

Marcos Antonio Franklin

**A IMPORTÂNCIA DO SIGNIFICADO E DO PROPÓSITO
NA GESTÃO DA QUALIDADE**

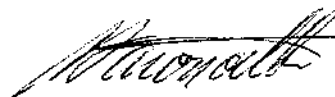
**INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E COMPUTAÇÃO
CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
IMECC - UNICAMP
1998**



A IMPORTÂNCIA DO SIGNIFICADO E DO PROPÓSITO NA GESTÃO DA QUALIDADE

Este exemplar corresponde a redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida por Marcos Antonio Franklin e aprovada pela comissão julgadora.

Campinas, 16 de dezembro de 1998



Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos
Orientador

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

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA CENTRAL DA UNICAMP

F854i

Franklin, Marcos Antonio

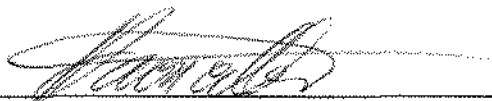
A importância do significado e do propósito na gestão da qualidade / Marcos Antonio Franklin. -- Campinas, SP : [s.n.], 1998.

Orientador : Marcos Augusto de Vasconcellos.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas , Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Gestão da qualidade total. 2..Significado (Psicologia).
3. Propósito. 4. Comportamento humano. I. Vasconcellos, Marcos Augusto de. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.
III. Título.

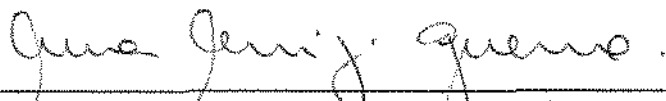
Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 16 de dezembro de 1998
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). MARCOS AUGUSTO DE VASCONCELLOS



Prof (a). Dr (a). JOSÉ ROBERTO MONTES HELOANI



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

DEDICATÓRIA

A Deus, pela misericórdia da sua criação e pela minha existência;

Aos meus pais, pelo exemplo de retidão, respeito e perseverança - José (In memoriam) e Maria;

À minha esposa, pela paciência, incentivo, críticas, companheirismo e carinho - Iolanda;

À minha filha, que ao chegar neste mundo traduz a continuação de minha vida, mas que sobretudo é a prova de estarmos sempre aprendendo - Beatriz;

Aos meus sobrinhos, pelas respostas e explicações que não lhes dei - Arthur e Maysa;

Aos demais membros da família, pelo apoio fundamental;

Aos poucos amigos, porém sinceros;

Aos colegas e companheiros da ELETROPAULO, que participaram na realização da peça teatral que se tornou fonte inspiradora para esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

- Ao Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos, pela paciência, empolgação, vigor e elucidação na condução de sua orientação, bem como por suas valiosas e oportunas sugestões para o bom desenvolvimento desta dissertação;
- Ao Prof. Dr. Manuel Folledo, pela capacidade de despertar a chama da QUALIDADE em seus alunos, mostrando a necessidade de buscar a melhoria contínua, o equilíbrio entre o discernimento e o conhecimento, sem com isso cair no mercenarismo;
- Ao Sr. Arlindo Casagrande Filho, responsável pela minha estada neste curso;
- À ELETROPAULO - Eletricidade de São Paulo S.A., por proporcionar este grande momento;
- Aos mestres: Profa. Ana Cervigni Guerra, Prof. Ademir José Petenate, Prof. André Leite Alckmin, Prof. Belmer G. Negrilo, Prof. José Newton Carpinteiro, Prof. José Roberto Ferro, Prof. Marco Antonio da Silveira, Profa. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza, Prof. Miguel Juan Basic, Prof. Sidnei Ragassi e Prof. Wolmer M. da Silveira.
- Aos colegas e demais membros que compõem a força do Curso de Mestrado do IMECC;
- À UNICAMP, pela disposição em continuar a manter-se como um dos principais pilares da ciência e da tecnologia deste País, engrandecendo o conhecimento e mantendo a vocação pela cidadania, em busca de uma sociedade justa e perfeita.

PENSAMENTO

“Se planejarmos para um ano, devemos plantar cereais,

se planejarmos para uma década, devemos plantar árvores,

se planejarmos para toda vida, devemos treinar e educar o homem.”

Kwantsu, 300 a.C.

SUMÁRIO

RESUMO	1
SUMMARY	4
1 - APRESENTAÇÃO	7
2 - INTRODUÇÃO	11
3 - DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL	14
3.1 - QUADRO CONCEITUAL	14
3.2 - GESTÃO DA QUALIDADE	15
3.3 - CONSCIÊNCIA PARA A NECESSIDADE DE MUDANÇAS	24
3.4 - MOTIVAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DA QUALIDADE	32
3.5 - COMPARTILHAR AUTORIDADE - <i>Empowerment</i>	39
3.6 - LIDERANÇA E SEU PAPEL	58
3.7 - O SIGNIFICADO	63
3.8 - PROPÓSITO	68
4 - ANÁLISE DO CASO EM FUNÇÃO DO QUADRO CONCEITUAL	71
5 - CONCLUSÃO	79
6 - ESTUDO DE CASO - APÊNDICE	82
6.1 - DEPOIMENTOS	96
6.2 - ANEXOS - FOTOS	114
7 – RELAÇÃO DE FIGURAS	119
8 – BIBLIOGRAFIA	120

RESUMO

Os modelos de Gestão da Qualidade são desenvolvidos com base nas necessidades de competitividade das organizações e, em última análise, de sua sobrevivência.

Os modelos comumente desenvolvidos trazem em sua composição: políticas, diretrizes, técnicas e metodologias que gerenciam seus indicadores nos processos produtivos na prestação de serviços.

Pode-se entender que os processos da qualidade, em geral, são parte integrante das políticas das organizações que buscam a concretização do desenvolvimento sustentável. Partindo deste pressuposto, torna-se fundamental a participação das pessoas no processo de construção da Gestão da Qualidade. Por isso possibilitar essa participação dos empregados na condução do processo da qualidade da empresa requer um grau elevado de desprendimento por parte da organização.

Apresentamos aqui uma proposta dessa gestão, que pode ser vista no QUADRO CONCEITUAL (figura 1.1), e que foi vivenciada numa experiência na Eletropaulo, empresa de energia elétrica localizada no estado de São Paulo.

Essa experiência consistiu na realização de uma peça teatral produzida por empregados da Empresa, e que foi representada para os próprios empregados a fim de transmitir conceitos da qualidade.

Nessa oportunidade observamos que, durante a montagem e as apresentações dos espetáculos, os conceitos que originaram o Quadro a ser apresentado a seguir se tornaram visíveis. O fato é que quanto maior o envolvimento das pessoas, melhor será seu rendimento profissional e sua satisfação pessoal.

Destacamos os depoimentos colhidos das pessoas que participaram direta e indiretamente do processo, que se encontram no item Estudo de Caso - Apêndice desta dissertação, os quais ratificam a coerência do Quadro.

Compõem o Quadro pontos inter-relacionados e interdependentes, que traduzem comportamentos apresentados pelas pessoas em seu ambiente de trabalho.

A consciência de que as mudanças hoje em dia ocorrem com um dinamismo sem precedentes exige outras formas de raciocínio por parte dos empregados e dos empregadores. Os paradigmas estão sendo colocados à prova a todo momento.

Dentro dessa realidade, as alterações comportamentais têm a ver com o fator motivacional. Nesse sentido, a motivação é entendida como uma força que surge no interior dos indivíduos, e isto não significa que essa força não sofra oscilações e às vezes desapareça. Portanto, é fundamental que haja um ambiente na organização que alimente essa motivação.

Outro fator para despertar a motivação dos empregados é a sua autonomia oferecida pela organização para que desenvolvam suas atividades.

Isto está representado no princípio conhecido como *Empowerment* – COMPARTILHAR AUTORIDADE, que concede ao empregado o poder de agir, em resposta à satisfação do cliente interno ou externo, tomando as decisões cabíveis.

Valendo-se desses pressupostos, alguns empregados se destacam no decorrer do processo. Surgem os líderes, canalizando as forças dos grupos, norteados por um propósito, ajudando as pessoas a descobrirem o significado de seu trabalho, para a organização e para eles mesmos.

Esse significado normalmente está ligado a uma história de vida do empregado, em que os seus valores estão presentes. Assim, alinhar os propósitos de seus seguidores ao seu é outro componente da capacidade de liderar.

O significado atribuído ao trabalho pelo empregado é, portanto, um dos fatores que sustentam esse Quadro. Quando não houver mais esse significado, a motivação não existirá.

Construir um propósito profissional e de vida é um outro fator importante que sustenta o Quadro. A não-observância desse fator pode levar as pessoas a ficarem confusas e perdidas, empregando suas energias nos mais variados sentidos e, muitas vezes, confrontando-se com os interesses da organização.

O papel do SIGNIFICADO e do PROPÓSITO é o foco de atenção desta dissertação que, juntamente com as outras abordagens assinaladas no Quadro, retrata em termos gerais a carência da valorização do Homem.

SUMMARY

The Quality Management Standards are developed based on the necessities of competitiveness of the organization and, in the final analysis, from its survival.

The commonly developed standards bring in their composition, policies, rules, techniques and methods which manage its indicators in the production processes and in the rendering of service.

It may be understood that, in general, the quality processes are part of the policies in the organizations which look for the rendering of sustained development. Taking that into account, it becomes fundamental the participation of people in the construction of the quality management process. For that reason to enable this participation of the employees in the conduction of the quality process in the company demands a high level of unselfishness by the organization.

We present here a proposal of this management process, which can be seen in the CONCEPTUAL CHART (figure 1.1) which was lively experienced at Eletropaulo, a electric energy company located at São Paulo - Brazil.

This experience consisted in the production of a theatrical play by the company's employees which was performed to its own employees in order to transmit quality concepts.

We observed that during the rehearsals and the presentations, the concepts that originated the Chart to be presented later on became visible. It is a fact that the greater the involvement of the people, the better will be their professional efficiency and personal satisfaction.

We point out the interviews made with the people who directly or indirectly participated in the process, which are included in the item Case Study - Appendix of this dissertation, which confirm the Chart's logic.

The Chart is composed by interdependent and interrelated issues which are translated into the people's behaviors in their working environment.

The awareness that today the changes occur with a dynamism never shown before, require other means of reasoning both from the employees and the employers. The paradigms are being tested all the time.

Within that reality, the behavior alterations have to do with the motivational factor. In this sense, the motivation is understood as a strength that emerges within the individuals and this does not mean that the mentioned strength does not suffer changes and sometimes even disappears. Hence, it is fundamental the existence of an environment in the organization which supports this motivation.

Another factor to arise the motivation of the employees is their autonomy offered by the organization to develop their activities.

This is represented at the principle known as EMPOWERMENT (sharing of authority), which gives the employee the power to act in response to the customer's satisfaction, be it internal or external, taking adequate measures.

Taking advantage of these presuppositions, some employees exceed along the process. Leaders emerge concentrating the power of groups guided by an objective, helping people find out the meaning of their work to the organization and to themselves.

1 – APRESENTAÇÃO

Na introdução deste trabalho demonstramos as tendências organizacionais das empresas que cada vez mais utilizam da Gestão pela Qualidade Total. Observamos que, para se vivenciar essa nova gestão pela empresa, é necessário não só um novo enfoque no tratamento dos clientes, mas também uma outra convivência entre os empregados e a empresa. Também na introdução mostramos o QUADRO CONCEITUAL proposto e o inter-relacionamento entre seus conceitos.

No item 3 e 3.1 apresentamos o QUADRO CONCEITUAL, que traduz nossa percepção desses conceitos e que norteou este trabalho.

O item 3.2 é dedicado à apresentação de vários conceitos sobre qualidade enfocando alguns “papas” deste tema, tais como E.W. Deming, Joseph M. Juran, Philp B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Karl Albrecht e outros que tratam do assunto sob os mais variados enfoques.

No item 3.3 são oferecidos pontos de referência com relação à necessidade de estabelecer uma nova consciência e uma nova postura dos empregados diante das mudanças que surgem a cada instante.

O item 3.4 foi reservado à importância da motivação das pessoas no processo de construção da qualidade total. Essa motivação diz respeito a uma força interna que move os indivíduos que, enquanto empregados, serão capazes de total dedicação ao seu trabalho mesmo em detrimento de questões de remuneração ou de benefícios. Entretanto, a manutenção da motivação dos empregados está também ligada a um ambiente que permita fluidez desse estado.

No item 3.5 apresentamos também outro modelo de aplicação que dá suporte a uma condição primordial para a execução das atividades

desenvolvidas pelas pessoas e que interferem sobremaneira nos conceitos relatados nos capítulos anteriores. Trata-se de permitir mais autonomia para os empregados na tomada de decisão.

No item 3.6 tratamos da liderança nesse processo de mudanças e sobretudo da competitividade que determina a sobrevivência da empresa. Nesse item, vemos que o líder tem um papel decisivo. Dentro do projeto que inspirou esta dissertação, constatamos o surgimento de líderes em cada fase do projeto.

Há necessidade cada vez mais de termos essas pessoas em pontos estratégicos numa organização, desde os altos cargos até em funções de linha de frente.

No item 3.7 enfocamos o significado do trabalho que é, a nosso ver, um dos fatores que sustentam o QUADRO CONCEITUAL apresentado.

O significado do trabalho para o empregado traz conseqüências para o seu desempenho. O significado que as pessoas dão àquilo que realizam em sua vida profissional pode estar muitas vezes ligado a sua história de vida. Quando o empregado deixa de ver algum significado naquilo que executa, deixa de ver sentido para a vida.

E, finalmente, no item 3.8 falamos sobre a importância de um propósito que, ao lado do significado, configura-se noutro fator primordial de sustentação do QUADRO CONCEITUAL. Trata-se da convergência sinérgica das forças das pessoas canalizadas para um único fim. Importante ressaltar que o propósito da organização deverá estar alinhado aos propósitos dos empregados.

No item 4 apresentamos uma análise realizada entre o caso vivido e o QUADRO proposto.

No item 5 estão as conclusões, em que se destacam as experiências vividas neste processo. Uma delas é a constatação de experiências advindas de

fatores que vão além dos interesses por remunerações ou benefícios. Tais fatores estão calcados na realização profissional propiciada por valores, significados e propósitos que levam as pessoas a se identificarem com o seu trabalho.

A outra é a utilização da arte cênica. Sem dúvida é um instrumento importante nesse processo, porque além de ser uma maneira descontraída de apresentar o tema é, notadamente, uma atividade cultural prazerosa.

No item 6 apresentamos o estudo de caso, com um apêndice em que se relata a experiência que inspirou esta dissertação.

O apêndice trata de apresentar a ELETROPAULO - Eletricidade de São Paulo S.A., mostrando um pouco de sua história, sua área de atuação e seu potencial técnico.

Ainda nesta apresentação discorreremos sobre o *Projeto Bandeira*, que instituiu o Programa da Qualidade Total na Empresa. Dentro desse projeto, criou-se uma frente de trabalho denominada *Bandeira no Palco*. A técnica adotada para a realização dessa frente foi a arte cênica.

A produção de uma peça teatral intitulada *Bandeira no Placo - Plug* teve como objetivo transmitir conceitos básicos da qualidade, bem como resgatar a história da organização.

No item 6.1 estão transcritos os depoimentos de várias pessoas, dentre elas, atores, diretor, gerentes dos mais variados níveis hierárquicos e, sobretudo, profissionais que compunham grupos que davam suporte ao programa da qualidade.

No item 6.2 colocamos à disposição fotos dos personagens em cena. Essas fotos foram feitas no espetáculo de estréia, tendo como platéia diretores, assistentes executivos, assessores, superintendentes e demais gerências.

No item 7 está colocada a relação das figuras utilizadas para melhor entendimento da matéria.

O item 8 contém a relação bibliográfica.

2 - INTRODUÇÃO

O significado do trabalho é um dos fatores que sustentam esse Quadro. Quando não houver mais o significado do trabalho, a motivação e, portanto, o comprometimento e envolvimento das pessoas aos poucos se degenerarão até o seu desaparecimento.

Com igual importância, a construção de um propósito profissional e de vida é um outro fator fundamental na sustentação do Quadro. A não-observância desse fator pode levar as pessoas a ficarem confusas e perdidas, empregando suas energias nos mais variados sentidos e, muitas vezes, confrontando-se com os interesses da organização.

Pela importância do papel do SIGNIFICADO e do PROPÓSITO é que elas são o foco de atenção desta dissertação, juntamente com as outras abordagens assinaladas no Quadro, que retrata em termos gerais a carência na valorização do Homem.

Entretanto, muito se tem estudado sobre a relação do homem com o trabalho e o seu comportamento dentro de uma organização. Por isso, as organizações cada vez mais procuram, ou ao menos tentam entender esse fenômeno, de modo a dar ao empregado a oportunidade de participar nas buscas de soluções de problemas que afetam o dia-a-dia e que podem proporcionar uma melhor performance na produção e na prestação de seus serviços.

No entanto, esse esforço fica prejudicado quando algumas organizações tentam introduzir técnicas impondo a sua adoção a qualquer custo, sem atentar para o ambiente que reina no interior da empresa. Esse ambiente é composto de cultura, valores, significados e propósitos das pessoas que nela trabalham e que nem sempre são levado em consideração. Como

decorrência, é possível depararmos com experiências nada animadoras na aplicação de programas de gestão pela qualidade.

Entendemos que, para efetivo envolvimento e comprometimento das pessoas na organização, deve ser valorizada a sua participação nos processos, o que resultará em motivação e numa nova consciência na relação com o trabalho.

Há necessidade de uma nova abordagem dos conceitos hoje presentes dentro das empresas em todo o mundo. Apoiado em vários especialistas em temas sobre a qualidade total e o comportamento das pessoas no trabalho, elaboramos um QUADRO CONCEITUAL, cujas variáveis se completam.

Esse quadro foi idealizado tendo como base uma experiência vivida na montagem de uma frente de trabalho que tinha o objetivo de transmitir os conceitos da qualidade para os empregados da Empresa. Para esse fim, utilizamos a arte cênica. Montamos uma peça teatral, cujo título era *Bandeira no Palco - Plug*, totalmente produzida e apresentada por empregados da própria Empresa. Dessa forma, percorremos os caminhos que o quadro proposto sugere.

A proposta da Gestão pela Qualidade preconiza que todos os integrantes da organização participem de seus processos, procedimentos e rotinas, a fim de oferecer ao cliente o melhor, cumprindo os prazos acordados e com o menor custo.

Entretanto, essa mentalidade toma formas concretas quando os empregados e a empresa despertam para uma nova consciência, em que oferecer o melhor ao cliente significa também que os empregados estejam satisfeitos, ou seja, quando fica estabelecido a situação do ganha-ganha.

A nova consciência requer uma mudança de paradigma significativa. Mais do que isto, temos que entender esse fenômeno emergente em que grandes

revoluções acontecem a todo instante. São mudanças que ocorrem em pouco espaço de tempo e nos mais variados setores produtivos. Assim, somos conduzidos a novas realidades que refletem em nosso comportamento.

O comportamento das pessoas em uma nova forma de gerir favorece e estimula a motivação. Nesse sentido, confiar nos empregados dando-lhes autonomia em suas atividades para tomar decisões resulta em ganho de tempo real. Com isso pode-se diminuir a estrutura organizacional, sem contudo comprometer a hierarquia.

Nesse processo integrado de empregados e empresa não poderia ficar de fora o estabelecimento de propósitos tanto das pessoas quanto da organização. Desta forma, a constância e o alinhamento tornam-se fatores fundamentais num ambiente empresarial, assim como o significado que o trabalhador transfere a suas atividades.

Na condução desse processo complexo, algumas pessoas ocupam posição de destaque no mundo dos negócios, pois conciliar as ansiedades e esperanças das pessoas com os objetivos empresariais requer um grau elevado de perspicácia e visão de futuro, o que torna algumas dessas pessoas líderes.

3 - DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

3.1 – QUADRO CONCEITUAL

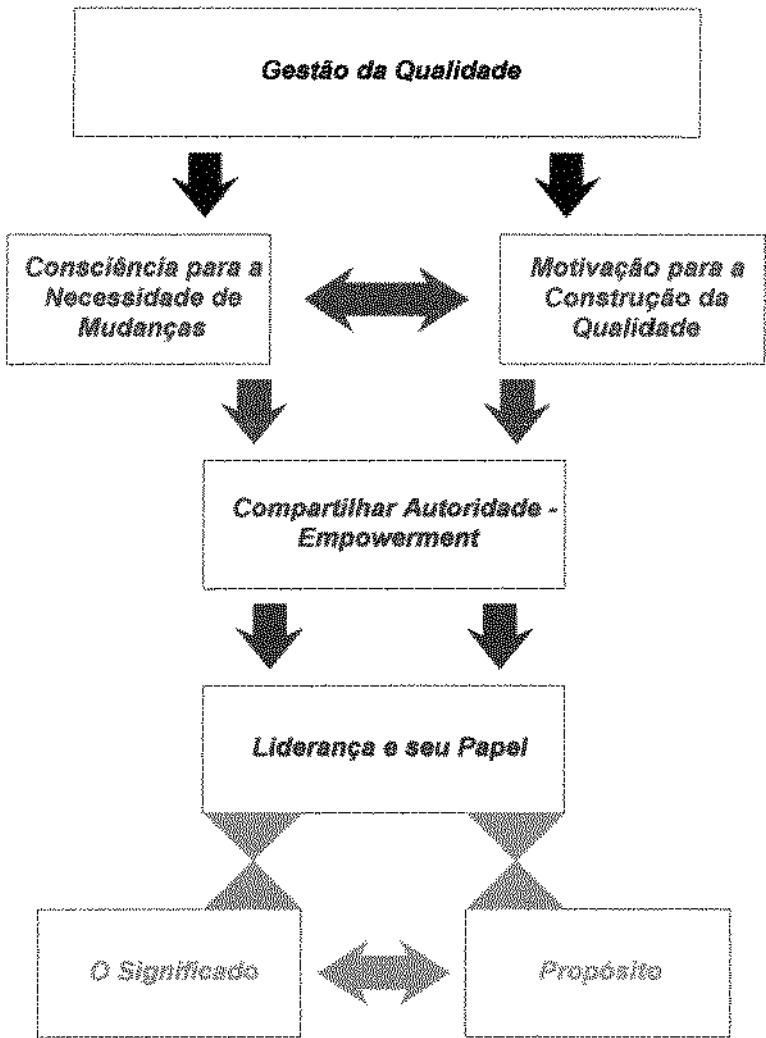


FIGURA 1.1

3.2 - GESTÃO DA QUALIDADE

Após a Segunda Grande Guerra, com a saída do anonimato dos japoneses no mercado mundial, a qualidade crescente de seus produtos trouxe confiabilidade admirável e a prestação de seus serviços encantou os clientes. Começou naquele momento uma nova era de conceitos e filosofias no gerenciamento das empresas.

Mas o que realmente estava por trás dessa magnitude era como conduzir a organização, ou seja, adotou-se uma nova forma de administrar tendo como premissas básicas a satisfação total do cliente (foco no cliente), o bem-estar dos empregados e o melhor retorno de capital aos acionistas.

A idéia era mudar a organização para que se tornasse mais voltada ao cliente. A percepção do cliente deveria ser compreendida e as atitudes dos funcionários, conhecidas. (WALKER, 1991)

Com esse objetivo, constatou-se que a participação dos funcionários nas soluções dos problemas buscando o contínuo melhoramento em seus processos permite maior desenvolvimento das pessoas. Tal participação garante ao processo o envolvimento e comprometimento de todos, nos mais variados níveis hierárquicos, destacando-se neles a figura gerencial.

Verificou-se também que o acesso às informações através de um canal de comunicação transparente e a adoção de objetivos e metas claras possibilitam o pensamento orientado, que converge para um propósito comum.

Com essas premissas surge a Gestão pela Qualidade, mais tarde tornando-se fator decisivo para a competitividade em nível mundial.

A Gestão pela Qualidade traz em sua estrutura algumas técnicas e ferramentas gerenciais desenvolvidas e sobretudo utilizadas ao longo do processo. Hoje, tão amplamente divulgadas, algumas dessas ferramentas e técnicas foram adotadas por várias empresas. Dentre elas, destacam-se: Métodos Estatísticos - que mensuram a performance dos processos, Kaizen - que promove o contínuo melhoramento dos processos e das pessoas, 5 S's - que despertam as pessoas para a importância de um ambiente limpo, organizado e que transmita segurança e disciplina em seu local de trabalho.

Surgiram alguns responsáveis por essa revolução, como o Dr. Arnold V. Feigenbaum, que durante os anos 50, quando gerente, implementou esse conceito na General Electric de Nova Iorque e publicou um artigo sobre o TQC - Industrial Quality Control, edição de 1957, além de outro livro em 1961 com o título de - Total Quality Control Engineering and Management.

De acordo com o Dr. Feigenbaum, esse conceito previa um sistema eficiente para o desenvolvimento da qualidade. Esse sistema, entretanto, ficou a cargo de um norte-americano, Dr. W.E. Deming, que com suas idéias proporcionou a difusão e a popularização dessa nova consciência e maneira de gerir, marcando grandes organizações.

Essas idéias foram projetadas em seus 14 pontos, que vão de encontro aos equívocos e vícios que normalmente se encontram nas empresas. Segundo Deming, são os seguintes:

1. Crie constância de propósito para o aperfeiçoamento de produtos e serviços.
2. Adote a nova filosofia. Não podemos mais viver com os níveis comumente aceitos de atrasos, enganos e defeitos de materiais e de mão-de-obra.

3. Acabe com a dependência da inspeção em massa. Exija em vez disso evidências estatísticas de que a qualidade está incorporada.
4. Acabe com a prática de premiar negócios com base no preço.
5. Encontre problemas. É função da gerência trabalhar continuamente no sistema.
6. Institua métodos modernos de treinamento no local de trabalho.
7. Institua métodos modernos de supervisão dos trabalhadores da produção. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.
8. Expulse o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente para a empresa.
9. Derrube as barreiras entre departamentos.
10. Elimine metas numéricas, cartazes e slogans que pedem novos níveis de produtividade à força de trabalho sem prover os métodos.
11. Elimine os padrões de trabalho que prescrevem quotas numéricas.
12. Remova as barreiras que ficam entre o trabalhador horista e seu direito ao orgulho pelo seu trabalho.
13. Institua um programa vigoroso de educação e treinamento.
14. Crie na alta gerência uma estrutura que instigue todos os dias a respeito dos 13 pontos acima. (DEMING, 1990)

Outras percepções de conceitos surgiram ao longo do tempo, tais como:

Joseph M. Juran, contemporâneo de Deming, entende que:

- Qualidade é adequação ao uso. (JURAN, 1990)

Apresenta o conceito do Triplo Papel e aconselha os seguintes passos em seus 10 pontos.

De acordo com esse conceito, qualquer trabalho exige que a pessoa execute três papéis: figura 1.2 (JURAN, 1991)

- o de cliente, que recebe material dos fornecedores.
- o de processador, que converte esse material em produtos.
- o de fornecedor, que entrega os produtos resultantes aos clientes.

Conceito do Triplo Papel

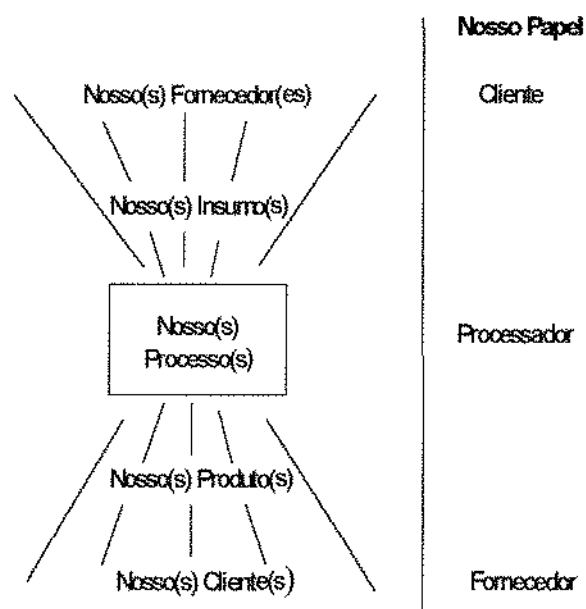


FIGURA 1.2

Os 10 pontos de Juran são:

1. Crie a consciência da necessidade e da oportunidade de melhorar.
2. Estabeleça metas para melhoramento.
3. Organize-se para atingir as metas (forme um conselho de qualidade, identifique problemas, selecione projetos, nomeie equipes, designe facilitadores).
4. Forneça treinamento.
5. Execute projetos para resolver problemas.
6. Divulgue os progressos.
7. Dê reconhecimento.
8. Comunique os resultados.
9. Mantenha um sistema de contagem.
10. Mantenha o impulso incorporando o aperfeiçoamento anual aos sistemas e processos regulares da empresa.

Philip B. Crosby, mais conhecido por ter popularizado o movimento pela Qualidade nos EUA e em outros países, recomenda também os 14 pontos:

1. Deixe claro que a gerência está comprometida com a qualidade.

2. Forme equipes de melhoramento da qualidade e a preocupação com representantes de todos os departamentos.
3. Determine onde estão os problemas de qualidade, correntes e potenciais.
4. Avalie a consciência de qualidade e a preocupação pessoal de todos os funcionários.
5. Eleve a consciência de qualidade e a preocupação pessoal de todos os funcionários.
6. Empreenda ações para corrigir os problemas identificados através dos passos anteriores.
7. Forme um comitê para o programa de zero defeito.
8. Treine os supervisores para que executem ativamente sua parte no programa de melhoramento da qualidade.
9. Crie um “dia de zero defeito”, para que todos os funcionários compreendam que houve mudanças.
10. Encoraje as pessoas a estabelecer metas de melhoramento para si mesmas e para seus grupos.
11. Encoraje os funcionários a comunicar à gerência os obstáculos que encontrarem para atingir suas metas de melhoramento.
12. Reconheça e valorize aqueles que participam.

13. Estabeleça conselhos de qualidade que se comuniquem regularmente.

14. Faça tudo de novo, para enfatizar que o programa de melhoramento da qualidade nunca termina.

Qualidade também é entendida de maneira sistêmica como apresenta Kaoru Ishikawa. Para ele, Controle de Qualidade é um sistema de métodos de produção que produz economicamente, prestando serviços de boa qualidade e atendendo aos requisitos do consumidor.

Para atingir esse objetivo, todos na organização deverão promover o controle de qualidade, desde os altos executivos, atingindo todas as divisões e empregados. (ISHIKAWA, 1993)

Com o enfoque em Administração nos Serviços, Karl Albrecht apresenta o conceito do Triângulo do Serviço que consiste em ações que estão ligadas diretamente ao cliente. E o conceito do Triângulo do Serviço Interno.

Esses triângulos possibilitam as interações de três elementos críticos que devem atuar de forma conjunta e entendendo sua interdependência, a fim de se manterem em níveis mínimos de qualidade as figuras 1.3 e 1.4 (ALBRECHT, 1992)

Triângulo do Serviço

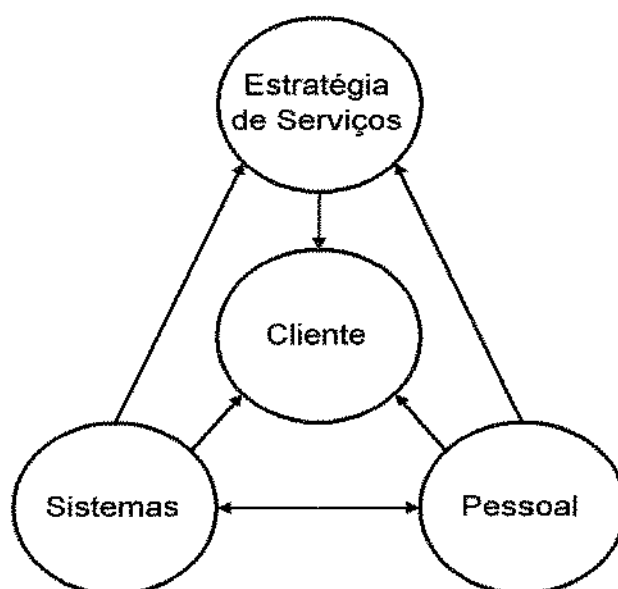


FIGURA 1.3

Triângulo de Serviço Interno

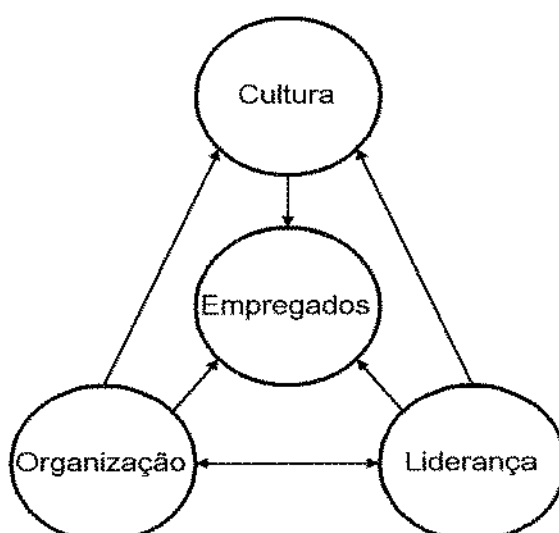


FIGURA 1.4

A forma mais notória que as organizações procuram para dar grande salto qualitativo em seu desenvolvimento é recorrer às certificações ISO 9000, numa tentativa de se manter no mercado.

A adoção da certificação ISO 9000, que consiste em estar na sintonia com os padrões mundiais de qualidade, demonstra clara evidência de as organizações apelarem para uma melhor performance, possibilitando assim a sua sobrevivência no mercado.

Porém, a escolha dessa prática de gerenciamento pode vir abaixo se não for bem entendida e implementada, o que pode ocasionar alguns males, como tornar os processos à mercê dos controles, engessar as tomadas de decisão e sobretudo tolher a criatividade das pessoas.

O processo de certificação exige uma grande dose de entendimento do processo, já que se baseia em fundamentos eminentemente sistêmicos. Contudo, não há garantia da qualidade.

Vale a pena lembrar que muitas dessas implantações, sejam elas Programas da Qualidade, Certificação ISO 9000 e tantas outras estratégias gerenciais que são realizadas através de “decreto”, ou seja, impostas, geram elevado grau de rejeição. Conseqüentemente, o envolvimento e o comprometimento das pessoas desaparecem.

3.3 - CONSCIÊNCIA DA NECESSIDADE DAS MUDANÇAS

A evolução do homem nos sugere que fatores sócioeconômicos sempre determinaram mudanças no comportamento e na postura das pessoas, enquanto cidadão e, sobretudo, enquanto trabalhador.

Entretanto, essas mudanças eram até então previsíveis. Não traziam nenhum abalo aos padrões existentes, sendo formadas gradualmente e, em suas origens, eram precedidas de más experiências, às vezes até dolorosas.

Todavia, os processos das mudanças observados são de maneira progressiva, não padronizados e descontínuos. (LAND & JARMAN, 1990) Assim, exigem das organizações - sobretudo das pessoas que nelas trabalham - o constante desenvolvimento, pois encontrar meios de sobrevivência implica em mudanças freqüentes no ambiente de trabalho e em nossas vidas. Em outras palavras, nossos paradigmas - organizacionais e pessoais estão mudando.

O termo paradigma foi introduzido por Thomas Kuhn no campo da pesquisa científica, onde rompe com as formas tradicionais de pensar, ou seja, de ver o problema (COVEY, 1989), passando a considerar outras percepções.

Contudo, mudar não significa apenas verbalizar. É necessário, sobretudo, uma carga muito grande de ação, e isso implica muitas vezes em compartilhar, conceder e até abdicar do poder, da autoridade, dos bens, do pensar e até da própria razão de viver.

Como afirma Stephen R. Covey: "Cada um de nós toma conta da porta da mudança, que só pode ser aberta pelo lado de dentro. Não podemos abrir a porta de outra pessoa...". (COVEY, 1989)

Essa mudança deverá nascer de dentro das pessoas, ou seja, do coração, transformando-a em verdadeira e duradoura. Essa mudança se manifesta através da revisão, da reavaliação dos nossos valores, paradigmas, cultura e propósitos.

Precisamos de um novo estágio de atitudes tanto na vida, bem como no trabalho, onde devemos resgatar valores e princípios simples, como respeito, diálogo, negociação e caráter, dentre outros. Um exemplo conhecido é a gravura de uma mulher abaixo apresentada, na figura 1.5 (COVEY, 1989)



FIGURA 1.5

Que gravura é esta? - Uma mulher jovem ou velha?

Seja qual mulher você tenha visto, o importante é entender e admitir que outras pessoas possam ter visto nessa mesma figura uma representação diferente da que você viu. E nem por isso elas estão enganadas ou erradas.

Dissemos acima que temos que resgatar alguns valores e princípios básicos. Entendemos que, para chegarmos à solução de um problema, temos que ter respeito pelo próximo e compreendermos que as outras pessoas podem ver o mesmo problema de uma outra maneira, de uma forma diferente. Portanto, não estão erradas, se não detectaram neste mesmo enfoque o problema. Por meio do diálogo e do respeito mútuo poderemos recorrer às negociações, a fim de chegarmos a um resultado comum. Segundo Shimon Perez¹ "... negociação não é a arte de defender um plano, é a arte de criar um plano juntos...".

Assim sendo, a construção da visão holística (RIBEIRO, 1990) permite aos empregados entenderem que a sua parte é parte de um todo, sob total interdependência, resultando numa cadeia de ações. Assim, esse processo afeta o desempenho dos empregados, e mais, a extinção de algumas profissões no mercado de trabalho, conseqüentemente colocando em risco a sobrevivência das organizações. Por isso fomentar a adoção da visão holística é criar um ambiente sinérgico, onde todas as partes se somam, aumentando as possibilidades de um ganho significativo.

Com isso a empresa terá uma condição de competitividade latente e os seus empregados, um maior e melhor desempenho, além de ganhos significativos em remuneração, mas em especial terão um grande desenvolvimento profissional, adquirindo sucessivos conhecimentos em geral.

Equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das reações estabelecidas entre estes e as organizações (KANAAANE, 1995).

O significado e o propósito são bases fundamentais de sustentação dos Programas da Qualidade, fazendo com que as pessoas atribuam o desenvolvimento de seu trabalho às suas vivências pessoais. Sendo assim, eles possibilitam as implementações de várias técnicas administrativas, bem

1- Shimon Perez – Primeiro-Ministro de Israel de 1995 - 1996

como propiciam que o programa de forma geral tenha grande percentual de sucesso. O comprometimento e envolvimento se tornam naturais, e a participação das pessoas é inerente ao processo.

Todavia, na prática diária das organizações, a aplicabilidade dos Programas da Qualidade apresenta contradições e controvérsias.

Entretanto, podem-se constatar alguns fatores que ratificam essas duas realidades, seja a que possibilita a sua aplicabilidade, seja a que apresenta suas contradições.

A montagem de uma peça teatral *Bandeira no Palco - Plug*, um projeto com a finalidade de disseminar os conceitos básicos para a qualidade, atingindo o maior número de empregados possível, teve em sua elaboração o surgimento de alguns fatores singulares despertados por uma nova consciência. São eles:

- **O desafio do desconhecido** - envolve a grande atitude de desaprender antigos conhecimentos e adquirir uma nova concepção de relação no trabalho e, sobretudo, estabelecer a confiança entre os LÍDERES E LIDERADOS.
- **A consciência da interdependência** - consiste em entender que todas as percepções, embora individualizadas, estão interligadas explicitamente através de procedimentos claros (ou até mesmo confusos) e, implicitamente, por meio de valores, princípios e, sobretudo, dos PROPÓSITOS de cada indivíduo e da equipe.
- **A participação como estímulo à criatividade** - a liberação da criatividade, hoje, resulta, em participar nas soluções dos problemas, nas inovações de produtos e serviços, e mais, na realização profissional e no

reconhecimento do ser humano como parte da organização e da sociedade.

Nas situações descritas acima, observamos que o acesso dos indivíduos, enquanto profissionais e cidadãos, às informações, bem como às decisões, reverte em resultados significativos de ganhos, tanto no aspecto financeiro como no campo social, possibilitando entender as transformações emergentes. (HARMAN & HORMAN, 1990)

A inclusão, o envolvimento, o comprometimento e a cumplicidade no processo deixam claro que as pessoas irradiam uma força maciça, capaz de realizar e desenvolver “coisas”, mesmo com a concorrência de fatores ou fenômenos impeditivos e dificultosos, que vez por outra surgem no decorrer de qualquer processo ou que até mesmo são inerentes a ele.

A experiência vivida na peça teatral *Bandeira no Palco - Plug*, trouxe a comprovação de um novo comportamento das pessoas que nela atuaram, apesar de não ocuparem posições de grande envergadura dentro da organização, ou seja, de não fazerem parte do corpo gerencial.

Esse comportamento está demonstrado por meio de um movimento harmônico que fica caracterizado pelas necessidades priorizadas pelo ser humano num determinado momento. Neste sentido, os estudos de Abraham H. Maslow (1963) colaboraram sobremaneira para o conhecimento da natureza humana.

Os estudos de Maslow mostram a existência de uma hierarquia segundo a qual o homem prioriza suas necessidades. (CHANG, 1995) São elas:

- NECESSIDADE FISIOLÓGICAS
- NECESSIDADES DE SEGURANÇA

- NECESSIDADE DE AFEIÇÃO
- NECESSIDADE DE AUTO-ESTIMA
- NECESSIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO

Não obstante, na determinação e na união da equipe ficava caracterizada a verdadeira MOTIVAÇÃO.

“A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo”. (segundo artigo escrito por GOOCH² e McDOWELL³ - BERGAMINI, 1990)

Para isto, é necessário o despertar de uma nova consciência individual e coletiva no intuito de mobilizar a organização, numa espécie de mobilização mútua. (KANAANE, 1995)

No mundo da administração, a grande alavancagem nas organizações se baseia na disponibilidade e na flexibilidade de mudar, favorecida muitas vezes pela sua cultura. Todavia, essa mudança reveste-se das mais variadas formas e ambientes, estando porém ao alcance de todos, o que resulta na manifestação dos indivíduos. Entretanto, em alguns processos é demorado, e em outros, rápido

2- B. J. GOOCH / 3- P. J. McDOWELL - Use of anxiety to motivate. Personnel Journal, EUA, Apr. 1988.

.As mudanças na Gestão pela Qualidade

A Gestão pela Qualidade, hoje tão utilizada, enfocando os clientes, os empregados e os acionistas, recentemente a ecologia, se tornou também presente nas discussões sobre a preservação do meio ambiente.

Associada à qualidade de vida, esse enfoque ecológico torna-se um indicador vital de qualidade. A interação das organizações com o meio ambiente, seja direta ou indiretamente, hoje é acompanhada de perto por instituições governamentais ou não-governamentais.

Essa preocupação é recentemente representada pela certificação ISO 14000, que rege a matéria ambiental, o que requer uma mudança profunda no comportamento das pessoas e das organizações.

As artes também são indicadores importantes de que podem interferir no desempenho dos empregados, bem como serem associadas à imagem dos produtos ou serviços desenvolvidos. (NAISBITT, & ABURDENE, 1990).

No caso dos empregados, o seu acesso às artes significa dar-lhes possibilidade de conhecimento da cultura e de crescimento em suas vidas. Nas empresas, o requinte e a credibilidade ligados aos seus produtos/serviços. Esse renascimento é confirmado em Nova Iorque, Paris e Tóquio. (NAISBITT, & ABURDENE, 1990)

As pessoas necessitam se conscientizar de que vivem num cenário mundial hoje interdependente, que as convoca a reestruturarem suas vidas produtivas de maneira sustentável.

Essa visão holística, portanto, permite às pessoas entender que, em todo e qualquer passo que derem, as conseqüências e os reflexos positivos ou negativos irão ao seu encontro, sejam eles ambientais, tecnológicos,

metodológicos, legislativos etc. O que hoje é uma solução, amanhã poderá ser um problema (oportunidade), ou vice-versa.

O que na verdade importa é a inclusão de todos no processo da gestão pela qualidade e sobretudo o seu entendimento. Só assim obteremos envolvimento e conseqüentemente o comprometimento das pessoas, que passarão a zelar por uma qualidade de vida melhor.

3.4 - MOTIVAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DA QUALIDADE

"A motivação, como um conceito científico para ajudar a entender o homem em sua constituição individual, transformou-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano". B. Sievers (BERGAMINI, 1993). Nesse sentido, segundo essa visão, a verdadeira mudança tem que surgir de dentro das pessoas, ou seja, a motivação surge no interior do ser humano, com reflexos resultantes no ambiente externo e interno. No entanto, não podemos afirmar que, pelo fato de a motivação nascer no interior de cada um, que isso signifique que sua manutenção dependa só dessas pessoas. Para mantê-la ou estimulá-la, o ambiente de trabalho deverá ser favorável ao trabalhador. Como afirma Bergamini:

"De nada adianta essa sinergia individual se o ambiente organizacional não favorecer a sua permanência. Muitas são as restrições organizacionais em vários níveis e em várias circunstâncias". (BERGAMINI, 1994)

Também para este autor a seguir, é necessário criar condições objetivas para a motivação: "As organizações devem possibilitar um clima para a criação de condições para a motivação interna". (CHANG, 1995)

São facilmente reconhecíveis as pessoas motivadas numa empresa. São:

Eficazes: resolvem efetivamente os problemas que lhes são confiados, assumindo as responsabilidades pelo que fazem, não havendo qualquer dependência com a sua remuneração.

Geradoras de energia: se trabalham realmente pela satisfação no próprio trabalho, não sentem o passar das horas.

Alguém presente, dando personalidade àquilo que faz, tira sua energia da ação e é vibrante a respeito das suas descobertas pessoais. Além de estar disponível a ajudar os colegas, sempre preservando o espírito de equipe. (BERGAMINI, 1990)

A participação dos empregados em ações de melhoria, podendo exprimir suas idéias e vendo as mesmas serem utilizadas pela empresa, faz com que as pessoas se sintam úteis. Afinal, as organizações não contratam só as mãos dos trabalhadores, mas também o seu potencial intelectual.

Evidentemente, uma melhor remuneração também é um fator motivacional. Todavia, a identificação com a atividade que executa e a significância percebida do seu trabalho também o são. (CHANG, 1995)

De forma surpreendente, algumas organizações pregam posturas motivacionais através de campanhas, programas e benefícios que mais tarde podem ser revistos ou até retirados dos empregados. Entretanto, essa realidade motivacional é ilusória, pois as pessoas motivadas normalmente anseiam por desenvolver suas atividades e suas tarefas com autonomia, ou seja, com responsabilidade pelo gerenciamento dos processos dos quais participam e onde podem sentir-se mais responsáveis pelos resultados obtidos.

Muitas são as queixas e os aborrecimentos que levam uma pessoa a desinteressar-se pelo trabalho que executa e, muitas vezes, pela organização à qual pertence.

É claro que muitas dessas razões estão ligadas às políticas de gerenciamento adotadas pelas empresas. Atitudes imediatistas como o lucro ou negócio em curto prazo, produtos e tarefas inacabados, atribuições confusas e estrutura organizacional lenta constroem um clima de desmotivação.

Esse clima negativo também surge pela falta de condições para um bom desenvolvimento dos trabalhos, seja com relação aos equipamentos de segurança individual ou em equipe, falta de maquinário, planos de cargos e salários, benefícios e reconhecimento, seja pelo ambiente onde o companheirismo, o respeito e a confiança não são estimulados.

A qualidade do ambiente de trabalho é fundamental para a organização, como aponta um trabalho realizado pelos pesquisadores americanos George Land & Beth Jarman em pesquisa com pessoas de todo o mundo, nos últimos quatro anos (1990). Os resultados dessa pesquisa são espantosos.

Ao montar esse cenário e ao perguntar as qualidades que um ambiente criativo tem nas várias culturas do mundo, os autores descobriram que as respostas são basicamente as mesmas, não importa se a pessoa nasceu na Europa, na América do Norte, no Japão, no Oriente Médio ou na África. (LAND & JARMAN, 1990)

Eis uma amostra daquilo que pessoas e grupos disseram aos pesquisadores sobre as qualidades que o ambiente deve ter para que ele contribua com um alto nível de criatividade e, conseqüentemente, com a qualidade:

"Nós nos apoiávamos mutuamente".

"Tínhamos uma comunicação clara".

"Éramos abertos a novas idéias".

"Nós nos respeitávamos mutuamente".

"Tínhamos liberdade de errar, sem medo de punição".

"Nossa equipe estava comprometida com um propósito comum".

"Tínhamos um sentido de direção e havia união entre nós".

"Havia um equilíbrio bastante interessante entre as realizações do grupo e as contribuições de cada um".

"Éramos sempre flexíveis e muito motivados".

"Era estimulante ir trabalhar e tínhamos entusiasmo e paixão pelo que fazíamos".

"Eu sentia que podia ser honesto porque confiava em todos".

"Não teríamos conseguido sem a disposição de trabalhar em cooperação uns com os outros".

"A competição (predatória) nunca se manifestou".

"O que fazíamos era maior do que "EU". O nosso foco era como "NÓS" íamos fazer as coisas".

"Sabíamos que estávamos criando alguma coisa de valor".

"Aprendíamos a ser criativos. Era uma decisão consciente de envolver a nossa mente criativa naquilo que fazíamos".

Foram apontadas outras situações na pesquisa de George Land & Beth Jarman. Vejamos quais as dificuldades que prevaleceram na maioria dos ambientes de trabalho:

"Não sabemos para onde vamos".

"Não gosto do que eu faço".

"Novas idéias são desencorajadas".

"O elogio e o encorajamento não existem".

"Quando sai algo errado, sempre há alguém para nos culpar".

"Os erros são punidos. O melhor conselho é proteger a sua retaguarda para que ninguém descubra que você errou".

"A atmosfera é de antagonismo".

"Não é um lugar agradável de se trabalhar".

"Competimos com todos no departamento; e com os outros departamentos e divisões".

"Há mentalidade do isso não é comigo".

"Há síndrome do não fomos nós que inventamos".

"Nosso horizonte é curto".

"Prevalece a atitude de que o copo está meio vazio".

"A organização é hierárquica - as pessoas da cúpula têm o poder de evitar que as coisas aconteçam e exercem esse poder".

Contudo, as crenças e valores que formam a interpretação do significado tornam-se parte constante dessa motivação, que pode nos limitar ou nos libertar para que nos automotivemos. (CONTROLE DA QUALIDADE, Nº 69, - pp. 60 - 65, 1998)

Por outro lado, a motivação se manifesta através da interpretação de seu significado. Essa interpretação acontece ao longo de nossas vidas com as experiências e resultados obtidos. Quanto a isso, no seu livro *O Trabalho Criativo*, Harman e Horman revelam a importância do significado do que é feito, como alimento da motivação: "Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum significado naquilo que se está fazendo". (HARMAN & HORMAN, 1990)

Nesse sentido, o significado do que é feito pode contribuir para a auto-estima e esta poderá gerar novos significados. Indo mais além, é possível observar que a motivação para o trabalho só existe quando esse trabalho tem algum significado para outros e para si mesmo, o que implica conseguir levar uma vida útil em relação a si próprio.

Quando o significado do trabalho desaparece, conseqüentemente a motivação deixa de existir e, assim, o interior do trabalhador também se dispersa. Por isso é que as mudanças têm que trazer melhorias para todos, também tornando-se um aditivo para que a motivação se manifeste, oferecendo oportunidades, bem como ausência de ameaças às pessoas. De maneira favorável ou desfavorável, interferem no comportamento das pessoas.

A Construção para a Qualidade

Muito se fala sobre a motivação dos funcionários como um fator preponderante para a obtenção da qualidade numa organização. Todavia, várias organizações não atentam para essa realidade.

Geralmente, a construção da qualidade nas organizações é claramente entendida quando há a constatação de um ambiente onde a motivação flui em todos os níveis da empresa.

Neste caso, observa-se na maioria das pessoas um comportamento construtivo, em que a participação permite o envolvimento e o comprometimento das pessoas no processo da qualidade total. Como consequência, resultará uma integração empregado/qualidade.

A construção da motivação do pessoal das organizações geram nos modelos gerenciais profundas modificações, que ainda se encontram tão vivas nelas. Tal construção nos impõe uma grande ruptura nos paradigmas atuais utilizados, e é dada a preferência a modelos que buscam a inclusão dos empregados como parte do processo de trabalho.

São aspectos motivadores o compartilhar autoridade com os empregados, aumentando-lhes os limites de sua autonomia, o que faculta a tomada de decisão tornando ágeis os processos.

A valorização e a aplicação de suas idéias e de suas sugestões, e mais, o investimento em seu desenvolvimento, seja profissional ou como cidadão, assim como o oferecimento de condições técnicas e de segurança ideais de trabalho, confiança, transparência nas informações, clareza nos valores da empresa e, em especial respeito, são fatores que contribuem para a motivação no seu fazer produtivo.

Em outras palavras, a motivação é a sintonia para a construção da qualidade.

3.5 - COMPARTILHAR AUTORIDADE - *Empowerment*

A mudança cultural da organização é muito difícil e lenta, assim também caminham seus processos decisórios.

Evidentemente, quando se toca no poder de que algumas pessoas estão revestidas ao longo do tempo numa empresa, compartilhar essa autoridade requer uma postura de muito desprendimento por parte delas.

Assim sendo, encontramos algumas situações no decorrer desse processo. São elas:

- O “chefe” que não dá autonomia ao empregado, entendendo que essa autonomia dará projeção ao seu subordinado, e que, portanto, ofuscará seu comando perante a equipe.
- Outra é que nem todos os empregados desejam assumir mais responsabilidades e autonomia para tomar decisões, alegando que não é sua atribuição tomar decisões.
- E, por fim, nem todas as pessoas estão preparadas para assumirem mais responsabilidades e autonomia.

O conceito proposto aqui para o *Empowerment* é **Compartilhar Autoridade**. O conceito permite também ao empregado tomar decisões, com o objetivo de tornar mais ágeis os processos, sejam eles técnicos ou administrativos, resultando em um maior crescimento por parte dos empregados e da empresa.

Adotando os conceitos de Diane Tracy concentrados nos 10 passos para o *empowerment*, em que o autor aborda princípios básicos que retratam e

interferem nos processos decisórios no dia-a-dia das organizações e sobretudo na vida das pessoas, vamos focá-los com maior detalhamento.

EMPOWERMENT - 10 PRINCÍPIOS

1. Diga às pessoas quais são suas RESPONSABILIDADES.
2. Dê-lhes AUTONOMIA correspondente às suas responsabilidades.
3. Estabeleça PADRÕES DE EXCELÊNCIA.
4. Ofereça-lhes o TREINAMENTO necessário para a satisfação dos padrões.
5. Forneça-lhes conhecimento e INFORMAÇÃO.
6. Dê-lhes *FEEDBACK* sobre seu desempenho.
7. RECONHEÇA-AS pelas suas realizações.
8. CONFIE nelas.
9. Dê-lhes PERMISSÃO PARA ERRAR.
10. Trate-as com dignidade e RESPEITO.

Mostramos a seguir a *PIRÂMIDE DO EMPOWERMENT* onde estão representados os 10 passos e as necessidades fundamentais para a sua obtenção do *EMPOWERMENT* - figura 1.6. (TRACY, 1994)

EMPOWERMENT - PIRÂMIDE



FIGURA 1.6

Passaremos a discorrer sobre os conceitos dos 10 princípios de Diane Tracy. Entretanto, esses princípios são discutíveis. (TRACY, 1994)

I - RESPONSABILIDADES

“Uma reflexão por parte do empregado sobre a sua própria carreira profissional que poderia levá-lo a ponderar mais cuidadosamente sobre a questão da responsabilidade.

Quantas vezes você se viu em apuros porque a sua compreensão do que deveria fazer era diferente da compreensão do seu chefe?

O seu brilhante desempenho nada significava simplesmente porque não era o desempenho que o seu chefe procurava. Ou talvez você tenha sido repreendido

por ter deixado de fazer algo, simplesmente por não saber quem era o responsável?

Quando as pessoas não têm uma compreensão clara das suas responsabilidades, há muita confusão.

Há desperdício de tempo e a energia é dissipada pela ansiedade e pela dúvida. As pessoas passam grande parte do tempo tentando adivinhar os desejos do chefe, perguntando-se se estão caminhando na direção certa.

Sem uma definição clara de suas responsabilidades, as pessoas são como embarcações desgovernadas no mar.

Elas precisam ser capazes de enxergar a correlação entre as responsabilidades das suas funções e as metas e objetivos dos seus órgãos e da empresa.

Do contrário, as responsabilidades que lhes são exigidas nada mais serão do que uma lista de atividades sem nenhum significado.

O resultado é que muitas pessoas têm pouca ou nenhuma idéia da contribuição que estão prestando para o produto final e a ordem social geral.

Devido à complexidade de funções, as pessoas em todos os níveis podem facilmente se desviar do objetivo principal.

Não é raro se ver pessoas, mesmo em níveis elevados, envolvidas em atividades que não condizem com as suas responsabilidades funcionais.

Sempre que as prioridades mudarem, reveja as mudanças com as pessoas. Com muita frequência, as gerências esperam que as pessoas saibam instintivamente quando as prioridades mudam.

Tenha em mente que as pessoas subordinadas a você trabalham com um conjunto diferente de fatos e informações.

O poder provém de se saber o que fazer, quando fazê-lo e fazê-lo na seqüência correta.

Uma pessoa deverá sempre ter uma compreensão clara do motivo pelo qual as suas responsabilidades mudaram. Do contrário, ela inventará seus próprios motivos, o que poderá influenciar de forma adversa a sua moral e auto-estima”.

II - AUTORIDADE

“A maioria das pessoas equipara autoridade a poder. Estão constantemente lutando para aumentar sua autoridade, acreditando ser o início e o fim do seu poder.

Hoje em dia, uma das queixas mais comuns que se ouve em todos os níveis no ambiente de trabalho é “tenho a responsabilidade mas não tenho a autoridade para executar o trabalho”.

Nada compensa a falta de autoridade. Nem a aptidão. Nem o desejo. Nem a inteligência. Nada. Uma pessoa fica extremamente limitada na sua capacidade de utilizar as suas qualidades e aptidões em prol da empresa se não tiver autoridade para colocá-las em prática.

Ela acabará perdendo o desejo de utilizar suas qualidades se for constantemente bloqueada nos seus esforços para alcançar o sucesso, devido à falta de autoridade. Quando as pessoas têm autoridade, tendem a ter mais iniciativa.

Ao determinar o grau de autoridade a ser dado a uma pessoa, você deverá primeiro considerar o trabalho a ser realizado.

Depois de examinar o trabalho, você passará a considerar, então, a pessoa. Até que ponto a pessoa tem capacidade de exercer a autoridade conferida à função?

Digamos, por exemplo, que uma pessoa seja novata na função. É possível que não esteja preparada para assumir todas as responsabilidades e exercer de imediato toda autoridade conferida à função. Durante um período de tempo, você poderá pedir-lhe que o consulte sobre determinadas decisões até engrenar melhor.

A autoridade confere a uma pessoa o direito de tomar decisões. Sem tomada de decisão não pode haver crescimento por parte do indivíduo ou da empresa. O crescimento da organização está ligado ao crescimento do indivíduo”.

Os limites da autoridade estão delineados no diagrama da figura 1.7.

LIMITES DE AUTORIDADE

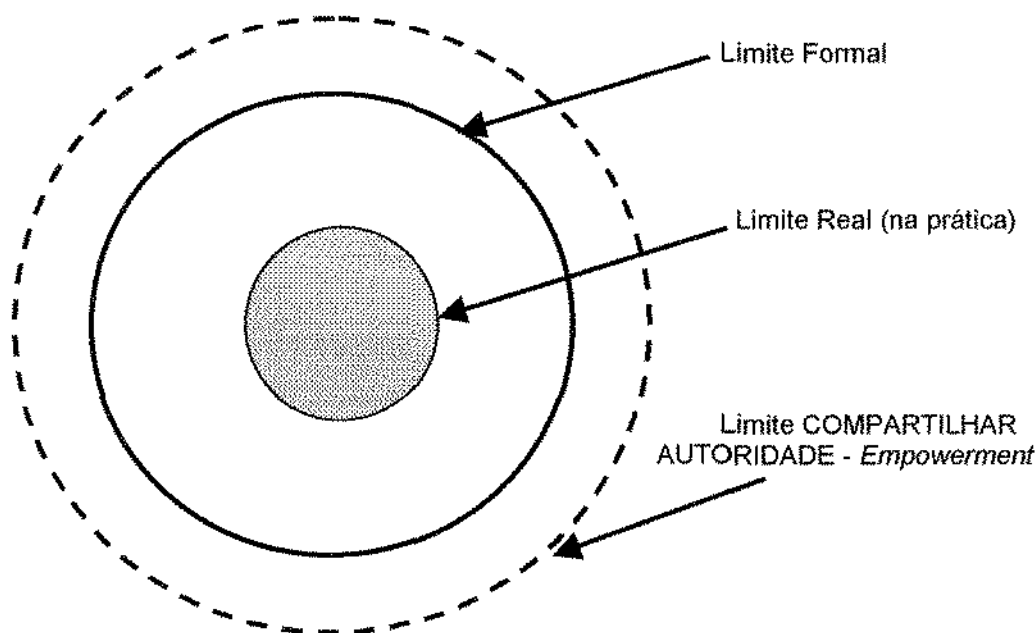


FIGURA 1.7

III - PADRÕES DE EXCELÊNCIA

"O fato de você ser bom com as pessoas não significa permitir que elas façam o que bem entendam; não significa deixá-las facilmente impunes, quando não derem conta do recado. E não significa dar-lhes gratificações e privilégios especiais.

Os padrões estabelecidos para toda a empresa são aqueles que todos os que nela trabalham deverão atingir. Não se pode esperar que uma pessoa atenda ao padrão se não o conhecer.

Uma das melhores maneiras de fazer com que as pessoas alcancem a excelência é inspirá-las com o seu próprio exemplo.

Não importa o quanto você fale ou o que faça, se não se desdobrar e crescer. Se não chegar ao limite de sua contribuição, nem pense em lhes pedir que façam o mesmo".

IV - TREINAMENTO

"A postura de todo gerente deveria ser a de treinar o seu pessoal de tal modo que acabem por precisar cada vez menos dele.

Ensinar às pessoas tudo o que sabe, mesmo que isso signifique que elas venham a se tornar tão competentes que se sintam em condições de ocuparem outros cargos ou melhores salários.

A postura do gerente seria a de orientador, transferindo os seus conhecimentos aos seus colaboradores.

O treinamento, quando é um processo contínuo para todos os componentes da empresa, passa a ser um poderoso instrumento de mudança e crescimento.

As pessoas estão constantemente observando seus gerentes. Enquanto elas observam, aprendem e imitam o seu comportamento. Portanto, verifique se o seu exemplo é positivo.

Por melhor que seja, o treinamento formal não tem como compensar os efeitos de um mau exemplo”.

V - INFORMAÇÃO

“Para uma pessoa tomar uma decisão boa e sensata, são fundamentais o conhecimento e as informações. Mesmo na Era da Informação, é um grande problema fazer com que as informações cheguem às pessoas certas na hora certa.

Tempo é o recurso mais valioso de uma empresa. O estabelecimento da comunicação requer tempo, e a sua assimilação também.

Se uma empresa quiser alcançar os seus objetivos, não pode funcionar como um bando de entidades independentes, trabalhando de forma isolada umas das outras.

Os seus diversos setores devem compartilhar mutuamente as informações e respeitar mutuamente suas necessidades.

O sucesso de um órgão depende do sucesso de todos os demais. O poder que um indivíduo tem para desempenhar a sua função depende, em grande parte, das informações e do apoio que puder obter de outras áreas.

Dispondo dos fatos e informações necessários, as pessoas têm condições de tomar melhores decisões, mais rápidas e em maior número.

Elas se tornam mais confiantes para decidirem, pois têm uma base para isso e porque existe maior probabilidade de estarem tomando a decisão certa.

Por serem capazes de tomar mais e melhores decisões, elas têm mais poder para alcançar o sucesso. Ficam mais motivadas”.

VI – FEEDBACK

“O *feedback* proporciona poder às pessoas porque lhes permite saber como estão se saindo na consecução de seus objetivos e satisfação dos padrões. Permite-lhes saber quando e como precisam mudar para alcançar o sucesso.

Através do *feedback*, é possível enfatizar o desempenho positivo, gerar o orgulho e a autoconfiança e motivar as pessoas a melhorar ainda mais o seu desempenho, apresentem elas alto ou baixo desempenho.

É impossível estabelecer uma relação de trabalho eficaz com as pessoas se não lhes for dado *feedback*. Deve existir uma comunicação bilateral para que haja entendimento entre você e sua equipe”.

VII - RECONHECIMENTO

“Cada um de nós traz para o ambiente de trabalho uma série de necessidades, uma delas é o reconhecimento.

O trabalho tem a capacidade de satisfazer muitas de nossas necessidades, desde que tenhamos a sorte de trabalhar com uma gerência esclarecida.

A gerência esclarecida sabe que as suas próprias necessidades e as necessidades da empresa **só** poderão ser satisfeitas se forem satisfeitas as necessidades daqueles que trabalham com ela.

Ela também sabe como atender a essas necessidades de forma a beneficiar mutuamente todos os envolvidos.

Independentemente do quanto uma pessoa se identifique com o grupo ou se orgulhe de integrá-lo, ela precisa ser reconhecida como indivíduo.

Quando reconhecemos as pessoas como indivíduos, satisfazemos algumas das suas necessidades psicológicas. Satisfazemos a necessidade que elas têm de se sobressair, de ser alguém importante.

Uma das melhores maneiras pelas quais você pode demonstrar admiração pelas pessoas que vão além dos limites do dever é arregaçar as mangas e trabalhar junto com elas.

Quando tira um tempo para ajudar as pessoas que trabalham para você, você lhes dá uma das maiores demonstrações de reconhecimento possíveis. As suas atitudes falarão mais alto do que quaisquer palavras que puder dizer.

Quando as pessoas se sentem admiradas e bem consigo mesmas, ficam mais motivadas. Pessoas motivadas trazem maior produtividade e eficiência”.

VIII - CONFIANÇA

“A confiança é vital para a saúde de qualquer relação. Quando você confia em uma pessoa, permite que ela se sinta segura e aceita.

Quando confia em uma pessoa, você a ajuda a construir sua confiança e auto-estima. As pessoas que desfrutam de uma baixa auto-estima normalmente não acreditam na sua própria capacidade.

Às vezes, só é preciso a confiança do outro para que uma pessoa aprenda a confiar em si mesma. A gerência que diz : “Está bem. Acredito que você é capaz. Confio em você” dá à pessoa a coragem e a confiança de que ela necessita para assumir o risco.

Se essa prática se repetir ao longo do tempo, essa pessoa acabará confiando em si mesma. Passará a ter uma visão realista dos próprios talentos e aptidões.

Uma pessoa pode desfrutar da mais alta integridade, mas a sua capacidade pode não estar à altura de sua personalidade.

Ela pode ter a melhor das intenções de defender os interesses da função e da empresa, mas pode não ter capacidade para tal, devido a alguma deficiência de aptidão ou capacidade.

Por outro lado, existem casos em que uma pessoa pode ter plena capacidade de desempenhar a função, mas os seus motivos e desejos, que podem não ser lá muito saudáveis, evitarão que utilize o seu talento e sua capacidade de forma inteligente.

Normalmente é mais fácil lidar com o primeiro caso. É mais fácil dar a uma pessoa uma aptidão do que uma nova personalidade.

À medida que você delegar tarefas cada vez mais difíceis às pessoas, deverá aumentar os seus níveis de autoridade, o que será mais uma demonstração de confiança.



Ao conferir autoridade a uma pessoa, lembre-se de que está lhe confiando o bem-estar da empresa. Deixe-a saber que você confia no seu julgamento e na sua capacidade de tomar as decisões certas.

Quando confia nas pessoas, você as ajuda a acreditar mais em si mesmas.

Quando as pessoas acreditam em si, têm mais poder para alcançar o seu potencial. Quando você confia nelas, elas normalmente retribuem com bom desempenho”.

IX - PERMISSÃO PARA ERRAR

“Se uma certa dose de fracasso faz parte da natureza intrínseca do grande sucesso, por que, então, essa é uma palavra tão maléfica? Por que a maioria de nós impõe severas limitações a fim de evitar o fracasso, chegando até mesmo a ponto de sacrificar nossos sonhos?

O que nos predispomos a afirmar aqui, em termos bastante simples, é que as pessoas temem o fracasso porque nunca aprenderam a vê-lo como um amigo.

Em vez de vê-lo como um trampolim para o sucesso, vêem-no como um obstáculo. Para que as pessoas percebam todo o seu potencial, precisam ter permissão para falhar.

Quando essa permissão é concedida, o elemento do medo é eliminado. O medo é o grande inimigo do poder.

As pessoas agem com cautela, quando lhes é negada a permissão para errar. Nunca ultrapassam seus limites. Estabelecem metas mais baixas do que podem realizar.

Uma pessoa jamais o respeitará ou lhe oferecerá o que tem de melhor se você a encarar apenas como um meio de execução do serviço.

O respeito e a cordialidade comum são o lubrificante de uma relação tranqüila. Sem eles, até a mais simples das tarefas se torna difícil.

Poucas são as coisas capazes de exaurir a energia e reduzir a produtividade com maior rapidez do que um ego ferido.

Simplificar o trabalho da equipe é função da gerência. Todavia, você pode ser viciado no trabalho e dedicar todos os momentos de sua vida a ele, mas não espere que os outros façam o mesmo. É muito perigoso impor o seu próprio ritmo de trabalho aos outros.

Se você pedir regularmente a uma pessoa que trabalhe até tarde e nos finais de semana, sem levar em consideração a maneira como isso repercute em sua vida pessoal, ela se sentirá explorada e tratada de forma injusta.

Trabalhar excepcionalmente até tarde um dia, ou alguns dias durante um período, é uma coisa razoável. O problema é quando isso passa a interferir na vida familiar e doméstica do empregado. Os problemas pessoais decorrentes do trabalho extra acabarão afetando a produtividade e a eficiência". (TRACY, 1994)

Apresentamos abaixo um **MODELO DE APLICAÇÃO¹** que colaborará na implantação dos 10 passos do *empowerment* - figura 1.8.

MODELO DE APLICAÇÃO

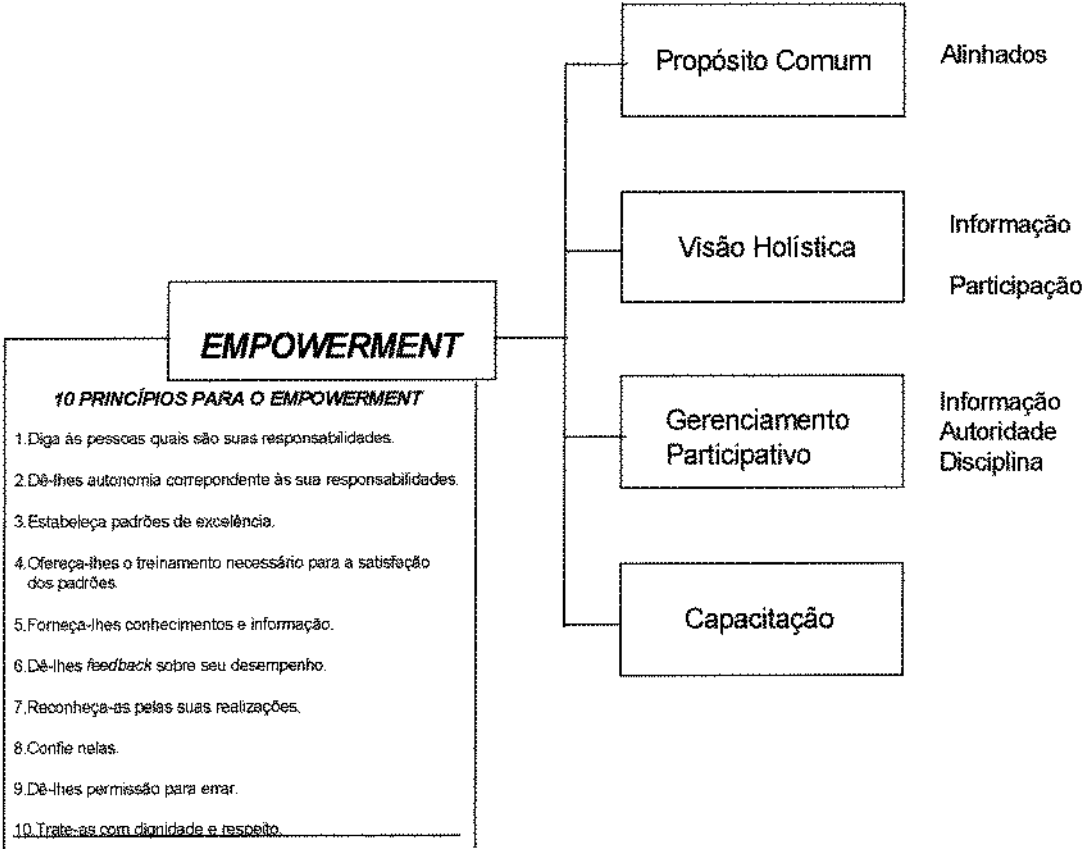


FIGURA 1.8

Não é objeto desta dissertação aprofundar-se nos pilares do modelo acima proposto (**Propósito Comum, Visão Holística, Gerenciamento Participativo e Capacitação**). Contudo, é necessário uma visão geral sobre esses conceitos, que darão sustentação diante do surgimento da cultura do *EMPOWERMENT*. Todavia, esse modelo poderá ser motivo de estudos específicos no futuro.

Para conduzir esses 10 passos são necessários caminhos claros que permitam caminhar com maior rapidez e segurança.

1- Modelo de Aplicação - Os 4 Fatores de Sustentação: Propósito Comum, Visão Holística, Gerenciamento Participativo, Capacitação: por Marcos Antonio Franklin

I - PROPÓSITO COMUM

A maioria das organizações opera complexos empreendimentos, tendo como orientação para o futuro uma cultura baseada em propósitos.

Somente através de um propósito elevado é que a transformação se manifesta, surgindo assim as mudanças.

O alinhamento desses propósitos, ou seja, os propósitos dos empregados, bem como os propósitos da empresa, torna-se imperativo para o comprometimento, criando uma sinergia que une a organização em busca de uma visão compartilhada.

Esse propósito tem que emergir de todo o corpo funcional, e somente com a participação de todas as pessoas haverá o envolvimento e a cumplicidade.

É necessário explicitar esse propósito em todos os setores, através da missão e da visão.

II - VISÃO HOLÍSTICA

Crescer holisticamente implica em verificar os benefícios oferecidos a todos os integrantes da empresa, à comunidade, aos acionistas, ao meio ambiente e aos clientes. O enfoque do trabalho baseia-se nos processos. (RIBEIRO, 1990)

Através da socialização das informações, de uma comunicação transparente e da participação dos empregados na solução dos problemas e nos grupos de melhoria é que se proporciona a visão do todo.

III - GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO

Informação

Quanto maior a autonomia e a amplitude, mais enriquecido é o cargo. No entanto, a qualidade das decisões depende da informação.

Pessoas mal informadas, com muito poder, podem tomar péssimas decisões e, inversamente, pessoas bem informadas, mas sem poder, podem deixar de contribuir para a qualidade do processo decisório.

A informação é a matéria-prima de todos os tipos de controle, desde os sistemas de controle até o autocontrole.

Se a empresa pretende ampliar o escopo de seus cargos e aumentar o poder de seus ocupantes, chegando ao autocontrole ou autogerenciamento, precisa também ampliar a informação fornecida a seus empregados.

Autoridade

Autoridade formal é um atributo das organizações e da vida em coletividades. Compreende a capacidade de pessoas ou grupos de dar ordens e o direito de fazer-se obedecer, em virtude da posição ocupada dentro de uma organização ou estrutura.

As normas e os regulamentos estabelecem de quais poderes o ocupante da posição dispõe para obter essa obediência, bem como os limites à sua ação.

Todos os detentores da autoridade formal operam dentro de uma linha demarcatória, que pode ser geográfica, disciplinar, temporal, quantitativa e outras.

A autoridade formal organiza-se numa cadeia de comando, também conhecida como hierarquia, que define a importância relativa das posições dentro da estrutura.

A palavra hierarquia², do grego “hierarchia”, significa “ordem e subordinação dos poderes eclesiásticos, civis e militares”, a partir de “hieros” (sagrado), porque designava a ordenação das atividades.

Embora a palavra tenha mudado de sentido com a passagem do tempo, o exercício da autoridade nas organizações, freqüentemente, ainda parece ser influenciado por essa antiga origem, transformando a hierarquia em hierarquismo. (MAXIMIANO, 1995)

Disciplina

É uma questão de educação, atitude e informação. A pessoa disciplinada é aquela que concordou em agir de determinada maneira por estar convencida de sua necessidade, importância ou correção, e não porque foi obrigada ou coagida (obediência). Disciplina é o mesmo que senso de responsabilidade. (MAXIMIANO, 1995)

2- Hierarquia - Definição é originária do Dicionário Aurélio Buarque de Holanda

IV – CAPACITAÇÃO

É o ato de projetar um processo de treinamento e de desenvolvimento de novas aptidões e habilidades às pessoas.

Avaliar o grau de conhecimento e a necessidade do treinamento do posto a ser ocupado. Sem essa condição o empregado não saberá o que fazer com o compartilhamento da decisão.

3.6 - LIDERANÇA E SEU PAPEL

“É a capacidade de integrar aqueles que têm de agir com aquilo que deve ser feito, de modo que tudo se resuma como um único organismo em harmonia consigo mesmo e com seu ambiente”. (BENNIS & NANUS, 1988)

Ao longo de nossa história, em seus mais variados processos e nas suas diversas fases e etapas, surgem os líderes, que se destacam pela sua intuição, seu comprometimento e sobretudo sua credibilidade.

A cada momento, surge em todos os segmentos das empresas a figura do líder, cada vez mais reconhecida e definitiva para o êxito ou fracasso dos Programas da Qualidade ou outro programa qualquer.

O líder tem a sensibilidade de captar os canais de comunicação de várias pessoas ou de um grupo, e isto lhe permite reunir as pessoas em torno de si.

Na estrutura organizacional de uma empresa, posições estratégicas, órgãos ou atividades preferencialmente devem ser ocupadas em postos de comando por líderes, tanto na alta administração como na base, onde as coisas acontecem.

Os líderes são pessoas visionárias, empreendedoras, cujos desafios são suas fontes de energia e motivação.

A liderança que ocupa uma posição na alta cúpula tem a função de puxar as pessoas, enquanto os líderes da base têm a função de empurrá-las.

Como aponta Warren Bennis e Burt Nanus: “Acima e além da sua capacidade de visualização, um líder tem de ser um arquiteto social que compreenda a organização e molde sua maneira de funcionar.

A arquitetura social de qualquer organização é a variável discreta que traduz em significado a “florescente e murmurante confusão” da vida organizacional. Determina quem diz o que e a quem sobre o quê, e que espécies de ações devem resultar”. (BENNIS & NANUS, 1988)

A visão é componente importante de um líder. Warren Bennis e Burt Nanus, no livro *LÍDERES*, relatam um exemplo mundial de liderança. Lee Iacocca, na Chrysler, proporcionou liderança para transformar uma empresa falida em sucesso.

Criou uma visão de sucesso e mobilizou grandes facções de empregados-chave para se aliarem em apoio a essa visão. Quase exclusivamente pela liderança de Iacocca, em 1983, a Chrysler obteve lucro, elevou o moral dos empregados e ajudou-os a encontrar um significado em seu trabalho. “Ele lhes deu poder”.

O líder precisa ter a perspicácia de transformar as intenções em realidade das pessoas e, sobretudo, sustentá-las, conduzindo-as de forma a alinhar suas energias e vibrações, de modo a encontrar um propósito comum.

Está retratada na liderança o modelo exemplar de conduta a ser seguido pelo grupo. No entanto, admitir as suas fraquezas e seus conflitos é mostrar, acima de tudo, que o líder é ser humano. Pois um engano é apenas uma outra forma de se fazer as coisas.

Administradores são pessoas que organizam as coisas de forma certa, e líderes são aqueles que fazem as coisas certas acontecerem.

A partir deste entendimento, apresentamos as cinco regras básicas da liderança exemplar observadas por James M. Kouzes e Barry Z. Posner:

- Desafiar o estabelecido.
- Inspirar uma visão compartilhada.
- Permitir que os outros ajam.
- Apontar o caminho.
- Encorajar o coração.

James M. Kouzes e Barry Z. Posner detalham as cinco regras básicas da liderança exemplar:

Desafiar o estabelecido

Os líderes são pioneiros, pessoas que almejam penetrar no desconhecido. Estão dispostos a correr riscos, a inovar e experimentar coisas com o objetivo de encontrar novas e melhores maneiras de fazê-las.

Os líderes sabem muito bem que a experimentação, a inovação e a mudança envolvem risco e fracasso mas, mesmo assim, vão em frente.

Inspirar uma visão compartilhada

A imagem clara do futuro os empurra para frente. As visões, no entanto, não são suficientes para criar um movimento organizado ou provocar mudanças significativas na empresa se forem vistas apenas pelos líderes. Uma pessoa sem seguidores não é um líder, e as pessoas não a seguirão se não aceitarem as visões dessa pessoa como se fossem suas.

Para atrair pessoas para sua visão, os líderes devem conhecer seus seguidores e falar a linguagem deles. As pessoas devem acreditar que os líderes compreendem suas necessidades e levam em conta seus interesses.

Apenas mediante o conhecimento íntimo dos sonhos, das esperanças, das aspirações, das visões e dos valores dessas pessoas é que os líderes podem conseguir apoio.

Apontar o caminho

Para apontar o caminho com eficiência, os líderes devem primeiro ser claros quanto aos princípios básicos de sua ação. Espera-se que os líderes defendam suas crenças. Assim, dão o exemplo e constroem o seu compromisso por meio de simples ações diárias que criam o progresso e o impulso da organização.

Encorajar o coração

Os líderes encorajam os corações de seus seguidores para que eles perseverem. Se as pessoas ouvirem um charlatão apregoar palavras falsas, elas lhe virarão as costas. Entretanto, atos de preocupação genuína têm o dom de elevar o moral e empurrar as pessoas para a frente. O encorajamento pode vir de simples ações no dia-a-dia.

Por fim, o líder pode aprender com as pessoas sem se relacionar com elas. Entretanto, as outras pessoas são fontes essenciais de orientação e aprendizado.

Os líderes bem-sucedidos têm níveis bem elevados de expectativa, tanto para si quanto para seus seguidores. Essas expectativas são poderosas, pois constituem a moldura na qual as pessoas enquadram a realidade.

A busca de uma nova realidade ou até mesmo a sua transformação, desde que alinhada à necessidade das pessoas, concede poder ao líder, mas,

quando as pessoas neles não confiam, elas distorcem os fatos, as idéias, as conclusões e os sentimentos que, segundo acreditam, podem aumentar a vulnerabilidade e a desconfiança do grupo, podendo dar início ao fim da liderança.

Concluimos que ao projetar e descobrir algo novo, explorar um lugar desconhecido, os desafios de modo geral configuram-se em um dos principais estímulos à motivação dos líderes.

A chave da motivação intrínseca está em nos envolvermos com algo que nos leve a encarar as situações, a partir de um novo ângulo. (KOUZES & POSNER, 1997)

Esses desafios deverão conter o compromisso da liderança com firmeza e fidelidade, transformando-os em propósitos comuns, de maneira a atrair os seus seguidores.

Quando dissermos que a motivação é um fator importante na liderança, entendemos que isto ocorre pelo fato de o líder vislumbrar um significado em seu papel. Significado este que, em última análise, deverá ir ao encontro dos propósitos comuns da equipe.

3.7 - O SIGNIFICADO

Como afirmam BADARACCO e ELLSWORTH: "Quando valores e crenças acham-se incorporados ao trabalho, eles podem intensificar o comprometimento dos empregados, seu entusiasmo e esforço, transformando a empresa num competidor muito forte". (BERGAMINI, 1993)

Dessa forma, segundo essa afirmação, quando a pessoa não percebe que é capaz de promover mudanças no sentido, de surtir efeito positivo no mundo, ela costuma sentir que o seu trabalho é vazio ou insignificante.

O operário realizado sente que seu trabalho tem significado, quando enxerga o efeito que está causando no contexto geral. (HARMAN & HORMAN, 1990)

Esse significado deve apontar para dentro dele próprio, para uma causa com a qual compartilhe ou ainda para uma pessoa a quem ama. (FRANKL, 1989)

Conceitos propostos:

Significado

Razão que torna o homem o sujeito e não o objeto de sua participação no processo.

Sentido

Rumo que o homem dá à sua participação no processo.

Valores

Conjunto de ações e atitudes que, incorporadas ao homem, arbitram a sua participação no processo.

A partir do momento em que as pessoas vislumbrem um significado em tudo aquilo que fazem, de pronto elas desenvolvem o trabalho da melhor forma possível, ou ao menos procuram sua melhoria independentemente das imposições encontradas.

Muitas vezes, esse significado está ligado a uma história de vida do indivíduo, ou até mesmo aos seus valores e crenças, como já mencionado no início deste capítulo. Mas são significados que podem ser exteriorizados nas suas práticas, inclusive a profissional. Isto fica claro quando encontramos pessoas bem remuneradas (muito embora isto seja questão relativa) e que dispõem de todos os recursos para desenvolver um bom trabalho e, no entanto, não passam de medíocres profissionais.

O trabalho precisa ser significativo e as pessoas precisam sentir que de alguma forma estão contribuindo para suas vidas individuais e para a existência da sociedade. (HARMAN & HORMAN, 1990)

Pode-se dizer que os instintos são transmitidos através dos genes, e os valores através das tradições, mas, quanto aos significados, no momento em que são únicos, eles são objeto de descoberta pessoal. (FRANKL, 1989)

Para as empresas detectar o significado que o trabalhador atribui ao que faz é um desafio. Por isso, entrar no universo de interesse do trabalhador exige a decodificação de uma rede de metáforas que compõem o imaginário de cada um.

Para as pessoas, a entidade organizacional só toma reais contornos na medida em que reflete aquilo que elas acreditam o que seja. (KANAANE, 1995)
Podemos observar aqui três situações nas quais encontramos significados:

- significado do trabalho como uma definição de valor;
- a orientação para o trabalho definido em objetivo pessoal ou propósito de vida ou de trabalho;
- a experiência de trabalho como resultado de atos de compromisso para um objetivo que permite ao empregado se transcender.

Essa mesma realidade é apontada por Alvin Toffler (TOFFLER1980) em outras percepções: o sentimento de felicidade por parte de trabalhadores que preferem que suas tarefas sejam orientadas de maneira rígida e clara. Enquanto alguns trabalhadores querem ser dirigidas na sua atividade no trabalho, outros são dinâmicos, cheios de iniciativa própria, mas querem ver seu talento e habilidades recompensadas por melhor remuneração.

Entretanto, algumas organizações insistem em implementar e conduzir programas da qualidade de forma empírica, ou, quando muito, imposta por regras de mercados, através da adoção de certificações de garantia da qualidade, não levando em consideração o significado que os diversos tipos de trabalhador atribuem ao seu trabalho.

Nesse processo em particular, uma avalanche de procedimentos são despejados sobre trabalhador de maneira abrupta.

Esses procedimentos muitas vezes não são assimilados pelos funcionários, por haver dicotomia entre o sistema de trabalho adotado pela empresa e a condição do trabalhador, seja física, intelectual ou social.

É oportuno dizer que, hoje, as pessoas em geral buscam um significado para o trabalho e para a vida também através das artes. Por isso, as empresas investem em patrocínios milhões de dólares em museus, exposições de artes e muito mais, dando ao indivíduo a possibilidade de um contato maior com o mundo cultural. (NAISBITT & ABURDENE1990)

Pode-se exemplificar esse fato com a experiência vivida na Eletropaulo, ao introduzir a forma cênica para transmitir conceitos da Qualidade. Há de notar-se assimilação do conteúdo desenvolvido por parte da platéia, ou seja dos empregados, bem como dos integrantes da equipe.

Essa tendência fica demonstrada, visto que, vários grupos teatrais estão surgindo e se especializando e profissionalizando no assunto, associando arte com qualidade. (CONTROLE DA QUALIDADE, N° 40 – pp. 80 e 82, 1995)

Diante disso, é impossível ficar insensível e inerte às mudanças que ocorrem na realidade. Entender essa necessidade é possibilitar aos empregados um contato com a arte, e isso resultará numa melhor Qualidade de Vida.

Isso pode propiciar uma atmosfera positiva no mundo dos negócios e sobretudo na competitividade, pois, desta maneira, repercutirá de forma positiva em toda sociedade.

As organizações que demonstram maior proximidade com o seu corpo funcional e com a comunidade criam oportunidades e diferenciais no mercado em que atuam, influenciando nas percepções dos clientes.

• O Significado ligado à Qualidade

Quando se fala em Qualidade, associa-se esta a satisfação do cliente. Entretanto, esta satisfação está também associada à satisfação do empregado, assim ambas as necessidades se completam. Por isso, apenas o empregado motivado terá condições de garantir qualidade para o cliente, de forma contínua e sustentável.

Somente levando-se em consideração esses dois aspectos, a satisfação do cliente e as necessidades do trabalhador é que os interesses podem ser

atendidos. Quanto a essa questão, podemos verificar a afirmação do autor citada abaixo.

“Assim que nós estivermos preparados para abandonar a idéia de que o trabalho dentro de uma organização não serve apenas para obtenção de renda e para a produção de bens de consumo, e se nós superarmos a visão pragmática e limitada de que para se trabalhar é preciso estar mobilizado, o significado no trabalho será plenamente atingindo”. (PAUCHANT1995)

3.8 - PROPÓSITO

Como afirmam Land e Jarman em seu livro Ponto de Ruptura e Transformação, "Propósito inspira e dá sentido à vida. O propósito mais vigoroso vem do emprego das suas habilidades e talentos peculiares para tornar o mundo um lugar melhor". (LAND & JARMAN, 1990)

Conceito proposto:

Propósito

É um desejo maior, visando congrega e congregar as pessoas em torno de sua realização.

É dessa forma que, ter um propósito de vida e profissional faz as pessoas darem tudo de si, não obstante as condições e situações em que elas se encontram.

Mas como perseguir os seus propósitos? - O que você adora fazer? - O que o faz feliz? Qual o seu sonho em termos de vir-a-ser? Eis as perguntas que o levarão ao seu propósito. (LAND & JARMAN, 1990)

Colocar o seu propósito à disposição da organização propicia o comprometimento e o envolvimento das pessoas para as iniciativas de modelos de administração que requer o mercado competitivo. Modelos estes que necessitam de uma nova postura dos empregados e também da organização.

As organizações devem estar sensíveis aos propósitos de seus empregados e, sobretudo, devem ser capazes de propiciar o alinhamento dos propósitos organizacionais aos de seus empregados.

Conceito proposto:

Alinhamento de propósito

É a frequência cujos valores, crenças e objetivos estejam em mesma sintonia. É necessário abrandar as incertezas, as ansiedades das pessoas, de modo a conduzir as forças, convergindo para um foco central.

Esse alinhamento faz com que as pessoas se desprendam de vários preconceitos, discriminações, dogmas e tantas outras posturas perniciosas que estão presentes no ser humano.

Além desses esses despojamentos estão também o poder e a permanência da autoridade (chefia) e do "status quo", fatores que dão a algumas pessoas a sensação de segurança em seus ambientes, seja social, profissional ou familiar.

A desatenção ao alinhamento do propósito da organização ao propósito do empregado traz a este a falta de perspectiva, e à organização o início de um processo de desmoronamento.

A ausência de propósito se torna um neutralizador na motivação dos empregados, afetando o seu comportamento dentro da organização e, muitas vezes, estendendo-se para sua vida social.

Conseqüentemente, isto reverte em perdas para todos. O descompasso entre os interesses subjetivos dos empregados e os objetivos da organização pode se tornar um complicador nas relações entre ambos.

Como relatam George Land e Beth Jarman (LAND & JARMAN, 1990): "Nossa experiência confirma que se dá pouca ênfase à crença de que podemos fazer do mundo um lugar melhor. Isso se aplica tanto aos indivíduos como às organizações".

Afirmam ainda que a maioria das organizações opera complexos empreendimentos multimilionários, tendo como orientação para o futuro uma limitada definição de propósitos para o negócio, como podemos verificar nos exemplos abaixo citados.

"Visamos produzir para os nossos acionistas o máximo de rentabilidade".
"Visamos o aumento, a longo prazo, do lucro dos acionista". "Visamos atingir 15% de lucro antes dos impostos".

"Causa surpresa a falta de inspiração da maioria dos empregados dessas organizações? Não há um propósito vigoroso, nenhuma imagem da futura totalidade, nenhum DNA interior para a autocriação, nem ao menos para dar um ponto de referência às decisões". (LAND & JARMAN, 1990)

Como indivíduo, cada um de nós enfrenta o mesmo desafio das organizações. Devemos começar com a crença de podermos fazer do mundo um lugar melhor, momento a momento, à medida que empregamos nossos talentos especiais.

Quando construímos a partir da nossa especialidade, chegamos, em última análise, à descoberta do nosso propósito. Grandes realizações são precedidas de um grande propósito.

4 – ANÁLISE DO CASO EM FUNÇÃO DO QUADRO CONCEITUAL

No desenvolvimento da peça teatral *Plug*, constatamos, pela postura das pessoas que estavam envolvidas, um comportamento correspondente ao delineado no QUADRO CONCEITUAL proposto.

Esse comportamento caracterizou-se, de forma definitiva, no resultado do trabalho. Não queremos com isso afirmar, categoricamente, que tal resultado reflita a abrangência do Quadro proposto. Porém, utilizando-se dos depoimentos das pessoas pesquisadas e envolvidas na peça, é permitido inferir que há sobreposição do comportamento da equipe em relação ao Quadro em questão.

Passaremos a discorrer sobre cada item do QUADRO CONCEITUAL e verificar as similaridades entre seus conceitos e os apresentados pelas pessoas que atuaram na peça.

Portanto, à similaridade que compõe o Quadro, os conceitos estão inter-relacionados e interdependentes, assim, traduzem nos comportamentos apresentados pelas pessoas em seu ambiente de trabalho.

Gestão da Qualidade

"... Com o passar dos anos, a influência japonesa na gestão da qualidade foi no mundo inteiro. E nós e a Eletropaulo, como não podia deixar de ser, também tivemos que partir para isso para poder competir com o mundo, o mercado nacional e também o mercado emergente" (Eng. Igor Prjadko - Facilitador das Oficinas Gerais no *Projeto Bandeira* - Cargo: Gerente de Divisão Técnica e Mecânica)

"... o Programa da Qualidade da Eletropaulo sempre ficou claro que aquilo que foi mais efetivo, aquilo que mais marcou até hoje foi o *Bandeira no Palco* e a sua divulgação dos conceitos básicos da qualidade a respeito do que é insumo, o que é recurso, o que é processo, quem é cliente, cliente interno cliente externo, fornecedores, enfim todos os conceitos básicos..." (Eng. Marcos de Oliveira Guerra - Grupo Técnico do *Projeto Bandeira* (Mestre em Qualidade - Unicamp) - Cargo: Gerente de Departamento de Engenharia Civil)

Consciência para a Necessidade de Mudanças

A consciência de que as mudanças hoje em dia ocorrem com um dinamismo sem precedentes exige outras formas de raciocínio por parte dos empregados e dos empregadores. Os paradigmas estão sendo colocados à prova a todo momento.

"... Esse Programa da Qualidade me ensinou muita coisa..." (Maria Inês T. Creditio - Atriz *Personagem*: Liza Light - Cargo: Analista em Recursos Humanos)

"... Hoje em dia, a qualidade de trabalho é importantíssimo... . Se você ficar só bitolado naquele assunto, você não consegue produzir melhor, você não melhora no trabalho, não melhora seu ambiente pessoal. Não adianta fazer tudo aquilo por normas... . Você tem que apresentar algo a mais... . Nós íamos em busca das coisas... . Era um trabalho em equipe..." (Milton Palma - Ator - *Personagem*: Toninho do Livro Santo - Cargo: Auxiliar Administrativo)

"... Nós precisamos mudar a todo instante. Mas o mudar não significa abandonar o que há de bom no passado. É preciso deixar raízes que sirvam

exatamente para que nós crescamos cada vez mais..." (Maria Thereza G. Motta - Treinamento - Cargo: Analista de Recursos Humanos - Psicóloga)

Motivação para a Construção da Qualidade

Essa motivação é entendida como uma força que surge no interior dos indivíduos. Isto não significa que essa força não sofra oscilações e às vezes desapareça. É fundamental que haja um ambiente na organização que estimule e propicie sua preservação e desenvolvimento.

A motivação revela-se também nos empregados à medida que lhes é conferida autonomia para desenvolverem suas atividades. Sobre este aspecto, seguem as declarações abaixo:

"... Mas o que realmente vingou foi a garra de todo esse pessoal, foi a vontade de ver um projeto que desde o início parecia bem elaborado, com a intenção das pessoas em realizar..." (Roberto Justo - Coordenação de Cenotécnica - Cargo: Analista em Comunicação e Coordenador do Setor de Cenotécnica)

"... Eu vi uma coisa tão bonita, nascendo tão trabalhada, o pessoal com tanta garra, com tanto esforço indo fazer a coisa, dando tudo de si, esquecendo seus problemas para atuar daquela maneira. Eu falei assim está aí o princípio da Qualidade". Está dentro da pessoa, está nascendo..." (Eng. Mário Sylvio Mosareli - Facilitador - Cargo: Gerente de Divisão de Projetos – Osasco)

"... Ninguém media esforços para o bem do trabalho. Sabe, isso foi bonito no *Plug*, isso foi interessante..." (André Luiz M. Pacheco - Ator - Personagem: Andres Totoo - Cargo: Auxiliar Administrativo)

Compartilhar Autoridade - *Empowerment*

Isto está representado no princípio conhecido como *Empowerment* – COMPARTILHAR AUTORIDADE, que concede ao empregado o poder de agir, com autonomia, em resposta à satisfação do cliente interno ou externo, tomando as decisões cabíveis. Para exemplificar essa participação conjunta, destacamos abaixo os depoimentos de pessoas que vivenciaram essa experiência:

"... O que mais valeu...foi que não houve autoritarismo. Foi um trabalho onde todo mundo foi ouvido... Todos nós palpitamos... . Todos esses palpites, de uma maneira ou de outra, numa escala maior ou menor, foram aproveitados..." (Maria Inês T. Creditio - Atriz - *Personagem*: Liza Light - *Cargo*: Analista em Recursos Humanos)

"... Ninguém queria atropelar ninguém, estávamos sempre trabalhando da mesma forma, um construía, um ajudava a construir o outro. Era como se estivéssemos fazendo um prédio. Um era responsável pela parte de parede, um era responsável pela parte de fabricar a massa, o outro era responsável pelos ferros que iam segurar a estrutura... " (Triana E. Costa Cassoli - Atriz *Personagem*: Dona Pepa Papa - *Cargo*: Técnica em Química)

"... Não havia distinção entre a produção, a direção, os atores. Não havia estrelismo... Todo pessoal estava se colocando no mesmo nível..." (José Wantuil de Andrade - Sonoplastia - *Cargo* : Técnico em Transportes)

O Papel da Liderança

Dentro desse panorama, alguns empregados se destacam no decorrer do processo. Surgem os líderes, canalizando as forças dos grupos, norteados

por um propósito comum, ajudando as pessoas a descobrirem o significado de seu trabalho, para a organização e para si próprios.

Esses significados normalmente estão ligados a uma história de vida do empregado em que os seus valores estão presentes. Alinhar os propósitos de seus seguidores ao seu é outro componente da capacidade de liderar.

Para cada fase do projeto surgiam pessoas que se destacavam, liderando e conduzindo uma determinada situação. Havia uma liderança constante que permeava toda a peça. Desde a produção até as apresentações dos espetáculos.

"... Eu gostaria de agradecer a esse Carril maravilhoso, que foi um cara muito legal que, além de ensinar a gente a trabalhar em peça teatral, que é uma coisa em que a gente tá crescendo, ensinou a gente também a comer em restaurante fino..." (Triana E. Costa Cassoli - atriz - *Personagem*: Dona Pepa Papa - *Cargo*: Técnica em Química)

"... É uma coisa que também te dá uma certa satisfação pessoal e profissional... porque é uma coisa de que gosto. Esse trabalho dependeu de todos do grupo... o nome desse trabalho para mim é João Tavares Carril ..."
(Paulo S. Ramicelli - Ator - *Personagem*: Plug - *Cargo*: Analista Financeiro)

O Significado

O significado do trabalho é, portanto, um dos fatores que sustentam esse Quadro. Quando não houver mais o significado no trabalho, a motivação não existirá mais.

"... O interesse não estava em seu nome brilhar. Era no trabalho ter sucesso..." (André Luiz M. Pacheco - Ator - *Personagem*: Andres Totoo - *Cargo*: Auxiliar Administrativo)

"... Esse trabalho, para mim foi um dos melhores trabalhos que eu já fiz em nível de Empresa, uma coisa que a gente levou um conteúdo fantástico e sério para toda Empresa... uma coisa que eu tive um grande prazer de estar fazendo..." (Paulo S. Ramicelli - Ator - *Personagem*: Plug - *Cargo*: Analista Financeiro)

"... Você faz um trabalho e vê que as pessoas gostam... Para mim, foi interessante o trabalho que você realiza e vê que os companheiros gostam... .Você faz aquilo e vê funcionando, e o pessoal aplaude..." (Maurício Pereira - Assistente de Cenografia - *Cargo*: Auxiliar de Comunicação)

"... Indispensável o espírito de equipe, onde cada integrante, desde o motorista, direção... todos tiveram presença marcante... Foi também um trabalho de altíssima qualidade. A mim, como profissional, só deu orgulho e satisfação. Como eu, tenho certeza que todos que trabalharam na peça sentem o mesmo que eu: orgulho e satisfação..." (João Tavares Carril - Autor, Diretor e Ator *Personagem*: Mestre de Cerimônias - *Cargo*: Especialista em Recursos Humanos)

Propósito

Construir um propósito comum é outro fator importante que sustenta o Quadro. A não-observância desse fator pode levar as pessoas a ficarem confusas e perdidas, empregando as suas energias nos mais variados sentidos, e, muitas vezes, contrariando os interesses da organização.

"... Fiquei emocionado... a gente fica muito contente... um fazia uma coisa, o outro fazia outra coisa... no relógio, todo mundo ajudou..." (José Maria O. Costa - Leandro L. Santiago - *Cargos*: Carpinteiro / Marceneiro)

"... Tudo que aconteceu de negativo foi colocado abaixo, porque o grupo era muito unido... Ninguém pensava só em si. Quando se pensava, era em nível de grupo..." (Paulo S. Ramicelli - Ator - *Personagem*: Plug - *Cargo*: Analista Financeiro)

"... É, em todos os momentos, no planejamento, eu percebi que aquela equipe estava comprometida. Estava com uma visão clara de onde queria chegar, e também que havia um coleguismo muito grande onde ali ninguém queria ser o melhor ator, mas sim um componente de um grupo que queria passar uma mensagem para todos os funcionários da empresa..." (Antonio Paulo de Oliveira - Equipe do *Projeto Bandeira*, hoje Escritório da Qualidade - *Cargo*: Técnico Especialista em Planejamento)

Muitos dos participantes colocaram várias de suas histórias de vida no trabalho, sobretudo os atores, quando da criação dos personagens.

Aparentemente, nada de novo, mas, quando se trata de uma empresa com uma cultura em que as atividades técnicas prevalecem sobre as demais (em virtude da natureza de seu negócio) e mais, sendo esse trabalho pioneiro na Eletropaulo e de características não usuais até então, as pessoas ficaram céticas quanto à contribuição que esse recurso poderia oferecer.

A sua realização tornou-se um desafio, sobretudo porque estávamos no início da implantação do Programa da Qualidade que sofria um grau considerável de resistência por parte das gerências e também dos empregados. Contudo, foi realizado.

O entendimento apresentado pelas pessoas tornou evidente o grau de conscientização para encarar de frente as mudanças que estavam por vir.

O texto interpretado foi tão bem assimilado tecnicamente pelos atores que eles passaram a enriquecer sua representação, tornando cada apresentação do espetáculo cada vez mais viva.

Usava-se como pano de fundo situações dos setores no seu dia-a-dia, sem contudo desviar-se do tema nem prejudicar o objetivo proposto. Não era necessário decorar o texto.

Havia uma forte consciência do papel de cada um no processo, muito embora os componentes da equipe fossem bastantes heterogêneos em conhecimentos técnicos e intelectuais. Dessa forma, o sentimento de igualdade e o espírito de cooperação, somados às habilidades de cada um dos empregados, evidenciaram o resultado final na execução do projeto *Bandeira no Palco – Plug*.

5 - CONCLUSÃO

Dentro dos pressupostos defendidos e pregados pela gestão da qualidade total, que consiste em oferecer o melhor para os clientes, acionistas, empregados e ao meio ambiente, fica claro que a participação das pessoas torna-se imperativa no processo.

Ora, se esse contexto é verdadeiro, fica uma dúvida: Por que os programas da qualidade em geral trazem em sua estrutura páginas e mais páginas carregadas de metodologias, técnicas e ferramentas, visando à melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos e seus indicadores e, no entanto, quando se referem à questão do ser humano, encontramos grandes lacunas com relação aos aspectos comportamentais?

Em suma, a quem se destina a qualidade?

Quem faz a qualidade?

As pessoas!

Partindo desse raciocínio, devemos fazer com que as ações dos programas de gestão da qualidade concentrem seu foco nas pessoas. Por isso, entendemos que a base para a gestão da qualidade concentra-se em fatores ligados diretamente ao comportamento do empregado. É isto que propomos no QUADRO CONCEITUAL (figura 1.1).

Para tanto, utilizamos a experiência vivida na produção da peça teatral *Bandeira no Palco - Plug* como um veículo de conscientização. O Quadro proposto se aplica não só a esse instrumento de conscientização, a peça teatral, como também a outras técnicas que visem transmitir os conceitos da Qualidade Total.

O que pudemos observar foi a determinação das pessoas, independentemente de suas atividades, cargos e remuneração, empenhando-se para que o trabalho resultasse no melhor possível.

O conhecimento do projeto por parte dos integrantes e o objetivo que o trabalho estabelecia de tal sorte foram incorporados pelos integrantes da peça que originaram um esforço coletivo, consolidado na presença concreta da motivação, comprometimento e envolvimento dos empregados.

Observamos que essa motivação das pessoas estava ligada ao trabalho desenvolvido nesse projeto cênico no qual cada membro da equipe se identificava com o que fazia. Todavia, não se verificava a mesma vitalidade nas tarefas para as quais elas foram contratadas ou nos cargos que ocupavam na empresa naquele momento.

Como havia um espírito latente de equipe, a pronta disposição por parte das pessoas permitiu que os obstáculos fossem superados. O clima de coleguismo e integração reinantes nesse projeto possibilitou a todos um crescimento interno, seja profissional ou pessoal, em virtude das situações apresentadas.

Observamos também o surgimento de vários líderes, à medida que o projeto avançava para uma nova etapa, independentemente de seu grau de intelectualidade.

A visão compartilhada de todo o processo, o conhecimento e o entendimento dos conceitos abordados na peça refletiam-se na platéia de maneira positiva, uma vez que não prevaleceu a adoção do texto decorado.

As reações das pessoas foram reveladoras o suficiente para acreditarmos na utilização da arte cênica como meio de conscientização e até mesmo de desenvolvimento e treinamento dos empregados.

Para atrair os empregados para a atividade teatral, é interessante que o roteiro da peça tenha ligação ou retrate a cultura da empresa e que os personagens criados tenham o estereótipo do corpo funcional.

Em geral as organizações demonstram pouca sensibilidade para assuntos que dizem respeito às questões humanas. Por isso, constata-se que tão grave quanto a falta de perspectiva das pessoas seja a sua insatisfação com o que realizam, pois elas não se identificam com o que fazem. Fica claro que as pessoas, tendo seus valores e crenças, que são parte integrante do significado, respeitados, transferem para suas atividades empenho e qualidade.

Portanto, o grau de comprometimento encontrado nesses funcionários, ao contrário do que se pensa, é suficiente para interferir na imagem da empresa, o que é um forte motivo para mais do que nunca as organizações se empenhassem em desenvolver nos empregados algo maior que os conduzam. Algo que faça as pessoas convergirem para um único rumo. A criação de um propósito é tão fundamental quanto viver a sua própria existência.

É preciso que a empresa busque clareza nesses propósitos, divulgue a todos os seus empregados seus propósitos e, sobretudo, que ela alinhe o seu propósito ao de seus empregados, de forma a obter uma consciência da relação entre o ambiente de trabalho e as pessoas, resultando num clima sinérgico positivo.

Quando a organização não permite a participação das pessoas nos processos, coibindo sua atuação e tolhendo sua criatividade, somando-se a isto a visão de curto prazo, a relação entre o interesse da organização e os anseios dos empregados fatalmente resultará em conflitos, os quais, em última análise, ocasionarão perdas para ambos os lados.

6 - Estudo de Caso - Apêndice

A EMPRESA

A **ELETROPAULO**, maior distribuidora de energia elétrica da América Latina, fundada em 1899, sucessora da antiga **THE SÃO PAULO TRAMWAY, LIGTH & POWER COMPANY LIMITED**, atende a 78 municípios, em uma área de concessão de 21.168 km correspondente a apenas 0,25% do território nacional. Nela está o maior parque industrial da América Latina, responsável por cerca de um quarto do PIB brasileiro, gerado por aproximadamente 20 milhões de pessoas (ELETROPAULO Qualimetria, 1994) (ELETROPAULO Relatório Anual da Administração, 1995), servidas por mais de 5,9 milhões de ligações. Com a taxa média de expansão estimada em 3,5% ao ano, o consumo de energia deverá atingir o montante de 65.114 GWh na área de concessão no ano 2.000. E com quadro de pessoal de 17.000 empregados. Como empresa de economia mista é subordinada à Secretaria de Energia do Estado de São Paulo. Sua missão é **ASSEGURAR O FORNECIMENTO DE ENERGIA À COMUNIDADE, CONTRIBUINDO PARA O SEU DESENVOLVIMENTO SÓCIOECONÔMICO E TECNOLÓGICO** e tem como valores permanentes :

- Ao consumidor, razão central de existência da ELETROPAULO, devem ser dirigidas todas as ações para sua plena satisfação.
- Assegurar aos empregados, maior patrimônio da ELETROPAULO, respeito, valorização e desenvolvimento, buscando sempre o equilíbrio entre seus direitos e seus deveres.
- Assegurar aos acionistas a preservação e o justo retorno do capital investido.
- Promover o desenvolvimento e o bem-estar da Comunidade e atuar na preservação e melhoria do meio ambiente.
- Manter com os sindicatos e entidades representativas de empregados, legalmente constituídas, diálogo pautado no respeito mútuo.

- Garantir aos fornecedores relacionamento com base na austeridade, transparência, respeito e justiça.
- Atuar, quando couber, para o aperfeiçoamento da legislação e das orientações do Poder Público, visando atender às características e necessidades da ELETROPAULO.

Deslanchou no início de 1992 a preparação da Empresa para a modernidade e competitividade, imposição dos novos tempos, em que as exigências do mercado são cada vez mais sofisticadas e em que, pela nova legislação do setor, o valor das tarifas é fixado pelo custo, sem garantia de remuneração para as distribuidoras. (ELETROPAULO Qualimetria, 1994)

O PROGRAMA DA QUALIDADE

Como toda mudança exige o comprometimento e a parceria de todo corpo funcional e gerencial, era necessário estabelecer uma *Bandeira*, cujo significado era o alinhamento dos pensamentos e esforços. Afinal, modernizar implica em mudanças culturais que só acontecem se vistas como necessárias por todos (18 - ELETROPAULO, Qualimetria, - Eletropaulo Compromisso com a Qualidade é Compromisso com o Desenvolvimento).

A *Bandeira* foi adotada valendo-se de uma análise dos ambientes interno e externo à Empresa, da conjuntura do País e do setor elétrico e perspectivas para os próximos anos.

Dois grupos foram formados para desenvolver o trabalho :

Grupo I, composto por dezenove membros - superintendentes e assistentes executivos - ficou com a responsabilidade de recomendar, priorizar e orientar o plano.

Grupo II, com cem gerentes de todos os níveis hierárquicos e representantes de associações de classe e do CRE - Conselho de Representantes dos Empregados da Eletropaulo, teve a incumbência de desenvolver as propostas. Nesses grupos, foram representadas todas as diretorias.

Como resultado do primeiro trabalho, os Grupos I e II propuseram uma Bandeira, cujos objetivos são : **Como Razão de Ser da Empresa** - a busca do desenvolvimento da sociedade, a satisfação dos clientes. Como **Condições Internas** - qualidade e produtividade, tecnologia e comprometimento do corpo funcional (ELETROPAULO Qualimetria,1994), como mostra a figura 1.9.

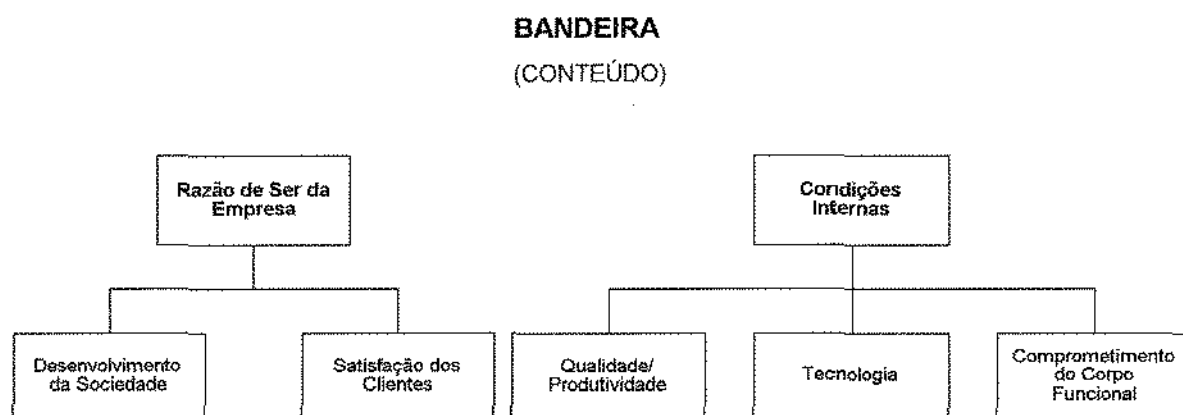


FIGURA 1.9

O conteúdo da *Bandeira* foi ratificado e escolhido o lema - **Compromisso com o Desenvolvimento** .

Para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade a Eletropaulo adotou uma **Política da Qualidade**, que estabelece o que se segue.

A Eletropaulo adota como Política da Qualidade o compromisso de satisfazer, com mínimo custo, as necessidades e expectativas de seus clientes, por meio do contínuo aprimoramento de seus serviços e rapidez de atuação.

Esta política foi aprovada pela alta administração e o corpo executivo da Empresa.

A condição básica para o desenvolvimento da *Bandeira* e sua efetivação é o comprometimento da alta administração e de todo corpo gerencial, assim como o respeito à inteligência e à capacidade que cada empregado tem de transformar o seu dia-a-dia, aprimorando-o constantemente.

Por que introduzir a Gestão da Qualidade ? A resposta a essa pergunta se traduz em dois objetivos:

- a longo prazo: sobrevivência da organização
- a curto e médio prazos: melhoria contínua dos processos e redução dos custos.

“Para a Eletropaulo fazemos qualidade quando satisfazemos as necessidades e expectativas dos clientes”. (ELETROPAULO Qualimetria, 1994)

A implementação da Política da Qualidade e dos macro-objetivos se deu por meio de duas frentes de atuação:

- Administração do dia-a-dia
 - Administração empresarial.
-
- Administração do dia-a-dia: esta frente propõe que cada superintendência funcione como uma micro-empresa e, para tal, é necessário que cada segmento de sua unidade conheça profundamente as suas atribuições e

que cada gerente, com a sua equipe de trabalho, estejam preparados para conduzir o dia-a-dia com eficiência. E passam a gerenciar seus processos (produtos/serviços).

- Administração empresarial: Convergência de todos os segmentos da organização para atingir as metas empresariais (ELETROPAULO Qualimetria, 1994).

A preocupação, desde o início do *Projeto Bandeira* era criar um sistema de divulgação que mantivesse os empregados informados sobre o seu andamento, e que fosse um canal aberto para a participação de todos. A cada etapa do processo em andamento foi divulgada a ação a ser desenvolvida, o seu desenvolvimento e os resultados obtidos. Fazem parte do sistema:

- cartazes: Bandeira/Lema, Política da Qualidade e os cartazes referentes às diversas etapas do processo;
- adesivos, selos e jornal da qualidade e outros.

Para propiciar a formação e o desenvolvimento dos seus empregados, a Eletropaulo manteve, de forma permanente, um plano de treinamento que se articulou de forma sistêmica e abrangente.

O *Projeto Bandeira* introduziu os conceitos da qualidade na Empresa pela disseminação do projeto e de sua filosofia, a todo o corpo gerencial da organização.

A estratégia para transmitir todo programa de treinamento foi a de utilizar os facilitadores de cada área para a execução dos cursos e a formação de equipes de treinamento.

Os facilitadores têm um papel fundamental na implementação e efetivação da Gestão da Qualidade, como o de consultor interno junto às suas respectivas superintendências e elo de ligação entre a sua área e a coordenação do *Projeto Bandeira*.

BANDEIRA NO PALCO - PLUG

A adoção de uma estratégia alternativa denominada *BANDEIRA NO PALCO*, resultou na criação e utilização de uma peça teatral - *Plug* - com o objetivo de disseminar os conceitos básicos da qualidade, tais como a qualidade pessoal, cliente interno, externo, fornecedores, insumos e recursos, processos, produtos e serviços. De maneira descontraída, e sobretudo cultural, a Empresa mostrou a todos os seus empregados a necessidade de despertar e conscientizar as pessoas sobre a realidade atual, para reverem suas posturas, no sentido de adotarem um novo comportamento.

A constituição do roteiro e dos personagens da peça obedeceria a alguns pressupostos, tais como :

- observar a cultura da empresa;
- enfatizar o tema Qualidade e seus conceitos;
- vivenciar situações do dia-a-dia das pessoas.

Este trabalho foi desenvolvido totalmente por empregados da Empresa. A peça teatral foi apresentada nos locais de trabalho e em alguns municípios da área de concessão da Eletropaulo. A sua estréia se deu a 15.09.1994 na sede central da Empresa. A Peça *Plug* realizou 21 apresentações nos 4 meses em cartaz, alcançando um público de mais de 3.000 pessoas, correspondendo a 13% do seu quadro de pessoal.

O perfil do público que assistiu ao espetáculo era muito heterogêneo e compreendia executivos, gerentes, operacionais e visitantes de outras empresas. Cabe destacar que uma das apresentações foi exibida em um ambiente aberto com a presença de mais de 650 pessoas.

A PEÇA TEATRAL - *PLUG*

A ação transcorre durante um evento da Eletropaulo, onde se pretende realizar um encontro sobre Qualidade. Para tal, foram convidados diversos palestrantes representativos de alguns segmentos da sociedade.

A intenção inicial é mostrar que o tema Qualidade já é uma realidade e está sendo analisado e estudado pelo mundo com interesse cada vez maior.

Entretanto, logo no início, uma das lendas da Empresa toma corpo e surge o Espírito Protetor da Empresa - *Plug*, que se apresenta depois de um longo sono para antecipar e avaliar o surgimento dos conceitos da qualidade na Eletropaulo. A presença de *Plug* altera substancialmente o evento, pois ele é visto apenas pelo mestre de cerimônias.

A partir desse momento a peça veicula uma de suas principais mensagens, além dos conceitos da qualidade: o ser humano, mesmo com suas limitações naturais pode melhorar seu trabalho e, conseqüentemente, o ambiente ao seu redor.

Os personagens se delineiam em função dessa mensagem original. São eles:

MESTRE DE CERIMÔNIAS – Receptivo às mudanças, tenta fazer uma apresentação de qualidade mas é forçado a interferir várias vezes para controlar a participação de *Plug* e as confusões que ele mesmo, inconscientemente, pode criar.

PLUG - É o Espírito Protetor e tem como objetivo auxiliar a todos sempre e de qualquer maneira. Mas esquece que é invisível, somente visto pelo Mestre de Cerimônias. Isto cria momentos cômicos.

LIZA LIGHT - Colunista de sociedade que trata da qualidade pessoal, mas completamente inconsciente de que é "maravilhosa" para ela mesma. Entretanto fala sobre qualidade, entende de qualidade, falhando apenas em acreditar estar o tempo inteiro "agradando".

ANDRES TOTOO - Líder religioso africano, que se encarrega de transmitir os conceitos de cliente/fornecedor interno, carregado de cacoetes e, juntamente com suas seguidoras, apresenta seus conceitos, dançando a cada instante.

LAWRENCE DA SILVA - Um grande canastrão, discorre sobre o conceito de processo e que se julga ator de grandes méritos. Também ele sabe, e muito bem, do que está falando, mas sua necessidade de representar o leva a cometer exageros que se tornam cômicos.

DONA PEPA PAPA - Traz em sua receita os conceitos de insumo e recursos. Maternal, doce, terna, dona de restaurante, apaixonada por culinária, também se empolga com o tema qualidade e o transporta para a cozinha, fazendo comparações entre insumos e recursos. Não é muito dada a palestras oficiais. Tem-se a impressão de que ela está sempre na cozinha e é dessa forma que age. *Plug*, para desespero do Mestre de Cerimônias, adora seus biscoitos.

TONINHO DO LIVRO SANTO - Um pregador de ruas, prega sobre a presença do medo das pessoas em seus locais de trabalho e também os conceitos de produto e serviço. Ex-empregado da Eletropaulo, viu a luz e saiu em pregação. Sabe, baseando-se nas escrituras, que Qualidade é o caminho. Mas é um fanático, e seus adeptos tão ou mais que ele.

ARAUTO DO BEL - Um velho empregado da Empresa que não se reciclou, não participou dos treinamentos, nunca se interessou por qualidade. Caduco, míope, fez uma coisa só a vida inteira: ler o Bel (Boletim Interno da Eletropaulo).

Ao final da peça surge o momento da foto. Fiéis a si mesmos, os personagens criam enorme confusão até se postar em ordem para o fotógrafo. Mas o resultado, apesar de tudo, é da mais alta qualidade.

O INÍCIO

A idéia era utilizar a arte cênica para conscientização dos empregados, transmitindo os conceitos básicos da Qualidade Total na organização como um todo. Desta forma, o corpo funcional receberia as informações sobre os conceitos numa linguagem descontraída e lúdica.

O DESENVOLVIMENTO

Foram traçados as necessidades centrais da produção do projeto: depender dos recursos que a Empresa dispunha; ser realizado pelos próprios empregados; e desenvolver o seu planejamento.

De início, a definição do que se pretendia transmitir, ou seja, quais os conceitos que deveriam ser explorados nos textos dos diálogos e, em seguida, a criação do esboço dos personagens. Saía então a primeira versão da peça.

Um profissional que já desenvolvia algo semelhante em assuntos referentes à segurança no trabalho e que dispunha de uma vasta experiência nesse tipo de trabalho, seja dirigindo, interpretando ou escrevendo roteiros, foi convidado a participar do projeto.

Ao apresentar o projeto, aceitou de pronto e contribuiu incorporando ao trabalho uma história que guardava há oito anos. Era uma história que ele vivenciara no início de carreira na Empresa e que vinha ao encontro do proposto. A peça recebia o seu segundo toque.

Definida a segunda parte, a seguinte era recrutar e selecionar os atores (empregados). Selecionados os atores, apresentamos o projeto a todos, o seu objetivo, suas dificuldades e sobretudo como seria a forma de atuar.

Distribuídos os personagens a cada ator: Mestre de Cerimônias, Plug, Liza Light, Andres Totoo, Dona Pepa Papa, Lawrence da Silva, Toninho do Livro Santo, Arauto do Bel e deixando-os à vontade para que dessem sugestões no projeto. A peça ganhava o seu terceiro toque.

O passo seguinte seria a criação do cenário e dos elementos cenográficos. Apresentado a esse grupo todo o projeto, determinou-se a condição de trabalho dos atores, ou seja, a sua total participação com sugestões em todo projeto. Esse grupo era composto desde artistas plásticos até assistentes de cenografias. A peça sofria a sua quarta versão.

Também quanto à execução do cenário pelos carpinteiros, marceneiros e pintores, houve o apoio destes profissionais que contribuíram com as suas sugestões.

Foi fundamental também a participação das pessoas que integravam a equipe de transportes que entendera o objetivo do projeto e prontificou-se a qualquer momento colocar o pé na estrada.

A ESTRATÉGIA DE TRABALHO

A estratégia utilizada era simples e desafiadora. Simples porque era apresentado o projeto como um todo, para todos os componentes do grupo,

apresentarem sugestões. Uma estratégia desafiadora porque havia o risco de se perder o foco principal do trabalho, tendo em vista a participação dos envolvidos. Todos sabiam o que estavam fazendo, para que e, para quem, sendo sempre ouvidos em suas manifestações.

A OPERACIONALIZAÇÃO

Paralelo a essa estratégia de trabalho, ocorriam, nos andares vazios e abandonados do Edifício Alexandre Mackenzie, os ensaios, realizados em um clima de cooperação, confiança, disciplina, união e respeito aos colegas.

Os integrantes procuravam apoiar o companheiro em todos os momentos. Porém, havia uma ou outra pressão de algum gerente que não entendia o objetivo do trabalho.

Um bom exemplo de interação foi o relacionamento de um artista plástico recém-chegado à área de comunicação, com os assistentes, marceneiros, carpinteiros, pintores e atores e com toda a equipe de execução, de forma amistosa.

Após a conclusão do projeto do cenário, esses colaboradores foram para as oficinas gerais da Empresa para a execução do cenário. Essas peças eram compostas de uma réplica de um relógio antiquíssimo londrino e mais uma tigela, biombos e cubos.

Aqui, a participação se deu logo de início na apresentação do projeto, quando o gerente de departamento das oficinas gerais deu a sua contribuição: uma sugestão para as peças – tigela, facilitando o seu movimento no palco e a cessão de um mostrador de horas autêntico da época para o relógio.

Ao chegar à fábrica, o projeto foi exposto aos marceneiros, carpinteiros e pintores que iam executar o trabalho. As suas sugestões foram aceitas e colocadas em prática, o que é mais importante.

O trabalho tinha seu prazo de conclusão estimado pelo seus gerentes de departamento e de seção em duas semanas, o que iria ficar próximo à estréia.

Havia uma preocupação do grupo, pois faltava o artista plástico realizar a pintura da tigela e dos pêndulos do relógio e mais o tratamento em verniz, porque havia a necessidade de se realizar alguns ensaios com o cenário mais os elementos cenográficos.

Na primeira semana, as peças do cenário estavam prontas e a caminho do local onde seria preparado o acabamento. Sustentados pelo espírito de equipe, os participantes reuniram-se em regime de mutirão e, em algumas horas a mais, sem a solicitação da gerência, eles concluíram em tempo hábil aquela que poderia ser mais uma ordem de serviço.

Importante lembrar que estas ações não apresentaram ganho de horas extras, mas sim a determinação de cada profissional àquele projeto.

A ESTRÉIA

Obedecendo mais uma vez à cultura da organização, a apresentação do espetáculo inicialmente era para os executivos e corpo gerencial.

Das pessoas que participaram desta fase do trabalho, pouquíssimos conheciam as técnicas ou metodologias da Qualidade Total. No entanto, estes fatores não foram decisivos, devido ao comprometimento, envolvimento e à busca de um propósito comum.

A Peça *Plug* teve a sua estréia em 15.09.1994 na sede central da Empresa e realizou 21 apresentações, com 4 meses em cartaz, alcançando um público de mais de 3.000 pessoas, correspondendo aproximadamente 18% do quadro de pessoal da Empresa. Estas apresentações foram realizadas nos locais conforme mostram as figuras 2.0 e 2.1 .

QUADRO DEMONSTRATIVO

Legenda

Nº	Local / Município	Estado
1	* Granja Julieta – São Paulo	SP
2	Mogi das Cruzes – São Paulo	SP
3	* Casa Verde – São Paulo	SP
4	* Cambuci – São Paulo	SP
5	Barueri – São Paulo	SP
6	São José dos Campos – São Paulo	SP
7	Mauá – São Paulo	SP
8	Salto – São Paulo	SP

*** Bairros do Município de São Paulo**

FIGURA 2.0

MAPA DE CONCESSÃO DA EMPRESA

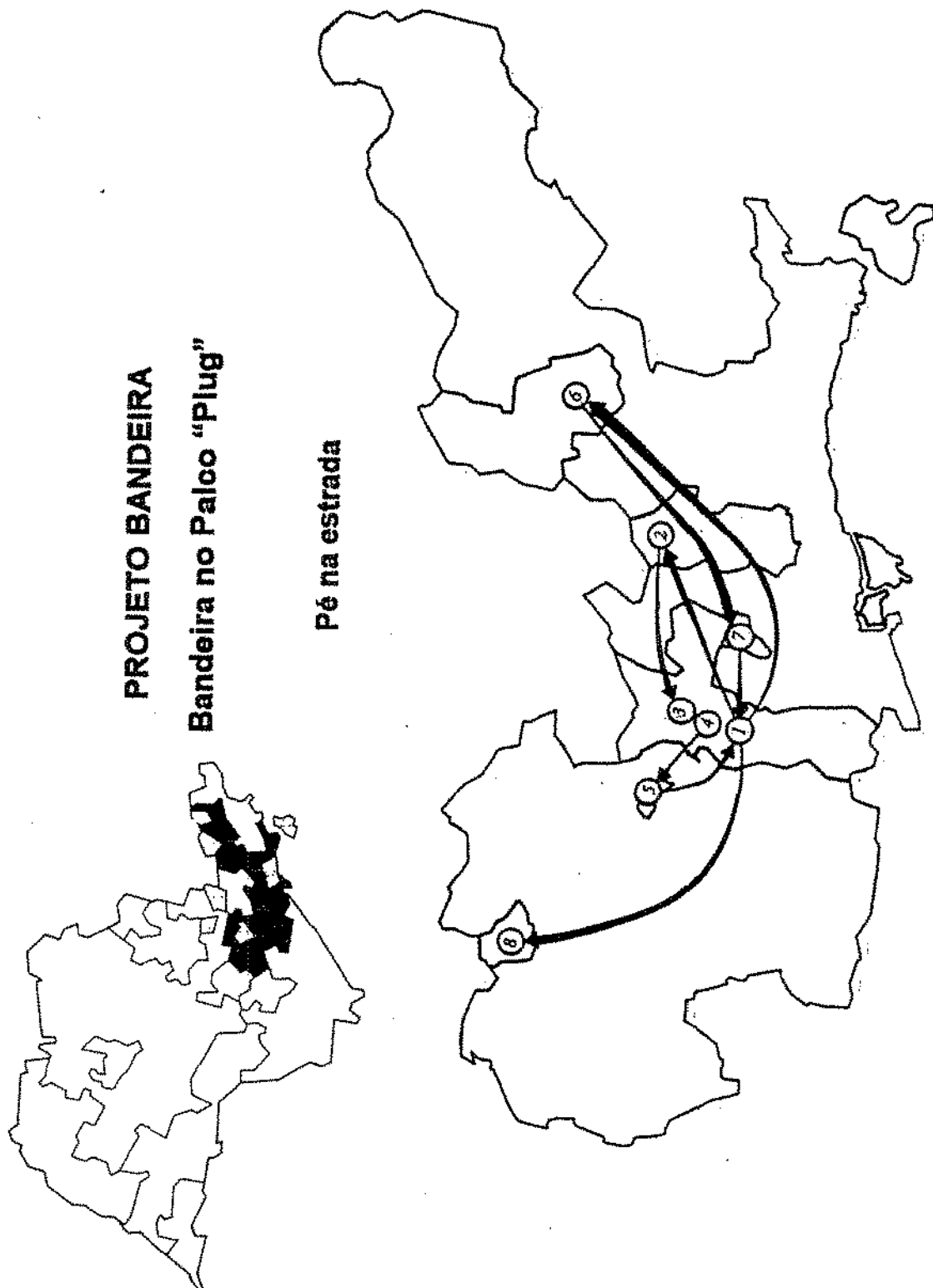


FIGURA 2.1

6.1 – DEPOIMENTOS

Aqui estão descritos os depoimentos, as percepções e vivências das pessoas que participaram deste processo como um todo.

Nome: André Luiz M. Pacheco - Ator

Cargo: Auxiliar Administrativo

Personagem: Andres Totoo

"Eu queria primeiramente falar que esse trabalho foi o mais bonito e mais feliz da minha vida. Acho que o *Plug* foi um momento mágico para todos, desde tanto para aqueles que fizeram uma peça ou outra, como para quem trabalhou na menor parte dele até aquele que estava à frente. Fico muito saudosos. Esse trabalho foi feito à base de muita união. O *Plug*, no meu ponto de vista, você não fazia para aparecer, você queria dar algo de melhor ao seu companheiro que estava ali trabalhando com você e fazia parte desse mesmo todo. Eu trabalhei como se fosse um presente que eu estaria dando para os meus amigos, para aqueles que estavam comigo ao meu lado. Pessoas tão diferentes, num espaço tão curto de tempo, tiveram um entrosamento tão grande que a gente via muito você ver o seu parceiro melhor a cada trabalho sempre evoluindo. Quando ia fazer o *Plug*, o meu papel original era fazer um ajudante de padre. Eu estava tentando, tentando e buscando chegar a fazer aquele papel da melhor maneira possível. Só que um ator, depois de um certo tempo saiu do grupo. Quem diria! Eu de ajudante de padre acabei pegando um dos papéis principais da peça. Aí que eu senti. Puxa! Que bom! Meu trabalho está começando a crescer e eu vou fazer o melhor que puder. Acho que não foi só meu desejo. Foi o desejo de todo mundo. Todo mundo na peça sempre viu, isso que eu já falei. Todo mundo queria ver o bem-estar do companheiro, o trabalho partir do início, sempre evoluir, nunca deixar o seu trabalho. O ponto é nunca retroceder,

mas avançar, para que houvesse uma qualidade maior e melhor para as pessoas. União de grupo, o *Plug* foi legal por causa disso. Ninguém se importava em carregar ou varrer chão. Sei lá se o Carril ou qualquer um falasse "...você vai precisar limpar o banheiro hoje com uma escova de dente, garanto que iria ter a maior briga para quem iria limpar primeiro. Sabe, o amor que a gente tinha neste trabalho era tão grande que a gente não media conseqüências para o que ia fazer, seja isso ou aquilo, aquilo outro, entende? É uma coisa assim. É...como eu falei, visando o bem não só de fulano sicrano ou beltrano, mas de todos, tudo isso acho que foi importante no *Plug*. Sabe o interesse não estava em seu nome brilhar. Era no trabalho ter sucesso. Os mesmos atores que estavam atuando eram os mesmos que, às vezes, estavam limpando o palco. Os mesmos que estavam ajudando a descarregar os móveis eram os mesmos que estavam a confeccionar as coisas. Ninguém media esforços para o bem do trabalho. Sabe, isso foi bonito no *Plug*, isso foi interessante".

Nome: Maria Inês T. Creditio - Atriz

Cargo: Analista em Recursos Humanos

Personagem: Liza Light

"...um sonho que foi realizado... . Nós enfrentamos muitas dificuldades... . Muitos não acreditavam no trabalho...mas as pessoas iam se apaixonando pelo trabalho... . Todos nós nos encaixávamos... de um jeito que aconteceu. Foi muito bom! Eu estou falando com muita emoção... . Foi muito bom! Para mim, foi uma coisa inesquecível. Quando as pessoas têm vontade de fazer as coisas, mesmo com muita dificuldade de produzir alguma coisa... . Esse Programa da Qualidade me ensinou muita coisa... . Eu fui além das expectativas que eu mesma poderia dar... . O que mais valeu...foi que não houve autoritarismo. Foi um trabalho onde todo o mundo foi ouvido... . Todos nós palpitamos... . Todos eles de uma maneira ou de outra, numa escala maior ou menor, foram aproveitados, eu acho. Isso fez do trabalho o seu grande sucesso. A abertura, a transparência, os objetivos eram claros..."

Nome: Milton Palma - Ator

Cargo: Auxiliar Administrativo

Personagem: Toninho do Livro Santo

"Boa tarde, é uma satisfação revivendo de novo a peça que nós apresentamos aqui na Companhia... . Eu fiquei assim já de início muito satisfeito, pelo convite que deram para participar desta peça, e parece que cada personagem foi escolhido de acordo com cada um... . Eu gostei muito do meu personagem... . Foi um trabalho de união...além de colegas de trabalho, éramos como irmãos... . Esse personagem se encaixou em mim. Eu consegui transmitir muitas alegrias e mensagem para muitos funcionários da Eletropaulo e não só da Eletropaulo. Algumas pessoas de fora que assistiram nosso trabalho como convidados e passaram essa mensagem para própria empresa que eles trabalham... . O trabalho em equipe é importante, ajuda a você se sentir melhor... . Foi uma experiência assim que eu acho que não vou conseguir passar de novo aqui na Eletropaulo. Foi uma experiência acho única... . Eu fiquei assim até comovido... . Hoje em dia a qualidade de trabalho é importantíssima Você ficar só bitolado naquele assunto, você não consegue produzir melhor, você não melhora de trabalho, ...não melhora seu ambiente pessoal. Não adianta fazer tudo aquilo por normas... . Você tem que apresentar algo a mais... . Nós íamos em busca das coisas... . Era um trabalho em equipe... . A compreensão é importante, a alegria e as tristezas também... . Nós convivemos tudo isso juntos e isso aí valeu muito para todos. Serviu de experiência ...somos irmãos do teatro..."

Nome: Antonio Paulo de Oliveira - Equipe Projeto Bandeira (hoje Escritório da Qualidade) *Cargo:* Técnico Especialista em Planejamento

"Estou aqui para falar um pouco de um trabalho que foi desenvolvido no ano passado, que foi uma peça teatral - *Bandeira no Palco*, que, um colega nosso coordenou e nós, em termos de equipe, colaboramos com ele em determinados momentos desse projeto... . Bom, eu acredito que em primeiro

lugar, para você ter qualidade em tudo que você faz, na sua vida, no seu lado profissional, você tem que fazer com o coração. Eu acho que aí foi o ponto de partida desse trabalho. O que quer dizer que todos aqueles que foram convocados a participar desse trabalho em primeiro lugar estavam comprometidos com o resultado, comprometidos com o desempenho desse trabalho. Porque o objetivo era estar passando o tema da Qualidade Total para todas aquelas pessoas que estão tendo contato inicial com alguns conceitos da qualidade estarem assimilando de uma forma fácil aqueles conceitos que a peça iria passar, em termos de uma peça, em termos de humor e que retratava a verdade, o cotidiano do nosso profissional do dia-a-dia do trabalho de cada um. E num determinado momento, eu comecei a perceber que iria dar certo esse trabalho, como deu, porque, em primeiro lugar, foi passado a todos da equipe e ficou muito claro qual era missão, o objetivo de se chegar, e mais, todos foram orientados no sentido de participar de uma forma democrática, de uma forma participativa, onde todos puderam dar suas opiniões, sugestões, críticas construtivas enfim. É, em todos os momentos, no planejamento, eu percebi que aquela equipe estava comprometida. Estava com uma visão clara de aonde queria chegar, e também que havia um coleguismo muito grande. Ali ninguém queria ser o melhor ator, mas sim um componente de um grupo que queria passar uma mensagem para todos os funcionários da empresa, no caso a Eletropaulo. E, no decorrer de toda a elaboração do trabalho, em todas as etapas, a gente percebeu também que todas as dificuldades foram suplantadas com maior tranquilidade porque todos estavam imbuídos de tentar resolver os problemas da melhor forma. Então, todas aquelas dificuldades que ocorreram durante a elaboração, ou seja, equipamentos, a parte de roupa, a parte de palco, os próprios funcionários passaram a colaborar da melhor forma, então isso contribuí para que ? - Para que a equipe de forma participativa chegasse ao resultado e atingisse o seu objetivo, que eu acredito que foi atingido. Tanto é o sucesso da peça que várias empresas estiveram aqui para assisti-la e foi recomendada inclusive para estar passando em nível até de aprendizado em outras empresas, em áreas de treinamento. Então eu estou até um pouco assim entusiasmado. Estou

falando aqui porque eu vi que, realmente, quando você faz um trabalho com o coração, com dedicação e está muito claro para você onde você quer chegar, está muito claro para você qual o objetivo, essa visão que foi passada, então ficou muito fácil para o pessoal. Independente de qualquer dificuldade, todos estiveram participando e o resultado foi o que nós vimos aqui: o sucesso total. Toda a gerência, todos os funcionários que participaram num universo muito heterogêneo, vamos dizer assim, entenderam a mensagem, assimilaram aonde nós queríamos chegar com esse trabalho. E isso veio contribuir muito para o Programa da Qualidade da Empresa. Por quê?. Porque de forma simples e objetiva foram passadas mensagens. Então, finalizando, acho que a minha contribuição aqui é nesse sentido: que qualidade é uma atitude e isso foi demonstrado muito nesse trabalho, onde todos participaram com o coração, de uma forma bem aberta, democrática, onde de uma idéia surgiu um trabalho, onde resultou num sucesso para toda a Empresa, inclusive alavancando o Programa da Qualidade da Empresa, que, na época, era denominado *Projeto Bandeira...*”.

Nome: Maria Thereza G. Motta - Treinamento

Cargo: Analista de Recursos Humanos (Psicóloga)

“A peça foi muito mais do que eu esperava. Por outro lado, era de esperar isso mesmo, em se tratando de uma equipe composta por Carril, figura histórica, homérica, divina, maravilhosa, com Andrezinho, o fantasma, você, enfim o pessoal todo muito bom. O critério de escolha dos atores foi muito adequado e coerente, num momento muito oportuno, em que pessoas, algumas pessoas, estavam se empenhando em lutar pela qualidade e lutar pelo aprimoramento da qualidade na Empresa, porque qualidade já existe pelo aprimoramento da qualidade. Essas pessoas, profissionais competentes, lutando contra uma corrente que sempre se opõe ao progresso, sempre se opõe às mudanças, sempre se opõe ao equilíbrio. Então, a peça veio exatamente a calhar, porque esses profissionais estavam fazendo um trabalho de treinamento para a empresa visando uma melhor

qualidade de atendimento . A peça, com seu conteúdo lúdico, trouxe mensagens belíssimas, profundas, e de tudo que mais ainda me chamou atenção foi exatamente o fantasminha, pois ele veio corroborar a idéia que eu tenho sobre comunicação. As pessoas falam , falam, falam e não dizem absolutamente nada. Ele não abriu a boca, mas a sua comunicação foi perfeita, foi profunda, foi coerente, foi autêntica, foi verdadeira. O seu silêncio falou na alma mesmo, falou fundo e isso me deixou muito impressionada mais uma vez com o problema - ou com a falta de problema - da falta da comunicação. Os personagens se comportaram espontaneamente. Não se inibiram com os colegas, o que acontece muitas vezes. Para o público desconhecido, a pessoa fica mais descontraída. Para o público conhecido, fica inibida. Todos cumpriram muito bem o seu papel ,principalmente porque cumpriram com espontaneidade, com naturalidade e se limitaram às regras teatrais. Então foi uma peça absolutamente excelente. As mensagens foram perfeitas e, além da mensagem, já falei sobre a comunicação. Todos se lembram do fantasminha, a mensagem de que quantas vezes nós permitimos que as coisas antigas fiquem velhas, o que é uma grande incoerência, porque, às vezes, o novo já é velho, o antigo continua novo. É uma diferença entre o antigo e o velho, o novo e o moderno. Muitas coisas nessa Empresa são abandonadas como muitas coisas na nossa vida são abandonadas. Nós precisamos mudar a todo instante. Mas o mudar não significa abandonar o que há de bom no passado, é preciso deixar raízes que sirvam exatamente para que nós crescamos cada vez mais. A peça resgatou também isso, o relógio abandonado, os fantasmas que aparecem na Empresa, e fantasma para lembrar o clima, a energia que existiu visivelmente no pessoal que estava trabalhando na peça, cuja energia de autenticidade, de amizade, de respeito por si próprio até emanava, transmitia essa mesma energia para quem estava assistindo o grupo. Nós podemos perceber o clima de cortesia, de solidariedade, de afinidade, de respeito. Também tem muito, tem tudo a ver com a qualidade. Talvez um dos maiores empecilhos da qualidade organizacional seja exatamente isso, essa falta essa, ausência de coleguismo, de respeito, de abnegação, de tranquilidade que gera todo um clima, uma energia até

cósmica que favorece um bom trabalho. Por isso o trabalho de vocês também foi muito verdadeiro. Teve um resultado além de satisfatório, por essa energia que pairava no ar e a ajuda na qual que ninguém quer se sobrepor a ninguém, que é bem o oposto do que infelizmente acontece em nossa Empresa em alguns momentos ou com algumas pessoas. Quanto à parte psicológica da peça, ela calou na alma de cada um quando ouvi alguns colegas que assistiram. Todos encontraram, além do clima lúdico, além da brincadeira, a mensagem que cala no coração e que nos faz lembrar exatamente aquele pensamento: o essencial é invisível aos nossos olhos. Esse momento não foi porque era muito visível aos olhos, ou levava a peça avante. O que levantava a peça o que enaltecia a peça, era a sinceridade do coleguismo, da ajuda, da colaboração, sendo mais uma vez coerente com o tema...”.

Nome: Eng. Marcos de Oliveira Guerra - Grupo Técnico - Projeto Bandeira
(Mestre em Qualidade – Unicamp)

Cargo: Gerente de Departamento de Engenharia Civil

“A peça *Bandeira no palco - Plug* - no meu modo de entender, constituiu uns dos três melhores momentos do Programa de Qualidade da Eletropaulo. O programa da Eletropaulo começou no primeiro momento, com a motivação do corpo gerencial para a modificação do estado de coisas, do estado de penúria em que essa Organização passava, acerca, aproximadamente, de quatro anos atrás. O segundo momento foi a elaboração das ações imediatas, quase como uma decorrência do segundo. As ações imediatas eram aquelas ações que precisavam ser feitas de qualquer maneira para que a empresa pudesse sair de uma situação desfavorável, em que os pontos fracos eram sempre ressaltados e os pontos fortes eram eliminados. Parecia que a empresa não iria mais superar a sua possibilidade de sobrevivência. No entanto, essas ações imediatas foram paulatinamente desenvolvidas por pessoas que, antes de resolver o problema da Empresa, buscavam resolver

seus próprios problemas de auto-afirmação ou auto-negação da missão da Empresa. Foram muito importantes essas ações, em algumas, principalmente aquelas que tinham o cunho de qualidade, como, ação No. 4, ação No. 10, ação No. 11, que é uma fase seguinte negou de certa forma todos os resultados e daí para frente o Programa de Qualidade na Eletropaulo começou uma fase anulando a outra. Entre as ações imediatas e a administração do dia-a-dia surgiu o *Bandeira no Palco* que tentava explicar o que era a ação No. 4. Nela se procurava determinar quem eram os clientes, quais eram os fornecedores, qual era a missão, quais os indicadores de produtividade e fatos esses que, embora sejam de extrema simplicidade, no caso da Empresa, passou a ser uma coisa problemática porque conceitos antigos estavam se chocando com novos conceitos, inclusive de reengenharia. Essa peça trouxe algumas novidades: a primeira delas, embora a gente não tenha participado de nenhuma das fases, o assunto era discutido e era comentado e sempre se esperava sugestões e colaborações de todos. Deu para perceber isso. Por várias vezes, essa peça foi comentada, discutida a metodologia, como é que se faz, quais são os conceitos, e tudo que era possível ser discutido: a arte cênica, o talento dos atores, o talento dos autores, promotores e diretor. Isso era uma coisa que ficou reservada para uma surpresa positiva, quando fomos assistir á peça, em termos de conceitos, passagem de conceitos. Eu não conheço nada que tenha sido efetivo, mais eficaz no Programa de Qualidade da Eletropaulo. Mesmo nas fases subseqüentes ao *Projeto Bandeira*, o Programa da Qualidade da Eletropaulo sempre ficou claro que aquilo que de mais efetivo, aquilo que mais marcou até hoje, foi o *Bandeira no Palco* e a sua divulgação dos conceitos básicos da qualidade a respeito do que é insumo, o que é recurso, o que é processo, quem é cliente, cliente interno, cliente externo, fornecedores, enfim todos os conceitos básicos para que uma Empresa possa se destacar daquela condição inicial de quem não tem a menor proposta de melhoria da qualidade para uma posição de maior competitividade e produtividade. Então outro aspecto muito importante é que esse programa, ao contrário do próprio programa que estava inserido, procurou preservar a cultura da Empresa naquilo que era maior, mais

essencial. Provavelmente o Programa de Qualidade da Eletropaulo se ressentia de preservar a cultura da Empresa com o desenvolvimento do conceito de qualidade, coisa que nesse projeto da peça *Bandeira no Palco* foi possível observar e no restante, nas outras iniciativas, não. Ficou sendo talvez o primeiro e o último marco do Programa de Qualidade da Eletropaulo hoje desacreditado. As ações imediatas foram detonadas em função da administração do dia-a-dia, que, por sua vez, foi também destituída de continuidade, quando passamos para gestão da administração. Acho que isso mesmo, o nome, cada uma dessas iniciativas, matava a anterior. A única que não conseguiram matar, a que conseguiu sobreviver pela participação de todos, pelo envolvimento, pelo sentido prático de comunicar dentro da cultura da Empresa com aqueles que aqui trabalham, foi essa peça. Eu coloco, em resumo, os três momentos importantes do Programa de Qualidade da Eletropaulo, sendo o primeiro a formulação, a idéia; depois, as ações imediatas; e depois a peça *Bandeira no Palco...*”.

Nome: Eng. Igor Prjadko - Facilitador - Oficinas Gerais - Projeto Bandeira

Cargo: Gerente de Divisão Técnica e Mecânica

“Eu quero relatar um pouco do histórico da gestão da qualidade na empresa na Eletropaulo. Como vocês sabem, o mundo sofreu grandes mudanças depois da introdução da gestão da qualidade pelos japoneses e pelos americanos. Com o passar dos anos, a influência japonesa na gestão da qualidade foi no mundo inteiro. E nós e a Eletropaulo, como não podia deixar de ser, também tivemos que partir para isso para poder competir com o mundo, o mercado nacional e também o mercado emergente... O início da gestão da qualidade na Empresa foi desenvolvido com muito amor por pessoas que se dedicaram de corpo e alma a essa atividade. Com o passar do tempo e após treinamento por empresas externas e com equipes nossas internas, a gestão da qualidade foi crescendo e culminou com esse espetáculo maravilhoso que foi o *Plug*, a peça que mostrava o dia-a-dia da Empresa e mostrava os conceitos principais utilizados na gestão da

qualidade. Conceitos tipo “empregado é responsável pela qualidade”, “a qualidade é pessoal”, as definições do que é cliente , cliente interno , externo, o que é fornecedor, insumo, o que são recursos , o que são processos. Enfim, tudo isso foi apresentado na peça de uma maneira muito interessante e cômica. Houve uma dedicação plena dos empregados da empresa que deixaram de atuar nas suas próprias áreas de fazer os seus afazeres particulares... . Todas as pessoas da superintendência de oficinas gerais e de todas as outras áreas participaram de uma maneira bastante efetiva na formatação da peça. E também todas as pessoas da superintendência de oficinas gerais participaram e assistiram. Aliás, a Empresa toda assistiu a peça...”.

Nome: Eng. Arnaldo Silva Neto - Grupo Técnico - Projeto Bandeira
(Mestre em Qualidade – Unicamp)

Cargo: Gerente do Departamento de Relações com a Indústria (hoje
Superintendente de Oficinas Gerais)

“...se elas (pessoas) fossem emocionalmente tocadas para isso, nada se conseguiria fazer e terceiro a maior dificuldade dentro de um clima até ruim, dentro da Empresa, um clima de descredito, um clima de motivação, um clima de desentendimento, de toda sorte, tentar levar para as pessoas uma conscientização que a qualidade era fundamental e era isso que a gente tinha que buscar e era por isso que a gente tinha que brigar, e dentro de toda estratégia que a gente tinha montado... . Veio a idéia da peça que foi recebida com uma certa surpresa, que era uma coisa nova, era uma idéia inusitada... . De uma certa forma eu diria até com um certo descrédito da possibilidade de que aquilo tivesse um êxito. Qual não foi a nossa surpresa, quando um belo dia nós fomos convocados a assistir a primeira apresentação, o treinamento, vamos dizer assim, a primeira versão da peça. O que eu mais me recordo é que ao final da peça o sentimento que tinha era um misto primeiro de uma certa perplexidade, porque o nível que a peça saiu, o nível de qualidade técnica, o nível de mensagem de conteúdo técnico

foi fantástico, muito acima da expectativa. Segundo, se o propósito inicial dela era transmitir conceitos, ela extrapolou em muito. Ela, além de transmitir os conceitos, atingiu o emocional das pessoas. Um outro ponto que foi marcante para mim foi ver o nível de comprometimento das pessoas que estavam participando da peça. Eu me lembro que quando chegou no final da peça e eu que naturalmente sou um camarada já um pouco mais emotivo, estava me segurando e não conseguia. Estava começando a escorrer lágrimas pelos olhos. A coisa foi muito tocante e naquele momento eu lembro que eu olhei para cara da Cida (Coordenadora do *Projeto Bandeira*) e falei para ela: se com o nível de mensagem, o nível de emoção que essa peça está transmitindo, está trazendo para o pessoal, a gente não conseguir chacoalhar o pessoal, chacoalhar a equipe, no sentido de conscientização, de motivação, de despertar para qualidade, não tem mais o que possa mexer. O que deu vontade de fazer no momento foi de abraçar um por um dos participantes da peça, dar um beijo em cada um, e falar: gente, obrigado, é pouco. O que vocês estão transmitindo, o que vocês estão ajudando a gente nessa luta é uma grandeza para implantação da qualidade na empresa. É uma grandeza... Até hoje, dois anos depois, já dentro de um outro contexto, que eu particularmente estou vivendo hoje em outra área, com outra equipe e que a gente vem fazendo um trabalho voltado à qualidade, até como estratégia de sobrevivência da área... teve aspecto muito interessante, apesar da peça ter sido levada há dois anos. Quando nós começamos a conversar com a equipe, a nossa equipe que é predominantemente operacional, sobre quais eram os aspectos que a gente tinha que levar em consideração, quais eram os aspectos que a gente tinha está permanentemente com o nosso foco alerta a preocupação com o cliente...a impressão imediata que nos deu foi o seguinte ninguém estava falando ali de alguma coisa nova. Os conceitos que a peça conseguiu transmitir, os valores que a peça conseguiu transmitir para equipe permaneceram, tanto é que só em função desse conhecimento, desse sentimento, desse emocional... isso ficou latente nas pessoas...”.

Nome: Triana E. Costa Cassoli - Atriz

Cargo: Técnica em Química

Personagem: Dona Pepa Papa

“...Foi bom trabalhar nesse tipo de projeto. Para mim foi muito legal porque eu sou uma pessoa acho que fácil de lidar. Então, quando houve esse convite da parte do Franklin (Coordenador e Produtor) e da parte do Carril (Diretor)... Para mim foi muito bom porque a área humana para mim é muito gostosa, um negócio legal de trabalhar. Então, esse projeto na empresa foi assim que pioneiro, nunca tinha acontecido esse tipo de coisa. Eram pessoas de áreas diferentes que nunca tinham ficado juntas, que não se conheciam... Foi uma experiência muito gostosa de ser vivida pelo seguinte: as pessoas estavam unidas. Eu não sei se foi o astral de todo mundo que era muito bom, ou a forma como foi coordenado. Eu não sei que foi realmente o que aconteceu, que juntou todo mundo... Estávamos sempre rindo. Ninguém queria atropelar ninguém, estávamos sempre trabalhando da mesma forma, um construía e ajudava a construir o outro. Era como se estivesse fazendo um prédio. Um era responsável pela parte de parede, um era responsável pela parte de fabricar a massa, o outro era responsável pelos ferros que iam segurar a estrutura... Esse projeto para mim foi interessante pelo seguinte : brincando, eu estava envolvida na peça, brincando nós conseguimos aprender o básico sobre qualidade. Agora, tivemos que estudar também ... para gente poder construir o personagem ... Para mim a importância desse projeto foi que eu cresci na minha vida dentro da Empresa. Profissionalmente aprendi a lidar com pessoas de áreas diferentes, a lidar com um pouco da qualidade.

... Falando com relação à peça..., ninguém está vendo o que são os bastidores que a gente chama de coxia, e nós somos empregados da uma Empresa... Não somos pessoas profissionais de teatro, mas a gente vive a representação naqueles momentos. A gente tem que entrar no clima de teatro, porque a gente está vivendo nisso. Assim, naquele momento, é com se fosse uma Eletropaulo à parte. Não, agora nós somos atores de teatro... A gente estava sempre apresentando aquela mesma peça, mas um dia não é

igual ao outro, porque dependia muito da platéia. É horrível você pegar, por exemplo, um funcionário que está lá digitando o dia inteiro no micro , ou ele está o dia inteiro levando papel para lá , para cá, ou o dia inteiro mexendo num poste e, de repente, senta ele num teatro. Agora, você vai ver teatro. De repente, você pegou ele no clima dele de trabalho e jogou num teatro. Então o cara não tá acostumado... . Eu gostaria de agradecer esse Carril maravilhoso que foi um cara muito legal que, além de ensinar a gente a trabalhar em peça teatral, que é uma coisa que a gente tá crescendo, ensinou a gente também a comer em restaurante fino... . Foi muito bacana conhecer todo mundo. Eu queria dizer que apesar dessa distância que a gente tem agora, vocês moram todos no meu coração. Isso é sincero... . Eu queria mandar um beijão para todo mundo e falar que foi muito legal, mas muito legal trabalharmos juntos, e que nós crescemos...”.

Nome: José Maria O. Costa - Leandro L. Santiago

Cargos: Carpinteiro / Marceneiro

“...Fiquei emocionado... a gente fica muito contente ... um fazia uma coisa , o outro fazia outra coisa ... no relógio todo mundo ajudou...”

Nome: Paulo S. Ramicelli - Ator

Cargo: Analista Financeiro

Personagem: Plug

“...Eu fazia o papel do *Plug*, que era uma coisa meio complicada. *Plug* era um fantasma. Ele não falava nada. Eram apenas gestos, carecas, caras e máscaras. Então é difícil de você saber se está fazendo a coisa certa. Com o tempo, com as apresentações, eu percebia que realmente o pessoal entendia a mensagem que eu queria passar e isso era muito importante...tanto que o meu apelido acabou ficando Plug... . Eu ensaiava na minha casa. Não dá para ficar só na Empresa... . Tudo que aconteceu de

negativo foi colocado abaixo, porque o grupo era muito unido... . Ninguém pensava só em si. Quando se pensava, era em nível de grupo. Tiveram os pontos negativos, tiveram muitos pontos negativos, mas com o tempo isso foi passando e hoje o que fica são as coisas boas, a união, a compreensão... . Esse trabalho para mim foi uns dos melhores trabalhos que eu já fiz em nível de Empresa, uma coisa que a gente levou um conteúdo fantástico e sério para toda Empresa...uma coisa que eu tive um grande prazer de estar fazendo. Eu só guardo os momentos maravilhosos... . O engraçado, depois de toda essa atuação que a gente fez nesse trabalho na Empresa é que as pessoas passam por nós e ficam olhando para gente com uma cara assim "será que eu conheço essas pessoas de algum lugar" ? Na verdade, ele nos assistiu e dali uns 5 minutos: "você não fez o *Plug*" ? - é uma coisa que também te dá uma certa satisfação pessoal e profissional... porque é uma coisa que gosto. Esse trabalho dependeu de todos do grupo...o nome desse trabalho para mim é João Tavares Carril

Nome: José Wantuil de Andrade - Sonoplastia

Cargo: Técnico em Transportes

"Bem, a peça *Bandeira no Palco* tinha o objetivo principal de passar os conceitos, a mensagem de qualidade... . Usou o próprio espírito da qualidade para conseguir produzir... . Obviamente, como qualquer trabalho de equipe, tem de haver o coleguismo, o companheirismo, a solidariedade. E contando com essa solidariedade, eu acho que uma parte até importante da peça foi a sonoplastia, pois a caracterização dos personagens tinha como ponto chave a música. Então, a música é algo muito importante... . Para que o público entendesse bem, a música dava vida aos personagens, e nessa parte acho que me saí muito bem... pois eu nunca fui sonoplasta. Eu apenas gosto de música. Eu gosto de teatro... . Eu imagino que a minha atuação tenha sido favorável para o bom andamento da peça, tenha feito parte do sucesso da peça... . A participação da equipe com um só objetivo, ou seja,

tem de haver a solidariedade entre os companheiros. Isso foi o que norteou o *Bandeira no Palco*. O principal fator talvez de sucesso, dessa maneira de passar mensagem de qualidade, através da encenação ...tenha sido o coleguismo. Não havia distinção entre a produção, a direção, os atores. Não havia estrelismo... . Todo pessoal estava se colocando no mesmo nível... . Foi um fator preponderante para o sucesso da peça para que tenha alcançado seu objetivo... "o espírito da qualidade baixou na equipe". Foi um trabalho realmente de equipe e muito gratificante... você vê o resultado e vê que as pessoas estavam entendendo a mensagem que nós estávamos passando... . O processo da produção da peça teve um aspecto um pouco diferente da produção de qualquer peça. Por quê ? - *Bandeira no Placo* foi produzido por funcionários da Eletropaulo... ".

Nome: Roberto Justo - Coordenação de Cenotécnica

Cargo: Analista em Comunicação e Coordenador do Setor de Cenotécnica

"Foi um trabalho muito gratificante, apesar das dificuldades... . Mas o que realmente vingou foi a garra de todo esse pessoal, foi a vontade de ver um projeto que desde o início parecia bem elaborado e a intenção das pessoas em realizar... . Ele não era prioritário para a gerência da Empresa, mas a vontade e a realidade que mostrava o roteiro desse trabalho fez com que nós lutássemos para ele ser realizado... . Apesar de contra eles, não interferiam na liberdade de executar o trabalho. Então isso foi um fator que ajudou para que a gente se empenhasse e usássemos horários fora do nosso horário de trabalho. Nossas sugestões foram muito bem aceitas. Tudo era resolvido de uma certa forma em grupo... . Foi uma coisa realmente de garra do pessoal..., um trabalho um tanto quanto desacreditado em termos de resultado. Já na sua primeira apresentação ele foi uma coisa assim diferente do que as pessoas pensavam... . O trabalho nasceu de baixo para cima, ele foi feito de baixo para cima, todas as atividades ali contempladas foram feitas com a pura boa vontade dos participantes, e todo esse empenho, realmente,

inclusive esses contras que levavam, na ocasião, fazia com que cada vez mais a gente se empenhasse em que aquilo fosse uma prova da capacidade de cada um. Então, realmente, cada personagem, cada pessoa que trabalhou, cada detalhe foi muito bem feito... . Nós tínhamos que provar que éramos capazes de fazer um trabalho e muito bem feito. Essa foi a temática... . Tanto os atores, quanto a parte cenotécnica, a própria criação do trabalho... . Tudo isso nascia de dentro de cada um... . Uma Empresa do tamanho da que nós trabalhamos, com as condições que ela tinha, nós tivemos que conseguir patrocínio de “empresinhas” que acreditavam naquilo que a gente estava fazendo... . Que as empresas que têm um porte grande coloquem nas suas gerências cabeças de porte grande. As que têm um porte pequeno coloquem em suas gerências cabeças de porte grande, porque só com o porte grande de cabeça, de pensamento e de idéias é que uma empresa pode seguir em frente, porque se não fosse isso realmente o projeto não teria sido executado. As pessoas deram tudo de si para a Empresa, quando o corpo gerencial que simplesmente pregava aquilo que eles queriam que fosse: conceito de qualidade, conceito de atendimento, conceito de respeito ao funcionário... não dando ao grupo nenhuma diretriz do encaminhamento do trabalho. Na realidade, a lição desta vez saiu do aluno pro professor”.

Nome: Maurício Pereira - Assistente de Cenografia

Cargo: Auxiliar de Comunicação

“Gostei da minha atuação na peça *Plug*. Achei bastante interessante e me esforcei na medida do possível... . Você faz um trabalho e vê que as pessoas gostam... . Para mim foi interessante o trabalho que você realiza e vê que os companheiros gostam... . Você faz aquilo e vê funcionando e o pessoal aplaude. Para mim foi legal...”.

Nome: Eng. Mário Sylvio Mosareli - Facilitador da Superintendência de Distribuição Sudoeste - DD

Cargo: Gerente de Divisão de Projetos – Osasco

“...Eu era facilitador da superintendência. A gente até estava numa reunião de facilitadores, quando desci para ver o ensaio eu achei aquilo tudo maravilhoso. Eu falei será que é nessa Empresa que está acontecendo isso? Porque o suporte que eu sempre vi para este tipo de atividade foi tão pequeno! Eu vi uma coisa tão bonita, nascendo tão trabalhada, o pessoal com tanta garra, com tanta esforço indo fazer a coisa, dando tudo de si, esquecendo seus problemas para atuar daquela maneira. Eu falei assim: “Está aí o princípio da Qualidade”. Está dentro da pessoa, está nascendo. Eu fiquei muito entusiasmado com este trabalho depois de pronto... .

Nome: João Tavares Carril - Autor, Diretor e Ator

Cargo: Especialista em Recursos Humanos

Personagem: Mestre de Cerimônias

“Eu trabalhei durante 40 anos na Eletropaulo. Agora, estou aposentado e um dos meus últimos trabalhos na Eletropaulo foi exatamente uma peça chamada *Plug*, onde nós criamos, dentro do Programa da Qualidade que a Empresa estava implantando nessa ocasião... . Cada palestrante teria uma mania, teria uma personalidade específica puxando para o riso, para o cômico, para transmitirmos, através do riso , através da comédia esse princípio. Sempre foi de nossa opinião de que o riso é melhor forma de comunicar... . Eu tenho conhecimento de algumas histórias, de algumas lendas, de algumas coisas folclóricas da Empresa e uma dessas histórias dizia respeito a um espírito protetor... . Nesse conto, nessa lenda que eu tive conhecimento, quando eu tinha 15 ou 16 anos, quando eu tive conhecimento disso, nós bolamos então os figurinos. Também nós damos aplausos muito grande às mães de nossas atrizes que se encarregaram de fazerem os modelos... . Realmente, um trabalho gratificante... . Foi uma atitude pioneira

que se atreveu... . Onde ele se apresentou foi um sucesso total... . Outra surpresa gratificante foi a apresentação para aproximadamente 80 empresas. Um momento que eu considero histórico, dentro nosso viver dentro da Eletropaulo, que foi extraordinário o absoluto e definitivo espírito de equipe, que norteou toda nossa programação. Não houve um dia, durante um momento, que nós ouvíssemos de algum integrante, fosse responsável pelo palco, responsável pelos ensaios, responsável pela direção que no caso era eu, pela apresentação, não ouvimos uma reclamação sequer. Nós não tivemos um momento de má vontade, todos dispostos a se empenhar ao máximo para que *Plug* essa peça da Qualidade fosse o que efetivamente foi, um sucesso... . Indispensável o espírito de equipe, onde cada integrante desde o motorista, direção...todos, tiveram presença marcante... . Foi também um trabalho de altíssima Qualidade. A mim, como profissional, só deu orgulho e satisfação. Como eu, tenho certeza que todos que trabalharam na peça sentem o mesmo que eu: orgulho e satisfação... . Dificilmente vou esquecer de vocês na vida. Tchau pessoal, que a gente esteja junto algum dia”.

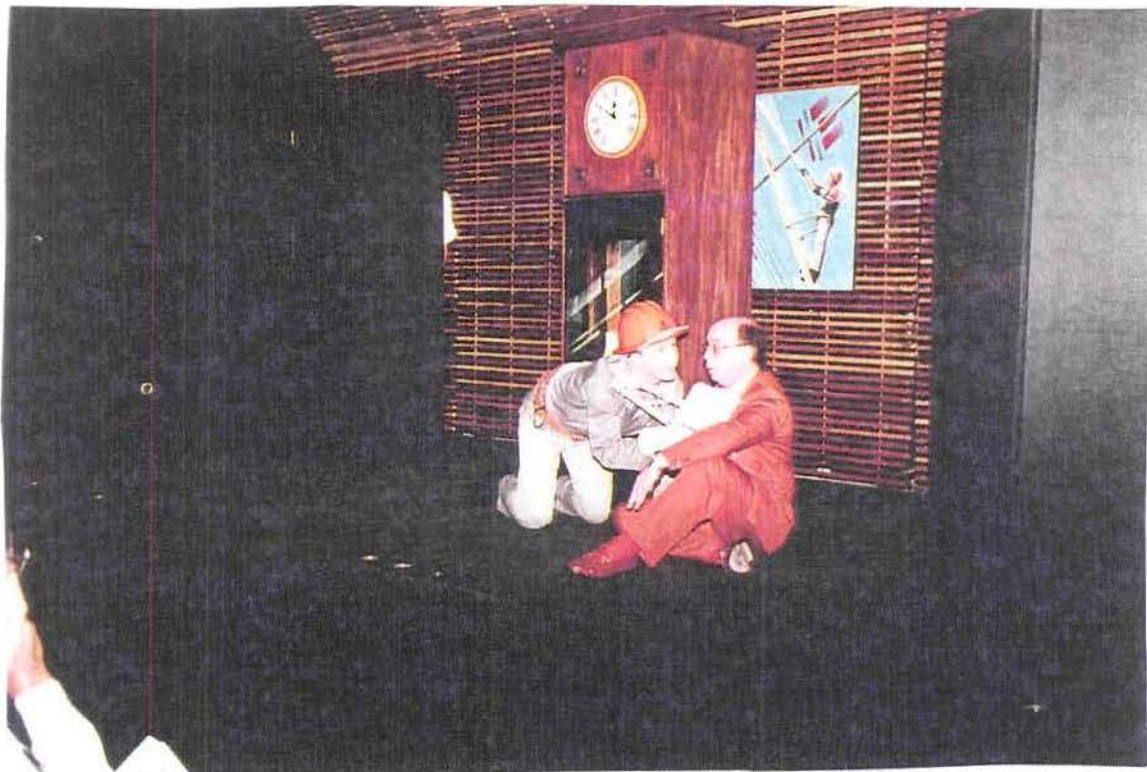
6.2 – ANEXOS



O elenco: André Pacheco, Paulinho Ranicelli, Triana Cassoli, Roberto de Souza, Milton Palma (acima) e Inês Creditio, João Carril (em baixo, ao centro) sonoplasta: José Wantuil (em baixo, à esquerda) produção: Marcos Franklin (em baixo, à direita).



A estréia 15.09.1994... platéia: diretores, executivos e gerências.



"Plug" e o Mestre de Cerimônias ... a história da empresa.



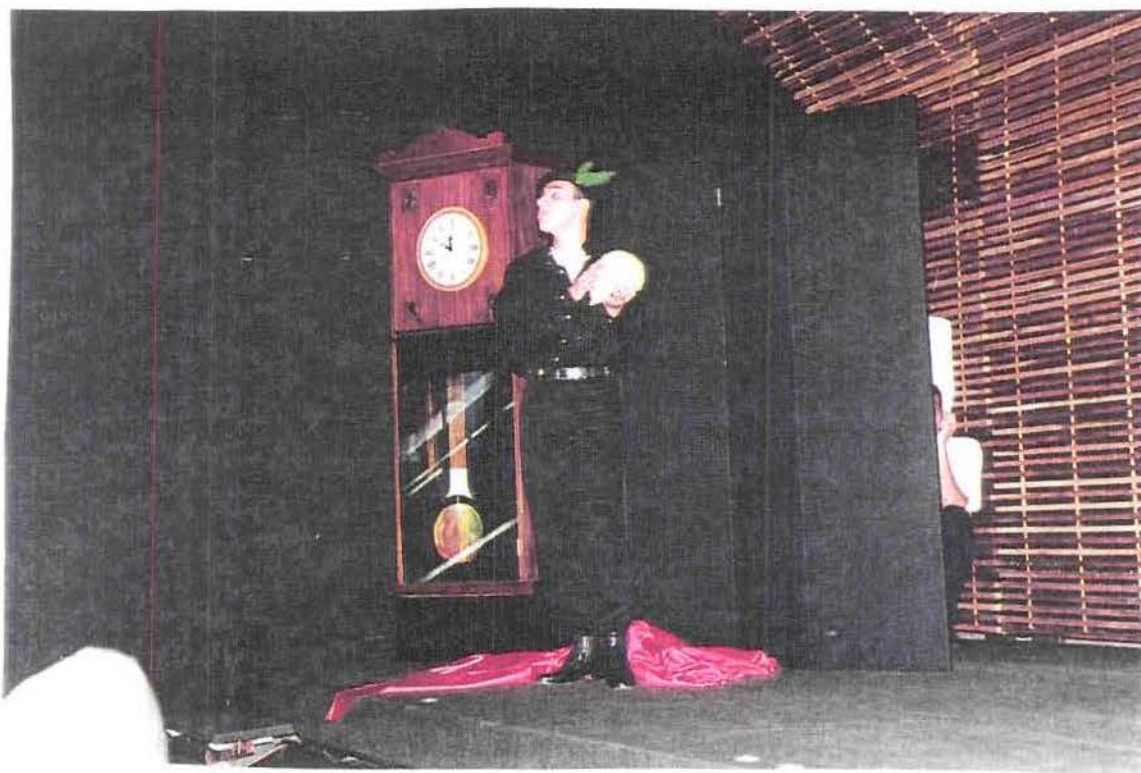
Liza Light...qualidade pessoal.



Andres Totoo... cliente e fornecedor interno / externo.



Dona Pepa Papa... insumos e recursos.



Lawrence da Silva...conceito de processo.



Toninho do Livro Santo...eliminação do medo...e conceitos de produto/serviço.

Folder utilizado nos espetáculos e entregue aos empregados, descritos os conceitos.

FICHA TÉCNICA

PRODUÇÃO E COORDENAÇÃO:

Marcos A. Franklin - PE (Projeto Bandeira)

DIREÇÃO: João Tavares Carril - PR

ELENCO: Triana E. Costa Cassoli - STL

Maria Inês Travallini Credito - PRSS

Paulo S. Ramicelli - OSP

André Luiz M. Pacheco - PRTA

Roberto Bezerra de Souza - DHMGC

Milton Palma - PCCR

SOM: José Wantuil de Andrade - ATGE

NARRAÇÃO: Carlos Eduardo M. Simões - PR

COORDENAÇÃO DE CENOTÉCNICA: Roberto Justo - PCPT

PROJETO E ARTE: Petrucio Araujo (PETRUS) - PCPT

ASSISTENTES: Maurício Pereira - PCPT

Rogério Hein - PCPT

EXECUÇÃO: Nelson Maehara - OGOUC

José Maria O. Costas - OGOUC

Paulo Bertone - OGOUC

Braulino Bispo Ferreira - OGOUC

Leandro L. Santiago - OGOUC

Joaquim J. Nogueira - OGOUC

Alexandre Turetta - OGOUC

Leonardo Boraceni - OGOUC

Rubens Tufano - OGOUC

Tuguo Miotim - OGOAT

Manuel Dias Nogueira - OGOAT

Jason J. Sobral - OGOAT

CARICATURAS

Airton Lima de Souza - ASDG

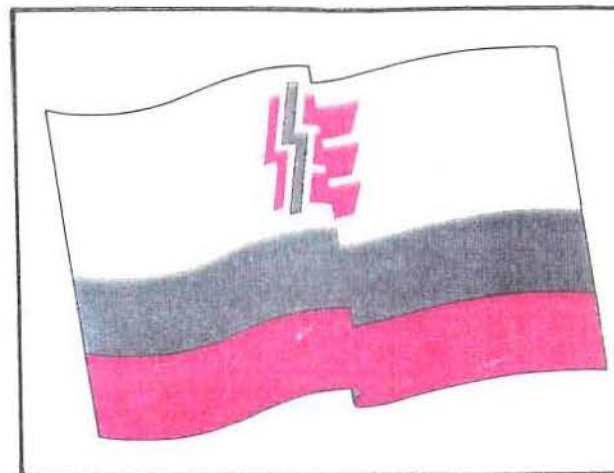
COLABORAÇÃO

Maria Amélia L. F. Abelha - PCPV

Setor de Recursos Didáticos - PRTA

Equipe - Projeto Bandeira - PE

BANDEIRA



NO PALCO

“PLUG”

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

 **ELETROPAULO**
ELETRICIDADE DE SÃO PAULO S.A.
COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO

7 - RELAÇÃO DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - QUADRO CONCEITUAL

FIGURA 1.2 - CONCEITO DO TRIPLO PAPEL

FIGURA 1.3 - TRIÂNGULO DO SERVIÇO

FIGURA 1.4 - TRIÂNGULO DE SERVIÇO INTERNO

FIGURA 1.5 - MULHER

FIGURA 1.6 - PIRÂMIDE – *Empowerment*

FIGURA 1.7 - LIMITES DE AUTORIDADE

FIGURA 1.8 - COMPARTILHAR AUTORIDADE - *Empowerment* - MOLEDO
DE APLICAÇÃO

FIGURA 1.9 - DIAGRAMA - CONTEÚDO DA BANDEIRA

FIGURA 2.0 - QUADRO DEMOSTRATIVO

FIGURA 2.1 - MAPA DE CONCESSÃO DA ELETROPAULO

8 - BIBLIOGRAFIA

1. *ALBRECHT, Karl* - A Única Coisa que Importa - Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa, Editora Pioneira, São Paulo (1993).
2. *ALBRECHT, Karl* - Revolução nos Serviços - 3a. Edição, Editora Pioneira, São Paulo (1992).
3. *ALBRECHT, Karl* - Serviços Internos - Como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio, Editora Pioneira, São Paulo (1994).
4. *ARNOLD, W. W., PLAS, J. M.* - Liderança Orientada para Pessoas, Editora Atlas, São Paulo (1994).
5. *BALCÃO, Y. F., CORDEIRO, L. L.* - O Comportamento Humano na Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro (1967 - pp. 265 - 287).
6. *BENNIS, W., NANUS, B.* - Líderes - Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança, Editora Harbra, São Paulo (1988).
7. *BERGAMINI, C. W.* - Motivação nas Organizações – 4a. Edição, Editora Atlas, São Paulo (1997).
8. *BERGAMINI, C. W.* - Psicologia - aplicada à administração de empresas, Editora Atlas, São Paulo (1990).
9. *BERGAMINI, C. W.* - Motivação - 3a. Edição, Editora Atlas, São Paulo (1993).
10. *BERGAMINI, C. W.* - Liderança Administração do Sentido, Editora Atlas, São Paulo (1994).
11. *BOFF, L.* - Nova Era : A Civilização Planetária, Editora Ática, São Paulo (1994).
12. *BYHAN, W. C., Ph.D. JEFF, C.* - Zapp - O Poder da Energização - 4a. Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro (1992).
13. *CONTROLE DA QUALIDADE*- Nº 40 (pp. 80 e 82), Editora Banas, São Paulo (1995).
14. *CONTROLE DA QUALIDADE* - Nº 69 (pp. 60 – 65), Editora Banas, São Paulo (1998).

15. *CHANG, JR. J.* - Motivação Através do Reprojetado do Trabalho, Dissertação de Mestrado em Qualidade - Unicamp, Campinas - SP (1995).
16. *COVEY, S. R.* - Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes - 8a. Edição, Editora Best Seller, São Paulo (1989).
17. *DEMING, E. W.* - Qualidade: A Revolução da Administração, Editora Marques Saraiva, Rio de Janeiro (1990).
18. *ELETROPAULO*, Qualimetria - Eletropaulo Compromisso com a Qualidade é Compromisso com o Desenvolvimento, São Paulo (1994).
19. *ELETROPAULO* - Relatório Anual da Administração, São Paulo (1995).
20. *FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda* - Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa - 2a. Edição revista e ampliada - 25a. Impressão, Editora Nova Fronteira, Botafogo - Rio de Janeiro (1993).
21. *FRANKL, V. E.* - Um Sentido para a Vida - 4a. Edição, Editora Santuário, São Paulo (1989).
22. *HARMAN, W., HORMAN, J.* - O Trabalho Criativo, Editora Cultrix, São Paulo (1990).
23. *ISHIKAWA, Kaoru* - Controle de Qualidade Total, Editora Campus, Rio de Janeiro (1993).
24. *JURAN, J. M., GRYNA, Frank M.* - Controle da Qualidade - Hand Book - vol. 1, Editora Makron Books / McGraw-Hill, São Paulo (1991).
25. *JURAN, J. M.* - Juran na Liderança pela Qualidade - um guia para executivos, Editora Pioneira, São Paulo (1990).
26. *KANAANE, R.* - Comportamento Humano nas Organizações - O Homem Rumo ao Século XXI, Editora Atlas, São Paulo (1995).
27. *KOUZES, J. M., POSNER, B. Z.* - O Desafio da Liderança - 2a. Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro (1997).
28. *LAND, G., JARMAN, B.* - Ponto de Ruptura e Transformação, Editora Cultrix, São Paulo (1990).
29. *MAXIMIANO, A. C. A.* - Além da Hierarquia, Editora Atlas, São Paulo (1995).
30. *MØLLER, C.* - O Lado Humano da Qualidade, Editora Pioneira, São Paulo (1993).

31. *NAISBITT, J., ABURDENE, P.* - Megatrends 2000 - 4a. Edição, Editora Amana-Key, São Paulo (1990).
32. *PAUCHANT, T. C.* - In Search of Meaning, Editora Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, USA (1995).
33. *RIBEIRO, C. R. M.* - A Empresa Holística - 2a. Edição, Editora Vozes, São Paulo (1990).
34. *SMITH, j.* - Empowerment People, Editora Kogan Page Limited, London, England (1996).
35. *TOFFLER, A.* - A Terceira Onda - 5a. Edição, Editora Record, Rio de Janeiro (1980).
36. *TRACY, D.* - 10 Passos para o Empowerment, Editora Campus, Rio de Janeiro (1994).
37. *WALKER, D.* - O Cliente em Primeiro Lugar, Editora Makron Books, São Paulo (1991).