

**A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS E A GESTÃO POR QUALIDADE
TOTAL (01)**

Atair Rios Neto (2)

SUMÁRIO

O trabalho trata do problema de esquemas de gestão em empresas. Isto é feito a partir da modelagem e análise da missão e natureza de uma empresa e dos conhecimentos já existentes sobre as necessidades e comportamento humanos. Procura-se mostrar que o objetivo de se ter uma empresa que sobreviva e que seja plenamente competitiva só pode ser atingido através de uma gestão por Qualidade Total. Com o propósito de não só analisar o que fazer e por que fazer, o trabalho apresenta também uma sugestão de como fazer para implantar esse esquema de gestão numa empresa, abordando desde uma base de conceitos e premissas básicas, passando por uma estratégia de implantação, até uma proposta de plano de implantação.

(01) Contribuição técnica a ser apresentada no I ENCONTRO DA QUALIDADE TOTAL NAS INDÚSTRIAS DE ALTA TECNOLOGIA E CENTRO DE PESQUISAS.

(2) Pesquisador Senior - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, Laboratório Associado de Computação e Matemática Aplicada - LAC.
Pesquisador Titular da Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP.

1. INTRODUÇÃO

Através de um esforço de compilação crítica e síntese de conhecimentos e experiências já existentes, este trabalho trata, numa abordagem conceitual, o problema de:

- o quê,
- por quê
- e como

fazer para realizar processo de gestão por Qualidade Total nas empresas.

O primeiro propósito é contribuir para o convencimento de que gestão por Qualidade Total, mais do que um fator decisivo para a plena competitividade, é necessária por uma questão de sobrevivência da empresa a médio e longo prazos.

A partir da conceituação da missão e natureza da empresa [1] e da constatação de sua condição de subsistema do sistema civilização humana [2], conclui-se pela necessidade de um esquema de gestão dinâmica que, quando vinculado às condições do comportamento humano [3], [4], [5], [6] e às da sobrevivência competitiva, impõe como necessária a gestão por Qualidade Total.

O segundo propósito é o de apresentar uma abordagem de planejamento e implantação deste processo de gestão de empresas [2], [7], [8], [9], [10]. Para tanto, na sua parte final o trabalho aborda os aspectos relativos a:

- Conceituação e Premissas Básicas,
- Estratégia para Implantação, e
- Plano de Implantação.

2. EMPRESA E PESSOAS

2.1 Missão e Natureza da Empresa

Antes de analisar e buscar a síntese de soluções, é preciso modelar, isto é, entender o que é, afinal de contas, uma empresa, em termos de sua missão e natureza de constituição.

Segundo uma conceituação ampla, a empresa é um negócio entre seus proprietários e a sociedade. Assim, para que o negócio seja bom para todas as partes envolvidas, o natural é que [1]:

(i) o objetivo de uma empresa seja o de servir à sociedade, recebendo desta recursos e transformando-os de forma eficiente em produtos ou serviços eficazes em bem servir esta sociedade;

(ii) os processos de busca desse objetivo sejam em paz e harmonia com os meios ambientes, físicos e sociais, e segundo compromisso de compatibilização entre as condições e objetivos do indivíduo-empregado e aqueles do lucro;

(iii) o lucro seja a compensação, na justa medida, para garantir a manutenção de atividades operacionais, investimentos e remuneração de empregados e proprietários.

A natureza da empresa, além de seus elementos de constituição básica, quais sejam:

- recursos materiais e tecnologias,
- estruturas, sistemas e instrumentos gerenciais, isto é, arquitetura organizacional,
- e pessoas

é, também, composta por todas as interfaces e interações com o meio externo, abrangendo:

- mercado, em particular,
- comunidade e sociedade, em geral.

A sua gestão competitiva é feita através de resultados que garantam:

- proprietários, clientes e comunidades satisfeitos,
- equipes de trabalho em constante processo de desenvolvimento e busca de auto-realização.

Gestão que garanta estes resultados pelo controle das seguintes componentes do estado da empresa:

- qualidade intrínseca de produtos e serviços, isto é, qualidade de conteúdo e funcionamento;
- atendimento de clientes (quantidades, prazos, locais);
- custos;
- segurança dos clientes;
- moral das equipes de trabalho.

2.2 Sistema Civilização Humana e Empresa

A civilização humana é um sistema extremamente complexo, cuja dinâmica de mudança tem sido predominantemente determinada pelo fator tecnológico [2]. Na busca instintiva de satisfazer suas necessidades intrínsecas, começando pelas básicas de sobrevivência e segurança, o ser humano compulsivamente usa a tecnologia para modelagem, análise e controle deste sistema.

A observação histórica indica que a velocidade de mudança do estado da humanidade tem seguido uma lei de variação exponencial. Hoje, principalmente devido aos recursos da informática e telecomunicações, a velocidade de mudança e a aceleração desta mudança são tão altas que qualquer perda de sinergia com uma abordagem ecológica implicará em exacerbação de conflito entre partes e a consequentes fraturas desastrosas. É necessário, portanto, respeitar as características intrínsecas dos processos da natureza. Esta vinculação leva inexoravelmente a abordagens holísticas, isto é, globais, integradas e sinérgicas com "objetivos naturais", ou seja, objetivos eficientes e eficazes em garantir o desenvolvimento e a auto-realização das pessoas e o respeito a condições de paz e harmonia com o ambiente.

A empresa é um subsistema do sistema civilização humana, e como tal deve ser tratada. A abordagem holística ao problema de gestão é, portanto, uma questão de sobrevivência. A busca de uma solução de gestão competitiva tem como condição necessária a conciliação dos objetivos e condições da empresa com as necessidades intrínsecas das pessoas. Cumpre, então, avaliar possibilidades, face às leis do comportamento humano.

2.3 Auto-realização das Pessoas

As teorias sobre a natureza, o comportamento e motivação das pessoas [3], [4], [5], [6] atingiram níveis de validação que permitem concluir, com razoável certeza, que:

(i) As características intrínsecas do ser humano viabilizam e, mais do que isto, condicionam soluções coletivas de paz, harmonia e auto-realização de seus participantes. Se se entender como situações de bem comum aquelas em que existam condições de garantia de satisfação das necessidades básicas de sobrevivência fisiológica e de segurança dos indivíduos, complementadas por condições de pleno desenvolvimento sinérgico dos potenciais humanos, então a condição necessária e suficiente para a auto-realização das pessoas é a busca do bem comum;

(ii) Na inevitável sinergia natural com suas características intrínsecas, o ser humano, segundo Maslow, naturalmente busca satisfazer simultaneamente as seguintes necessidades básicas, em ordem decrescente de prioridade:

- sobrevivência fisiológica,
- segurança;
- convívio social;
- auto estima, respeito e confiança,
- auto desenvolvimento, criatividade e expressão.

(iii) Os indivíduos se autocomprometem e se automotivam pela consciência, segundo "processo de dentro para fora", e em função da sua bagagem de conhecimentos, vivências e percepções;

(iv) Os indivíduos se movem na direção de satisfação das necessidades básicas, segundo comportamento em que a perspectiva de perda ou não atingimento de uma dada necessidade é fator desmotivante, sem que, entretanto, as necessidades mais básicas de sobrevivência e segurança já satisfeitas persistam como fator de motivação.

Assim, as pessoas se comprometerão com objetivos e condições da empresa congruentes com seus objetivos e condições de desenvolvimento e de auto-realização e, nestas condições, se sinergizarão com a organização, exercendo naturalmente:

- . os esforços físicos e mentais necessários,
- . os desafios de aprendizado e solução de problemas,
- . a busca e aceitação de responsabilidades,
- . auto-disciplina e auto-controle.

3. PADRÃO DE GESTÃO DINÂMICA

Rendendo-se ao fato de que uma empresa é um sistema, os esquemas de gestão devem:

(i) Identificar e respeitar as condições estruturais deste sistema, isto é, sua dinâmica e vínculos a que está sujeito, em função do tipo de negócio, do ambiente em que se desenvolverá e da natureza intrínseca das pessoas.

(ii) Estabelecer onde se quer chegar, assim como caminhos e balizamentos para percorrer estes caminhos, isto é, referências estratégicas, através de:

- configuração de missão e desenvolvimento de visões que delineem grandes objetivos e metas ;
- políticas, diretrizes e estratégias que condicionem os critérios e procedimentos de controle.

(iii) Agir e controlar o sistema, através de:

- qualificação tecnológica (recursos materiais e humanos, métodos e processos);
- arquitetura organizacional (estruturas, sistemas e instrumentos gerenciais);
- esquema de lidar com as pessoas.

(iv) Medir e avaliar resultados:

- quanto ao atendimento dos planos de trabalho;
- e de satisfação de clientes (proprietários, clientes de produtos, empregados e comunidade).

(v) Sistemática e permanentemente buscar a identificação e implantação de melhorias.

Assim, a sobrevivência competitiva de uma empresa impõe um padrão de gestão dinâmica e adaptativa, conforme ilustrado na Figura 1.

4. GESTÃO POR QUALIDADE TOTAL

4.1 Conceituação e Premissas Básicas

Das conceituações, modelagens e análises feitas anteriormente pode-se concluir o que é uma gestão por Qualidade Total. É aquela que, respeitando os vínculos de missão e natureza de uma empresa (Ver Seção 2.1), concretiza processos de trabalho eficientes, eficazes e inovadores em produzir resultados satisfatórios em todas os cinco componentes ou dimensões da qualidade:

- características intrínsecas de produtos e serviços,
- segurança dos clientes,
- custos,
- atendimento (quantidades, prazos e local de entrega),
- moral das equipes de trabalho,

de modo a garantir plena satisfação de todos os envolvidos no negócio, isto é,

- clientes dos produtos,
- proprietários e empregados,
- e comunidade.

Não se coloca em dúvida que é objetivo de uma empresa sobreviver e fazê-lo da forma competitiva. Se o padrão de gestão dinâmica e adaptativa é condição necessária para isto, a sua complementação com o objetivo, também necessário para a competitividade, de garantir plena satisfação de todos os envolvidos no negócio, leva à conclusão de por que gestão por Qualidade Total.

As estratégias, planos, ferramentas e metodologias para implantação de gestão por Qualidade Total, isto é, como fazer, se alicerçam nos conceitos e premissas dadas pelas diretrizes a seguir.

(i) A satisfação dos Clientes deve ser prioritária e os Fornecedores considerados parceiros do negócio.

(ii) Na Empresa cada parte deve repetir a essência do todo, assim, no limite cada pessoa deve:

- se colocar, ao mesmo tempo, como uma micro empresa e seu presidente,
- estar consciente de seus fornecedores e clientes, internos e externos, e dos processos e produtos de seu trabalho.

(iii) No relacionamento entre pessoas deve prevalecer a atitude de convencer ou ser convencido e nunca a de vencer ou ser vencido. No relacionamento empresa-pessoas, os objetivos e condições de plena competitividade devem ser conciliados com aqueles de desenvolvimento e auto-realização das pessoas.

(iv) Qualidade deve ser feita por ações preventivas em processos sem fim de controle da rotina e busca incremental de melhorias. Para tanto deve se adotar o método PDCA [1] para controle tanto da rotina como de busca de melhorias, conforme Figura 2.

(v) No relacionamento de lideranças com equipes de trabalho, o exemplo deve sempre preceder e prevalecer sobre o discurso.

(vi) As pessoas na empresa devem estar em sinergia estratégica, a partir do entendimento, aceitação e pleno envolvimento com:

- missão do negócio e visões para seu desenvolvimento,
- filosofia básica de trabalho (valores),
- grandes políticas, diretrizes e estratégias para sucesso do negócio,

cabendo à diretoria liderar o processo de definição e concretização destas condições estratégicas.

(vii) A sinergia entre as pessoas que participam do negócio deve ser suportada por:

- esquemas participativos de trabalho;
- equipes formadas, recicladas e atualizadas;
- chefias com capacitação para gerenciar e liderar;
- estruturas verticais com o menor número de níveis hierárquicos e vinculação de interações horizontais através de comitês e grupos de trabalho interfuncionais;

- sistemas de avaliação de potencial, desempenho e mérito;
- carreiras em Y;
- sistemas de reconhecimento e valorização.

4.2 Estratégia para Implantação

(i) Liderança da Diretoria

A situação, de poder de decisão e de poder de distribuir poder, de uma diretoria, face às necessidades humanas básicas, principalmente as de sobrevivência e segurança, coloca como condição fundamental de viabilidade, de qualquer esquema de gestão, que este conte com o comprometimento dos diretores e seja por eles liderado.

(ii) Sinergia Comportamental Eficaz e Inovadora

A competitividade deve estar centrada numa estratégia de busca de sinergia comportamental eficaz e inovadora das pessoas participantes de uma empresa, a qual é uma consequência de dois outros tipos de sinergia [7]:

- sinergia cultural e estratégica,
- e sinergia de capacitação profissional.

A sinergia cultural e estratégica é consequência do pacto empresa-indivíduo garantido pelo entendimento, aceitação, entusiasmo e envolvimento das pessoas com:

- missão do negócio e visões para seu desenvolvimento;
- filosofia básica de trabalho;
- políticas, diretrizes e estratégias empresariais.

A sinergia de capacitação profissional entendida como e garantida por:

- equipes de trabalho capacitadas e atualizadas, sem discriminação entre tecnologias fim e atividades de apoio;
- chefias conceitual e vivencialmente preparadas para liderar [8] e gerenciar.

A concretização das sinergias estratégicas e de capacitação, e, portanto, da comportamental, eficaz e inovadora, está, pois, dependente, respectivamente, de:

- ação de liderança na catalização do processo de estabelecimento e manutenção do pacto empresa-indivíduo; e
- programas permanentes de treinamento e desenvolvimento.

A velocidade com que as necessidades e oportunidades têm mudado condiciona as empresas a se transformarem em verdadeiras instituições de ensino e aprendizado e os indivíduos a se tornarem eternos aprendizes, dominando a capacitação de aprender a aprender [9].

(iii) Arquitetura Organizacional

A estratégia de implantação de uma gestão por Qualidade Total se complementa com uma arquitetura organizacional congruente com os conceitos e premissas que vinculam este tipo de gestão.

Para garantir esta congruência, as soluções de estrutura organizacional, os sistemas e instrumentos gerenciais que configuram a arquitetura organizacional têm de ser consistentes quanto a:

- macro distribuição de papéis e poder (Figura 3);
- gestão interfuncional (Figura 4).

A gestão interfuncional deve garantir a interligação horizontal da empresa. É feita através das áreas de apoio, dos sistemas técnicos e gerenciais e, em casos específicos, de importância estratégica, através dos comitês interfuncionais.

Para concretizar condições estruturais para uma gestão sem proliferação de elementos de estrutura horizontal - potencialmente fontes de conflitos de poder com a estrutura vertical - pelo menos dois tipos de comitês são recomendados:

- . Comitê Interfuncional Central ou Conselho da Qualidade;
- . Comitês Interfuncionais Setoriais ou Conselhos Setoriais da Qualidade.

As características principais do Comitê Interfuncional Central seriam [1]:

- . presidido pelo ou diretamente subordinado ao Diretor Presidente da empresa;
- . formado por Gerentes Gerais, num mínimo de cinco, máximo de sete, não necessariamente cobrindo todos os setores funcionais da empresa, mas que necessariamente fossem lideranças com postura permanente de abordar os problemas de forma global e integrada; mais um Coordenador executivo, sem poder de voto, que seja capacitado, de livre trânsito entre chefias, dedicado, entusiasta e desprendido;

com funções de assessoramento e acompanhamento, indicando projetos específicos e respectivos grupos de trabalho, propondo políticas, diretrizes, prioridades e regulamentações. De imediato, este Comitê desempenharia o papel de agente provocador dos seguintes resultados:

- manual da alta gerência de gestão eficiente, eficaz e inovadora;
- padronizações de sistemas e instrumentos de gestão administrativa e técnica;
- planos de avaliação, reconhecimento e premiação;
- esquemas sistematizados - possivelmente através de grupos de trabalho permanentes com renovação periódica de participantes - de eficiência e eficácia interdepartamental quanto a:
 - (a) desenvolvimento de novos produtos;
 - (b) suprimentos e relações com fornecedores;
 - (c) custos e gestão de lucros;
 - (d) desdobramento de atividades e geração de novos negócios e receitas.

Os Comitês Interfuncionais Setoriais seriam, para cada setor, a versão local do multi-setorial:

- . presidido pelo ou diretamente subordinado ao Diretor do setor;
- . formado por chefias e profissionais seniors do setor, com mínimo de cinco e máximo de sete participantes com perfil pessoal semelhante aqueles dos membros do Comitê Central; a coordenação executiva poderia ser feita através da secretaria da Diretoria envolvida;
- . com funções de assessoramento e acompanhamento, indicando projetos específicos e respectivos grupos de trabalho, propondo políticas, diretrizes, prioridades e regulamentações, como se o setor fosse uma empresa dentro da empresa.

4.3 Plano de Implantação

(i) 1ª Etapa

Duração: máximo de 3 meses.

Atividades: educação e treinamento básicos da Diretoria e Chefias.

Conteúdo:

Energia em Equipes e Trabalho (16h).

Conceitos e Ferramentas de Gestão por Qualidade Total

Impacto do Fator Humano e de Mudanças na Empresa (16h).

Forma de Desenvolvimento: Com consultoria externa para Diretores e Gerentes Gerais e por esquema de multiplicação para demais níveis de Chefias.

Resultados:

Conscientização da Diretoria e Chefias para concretização dos componentes estratégicas (missão, visão, valores, políticas, diretrizes, estratégias gerais) para implementação de Sinergia Cultural e Estratégica.

Energia de Capacitação Comum nas ações de liderança e gerenciamento.

- . Levantamento, priorização e encaminhamento de soluções dos principais problemas da empresa, como um exercício de busca de resultados imediatos ao final do treinamento básico (rotulado como [1] "Shake-down"), conduzido em dois níveis:
 - cada Diretoria com assessoramento dos respectivos Gerentes Gerais e apresentação conjunta coordenada pelo Diretor Presidente;
 - cada Gerência com assessoramento dos demais níveis de Chefia e apresentação conjunta coordenada pela Diretoria da Empresa e mediada pelo consultor que aplicou treinamento em conceitos e ferramentas de Qualidade Total.

(ii) 2ª Etapa

Atividades e Duração:

- . Educação e treinamento básicos das equipes de trabalho: máximo de 6 meses.
- . Pesquisa de Clima Organizacional.
- . Implantação e efetivação dos Comitês Central e Setoriais: 1 mês.

Conteúdo:

- . Educação e treinamentos básicos das equipes de trabalho:
- palestra de conscientização (2h),

- capacitação em técnicas e metodologias básicas de gerenciamento por Qualidade Total (16h).
- . Educação e treinamento dos Comitês:
- Sinergia em Equipes de Trabalho (16h),
- Reforço em Conceitos, Ferramentas e Metodologias de Gestão por Qualidade Total (8h),
- Padronização nas Empresas (4h),
- Gestão do Fator Humano e de Mudanças na Empresa (16h),
- Palestra sobre Análise do Valor (2h),
- Liderança de Reuniões (4h)
- Análise Transaccional (16h).
- . Pesquisa de Clima Organizacional:
- fotografia da empresa quanto aos vários aspectos da relação empregado-empresa, a partir do diagnóstico de cada um de seus membros.

Forma de Desenvolvimento:

- . Processo de educação e treinamento das equipes, desenvolvido por multiplicadores formados por profissionais da mesma consultoria externa que treinou Diretores e Gerentes.
- . Clima Organizacional levantado através de pesquisa de opinião, feita por consultoria externa especializada.
- . Os Comitês Interfuncionais devem ter reuniões formais, pelo menos mensais; o objetivo de promover ação conjunta eficiente e eficaz das várias linhas de hierarquia da estrutura vertical, através do acompanhamento dos principais itens de controle de liderança e gerenciamento de um sistema de gestão sinérgico, eficaz, inovador (Qualidade Total), deve ser buscado com cuidado extremo para não confundir as funções destes Comitês com aquelas de caráter executivo de posições de linha.

Resultados: desencadeamento de processo de gestão sinérgica, eficaz, inovadora da empresa, auto-sustentado por equipes de chefias e de profissionais permanentemente educadas e treinadas pro-ativamente com objetivos de desenvolvimento, reciclagem e/ou atualização.

(iii) 3ª Etapa

Atividade: Padronização da empresa [10], isto é, implantação de sistemas e padrões que garantam documentação, treinamento, repetibilidade, avaliação e atualização dos processos administrativos e técnicos de trabalho.

Duração: Permanente, com resultados significativos após cerca de 2 anos do início da implantação.

Forma de Desenvolvimento: Os sistemas gerenciais e padrões técnicos devem sempre ser desenvolvidos segundo esquemas participativos de trabalho, isto é, todos aqueles afetados devem participar, pelo menos sendo consultados e informados dos resultados. Organizacionalmente, parece razoável se ter [10] "escritórios de padronização setoriais", subordinados às respectivas coordenações executivas dos Conselhos Setoriais de Qualidade, os quais estariam sob a coordenação de um "escritório de padronização central" que, por sua vez, estaria subordinado à coordenação executiva do Conselho da Qualidade. Estes "escritórios de padronização" catalizariam e apoiariam o desenvolvimento, implantação, documentação, manutenção e atualização dos sistemas e padrões.

Resultados:

- . Domínio tecnológico e gerencial do negócio por propiciar os meios de se saber e controlar na empresa o que é feito, como e com que recursos. Isto é, propiciar o gerenciamento do negócio por levar ao controle de todos os processos de trabalho, pelo domínio de informações, conhecimentos e recursos necessários para atingimento do resultado de cada um destes processos.
- . Repetibilidade de resultados.
- . Identificação e solução de problemas.
- . Delegação de responsabilidades.
- . Planejamento e implantação de melhorias.
- . Especialização.
- . Previsibilidade.

5. CONCLUSÕES

O princípio subjacente às modelagens, análises e conclusões deste trabalho foi o de que: os indivíduos e as organizações humanas sobrevivem e atingem condição de máxima potência quando são naturais, isto é, quando se mantêm em sinergia com sua natureza e a dos ambientes em que se inserem.

Espera-se ter se juntado, a partir desta base de entendimento, elementos suficientes para o convencimento de que não há esperança para as empresas fora de esquemas de gestão por Qualidade Total. Principalmente devido ao fato de o natural ser todas as empreitadas humanas terem por objetivo a sobrevivência, segurança, desenvolvimento e auto-realização das pessoas!

Na busca de uma síntese limite, pode-se afirmar que um esquema de gestão para plena competitividade da empresa, isto é, o de Qualidade Total, é sustentado por três pilares:

- pacto empresa-indivíduo, liderado pela Diretoria, garantindo a congruência entre os objetivos e condições da empresa com aqueles de auto-realização das pessoas;
- capacitação profissional e gerencial reciclada e atualizada, garantida por processos permanentes de educação e treinamento;
- recursos tecnológicos e organizacionais que garantam o domínio tecnológico e gerencial dos processos de trabalho do negócio, através da incorporação, principalmente, de:
 - . padronização, métodos estatísticos de qualidade, metodologia de solução de problemas, melhoria contínua dos processos e produtos;
 - . mecanismos de gestão interfuncional na arquitetura organizacional;

Finalmente, é preciso destacar que o que sempre se controla são planos de trabalho, através do gerenciamento de processos de trabalho que levam aos resultados baseados nestes planos, e que tudo isto só se materializa por vontade e obra de pessoas, que precisam ser lideradas.

RESUMO

O trabalho trata do problema de esquemas de gestão em empresas. Isto é feito a partir da modelagem e análise da missão e natureza de uma empresa e dos conhecimentos já existentes sobre as necessidades e comportamento humanos. Procura-se mostrar que o objetivo de se ter uma empresa que sobreviva e que seja plenamente competitiva só pode ser atingido através de uma gestão por Qualidade Total. Com o propósito de não só analisar o que fazer e por que fazer, o trabalho apresenta também uma sugestão de como fazer para implantar esse esquema de gestão numa empresa, abordando desde uma base de conceitos e premissas básicas, passando por uma estratégia de implantação, até uma proposta de plano de implantação.

REFERÊNCIAS

- [1] CAMPOS, V.F., **Gerência da Qualidade Total**, Bloch Editores, 1990.
- [2] RIOS NETO, A., **A Necessidade da Automação no Brasil**, Relatório INPE 4346-PRE/1183, Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPE, 1987.
- [3] MASLOW, A., **The Farther Reaches of Human Nature**, Penguin Books, 1976.
- [4] MC GREGOR, D., **O Lado Humano da Empresa**, Martins Fontes, 1980.
- [5] OUCHI, W., **Teoria Z**, Editora Nobel, 1990.
- [6] BERGAMINI, C., W., **Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras**, RAE - Rev. de Adm. de Empresas, V30, nº 4, 1990.
- [7] TOLEDO, F., **Os Grandes Desafios das Lideranças na Década dos 90**, Relatório de Flávio Toledo Associados: Assessoria em Gestão Avançada, 1990.
- [8] KOUZES & POWER, **Desafio da Liderança**, Editora Campos, 1991.
- [9] DRUCKER, P., F., **As Novas Realidades**, Pioneira, 1989.
- [10] CAMPOS, V.F., **Qualidade Total - Padronização de Empresas**, Edição preliminar, Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 1990.

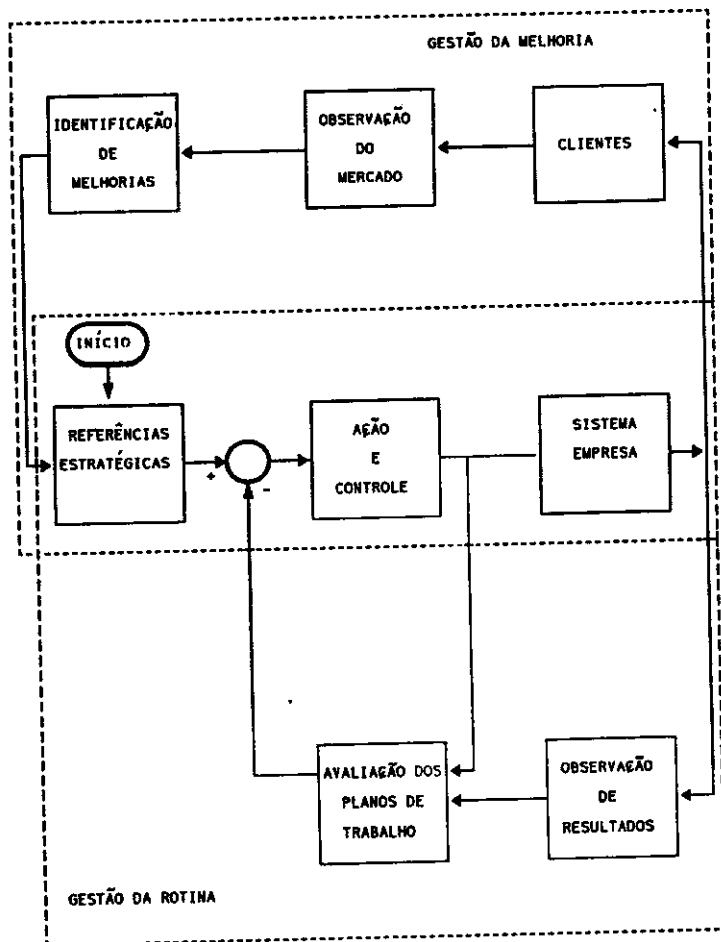


FIGURA 1: PADRÃO DE GESTÃO DINÂMICA DA EMPRESA

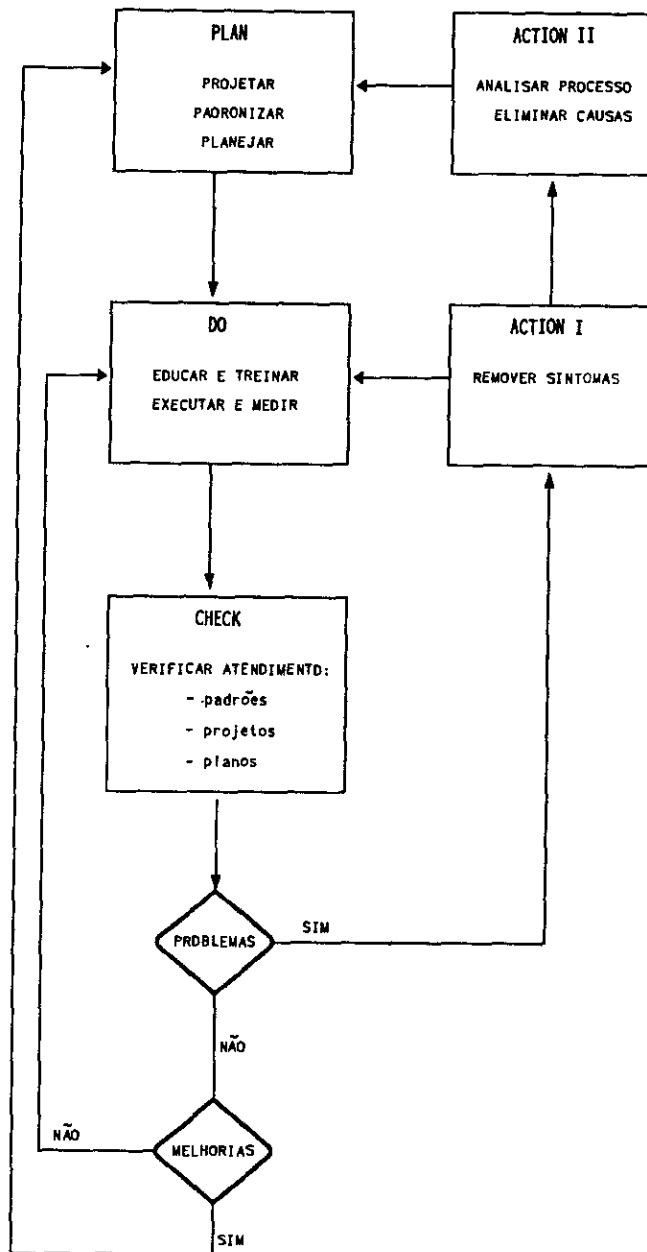


FIGURA 2: MÉTODO PDCA

CÚPULA

REFERÊNCIAS ESTRATÉGICAS

- . VISÃO
- . POLÍTICAS E DIRETRIZES
- . VALORES

MACRO PADRÕES GERENCIAIS:

- . PREMISSAS PARA CONCEPÇÃO GERAL DA EMPRESA
- . LÓGICA E ARQUITETURA ORGANIZACIONAIS
- . PADRÕES DE LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DE PESSOAS

MONITORAMENTO GERAL DO NEGÓCIO:

- . AVALIAÇÃO DE RESULTADOS
 - . CONGRUÊNCIA ORGANIZACIONAL
-

MÉDIA CHEFIA

ORGANIZAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO:

- . POLÍTICAS E DIRETRIZES ESPECÍFICAS
- . SISTEMAS E INSTRUMENTOS TÉCNICOS E GERENCIAIS
- . PLANOS DE TRABALHO: OBJETIVOS E METAS

LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DA OPERACIONALIZAÇÃO:

- . ORGANIZAÇÃO E LIDERANÇA DE EQUIPES
 - . MONITORAMENTO DOS PLANOS DE TRABALHO
 - . AVALIAÇÃO, RECONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPES
-

EQUIPES DE TRABALHO

CONCRETIZAÇÃO DO PACTO EMPRESA-INDIVÍDUO:

- . SINERGIA ESTRATÉGICA COM MISSÃO, VISÃO, POLÍTICAS, DIRETRIZES E VALORES DA EMPRESA

MÉTODOS E PROCESSOS DE TRABALHO:

- . RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL CONGRUENTE COM PODER DE DECISÃO

PLANOS DE EXECUÇÃO DOS TRABALHOS:

- . PARTICIPAÇÃO COM PODER DE DECISÃO

RESULTADOS:

- . AÇÃO PREVENTIVA GARANTINDO QUALIDADE
-

FIGURA 3: PADRÃO DE MACRO DISTRIBUIÇÃO DE PAPEIS E PODER

CONSISTÊNCIA →

ATIVIDADE	PLANEJAMENTO DO PRODUTO	PROJETO E DESENVOLV. DO PRODUTO	PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO E MEIOS DE PRODUÇÃO	PRODUÇÃO	VENDAS	SUORTE AD PRODUTO
	PLANEJAMENTO E ENGENHARIA	ENGENHARIA	PLANEJAMENTO ENGENHARIA E PRODUÇÃO	PRODUÇÃO	COMERCIAL	ASSISTÊNCIA TÉCNICA
QUALIDADE	◊	◊	◊	◊	◊	◊
CUSTO	◊	◊	◊	◊	○	○
DESENVOLV. TECN. E NOVOS PRODUTOS	○	◊	◊	○	○	◊
PRODUÇÃO	○	○	◊	◊	○	○
MARKETING E NOVOS NEGÓCIOS	◊	○	○	○	◊	◊
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	◊	◊	◊	◊	◊	◊

PARTICIPAÇÃO

○ GRAU DE RELACIONAMENTO MÉDIO

◊ GRAU DE RELACIONAMENTO ELEVADO

FIGURA 4: EMPRESA INDUSTRIAL E RELACIONAMENTO INTERFUNCIONAL