

A UTILIZAÇÃO DOS RITOS E RITUAIS ORGANIZACIONAIS PARA INCORPORAÇÃO DOS CONCEITOS DA QUALIDADE TOTAL

Denise Del Prá Netto Machado *

UB-00034567-4

ARTIGO

RESUMO: *O presente artigo aborda a questão da qualidade como fator preponderante no aumento da produtividade e conseqüente competitividade das organizações nesta década. Para tanto, as empresas utilizam-se de mecanismos para incorporação dos conceitos de qualidade, que podem estar modificando a cultura organizacional. A retórica, através de ritos e rituais, representações concretas da cultura organizacional, podem alterar os padrões de comportamento e interpretação da realidade organizacional, incorporando valores da qualidade total.*

PALAVRAS-CHAVE: qualidade total, cultura organizacional, ritos e rituais, retórica.

1. INTRODUÇÃO

Soares (1992) observa que a partir dos anos 70, quando os países ocidentais começaram a enfrentar o desemprego e a estagnação ocasionados por crises sócio-econômicas, surgiu a necessidade de reformulação dos processos organizacionais. A tentativa de adaptação e a conquista de consumido-

mas existentes e, conseqüentemente, a criação, a escolha e a adoção de novas habilidades por parte das organizações. Conforme a literatura especializada, muitas organizações passaram a adotar novas técnicas de produção e gerenciamento, dentre elas a Qualidade Total.

A Qualidade Total resultou de um processo evolutivo que iniciou com a produção em massa. Neste enfoque, a qualidade pode ser abordada como conformação a normas preestabelecidas pelo mercado, tais como as constantes das normas ISO 9000, que definem sistemas de garantia da qualidade, ou como uma forma gerencial, que exige dos indivíduos a modificação no desempenho das atividades com o objetivo a satisfazer o cliente, tanto interno quanto externo à organização.

A adoção da qualidade total também pode acarretar alterações nos significados dos acontecimentos, relacionamentos e valores dos participantes da organização, afetando, conseqüentemente, a cultura organizacional. Para que a qualidade total seja incorporada de forma abrangente pela organização, necessita-se da criação de uma

A adoção da qualidade total também pode acarretar alterações nos significados dos acontecimentos, relacionamentos e valores dos participantes da organização, afetando, conseqüentemente, a cultura organizacional.

res cada vez mais exigentes, determinaram a procura de novas soluções para os proble-

* Professora do Departamento de Administração da FURB.

“cultura da qualidade”, “envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder”(Fleury, 1993, p.34).

Esta nova forma de integração interna exige a elaboração de mecanismos de reeducação para a qualidade, operacionalizados por meio de estratégias de socialização que envolvem uma nova forma de troca de valores. Os mecanismos utilizados para repasse destes valores podem ser operacionalizados por técnicas racionais, através de treinamentos específicos, desenvolvidos por órgãos definidos na estrutura, ou através de ações planejadas e estereotipadas que representem tradições institucionais, ligando experiências passadas ao presente. Estas ações, conceituadas como ritos ou rituais organizacionais, desencadeiam processos de assimilação de novas realidades, podendo reforçar comportamentos desejados ou inibir os indesejados.

A reestruturação nas funções técnico-organizacionais tornou-se fator de sobrevivência e competitividade das empresas, e abrange não só aspectos referentes aos processos de produção, mas também as técnicas gerenciais e a estrutura organizacional.

As investigações sobre a introdução de novas tecnologias de gestão nas organizações tem sido amplamente utilizadas e divulgadas. Todavia, o impacto que a adoção da qualidade total pode ter sobre a cul-

tura organizacional, principalmente sobre suas manifestações concretas, como os ritos e rituais, é pouco averiguado.

Neste contexto, este artigo apresenta, em um primeiro momento, uma revisão dos conceitos da qualidade total. Em um segundo momento são apresentados os conceitos da cultura organizacional. No caso da adoção da qualidade total, torna-se importante fornecer maiores informações acerca da dinâmica organizacional para implementação desta inovação, além da prioridade do desenvolvimento de uma cultura para a qualidade (Fleury, 1993). Por outro lado, o impacto sobre a cultura existente, ou a forma como se desenvolve esta “nova” cultura, ainda é pouco explorado. Desta forma, num terceiro momento, procura-se a interação entre qualidade e cultura, representada por ritos e rituais organizacionais, culminando com as considerações acerca do assunto exposto.

2. QUALIDADE TOTAL

A partir do enfraquecimento do mercado consumidor interno, as empresas com capacidade exportadora iniciaram um processo de conquista de novos mercados. Esta procura reverteu-se em uma necessidade básica de reestruturação, tanto administrativa quanto operacional e cultural. Conforme Soares (1992) a reestruturação nas funções técnico-organizacionais tornou-se fator de sobrevivência e competitividade das empresas, e abrange não só aspectos referentes aos processos de produção, mas também as técnicas gerenciais e a estrutura organizacional.

Esta reestruturação baseia-se, principalmente, em uma perspectiva exposta pelos japoneses. O Japão, após a derrota na Segunda Guerra Mundial, conseguiu, através da implantação de inovações técnicas e administrativas em suas organizações,

reerguer-se e, em menos de 50 anos, emergiu como potência mundial. Schumann (1992) afirma que o modelo japonês da qualidade e produtividade, chamado de qualidade total, supera em todas as dimensões importantes as técnicas de produção em massa desenvolvidas por Taylor e Ford na década de 40, tais como a rotinização das atividades e a super-especialização do trabalhador.

Somente a partir do início dos anos 80 a cultura começa a ser estudada como fenômeno organizacional. O fator predominante para esta preocupação é o crescente desempenho tecnológico e econômico do Japão, atribuído, principalmente, à sua formação cultural.

O controle da qualidade, sendo efetuado pelo próprio empregado, no momento da manufatura do produto, e procurando atender as exigências do consumidor subsequente, deve ser executado através do ciclo PDCA (Campos, 1990), no qual: P (PLAN) significa a atividade de planejar, onde um plano é definido através de metas, métodos e/ou um conjunto de padrões; D (DO) significa a execução das operações, envolvendo o treinamento no trabalho, na forma como prevista no plano inicial; C (CHECK) significa a verificação dos resultados através dos dados coletados; e A (ACT) significa uma atuação corretiva, para que o problema não volte a ocorrer.

Esta mudança de procedimentos, que exige do empregado da organização a incor-

poração de novos padrões de conduta, pode desencadear reações e adaptações. Conforme Fleury (1993) a adequação à qualidade orienta-se para todos os níveis da organização, implicando em transformações significativas nos processos produtivos, nas práticas administrativas e no comportamento dos empregados. O gerenciamento de forma sistemática do processo produtivo, ou seja, executando-se o ciclo PDCA, força o empregado a adaptar-se à novos padrões de gerenciamento e produção.

A estratégia da empresa, por exemplo, deve estar voltada para as necessidades do cliente, para a constante eliminação dos desperdícios e das perdas nos vários processos, e para o partilhamento das responsabilidades no cumprimento das metas estabelecidas, exigindo uma integração total entre os vários integrantes da organização. Tal alteração suscita o desenvolvimento de uma "cultura da qualidade", alterando significativamente os antigos padrões culturais.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Smircich (1983), as organizações consistem em um conjunto ordenado de pessoas que necessitam, para entrosamento, de um aglomerado de símbolos e significados que justifique o seu funcionamento. Tal representação envolve a criação de uma cultura organizacional.

Somente a partir do início dos anos 80 a cultura começa a ser estudada como fenômeno organizacional. O fator predominante para esta preocupação é assinalado por Freitas (1991) como sendo o crescente desempenho tecnológico e econômico do Japão, atribuído, principalmente, à sua formação cultural. Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991) afirmam que a dinamicidade do mundo atual cria expectativas relacionadas à in-

certeza quanto aos valores, desequilibrando a confiança nas lideranças e no comprometimento das pessoas, tornando-se necessário a análise da dimensão simbólica das organizações. No entanto, apesar das várias tentativas empreendidas desde então, a cultura ainda apresenta-se como uma faceta das organizações pouco compreendida por pesquisadores e consultores.

Pettigrew (1979) afirma que a cultura organizacional é um sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em um determinado tempo, que serve de base para a interpretação das situações do cotidiano. A objetivação da cultura, ou sua efetiva concretização, dá-se através de seus elementos. Dentre eles, destaca-se os ritos e os rituais como a exteriorização, de forma prática, da cultura (Fleury, 1989; Freitas, 1991). Sua existência fornece aos atores organizacionais uma diretriz no que tange ao comportamento esperado pela organização, ao incorporarem no cotidiano valores a serem perpetuados.

Os ritos e os rituais podem ser visualizados como manifestações estereotipadas de atitudes ou sentimentos para a formação e a institucionalização de tradições. Possuem como objetivo a conservação integrada da cultura, ligando o presente às experiências do passado, e revivendo acontecimentos cujo significado seria esquecido ou modificado se não existisse essa maneira de repetição rigorosamente uniforme.

Especificamente, os ritos e rituais podem ser definidos como um conjunto de ações planejadas, que reúne diversas formas de manifestação cultural em um mesmo evento, executado de acordo com um ordenamento lógico de interações organizacionais. Trice e Beyer (1984, 1988) distinguem alguns ritos que ocorrem comumente nas organizações. Os ritos de passagem, por exemplo, são aqueles que servem para facilitar a mudança do status de pro-

fissionais na organização. Os ritos de degradação possuem o objetivo de dissolver identidades sociais tirando seu poder. Os ritos de reforço, visam a exteriorização em público de resultados organizacionais positivos. Os ritos de renovação são empregados para fortalecer as atividades de desenvolvimento e assistência dos integrantes da organização. Nos ritos de redução de conflitos são utilizados as barganhas coletivas, procurando-se o consenso quando as relações sociais estão perturbadas. Por fim, nos ritos de integração procura-se o comprometimento de todos através do encorajamento de sentimentos comuns.

Os ritos e os rituais existem para a delimitação do domínio entre o sagrado/profano ou o expressivo/instrumental. Na teoria organizacional eles existem para dar sentido aos fatos da vida social, transformando o ordinário no extraordinário. As ações são planejadas e desencadeadas com base na utilização de diversos objetos entregues aos participantes como um "prêmio" ou uma "punição". A premiação ao funcionário padrão pode ser representativa de rituais e rituais organizacionais.

As novas formas de gestão do trabalho e da produção, destacando-se a qualidade total, podem conduzir à modificação dos modos consensuais de apreensão e interpretação da realidade. Esta mudança ocorre devido a necessidade de disseminação e aceitação dos valores subjacentes ao desenvolvimento e sustentação de seus princípios dentro da organização. Neste caso, com a finalidade de prevenir possíveis resistências por parte dos membros organizacionais, investe-se na utilização de ritos e rituais, enquanto mecanismos de ativação do processo de socialização e, por conseguinte, da transmissão de novos padrões culturais.

Nesta perspectiva, os ritos e os rituais tornam-se acontecimentos estereotipados para facilitar a aquisição de padrões de com-

portamentos inerentes ao desenvolvimento de novas formas de gestão e operacionalização das atividades organizacionais, como a qualidade total. Por meio de tais mecanismos, executados sistematicamente como processos pedagógicos de aprendizagem, os empregados são colocados em contato direto com estas novas técnicas, de modo que todos tenham conhecimento sobre o assunto em evidência. Os ritos e os rituais podem, portanto, ser usados para a disseminação de novos valores organizacionais.

4. QUALIDADE TOTAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Fleury (1993) afirma que atualmente os debates que cercam as questões pertinentes a qualidade, produtividade e competitividade das organizações levantam questões mais frequentes sobre cultura organizacional.

Os processos de apresentação de novas técnicas operacionais ou gerenciais ao indivíduo, para implantação de um sistema da qualidade total, envolvem o convencimento sobre o tema a ser assimilado. Se o empregado não se "convencer" da efetividade da técnica ou do sistema, provavelmente boicotará o processo, inviabilizando a implantação do mesmo.

A concordância é unânime de que o sucesso na introdução destes programas se baseiam na dependência ou no impacto sobre a cultura organizacional. Os projetos de qualidade total têm a pretensão de mudança cultural como enfoque básico, apregoaado pela maioria dos autores e pesquisadores da área, entre eles Deming, Juran, Crosby, Feigenbaunn, e outros, além de simbolizar o mérito organizacional.

A qualidade total passou a ser, então, uma forma das empresas se posicionarem ofensivamente no mercado, garantindo ao consumidor produtos cada vez mais próximos de suas exigências. Por outro lado, os conceitos tendem a simplificar-se, para que seu entendimento seja absorvido por todos como afirmam Fischer, Heber e Teixeira (1995, p.57) o ideal da "qualidade é traduzido para o consumo massivo".

Os mesmos autores utilizam-se da retórica como forma de exemplificar a introdução dos conceitos da qualidade total nas organizações. Os autores chamam de "retórica da excelência", definindo "retórica" como "eloquência", ou seja, "discurso convincente e persuasão [...], é o campo formal de estudo que usa a linguagem para condicionar o agir e o pensar humanos. O condicionamento do pensamento e da ação, por sua vez, é o alvo preferencial da atividade gerencial" (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.58).

Estes autores utilizaram-se da perspectiva da retórica como transformadora da cultura organizacional, tendo como objeto de pesquisa um consórcio formado por dez organizações situadas na Bahia e que implementaram programas de qualidade. A retórica, no contexto da pesquisa, é enriquecida com expressões novas que identificam ações complexas, tendo como pretensão a transformação das práticas e estratégias organizacionais nos mais variados níveis hierárquicos. Em um contexto mais

amplo a linguagem, como propagadora única da retórica, torna-se um meio privilegiado de ação, cada vez mais associada às mudanças organizacionais.

Os programas de qualidade total enfocam a mudança cultural como ponto ideário para uma bem sucedida implantação deste sistema. E o privilégio da retórica como recurso utilizado para disseminação destes novos conceitos, serve de ferramenta para a mudança cultural. Conforme Fischer, Heber e Teixeira (1995, p.61), “as organizações combinam lógica e ação, o ‘pensar fazendo’, e a retórica é usada como recurso privilegiado na construção do paradigma cultural”.

A forma de disseminação do conhecimento acerca da qualidade total se baseia principalmente em técnicas de treinamento.

Os processos de apresentação de novas técnicas operacionais ou gerenciais ao indivíduo, para implantação de um sistema da qualidade total, envolvem o convencimento sobre o tema a ser assimilado. Se o empregado não se “convencer” da efetividade da técnica ou do sistema, provavelmente boicotará o processo, inviabilizando a implantação do mesmo. Kolesar (1993) afirma que o sucesso da implementação da qualidade total na ALCOA (Aluminum Company of America), se deu através do treinamento e por meio de palestras, chamadas de “educação para a qualidade”, onde os princípios da qualidade total foram exaustivamente expostos ao grupo de participantes. Esta forma de treinamento perpetua-se, como condicionante para a contínua busca da melhoria da qualidade. Transformou-se em um rito, utilizan-

do-se da retórica como ferramenta de fixação dos conceitos e princípios.

Se analisarmos este treinamento na tipologia de Trice e Beyer (1984) poderemos enquadrá-lo nos ritos de passagem em seus vários estágios. Em um primeiro momento, chamado de rito de separação, os indivíduos são apresentados aos princípios e conceitos da qualidade total, não havendo interferência de sua identidade organizacional sobre o aprendizado. No segundo estágio, chamado de rito de transição, o empregado inicia o processo de assimilação das novas regras, princípios e processos. Na finalização do treinamento o empregado é testado sobre o quanto absorveu das novas técnicas da qualidade total, havendo reciclagens em períodos pré-determinados para que os conceitos e as técnicas se incorporem no cotidiano. Esta terceira fase, chamada de rito de incorporação, pode prever inclusive o treinamento nos critérios de “melhorias”, do sistema de “rotinas/melhorias” da qualidade total.

Outra forma de treinamento para a qualidade, conforme Kolesar (1993) é a formação de grupos de visitantes à organizações que já implementaram a qualidade total, com o objetivo de conhecer e analisar sistemas gerenciais para a qualidade e as ferramentas utilizadas, adaptando-as à realidade da ALCOA. Entre as organizações visitadas estão a “Xerox” e a “Flórida Power and Light”. Este sistema chama-se “benchmarking”, e já está institucionalizado na sistemática de várias organizações, inclusive sendo avaliado como uma estratégia para a qualidade.

Fischer, Heber e Teixeira (1995) também destacam esta forma de capacitação de empregados como uma ferramenta para a implementação do processo da qualidade total, utilizando-se da pesquisa com as empresas da Bahia. Após o conhecimento e a observação das técnicas nas organizações

visitadas, o grupo treina os empregados nas novas técnicas da qualidade observadas, através da utilização dos ritos de passagem.

A forma de disseminação do conhecimento acerca da qualidade total se baseia principalmente em técnicas de treinamento. Estas podem ser divididas em dois tipos específicos. O primeiro tipo se baseia na educação para a qualidade, sendo o primeiro contato do empregado com os princípios, conceitos e técnicas da qualidade total. São geralmente palestras onde o empregado é mero expectador, fazendo parte de uma platéia. Uma segunda etapa deste primeiro tipo é a reeducação, ou mais especificamente, o congelamento e fortalecimento do aprendizado, feito esporadicamente, podendo ser elaborado um calendário para estas ocasiões, inclusive em locais neutros, fora da organização.

A divulgação dos resultados positivos dos empregados envolvidos no processo poderá ser feita através de elogios públicos, citações em murais, jornais internos ou entrega de objetos representativos.

O treinamento operacional, como segundo tipo, é aquele feito na própria linha de produção, sobre um processo específico que envolva a forma de utilização de maquinários ou equipamentos para melhoria da qualidade. Os dois tipos de treinamento assemelham-se aos ritos de passagem (Trice e Beyer, 1984, 1988), modificando o "status" ou a situação do empregado na organização, como um colaborador para a satisfação do cliente e a garantia da quali-

dade de sua atividade.

Fischer, Heber e Teixeira (1995) citam o exemplo de duas empresas com nomes fictícios, a empresa Beta e a empresa Alfa. A empresa Beta se utiliza de ferramentas da qualidade, entre eles o Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Ciclo PDCA, "QC STORY", Brainstorming, e outros. Todas estas "inovações" são transmitidas aos empregados por meio de treinamento, reuniões ou encontros pré-determinados. Conforme Trice e Beyer (1984, 1988), a utilização destas ferramentas e as formas de relacionamentos sociais, que são operacionalizados por meio de discussões grupais que objetivam a procura e solução de problemas, podem ser considerados ritos de renovação. Observa-se neste exemplo, que o objeto de atenção é o grupo, e não o indivíduo.

Na empresa Alfa, a qualidade é baseada na participação dos empregados em um "comitê -guia, constituído por sete pessoas, além do diretor superintendente, que lidera todas as áreas da empresa" (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.66). Este envolvimento entre os participantes objetiva a reestruturação e planejamento dos processos, procurando falhas ou divulgando acertos. Considera-se aqui um trabalho de "Brainstorming" no grupo. Se analisarmos estes grupos através da tipologia de Trice e Beyer (1984, 1988), os grupos fariam parte de ritos de renovação, podendo inclusive haver a utilização de questionários ou outros formulários que indiquem as falhas e os acertos do processo produtivo ou administrativo.

A divulgação dos resultados positivos dos empregados envolvidos no processo poderá ser feita através de elogios públicos, citações em murais, jornais internos ou entrega de objetos representativos. Estes acontecimentos objetivam o conhecimento e a motivação de outros empregados à atingi-

rem os mesmos resultados, ou seja, a procura da qualidade em suas atividades. Por outro lado, se os resultados não foram positivos, o empregado envolvido pode ser destituído de um posto de liderança em algum grupo ou comitê da qualidade. A remoção do cargo poderia obedecer os estágios que envolvem os ritos de degradação.

A utilização de mecanismos pedagógicos, como jogos, brincadeiras, seminários e palestras para treinamento, podem ser considerados ritos e rituais organizacionais.

Na ALCOA (Kolesar, 1993), os grupos que discutem os problemas da organização são chamados de “força-tarefa”, dos quais participam doze pessoas, seis membros da vice-presidência e seis de níveis inferiores. Os objetivos são semelhantes aos dos “comitês-guias”, inclusive a sistemática de funcionamento dos grupos. Os resultados são expostos em forma de apresentação ou seminários, onde são enaltecidos os resultados positivos e indicadas as falhas para que possam ser corrigidas. Neste exemplo o autor cita como ferramentas utilizadas o controle estatístico e a análise de Pareto, como forma de mensurar acertos e falhas. Os acidentes de trabalho são expostos em um painel com cartões que controlam a quantidade de acidentes na organização. A inexistência de cartões vermelhos significa que “não houve perda de tempo com acidentes de trabalho” (Kolesar, 1993, p.143), havendo comemorações e os empregados são elogiados publicamente.

A política da qualidade envolve tam-

bém o cliente, sua satisfação e o atendimento de suas necessidades. Existe o compromisso da melhoria contínua objetivando a qualidade e a satisfação do cliente, com a afirmação de que “se os clientes internos não estiverem satisfeitos, os externos também não o estarão” (Fischer, Heber e Teixeira, 1995, p.65). Além destes, outras ferramentas da qualidade total são utilizadas, entre elas a melhoria contínua que envolve o treinamento e o reforço contínuo da educação, o ciclo PDCA, o “QC STORY”, padronizações e normatizações e cartilhas para divulgação dos conceitos da qualidade. Estes mecanismos são explicitados de forma resumida no artigo, mas com relação ao processo de educação continuada fica bem claro que tornou-se uma forte ferramenta de divulgação da qualidade, sendo um mecanismo de interação social, envolvendo uma platéia para o reforço de alguns conceitos ou divulgação de novas habilidades, sendo portanto um rito de renovação organizacional (Trice e Beyer, 1988).

Algumas ações foram utilizadas para promover a integração entre os membros da organização. Foi realizado o que eles chamaram de “Mutirão da Inconformidade”, que consistia no envolvimento de todo o pessoal da empresa em consertar o que não estava dentro dos padrões da qualidade exigidos durante um período de três meses.

Outra ação implementada foi buscar “quebrar o gelo”, através da campanha da limpeza, feita através de um desempenho teatral, no qual os empregados interagiam através de representações. Estas formas de integração levaram os empregados a formarem grupos de teatro e coral, que se reúnem eventualmente e fazem apresentações em ocasiões específicas.

Vasconcelos (1993), através de pesquisa realizada na IBM (International Business Machines) do Brasil, observou 3 credos básicos como características culturais da or-

ganização desde sua criação. O primeiro norteia a política de recursos humanos, tendo como estandarte o “respeito ao indivíduo” que utiliza como mecanismos programas do tipo “fale francamente” e “portas abertas”. As duas concepções objetivam a participação e a integração entre os vários níveis organizacionais, derrubando barreiras hierárquicas. O segundo credo possui o cliente como enfoque básico, e a premissa é de se prestar o melhor serviço possível ao cliente. E o terceiro é a busca da excelência, qualidade superior tendo como objetivo o direcionamento ao mercado.

os ritos e rituais, mais explicitamente as formas de interação grupal elaboradas e planejadas, podem provocar a disseminação dos valores e padrões referentes a qualidade total.

Estes credos “estão presentes em toda a organização em placas estrategicamente dispostas em todas as salas, em muitas publicações internas e sempre se faz referência aos mesmos para embasar a maioria das decisões e atividades organizacionais, uma vez que eles constituem a própria identidade da empresa” (Vasconcelos, 1993, p.77). Constata-se nestes credos, algumas características próprias da qualidade total, mas que para a organização necessitavam de uma maior assimilação por parte dos empregados, além da incorporação e do desenvolvimento de vários outros mecanismos que direcionassem a empresa na busca efetiva da qualidade total.

Com a preocupação de mudar sua influência no mercado, conquistar novos con-

sumidores, e adaptar-se aos novos princípios da qualidade, o presidente da organização utilizou-se, para difundir esta nova proposta, de interações sociais do tipo “cerimônias públicas, discursos oficiais, encontro de comitês executivos, apresentações, entregas de prêmios...” (Vasconcelos, 1993, p.79). Estes mecanismos são assemelhados à retórica da excelência do trabalho de Fischer, Heber e Teixeira (1995, p.68), onde “a expressão, a fala, o discurso, a retórica, manifestam uma interpretação cognitiva de experiências, do mundo cotidiano e dos processos interativos”, além da utilização de ritos e rituais para a disseminação destas experiências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de mecanismos pedagógicos, como jogos, brincadeiras, seminários e palestras para treinamento, podem ser considerados ritos e rituais organizacionais. Desta forma, os ritos e rituais, mais explicitamente as formas de interação grupal elaboradas e planejadas, podem provocar a disseminação dos valores e padrões referentes a qualidade total. Por outro lado, a utilização da “retórica” ou “discurso convincente” abordado por Fisher, Heber e Teixeira (1995) servem para melhor fixar os conceitos da qualidade total.

Utilizando-se um provérbio popular: “Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”, podemos afirmar que a “retórica” ou a repetição dos conceitos funcionam da mesma forma. Isto é, o discurso voltado para o “consumo massivo” (Fisher, Heber e Teixeira, 1995, p.57), sendo repetido várias vezes, faz com que os participantes das organizações internalizem mais rapidamente estes conceitos, criando-se uma “cultura da qualidade”, como afirmado por Fleury (1993).

Procurou-se, neste ensaio, desenvolver o conhecimento acerca da qualidade total e da cultura organizacional. Muitos são os enfoques apresentados na literatura sobre o assunto, mas procurou-se evidenciar o resultado que a adoção de um sistema da qualidade total pode inferir sobre a cultura organizacional, principalmente na alteração ou somente na utilização de seus ritos e rituais como forma de disseminação desta nova forma gerencial.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, V. F. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1990.
- CERQUEIRA NETO, E. P. de. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1991.
- FEIGENBAUN, A. V. Total quality control. 3. ed. Massachusetts: McGraw-Hill Book Company, 1983.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- Cultura da qualidade e mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n.2, p.26-34, mar./abr., 1993.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron- McGraw-Hill, 1991.
- GARVIN, D. A. Gerenciando a qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1992.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, p.570-581, dec., 1979.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, v. 28, n.3, p.339-358, sept., 1983.
- SOARES, R. M. S. de M. et al. Gestão da qualidade: tecnologia e participação. Brasília: Cadernos Codeplan, 1992.
- SCHUMANN, M. O futuro do trabalho na indústria automobilística alemã. Brasília: Cadernos Codeplan, 1992.
- TEBOUL, J. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through rites and ceremonies. Academy of Management Review, vol. 9, n.4, p. 653-669, 1994.
- TRICE, H. M., BEYER, J. M. Using six organizational rites to change culture. In: KILMANN, R. H. et al. Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. (coord). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. Cultura Organizacional e mudança: o desafio da IBM na implementação de seu programa de qualidade. IN: XVIII Encontro Anual da ANPAD, 1993, Salvador: ANAIS, 1993, v.9, p.7382.