

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: AS PRINCIPAIS MUDANÇAS ENCONTRADAS NAS EMPRESAS DE BLUMENAU

UB-00044009-1

DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO, M.A. (*)

RESUMO: *A tentativa de adaptação e a conquista de consumidores mais exigentes, estão determinando a procura de novas soluções para os problemas existentes e, conseqüentemente, a criação, a escolha e a adoção de novas habilidades, por parte das organizações. Neste contexto, procurou-se averiguar quais as principais mudanças ocorridas nas médias e grandes empresas da região de Blumenau. Entre as mudanças estudadas podemos citar a produtividade dos trabalhadores; a qualidade total na organização; a capacidade de resposta da organização ao ambiente; a globalização do mercado; outsourcing ou terceirização como resultado do aumento da capacidade de integração das instalações produtivas; partnering ou parcerias como conseqüência da busca de oportunidades, e as responsabilidades social e ambiental. Constatamos que, destas mudanças algumas possuem maior operacionalidade nas empresas pesquisadas. A produtividade dos trabalhadores, foi observada em todas as organizações pesquisadas. A capacidade humana está sendo treinada para incorporação das mudanças que estão ocorrendo. Como conclusão final podemos constatar que as mudanças mais difundidas na região são as que se relacionam à qualidade e a produtividade, estando a preservação ambiental e a globalização em segundo lugar. A preservação ambiental está presente devido as organizações que exportam necessitarem se adequar as exigências do mercado externo.*

PALAVRAS-CHAVE: Mudança organizacional, preservação ambiental, qualidade total.

1. INTRODUÇÃO

Os distúrbios econômicos, sociais e políticos têm dado aos estudiosos das ciências sociais subsídios para analisar o futuro de formas diversas e, muitas vezes, antagônicas. Algumas teorias prenunciam a total despersonalização do homem como ser racional e, por conseguinte, tornando-o destruidor da natureza, e a sua superespecialização está acabando com os agrupamentos sociais (Marcuse, 1978; Lutzenberg, 1980; Toffler, 1992). Outras teorias anunciam uma mudança de paradigma, no qual os princípios mecanicistas cedem lugar à volta da generalização, e o processo produtivo formado por unidades que detêm o início e a finalização do produto (Fergusson, 1980; Campos, 1990; Baêta, 1992).

Estas divergências tem como enfoque, além do estudo do homem, a análise do ambiente e de sua dinamicidade. Como propulsor de constantes mudanças, o ambiente tem, como expoente, a competitividade entre as organizações e a

conseqüente preocupação com a perda de mercados e com o aumento do número e poder dos concorrentes. Esta constante procura por situações de competitividade, reflete-se na organização de forma concreta através da adoção de programas de qualidade total, educação ambiental, certificação ISO 9000, entre outros.

As investigações sobre mudanças nas técnicas gerenciais e de produção nas organizações são amplamente utilizadas e divulgadas. Todavia, poucas delas são avaliadas e divulgadas na região de Blumenau.

Neste contexto, observando que as organizações estão sendo constantemente pressionadas para a mudança, procura-se, com o presente trabalho, estudar quais as mudanças organizacionais mais características na região de Blumenau.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O ambiente dinâmico em que as organizações estão

(*) Professora do Departamento de Administração da Universidade Regional de Blumenau

inseridas exige flexibilidade para adaptação às constantes mudanças. As trocas com o ambiente fazem das organizações organismos que reagem às oscilações ambientais (Thompson, 1976). Assim, como sistemas abertos, estão constantemente sofrendo alterações em seus subsistemas, podendo existir várias causas e múltiplas conseqüências para essas alterações. Este movimento constante entre a estabilidade e a mudança visa, em primeira instância, a procura da competitividade e da sobrevivência.

Segundo Hall (1984), Stoner (1995) e Katz & Kahn (1978), as mudanças organizacionais originam-se da pressão de forças internas e externas. As forças internas decorrem da definição de novas estratégias e tecnologias, além de transformações no comportamento e nas atitudes dos empregados, como por ocasião da aplicação de treinamento. As forças externas advêm do ambiente em que a organização

está inserida, podendo ser traduzidas de inúmeras formas, tais como o avanço tecnológico e as ações empreendidas pelos concorrentes, que podem forçar as organizações a alterar a sua estrutura, os seus métodos de trabalho e objetivos.

Alguns autores, tais como Champion (1979) e Stoner (1995), classificam as mudanças em planejadas e não planejadas. As mudanças não planejadas ocorrem de acordo com a evolução natural, ao longo do tempo, visando ao enfrentamento das exigências do ambiente externo, como um processo de constante adaptação organizacional. As mudanças intencionais implicam na adoção de um processo de planejamento que objetiva a melhoria do desempenho da organização.

Uma organização pode alterar-se por meio da mudança planejada em sua estrutura, em sua tecnologia e/ou em seu pessoal. Conforme Leavitt (apud Stoner, 1995, p.263), a mudança estrutural envolve "a reformulação de [...] sistemas internos, como [...] linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa"; a mudança tecnológica "significa alterar [...] equipamentos, processos de engenharia,

técnicas de pesquisa ou métodos de produção", e a mudança de pessoal "envolve mudança da seleção, do treinamento, das relações, das atitudes ou dos papéis dos membros da organização".

Tapscott e Caston (1995) acreditam que as mudanças organizacionais, originam-se do ambiente, e que as inter-relações entre as variáveis, ocasionam uma mudança maior que a soma delas independentemente. O resultado é que a

mudança atual é também uma mudança na forma de pensar, um novo esquema para compreensão da realidade, isto é, uma mudança de paradigma.

Os autores delimitam alguns elementos como impulsionadores das mudanças. Entre eles podemos citar a produtividade dos trabalhadores; a qualidade total na organização; a capacidade de resposta da organização ao ambiente; a globalização do mercado ao qual a organização

está inserida; *outsourcing* como resultado do aumento da capacidade de integração das instalações produtivas; *partnering* como conseqüência da busca de oportunidades, e as responsabilidades social e ambiental, delimitando a ética social e ambiental da empresa.

A crescente preocupação com a ética e a decência, por parte dos clientes, funcionários e sócios, delimita a forma de agir das organizações. Esta ação baseia-se no compromisso social, levando em consideração a responsabilidade social da empresa. Como responsabilidade social, entende-se a decência na entrega de produtos que atendam as especificações da organização e exigências dos clientes, a postura da organização frente à ética empresarial, e a preocupação ambiental, sendo a organização vista como atuando de forma ecologicamente correta (Tapscott & Caston, 1995, p.12).

3. METODOLOGIA

Este trabalho pesquisou todas as médias e grandes organizações de Blumenau com mais de 200 empregados.

"AS INVESTIGAÇÕES SOBRE MUDANÇAS NAS TÉCNICAS GERENCIAIS E DE PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SÃO AMPLAMENTE UTILIZADAS E DIVULGADAS. TODAVIA, POUCAS DELAS SÃO AVALIADAS E DIVULGADAS NA REGIÃO DE BLUMENAU"

Conforme dados da Prefeitura Municipal de Blumenau, as organizações industriais que adaptaram-se nesta categoria foram em número de 29. Por ser um número de fácil pesquisa, a amostra igualou-se à população. Das 29 empresas cadastradas, todas foram contatadas e 24 mostraram-se receptivas à pesquisa, propondo-se a responder o questionário. A amostragem foi não-probabilística ou proposital, abrangendo todas as organizações médias e grandes de Blumenau, seus respectivos dirigentes e funcionários da área de Recursos Humanos.

Os dados primários foram analisados através da técnica de estatística simples. E, em um segundo momento, foram analisados por meio do uso da técnica de análise de conteúdo, por se apresentar como o modo adequado para se avaliar o conhecimento implícito dos membros da organização. Os dados secundários foram analisados por análise documental.

O trabalho procurou constatar e identificar mudanças significativas nas seguintes variáveis:

- Produtividade dos trabalhadores: processos produtivos ou gerenciais que motivem a auto determinação;
- Programas de Qualidade Total;
- Capacidade de Resposta ao ambiente, através de sistemas de coleta de informações e tempo de aplicação, na organização, da informação coletada;
- Globalização, através de programas de exportação;
- *Outsourcing*; programas de terceirização;
- *Partnering*, parcerias com outras empresas ou com o governo; e,

- Responsabilidade Social e Ambiental, através dos compromissos sociais e ambientais concretos da organização.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES

A mudança organizacional, calcada na produtividade dos trabalhadores, foi mensurada através da análise sobre o incentivo ao treinamento e na auto-determinação. Neste contexto, toda organização que invista no aumento da produtividade de seus recursos humanos, necessita preparar seus empregados. Este preparo pode ser viabilizado através de treinamento específico ou através da contratação de pessoal já qualificado para consecução das atividades.

Verificou-se, através dos questionários, que as 24 organizações pesquisadas foram unânimes, investindo no treinamento voltado para a qualidade do trabalho realizado por seus empregados. Deste total, 74% investe no aperfeiçoamento dos métodos de produção, voltados para as estratégias e formas de gestão. Este percentual sugere o investimento em novas formas de execução das atividades, além de autonomia sobre seu próprio trabalho.

QUALIDADE

A qualidade, como um processo de busca da competitividade, transformou-se em um tema abrangente, envolvendo os aspectos internos e externos da organização. Neste contexto, a qualidade foi mensurada através da constatação da preocupação da organização em atender ao cliente de forma eficiente e eficaz, na preocupação com a

"A CRESCENTE PREOCUPAÇÃO COM A ÉTICA E A DECÊNCIA, POR PARTE DOS CLIENTES, FUNCIONÁRIOS E SÓCIOS, DELIMITA A FORMA DE AÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. ESTA AÇÃO BASEIA-SE NO COMPROMISSO SOCIAL, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA"

qualidade do trabalho do empregado, no aperfeiçoamento da produção por meio de técnica e estratégias diferenciadas e na motivação voltada à solução de problemas no processo produtivo.

Verificou-se, através dos questionários, que 92% das empresas pesquisadas investem na averiguação e aperfeiçoamento da qualidade do trabalho de seus empregados, 83% na satisfação total do cliente, 62% nas várias formas de gestão da qualidade total e 33% possuem uma canal direto de atendimento ao consumidor.

Estes percentuais sugerem que as empresas visualizam a qualidade de formas diferenciadas e divergentes, indicando que os conceitos acerca da qualidade ainda estão em processo de assimilação e adaptação às diferentes realidades.

CAPACIDADE DE RESPOSTA AO AMBIENTE

A capacidade de coleta de informações e resposta ao ambiente determina quão ágil é a organização. Atualmente a informação é mais facilmente obtida através dos vários meios de comunicação existentes. Todavia, a resposta as exigências ambientais é, ainda, fator de análise e discussão em várias camadas decisórias nas organizações.

A variável foi analisada através da utilização, pela organização, dos vários meios de comunicação, além da forma como a mesma se posiciona frente aos problemas emergentes. Delimitou-se esta variável através de duas características, a automatização de processos e a informatização para catalogação de dados. Constatou-se que o processo de informatização das várias áreas organizacionais é bem utilizado pelas empresas. Os dados relativos ao processo produtivo, por exemplo, os Controles Estatísticos do Processo (CEP), já estão sendo processados via terminal de

computador no próprio processo produtivo. Quando isto não acontece, existe uma entrada de dados feitos por áreas específicas para a inclusão nos respectivos relatórios. Todas as empresas pesquisadas possuem processos de informatização, muito embora em graus e estágios diferenciados, mas que objetivam a disponibilização das informações. Do total 71% possuem processos considerados mais aperfeiçoados, como redes de informações interna e externa (micros interligados e endereços na internet). 79% possui canal de atendimento ao consumidor diretamente ligado as principais áreas da empresa, utilizando as informações para a tomada de decisão.

Os mesmos percentuais repetem-se na automação de processos produtivos, todos objetivando o aperfeiçoamento da produção. Do total de empresas pesquisadas, 71% das empresas pesquisadas possuem processos avançados de automação.

Globalização

Os processos que envolvem a globalização da organização podem ser variados, dependendo da estratégia adotada por cada uma. A expansão de cada organização para outros mercados depende, em parte, do tipo de produto, da tecnologia adotada, da capacidade de produção, da qualidade do produto, dentre outros.

Averiguou-se, que 71% das organizações exportam seus produtos, participando de vários mercados estrangeiros. Deste total, o Mercosul capta produtos de 67% das empresas, estando a Europa em segundo lugar, com 42% (quarenta e dois por cento), a América do Norte com 29% e a Ásia e a África com 17% cada uma.

"OUTSOURCING" OU TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização, por sua vez, designa uma função técnica

"TODA ORGANIZAÇÃO QUE INVISTA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE SEUS RECURSOS HUMANOS, NECESSITA PREPARAR SEUS EMPREGADOS. ESTE PREPARO PODE SER VIABILIZADO ATRAVÉS DE TREINAMENTO ESPECÍFICO OU ATRAVÉS DA CONTRATAÇÃO DE PESSOAL JÁ QUALIFICADO PARA CONSECUÇÃO DAS ATIVIDADES"

administrativa que possibilita a transferência de atividades meio, ou acessórias, para terceiros. Neste contexto, a empresa pode concentrar-se em sua atividade fim, especificamente em seu negócio.

Constatou-se que 58% das empresas utilizam, em alguma etapa do processo, serviços terceirizados. Os restantes 42% não se utilizam de terceirizações. Das 14 empresas que utilizam terceirização, (58% do total), 4 empresas, ou seja 29% do total que se beneficia com a terceirização, repassam para ex-funcionários a responsabilidade da produção. Contrata-se o serviço de ex-funcionários que já conhecem a cultura e a qualidade da empresa para perpetuarem o trabalho para o qual já foram treinados anteriormente.

Outras 4 empresas (29%) possuem terceirização de parte da etapa de produção, ou seja, produzem o produto, mas alguns acabamentos ou detalhes do produto são efetuados por terceiros. Neste caso a contratação do serviço é feita após o produto haver sido fabricado, possuindo como característica o acabamento do mesmo, ou a agregação de algum detalhe não feito pela empresa.

As 6 outras empresas, totalizando 42%, possuem a terceirização no apoio ao processo produtivo, como manutenção mecânica e elétrica de máquinas de equipamentos, limpeza, segurança entre outros.

"PARTNERING" OU PARCERIAS

Uma das tendências observadas em todo o mundo é a criação de parcerias entre concorrentes, ou empresas complementares, ou seja, que possuem produtos que se complementam. Das 24 empresas pesquisadas, somente 3 afirmam possuir algum tipo de parceria com empresas concorrentes, totalizando em 13%. O percentual aumenta quando se questiona sobre a possibilidade de vir a ter a

parceria, passando para 21%.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Os aspectos sociais, principalmente no que se refere à recolocação do empregado em virtude de uma possível demissão só é vislumbrado por 3 empresas, num total de 13% (treze por cento) das empresas pesquisadas. Convém

salientar que, 67% das empresas apontam a terceirização como a solução para o problema do desemprego, caracterizando uma preocupação com a colocação do empregado numa possível crise. E, no que se refere à preocupação social, somente 1 (uma) empresa faz parceria com o governo objetivando a solução de problemas sociais, mediante redução de impostos.

Verificou-se que 50% das empresas pesquisadas mencionam questões referentes à preservação ambiental já na integração do

novato na empresa. Este percentual aumenta a partir do momento em que o empregado é efetivado, após o período de experiência. Após este prazo, o empregado é treinado para execução de suas atividades, e neste treinamento 71% das empresas pesquisadas inserem conceitos relacionados à preservação ambiental.

Ao longo da vida profissional de seus empregados as empresas podem continuar a reforçar os conceitos de preservação ambiental. Esta assertiva foi constatada em 54% das empresas, que ministram seminários, palestras, cursos ou reuniões ao meio ambiente e formas de diminuir a agressão à natureza.

5. CONCLUSÕES

O ambiente dinâmico em que as organizações se inserem, exige das mesmas, constante flexibilidade. As mudanças organizacionais, como uma exigência do mercado, para

"A produtividade dos trabalhadores, uma capacidade vislumbrada a partir do momento que todas as capacidades de diminuição de custos tornam-se prioritárias na competitividade, foi observada em todas as organizações pesquisadas"

adaptabilidade das organizações e sua efetiva competitividade, já mostra resultados na região de Blumenau. Algumas mudanças em maior grau e intensidade que outras.

O problema central da presente pesquisa refere-se às mudanças nas organizações da região de Blumenau. As maiores empresas de Blumenau, em número de 29, foram contatadas para fornecer parecer sobre o assunto em debate. Das 29 organizações iniciais, 2 já haviam encerrado suas atividades, uma não respondeu o questionário por estar em processo de reestruturação, uma negou-se a receber a pesquisadora, e uma alegou que as normas internas da organização inviabilizam pesquisas sobre sua conduta, mesmo sendo avisados que o nome da organização não seria divulgado. Destas, 24 mostraram-se receptivas aos questionamentos, fornecendo inclusive material acerca de sua posição referente às mudanças que estão ocorrendo internamente.

Categorizamos na base teórico-empírica, 7 (sete) mudanças: a produtividade dos trabalhadores; a qualidade em todos seus aspectos conceituais; a capacidade da organização de responder às exigências do meio ambiente; a globalização, como tendência mundial e exigência surgida principalmente nesta década; o *outsourcing*, nesta pesquisa adotado com o conceito de terceirização; o *partnering*, nesta pesquisa adotado como parcerias entre concorrentes e, finalmente, a preocupação das organizações com os aspectos referentes às responsabilidades de preservação ambiental e social.

Através dos questionários e das visitas as 24 organizações que participaram do trabalho, ficou clara a preocupação, de algumas das organizações, na busca da divulgação interna dos conceitos de mudança.

Constatamos que, algumas destas mudanças possuem maior operacionalidade nas médias e grandes empresas de

Blumenau. A produtividade dos trabalhadores, uma capacidade vislumbrada a partir do momento que todas as capacidades de diminuição de custos tornam-se prioritárias na competitividade, foi observada em todas as 24 organizações pesquisadas. A capacidade humana está sendo treinada para incorporação das mudanças que estão ocorrendo. Está, na região, investindo-se na qualificação dos empregados, vinculando-se esta qualificação com a produtividade do mesmo.

Os investimentos em qualidade do produto, do processo produtivo e treinamento dos recursos humanos, visando a melhoria da qualidade é ponto prioritário para a maioria das organizações. Das organizações pesquisadas, 22 utilizam-se de conceitos de qualidade, incorporando-os aos processos internos. Existem formas diferenciadas de se conceituar e utilizar os princípios da qualidade, isto sugere que a qualidade ainda está em um processo de assimilação e

"OS INVESTIMENTOS EM QUALIDADE DO PRODUTO, DO PROCESSO PRODUTIVO E TREINAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS, VISANDO A MELHORIA DA QUALIDADE É PONTO PRIORITÁRIO PARA A MAIORIA DAS ORGANIZAÇÕES"

adaptação às diferentes realidades organizacionais.

A capacidade das organizações de utilizar a informação interna e externa pode ser considerada prioritária na região. Das 24 organizações pesquisadas, 19 possuem atendimento direto ao consumidor, via terminal telefônico, e 17 possuem "intranets", para ligação entre as várias áreas, e/ou "internet", sugerindo contato "on line" com clientes, fornecedores e concorrentes. Esta capacidade de utilização da informação pode estar vinculada com as preocupações oriundas da globalização. Do total, 17 organizações exportam seus produtos, ou seja, 71% das grandes e médias organizações de Blumenau possuem seus produtos colocados no mercado externo, atendendo regularmente este mercado.

A terceirização é utilizada por 14 organizações. Notou-se que existe um processo de crescimento de procura por este tipo de mudança, ou seja, as organizações estão começando a investir agora em terceirização. A maioria ainda terceiriza somente parte de atividades meio, ficando

ainda à seu encargo as atividades fins.

As parcerias com organizações concorrentes ainda são pouco utilizadas na região. Esta característica evidencia-se pela quase que coincidência de ramo industrial das organizações pesquisadas. Nossa região caracteriza-se pela indústria têxtil, havendo uma grande concorrência entre elas, inibindo o processo de parcerias. As únicas parcerias observadas, foram em 3 organizações, e aconteciam com organizações de ramo industrial diferenciado uma da outra.

A responsabilidade ambiental e social necessitou ser desmembrada, pois as organizações ainda vêem a questão ambiental desassociada da questão social. A preocupação ambiental situa-se, principalmente, em empresas que necessitam exportar seus produtos para a Europa. Em muitos casos o "selo verde" é necessário para que o produto seja aceito pelo cliente. Verificou-se que 17 organizações possuem educação e treinamento para as questões ambientais aos seus empregados. Convém salientar que todas as 17 organizações são exportadoras.

Os aspectos sociais, foram indicados como preocupação por 3 organizações. Estas apontaram como principal preocupação a recolocação do empregado numa possível demissão. E destas, somente 1 (uma) faz parceria com o governo objetivando a solução de problemas sociais, como creche na própria organização, adoção de limpeza de ruas e praças próximas às instalações da mesma, tendo como troca, a redução de impostos.

Como conclusão final podemos constatar que as mudanças mais difundidas na região são as que se relacionam à qualidade e a produtividade, estando a preservação ambiental e a globalização em segundo lugar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAËTA, A. M. C. *As teorias de organização: questionando o paradigma convencional*. IN: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. Anais... Salvador: ANPAD,

1992, v. 3, p. 8-18.

CAMPOS, V. F. *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1990.

CHAMPION, D. J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.

FERGUSON, M. *A conspiração aquariana: transformações pessoais e sociais nos anos 80*. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

KATZ, D., KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.

LUTZENBERG, J. A. *Fim do futuro? : manifesto ecológico brasileiro*. Porto Alegre : Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1980.

MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

STONER, J. A. F. *Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAPSCOTT, D., e CASTON, A. *Mudança de paradigma*. São Paulo: Makron Books, 1995.

THOMPSON, J. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TOFFLER, A., TOFLER, H. *As cores da violência*. *Folha de São Paulo*, mai., 1992.

WOOD JR., T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais de administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.