sensível dos associados.

A empresa foi criada por um grupo de professores da UNICAMP que tinham conseguido o domínio da tecnologia de fibras óticas. Isso talvez explique essa cultura de liberdade, respeito, e valorização da tecnologia e do desenvolvimento pessoal, mesmo depois da saída de seus fundadores.

A X-Tal pode ser considerada uma empresa pequena, já que possui pouco mais de cem funcionários, na sua maioria jovens com pelo menos o segundo grau completo.

Em um certo momento, a empresa foi selecionada como a única credenciada para a fabricação de fibras óticas no Brasil, contando com o mercado cativo do sistema Telebrás. Esse fato, de uma certa forma, transformou a empresa em um "mundo a parte" imune às intempéries que atingiam o "restante" do setor industrial brasileiro e contribuiu para que se estabelecesse um clima de amizade e união entre os funcionários, bem acima da média das empresas.

A Política de Telecomunicações do País que foi decisiva para o desenvolvimento da empresa, acabou por fragilizá-la, quando houve a decisão de liberalização da economia. A motivação do pessoal caiu, foi adotada uma política de contenção inclusive com dispensa de mão de obra qualificada. Muitos foram recontratados mais tarde.

Esse período de ajuste à nova situação foi vencido e a empresa procurou se preparar para enfrentar a concorrência investindo em tecnologia, novos equipamentos e principalmente no desenvolvimento do pessoal. A

motivação foi cuidada com especial interesse, já que o objetivo era a união de todos em torno dos objetivos da empresa.

A empresa já possuía um Programa de Qualidade, mas ainda não era certificada pelo sistema ISO. Essa certificação tornou-se importante tanto pela possibilidade de ter que enfrentar, internamente, os concorrentes estrangeiros como pela necessidade de lutar também externamente, principalmente pelo mercado dos países do MERCOSUL.

### 5.7.2- O TREINAMENTO

O treinamento teve início exatamente nesse momento em que a empresa se preparava para obter a certificação ISO e desejava aumentar o grau de sensibilização para os aspectos da Qualidade.

O primeiro contato foi com o Superintendente e com a Gerente do Departamento de Qualidade da empresa. Seu interesse era, inicialmente, realizar um treinamento dirigido aos "multiplicadores da qualidade" visando reforçar conceitos e comportamentos da Qualidade e identificar áreas que poderiam ser melhoradas com vistas a certificação. O treinamento deveria despertar a motivação e o comprometimento dos participantes já que caberia a eles a missão de "manter acesa a chama da Qualidade na Empresa".

O segundo passo foi um contato com todo o pessoal do Departamento da Qualidade visando o conhecimento mútuo das metodologias para Qualidade, a nossa e da empresa.

A seguir, a partir da definição dos objetivos concretos visados com o treinamento houve um consenso em torno de uma adaptação da ASO, e da utilização de filmes, jogos, dramatizações, e simulações que possibilitassem a discussão de determinados assuntos, considerados relevantes, para os objetivos da empresa.

A decisão foi a de abordar os aspectos relativos ao conhecimento da organização desde os referentes à política da empresa, sua missão e valores, e principalmente aos seus relacionamentos com fornecedores e clientes. Também foram considerados os aspectos comportamentais relativos ao trabalho em equipe e à integração dos departamentos. As análises estratégicas internas e externas receberam uma atenção especial, principalmente pelas características já apontadas da empresa. Os aspectos criatividade e comunicação foram considerados muito relevantes.

O grupo de multiplicadores foi escolhido pelo Departamento da Qualidade, e foi composto por pessoas de vários departamentos, e de níveis hierárquicos diferentes. Todas as pessoas que compõem o departamento, inclusive a gerente participaram do treinamento.

Nos grupos seguintes, o gerente de Talentos Humanos assumiu a escolha dos conceitos a serem transmitidos, a formação dos grupos e a duração do treinamento.

### 5.7.3- RESULTADOS ALCANÇADOS

O treinamento foi realizado primeiro com o grupo de multiplicadores para a Qualidade e durou quatro dias. Como *uma das decisões do grupo* foi sugerido que *o treinamento fosse estendido a todos os outros funcionários*. A cúpula administrativa, incluindo o Superintendente, participou da fase final deste primeiro evento, o que contribuiu para validar essa decisão além de viabilizar a implantação das ações que foram julgadas relevantes na etapa de Planejamento Estratégico. Deve-se enfatizar que os resultados positivos alcançados pelo treinamento são devidos, em grande parte, ao *apoio da Superintendência*.

Apesar da empresa oferecer com frequência treinamentos não convencionais os grupos chegavam “frios”, tímidos, algumas pessoas manifestavam seu nervosismo falando muito, de outras era difícil até ouvir o nome, em todas era possível sentir a curiosidade.

De início, esse fato nos pareceu estranho, já que em outra oportunidade tínhamos sido chamados para realizar uma palestra nessa empresa e o auditório tinha se mostrado atento e calmo. As perguntas surgiram exatas, como e quando, eram esperadas.

Concluimos que participar de uma apresentação fazia parte do seu cotidiano, enquanto que “brincar” durante o expediente, até mesmo para as pessoas que tinham discutido previamente o treinamento era estranho e isso gerava uma certa dose de ansiedade, que era maior ainda para os que desconheciam como ele seria realizado e qual seu objetivo.

## COMPORTAMENTO

As atividades de apresentação conseguiram vencer as primeiras resistências. A evolução dos trabalhos mostrou, com todos os grupos, que no final do treinamento o *comportamento das pessoas era descontraído e alegre, parecia que a amizade, já existente, tinha se intensificado*. As pessoas naturalmente tímidas conseguiam se expressar com a maior naturalidade, tendo algumas se mostrado muito divertidas e participativas. Como os grupos eram constituídos de pessoas de departamentos e hierarquias diferentes, as *discussões após cada atividade possibilitaram que as diferenças de comportamento característicos de determinados departamentos pudessem ser discutidas e entendidas*.

*A participação das pessoas foi sempre total*, tanto nas brincadeiras como nas discussões de análise da empresa. As dramatizações após essas análises serviam para confirmá-las. Sempre que parecia haver uma discordância entre o que tinha sido dito e a cena dramatizada sobre o

assunto, *o fato era discutido, até que se chegasse ao consenso*. Em uma das vezes que isso ocorreu, o grupo não conseguia explicar a razão da representação não refletir exatamente o discutido. Antes do final dos trabalhos foi realizada uma sessão de relaxamento em que foi solicitado que o grupo procurasse visualizar a empresa como gostariam que ela fosse daqui a dez anos. Praticamente todos, “na sua empresa ideal”, refletiam o que tinha ficado claro na dramatização. Alertados para o fato o grupo concluiu que, mesmo inconscientemente, a presença dos supervisores responsáveis pelo fato estava representando um elemento inibidor, mesmo sem que os mesmos tivessem qualquer responsabilidade. Após essa conclusão esses supervisores reconheceram que até aquele momento não tinham encarado aquele fato particular como problema e decidiram analisá-lo procurando encontrar uma solução, que pudesse atender os interesses da empresa sem que os funcionários sentissem que seus interesses pessoais estavam sendo prejudicados.

Uma das características da empresa que nos chamou a atenção foi que todos os jogos, que envolviam competição, terminavam com uma *negociação amigável*. Os grupos entravam em acordo, evitando sempre que houvesse perdedores. Na verdade, eles representavam, mesmo se no jogo estivessem em campos opostos, *uma equipe*, que no seu modo de entender, devia ser preservada. As pessoas procuravam naturalmente *ajudar* os companheiros que estavam tendo dificuldades, o que não significa, que não houvesse comentários e brincadeiras com as “incapacidades”.

Todos os grupos se mostraram muito abertos discutindo todos os assuntos com a maior *liberdade*. Houve alguns comentários de que essa liberdade nem sempre era devidamente aproveitada, já que apesar da existência dos canais apropriados de comunicação e da política da empresa propiciar uma comunicação franca, havia uma tendência para o acomodamento de ambos os lados.

As *lideranças* eram aceitas com naturalidade. Nos casos, em que a brincadeira exigia uma habilidade especial, a pessoa que vinha exercendo a liderança cedia seu lugar, sem discussão, para o mais hábil. O objetivo da brincadeira tinha prioridade.

As pessoas mostraram sua *criatividade*, principalmente, nas dramatizações. Nos períodos de criação, havia muita *comunicação* entre os participantes, com muito riso, na hora de criar o cenário, o grupo todo partia para a *ação*, procurando o que havia no ambiente que pudesse servir a seus propósitos, na representação a *atitude era profissional*, de total seriedade. Como os grupos estavam em torno de vinte pessoas havia uma divisão, de forma que todos representassem para uma platéia.

Constava do programa a *simulação de uma fábrica de envelopes*. Essa atividade se mostrou muito rica nos primeiros grupos, mas à medida que os participantes passaram a ser predominantemente da área operacional a atividade já não despertava tanto interesse. A partir dessa constatação foi feita uma *substituição por outra simulação*, voltada para o relacionamento com o poder de diferentes características. Essa nova atividade foi muito bem aceita, dando margem a análises muito interessantes por parte dos participantes.

## ANÁLISE DA EMPRESA

A *análise organizacional* foi mais detalhada com o primeiro grupo já que eles seriam os multiplicadores da Qualidade na empresa. Nos casos, em que foi julgado importante o domínio das ferramentas a serem utilizadas, como na "janela do cliente", por exemplo, um tempo foi dispendido para seu estudo e discussão.

Procurou-se *manter a ludicidade* durante a realização da ASO, contudo foi inevitável a seriedade dos participantes sempre que o foco estava na empresa. Cada manifestação era discutida e só era colocada no painel após o consenso, quando esse não era alcançado era descartado. A

*dramatização após cada etapa conseguiu devolver o "clima lúdico" ao programa.*

A parte dedicada ao conhecimento e entendimento da "*missão*" e dos "*valores*" da empresa mostrou que esse assunto já tinha sido extensivamente discutido e que todos julgavam já ter sido atingido o nível de consciência necessário.

Quanto ao item "*visão*" cada pessoa expressava como seria sua empresa ideal no prazo de dez anos. A discussão posterior girou em torno da construção de uma *imagem comum*, e da força que pode representar todos trabalhando na mesma direção. Discutiu-se ainda a necessidade de uma visão comum atuando como a razão maior para todas as ações. Na maioria dos grupos, principalmente o pessoal de produção afirmou que sentia a necessidade que essa *visão partilhada* fosse estimulada e constantemente discutida, como forma de fortalecê-la.

Nos aspectos relacionados à *estrutura da empresa*, suas *forças e fraquezas*, houve uma certa coincidência em todos os grupos. Sem exceção a *maior força* apontada foi sempre a *união e amizade* existente entre os funcionários. O grupo de multiplicadores aproveitou a análise das fraquezas para *identificar os pontos que deveriam ser mais elaborados na obtenção da certificação da ISO*. Como a empresa recebeu a certificação no mês seguinte ao treinamento, acreditamos que eles *foram bem-sucedidos*. A outra preocupação foi identificar as áreas em que a Qualidade poderia ser melhorada, até que "corresse no sangue" de todos.

A sensibilidade para os aspectos externos, *ameaças e oportunidades*, foi muito maior com o grupo de multiplicadores. Esse fato talvez possa ser explicado, porque na oportunidade do treinamento o setor de telecomunicações estava vivendo um período de incerteza, o mercado estava praticamente parado. A ansiedade com a mudança na política do setor e como isso poderia afetar a empresa dominou as discussões e as representações foram dramáticas.

O aquecimento do mercado, a ponto do problema maior passar a ser conseguir atender as encomendas, fez com que, nos demais grupos, o assunto fosse tratado com objetividade, sem grandes emoções.

As *normas grupais*, foram tratadas pedindo-se que cada grupo procurasse lembrar as “*frases feitas*” que eram ouvidas com frequência nos corredores. A seguir foi feita uma análise das mesmas procurando identificar como refletiam a *cultura* da empresa, do quanto representavam pontos de resistência à Qualidade. Nos grupos em que os participantes da área de operações eram predominantes, as frases eram diferentes dos grupos com maioria de pessoas da área administrativa, revelando outras preocupações.

O *planejamento estratégico* só foi realizado com o primeiro grupo e foi dedicado às suas ações enquanto multiplicadores da Qualidade. Os participantes demonstraram motivação e entusiasmo com a atividade e *conseguiram estabelecer e priorizar as ações que julgavam importantes para a motivação e melhoria da Qualidade*. Como já foi dito o Superintendente da empresa deu seu aval para o plano proposto pelos multiplicadores da Qualidade.

## CONCLUSÕES FINAIS

A revolução provocada pelo progresso dos meios de comunicação contribuiu de forma decisiva para que as mudanças consequentes da evolução natural da civilização assumissem um ritmo vertiginoso e sem limites.

A principal consequência é que a capacidade de aceitação e adequação às novidades assumiu um caráter de importância vital. Os conhecimentos se renovam em períodos cada vez mais curtos. Isso faz da necessidade de atualização e reciclagem uma constante no mundo moderno. Nenhum conhecimento pode ser considerado definitivo, e o processo de aprendizagem não acaba nunca.

O impacto das mudanças também atingiu as organizações que se viram pressionadas, tanto interna quanto externamente, para mudar a forma como eram administradas, abandonando os antigos paradigmas e passando a “gerenciar a mudança”.

Essa “*revolução da administração*” está surgindo em resposta a dois fatores que representam as tendências do mundo moderno: os anseios de humanidade, espiritualidade, igualdade e compatibilidade com o meio ambiente, característicos da sociedade atual e a necessidade de sobrevivência numa economia globalizada com a atual.

A nova administração parte do pressuposto de que deve haver um equilíbrio entre a organização e todos os fatores que a compõem e a circundam.

O equilíbrio dos fatores parte do mais importante deles o equilíbrio do ser humano que deve ser considerado em sua totalidade, ou seja em seus aspectos físicos, racionais, emocionais e intuitivos. Analogamente a organização deve equilibrar seus fatores: ambientais, conceituais, metodológicos e integradores.

A moderna administração está fundamentada em princípios diferentes daqueles da administração tradicional, que podem ser assim resumidos:

- 1- visão sistêmica
- 2- respeito ao ser humano
- 3- valorização da sensibilidade
- 4- filosofia empresarial de melhoria contínua

Novos tempos exigem novos métodos e muitas metodologias tem sido apresentadas para as organizações para que elas possam se adequar à uma realidade de contínua instabilidade.

A Ludoterapia Empresarial é a nossa proposta. Trata-se de uma metodologia de treinamento e análise organizacional, com ênfase em Qualidade, que utiliza atividades lúdicas, como apoio.

Essa metodologia atende aos “Fundamentos da Nova Administração”.

Assim, as atividades lúdicas estimulam as sensações, sentimentos, emoções e intuição ao mesmo tempo que proporcionam uma atividade física.

As análises organizacionais estimulam o raciocínio, a capacidade de ver o todo, e a interdependência dos componentes.

A forma com que são feitas as análises dos aspectos organizacionais lembra uma sessão de psicoterapia, ou de psicodrama daí o nome Ludoterapia Empresarial.

As atividades lúdicas servem para liberar a espontaneidade das pessoas e quebrar as resistências às mudanças. O espírito de alegria contribui para uma maior integração entre os participantes e torna a comunicação entre eles muito mais fácil e sincera. Os conceitos discutidos durante as atividades são imediatamente relacionados à sua aplicação prática, levando em conta a experiência dos participantes.

A utilização da metodologia ASO, dá consistência às análises da organização. A participação da cúpula administrativa no final dos eventos, e a entrega formal das conclusões dos trabalhos durante essa participação tem se mostrado válida para garantir a consideração das sugestões.

## APENDICE

### ASPECTOS PRÁTICOS DA LUDOTERAPIA EMPRESARIAL

#### 1- ORGANIZAÇÃO DO EVENTO

Alguns aspectos devem ser levados em consideração para assegurar o sucesso do treinamento através da Ludoterapia Empresarial:

- **Facilitadores**

Os responsáveis por esse tipo de treinamento não podem se esquecer que são apenas facilitadores do processo que pertence, de fato, aos participantes. Além disso, precisam estar atentos aos resultados das análises que mesmo não tendo sido previstos podem servir de subsídios para a organização.

- **Entendimento**

O entendimento com os representantes da organização visa conhecer os objetivos da empresa com o treinamento, a metodologia de Qualidade que é usada, o nível de motivação dos funcionários, além de explicar como é feito o treinamento.

- **Planejamento**

Definição das atividades que mais se adequem aos objetivos almejados, em função das análises que propiciam, do nível de conhecimento dos participantes e do tempo disponível. Sempre que houver disponibilidade de tempo, é aconselhável a exibição de fitas técnicas de vídeo, ou mesmo filmes de locadora desde que permitam uma discussão sobre o tema do treinamento. Definição dos recursos necessários.

- **Grupo**

O número de participantes deve ficar entre doze e vinte pessoas. Grupos muito pequenos vão inviabilizar uma série de brincadeiras e números grandes vão tornar as brincadeiras muito confusas, demandar tempo extra e exigir a presença de um assistente. Os grupos não devem, de qualquer forma, ultrapassar trinta pessoas. Sempre que os grupos são

maiores é necessário dividi-los em subgrupos. Enquanto um subgrupo realiza uma atividade os outros representam a platéia. Essa situação, às vezes, é interessante, principalmente, na hora dos debates.

A escolha dos participantes vai depender muito dos objetivos da organização. No caso em que a empresa pretenda realizar o treinamento para todos os funcionários, ou quando envolve departamentos diferentes, optamos por uma composição que envolva pessoas de níveis e área distintas, isso facilita a integração entre áreas e serve para clarificar alguns comportamentos

## 2- OPERACIONALIZAÇÃO

### • Apresentação

As atividades de apresentação servem, não só para que o facilitador se apresente e fale de si mesmo e do tipo de trabalho que vão realizar durante o treinamento, mas para quebrar o gelo e fazer com que os participantes se sintam a vontade. O facilitador deve sempre iniciar a brincadeira de apresentação, como um participante qualquer, se ele estiver trabalhando com um assistente, ele deve ser o segundo. A apresentação deve marcar o tipo de trabalho que vai ser desenvolvido, portanto deve ser divertida, não basta que as pessoas simplesmente digam seus nomes, ela também deve ser caracterizada pelo espírito lúdico.

### • Integração

Uma vez feita a apresentação é importante que os participantes realizem alguma atividade que possibilite o contato com seus companheiros. Na primeira brincadeira ele ouviu seu parceiro falar de si, nessa deve tocá-lo. Essa atividade não deve acontecer de uma forma natural sem gerar constrangimento.

### • Ritmo

Cada pessoa tem seu próprio ritmo. O trabalho em grupo vai exigir que seja ajustado o ritmo do grupo. O facilitador deve escolher alguma

atividade que possibilite ao grupo encontrar o seu ritmo. Durante essa atividade o facilitador deve chamar a atenção para a necessidade de se respeitar o ritmo do companheiro.

- **Aquecimento**

Nessa altura dos trabalhos, as pessoas já estão à vontade e está na hora de começar a apresentar atividades que permitam a análise da empresa, primeiro de uma forma muito simples, aquecendo para as fases mais complexas que virão a seguir. É no início dessa etapa que devem ser apresentadas as fitas voltadas para a Qualidade.

- **Atividades voltadas para a empresa**

Nessa etapa, o treinamento passa a atender aos objetivos solicitados pela empresa, ao desenvolvimento do diagnóstico organizacional e à discussão dos conceitos de Qualidade. O lúdico, contudo, não é abandonado e a cada análise corresponde uma atividade, normalmente uma dramatização da situação que está sendo analisada. A representação serve como confirmação do que foi dito, ou suscita novas discussões que servem para clarificar o tema.

- **Relaxamento**

É interessante que antes do término do treinamento seja feita uma sessão de relaxamento, que serve tanto para eliminar o "stress" do dia como para induzir os participantes a visualizarem a organização, como gostariam que ela estivesse daqui a cinco ou dez anos. Esse exercício de visão tem se mostrado muito útil tanto pela motivação que desperta quanto pelo desejo de implementar melhorias que façam com que a organização se aproxime do ideal do grupo.

### **Encerramento**

O encerramento dos trabalhos compreende um balanço geral do treinamento. Todos os participantes devem comentar não só o que acharam do treinamento como o que aprenderam e como pretendem usar esse novo conhecimento no seu dia a dia.

### **3- EXEMPLO PRÁTICO**

## **JOGOS MOTIVACIONAIS**

(Programa de um dia)

### **OBJETIVO**

Motivação  
Discussão de conceitos da qualidade  
Valorização do trabalho de cada um  
Trabalho em equipe confiança e respeito  
Conhecimento da empresa

### **PROGRAMA**

Apresentação do trabalho  
Apresentação dos facilitadores

### **FORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO DO GRUPO**

#### **1-APRESENTAÇÃO COM OBJETO**

Objetivo: quebrar o gelo e fazer que as pessoas falem de si mesmas, sem muita racionalização.

Descrição: cada participante deve fazer sua apresentação usando um objeto que esteja sempre com ele.

Duração: 15 minutos

#### **2-APRESENTAÇÃO PELAS MÃOS**

Objetivo: estabelecer a união, fazer com que as pessoas se toquem; discutir a energia que passa de uma pessoa para outra através do toque de mãos.

Descrição: os participantes, em pares, vendados, tocam as mãos uns dos outros e numa segunda etapa devem reconhecer seus parceiros pelo toque.

Duração: 25 minutos

## **VALORIZAÇÃO DO TRABALHO DAS PESSOAS**

### **3-BRINCADEIRA COM BEXIGAS**

Objetivo: discutir individualidade/trabalho em equipe, enxugamento de pessoal/ aumento de carga de trabalho.

Descrição: cada participante recebe uma bexiga e são orientados para não deixar as bexigas caírem.

Duração: 10 minutos

## **DISCUSSÃO DE CONCEITOS DE QUALIDADE**

### **4- ESCRAVOS DE JÓ**

Objetivo: discutir conceitos de input, output, processo, importância das normas, etc.

Descrição: brincadeira infantil

Duração: 40 minutos

### **5-CAFÉ**

## **TRABALHO EM EQUIPE, COMUNICAÇÃO, CONFIANÇA, RESPEITO**

### **6-GUIA DE CEGOS**

Objetivo: estabelecer entre os participantes uma relação confiança e respeito; discutir que muitas vezes somos os cegos e temos que confiar em nossos guias, e que quando guias temos a responsabilidade pela segurança e bem estar de nossos cegos.

Descrição: os participantes são divididos em dois grupos.

Um de cegos e outro de mudos. Os mudos servem de guias para os cegos.

Duração: 30 minutos

### **7-GUIA DE CEGOS COM OBSTÁCULOS**

Objetivo: ainda confiança e respeito além de comunicação e as dificuldades a ela inerentes

Descrição: os participantes são divididos em tres grupos: os cegos, os guias e os obstáculos- os guias não podem tocar nos cegos e devem comandá-los para que passem pelos obstáculos.

Duração:30 minutos

### **8-RODA DO BARBANTE**

Objetivo: discutir a importância de se prestar atenção ao que as outras pessoas falam e como muitas vezes uma pequena dificuldade pode atrapalhar nossa concentração.

Descrição: semelhante à brincadeira do telefone sem fio

Duração: 15 minutos

## **CONHECIMENTO DA EMPRESA- NORMAS GRUPAIS**

### **7- DRAMATIZAÇÃO DE UMA SITUAÇÃO COMUM NA EMPRESA**

Objetivo: discutir a cultura da empresa, os problemas que estão por trás das frases de corredor. Discutir como a empresa pode utilizar a "radio peão" para estabelecer melhorias.

Descrição: os participantes são divididos em grupos.

Cada um faz a dramatização através de uma frase feita de uma situação comum na empresa. Enquanto o outro grupo deve identificar essa situação

Duração: 40 minutos

### **8- ALMOÇO**

### **9- DRAMATIZAÇÃO FORÇAS/FRAQUEZAS; AMEAÇAS/OPORTUNIDADES**

Objetivo: Análise estratégica dos elementos internos e externos da empresa

representados por seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidade a que está sujeita.

Descrição: os participantes são divididos em grupos.

É dado um tempo (30 minutos) para que os grupos identifiquem as principais forças e fraquezas da empresa. A seguir o grupo escolhe e representa uma de cada.

O processo é repetido para ameaças e oportunidades.

Duração: 1 hora e 30 minutos.

### **10- SIMULAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE ENVELOPES.**

Objetivo: vivenciar as dificuldades de cada gargo

### **11-RESENHA DO DIA**

Dramatização de um jornal em que todos os objetivos do dia são analisados

## **FIM DO TREINAMENTO**

**BIBLIOGRAFIA**

- BERTERO, C. O. *Cultura organizacional e instrumentalização do poder*.  
IN: FLEURY, M. T. L. et al... *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- BANDLER, R. e GRINDER, J. *Sapos em príncipes: programação neurolinguística*.  
São Paulo, Summus, 1982.
- BRACEY, H.; ROSENBLUM, J.; SANFORD, A. e TRUEBLOO, R.  
*Managing from the heart*. New York, Delacorte, 1990.
- BURNS, T. e STALKER, G.M. *The management of innovation*. Londres,  
Tavistock Institute, 1961.
- CAGNÉ, R. M. *Como se realiza a aprendizagem*. Rio de Janeiro, MEC, 1974.
- CAPRA, F. *O Ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1982.
- CARTWRIGHT, D. e ZANDER, A. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, Heider, 1967.
- CASTRO, D. M. *Vida: uma nova visão do ciclo de qualidade*. São Paulo, Revista  
Controle de Qualidade, fev. 1994.
- CHIAVENATTO, I. *Os novos paradigmas*. S.Paulo, Atlas, 1996.
- CROOKALL, D. *Cultural and social aspects of simulation: an introduction*.  
IN: CROOKALL, D. et al... *Simulation-gaming in education and training*.  
New York, Pergamon, 1992.
- DEMING, W. E. *Qualidade a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques  
Saraiva, 1990.
- DILTZ, R. *Enfrentando a audiência. Recursos de programação neurolinguística*.  
São Paulo, Summus, 1997.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós capitalista*. São Paulo, Pioneira, 1993.
- EVANS, R. e RUSSEL, P. *O empresário criativo*. São Paulo, Cultrix, 1989.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo, Atlas, 1970.
- FLEURY, M. T. L. *O desvendar a cultura de uma organização- uma discussão  
metodológica*. IN: FLEURY, M. T. L. et al... *Cultura e poder nas organizações*.  
São Paulo, Atlas, 1989.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- GEUS, A. P. *Planejamento como aprendizado*. IN: STARKEY, K. *Como as  
organizações aprendem. Relatos de sucesso em grandes empresas*. São  
Paulo, Futura, 1997.

- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. S. Paulo, Objetiva, 1995.
- GRAMIGNA, M. R. M. *Jogos de empresas e técnicas vivenciais*. São Paulo, Makron, 1997.
- HAIRE, M. . *Group dynamics in the industrial situations*. IN: Kornhauser A. et al... *Industrial conflict* . New York, Mcgraw-Hill, 1954.
- HALL, C. S. e NORDBY, V.J. *Introdução à teoria junguiana*. São Paulo, Cultrix, 1993.
- HARRINGTON, J. H. *O processo do aperfeiçoamento- como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle de qualidade*. São Paulo, Mcgraw-Hill, 1988.
- HUIZANGA, J. *Homo ludens*. São Paulo, Perspectiva, 1993.
- ISHIKAWA, K. *TQC-total quality control*. São Paulo, IM&C, 1984.
- JONES, K. *Simulations. A handbook for teachers and trainers*. New York, Nichols, 1987.
- JURAN, J. M. *Juran na liderança para a qualidade*. São Paulo, Pioneira, 1989.
- KAUFFMAN, D. L. *Introdução ao pensamento sistêmico*. Minneapolis, Future System, 1980.
- KELLY, M. *Revolution in the market place*. Utne Reader, jan/fev 1989.
- KIRBY A. *Encyclopedia of games for trainers*. Amherst, HRD Press, 1992.
- KNOWLES, M. *The adult learner a neglected species*. Houston, Gulf Publishing, 1990.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J.W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York, Macmillan, 1993.
- MONTEIRO, R.F. *Jogos dramáticos*. S. Paulo, Ágora, 1994.
- MORENO, J. L. *Psicodrama*. Buenos Aires, Paidós, 1964.
- NAISBITT, J. e ABURDENE, P. *Re-inventing the corporation*. New York, Warner, 1985.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SCHERKENBACH, W. W. *O caminho de Deming para a melhoria contínua*. Rio de Janeiro, Qualitymark. 1991.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. S. Paulo, Nova Cultural, 1990.
- SHULTZ, R. *Sabedoria e intuição*. São Paulo, Cultrix/Amana, 1994.
- SINK, D. S. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. S. Paulo, Atlas, 1970.
- TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. São Paulo, Atlas, 1970.
- TOFLER, A. *A terceira onda*. Rio de Janeiro, Record, 1980.

- WEBER, M. *Organizações complexas*. S. Paulo, Atlas, 1970.
- WEIL, P. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1995.
- YOZO, R. Y. K. *100 jogos para grupos*. S.Paulo, Ágora, 1996.