

Gestão da Qualidade nas Organizações: Interseções das estratégias de motivação com os resultados institucionais orientados às finanças

Quality Management in Organizations: Intersections of motivation strategies with the institutional results oriented to the finances

Gustavo Pucci Schaumann

Instituto Ateneu de Pós-Graduação
gustavo.schaumann@hotmail.com

Resumo:

O presente ensaio tem como objetivo uma abordagem da gestão da qualidade total e suas implicações para o indivíduo trabalhador e a compreensão dos líderes organizacionais acerca dos resultados institucionais. Com base nos fundamentos teóricos de Peter Drucker da Escola Neoclássica da Administração, de Edgar Schein da Psicologia Organizacional e Gitman e Madura das Finanças Empresariais são apresentadas possibilidades de compreensão diversa acerca da participação dos indivíduos numa organização que aplica a gestão da qualidade total e suas relações com a monitoria com foco nos resultados financeiros. A cultura da qualidade e os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e a organização, seu discurso como prática organizacional e a auto-realização do indivíduo pela via do trabalho declaram o interesse desse modelo de gestão por um indivíduo participador dos processos de desenvolvimento da organização com vocação para priorizar os resultados financeiros. Os estudos de aferição dos resultados financeiros legitimam essas estratégias organizacionais. A pesquisa sobre a gestão da qualidade e as interseções das estratégias de motivação com os resultados institucionais poderá ampliar o debate sobre a importância das estruturas de monitoria das organizações.

Palavras-chave: Organizações. Gestão da Qualidade. Individualidade. Resultados institucionais. Monitoria. Finanças empresariais.

Abstract:

The present essay aims at an approach to total quality management and its implications for the individual worker and organizational leaders' understanding of institutional outcomes. Based on the theoretical foundations of Peter Drucker of the Neoclassical School of Management, Edgar Schein of Organizational Psychology and Gitman and Mature Entrepreneurial Finance are presented different possibilities of understanding about the participation of individuals in an organization that applies total quality management and their relationships with monitoring focused on financial results. The culture of quality and the bonds that are established between the individual and the organization, its discourse as an organizational practice and the self-realization of the individual by the way of work state the interest of this management model by an individual who participates in the processes of development of the organization with to prioritize financial results. Benchmarking studies legitimize these organizational strategies. Research on quality management and the intersections of motivation strategies with institutional results could broaden the debate about the importance of organizational monitoring structures.

Keywords: *Organizations. Quality management. Individuality. Institutional results. Monitoring. Business finance.*

Introdução

Admirar uma obra que expressa a precisão das mãos dos grandes mestres é a contemplação de um trabalho realizado com qualidade por alguém, com arte. Os estudos da estética como reflexão filosófica apresentam à sua maneira o grau exato da excelência: a beleza. Aristóteles, filósofo grego, definia o belo como aquilo que, visto, agrada (ABRÃO, 2004). Michelangelo Buonarroti, uma vez questionado como conseguia tirar do mármore obras primorosas, como *Pietà*, *Davi*, *Moisés*, respondeu que seu ofício era, com vagar, a retirada dos excessos, fazendo a obra surgir daquele bloco bela e magnífica, e que a “perfeição” de uma obra estava numa sucessão de pequenos detalhes – não apenas um detalhe (SCHIRATO, 2006). Ao contemplar tais obras, é possível experimentar sentimentos de prazer, contentamento e alegria que a plenitude do belo e do magnífico pode provocar. Cada obra, embora seja objeto singular e único, apresenta-se como realização universal. Esse era o ofício dos mestres artesãos, que passavam de uma geração a outra habilidades de realizar obras pelo trabalho lapidar de suas mãos.

As organizações quiseram para si essa produção monumental de realização do belo, do magnífico e do “perfeito”. Além de considerar mercadoria as obras de arte, pretenderam estabelecer para as mercadorias a distinção de “arte”. A sociedade industrial impôs-se como promotora da democratização da cultura, do saber e das artes, colocando à disposição das pessoas o acesso ilusório àquilo que tinha qualidade (ADORNO; HORKHEIMER, 1985; FARIAS, 2009). A produção do mercado capitalista quis para suas mercadorias a beleza só então produzida pela arte. A gestão da qualidade surgiu como apelo para uma “perfeição” das organizações, pela ênfase no “planejamento da qualidade”, no “zero-defeito” e no “controle de qualidade” (FARIA; OLIVEIRA, 2007, p. 199). A escola neoclássica da administração apresenta sua versão “artística” para a gerência dos processos de trabalho.

Gestão da qualidade

Os conceitos fundamentais da gestão da qualidade são firmados nas variáveis gestão participativa e participação do indivíduo. A primeira é aquela gestão que favorece, propicia e espera dos indivíduos a participação nos assuntos operacionais, táticos e estratégicos da organização. A segunda variável diz respeito ao indivíduo participante, que tem atuação efetiva nos assuntos operacionais, táticos e estratégicos da organização. Paladini (2006, p. 138 e 145, grifo nosso) lista entre os princípios da política da qualidade:

A ação pela qualidade é **participativa e compulsória**. É necessário o efetivo envolvimento de todos os recursos da organização para produzir qualidade. Não há forma de excluir quem quer que seja do esforço pela melhoria contínua. Não há justificativas para omissões ou envoltimentos “parciais”.
A avaliação do desempenho de **cada funcionário da empresa deve considerar sua participação efetiva** no processo de alcance dos objetivos gerais da organização e sua capacidade de integração a grupos e áreas da empresa.

Mota (1999, p. 162, 163, grifo nosso) cita as práticas gerenciais do planejamento participativo e o círculo de controle da qualidade como formas de

[...] **trazer ao processo decisório**, como sujeitos da formulação de diretrizes, **indivíduos e grupos** antes considerados objetos da ação gerencial. [...] Proclamando uma perspectiva mais integrada de planejamento e implementação, o planejamento participativo busca, desde os estágios iniciais da decisão, a contribuição daqueles **mais diretamente envolvidos com a execução**.

McLagan e Nel (2000, p. 115) destacam que é objetivo da participação dos indivíduos nos processos gerenciais “assegurar que as informações e idéias relevantes estarão em primeiro lugar, não importando sua origem”.

Drucker (1971) concentrou suas reflexões sobre uma nova sociedade com o olhar para dentro das organizações. A gestão participativa é apresentada como uma “nova gerência”. A história do êxito das sociedades é a história do êxito das organizações e a história do êxito das organizações é a história do êxito da gerência. Drucker reforça as variáveis gestão participativa e participação do indivíduo nas considerações sobre os novos pressupostos das funções do trabalhador e da gerência nas organizações capitalistas.

O trabalhador manual é coisa do passado – e tudo o que podemos fazer neste front é uma ação de retaguarda. O recurso básico [...] de uma economia desenvolvida, é o trabalhador de alto conhecimento, que põe em aplicação o que aprendeu durante uma educação sistemática, isto é, conceitos e teorias, e não o homem que põe para trabalhar sua habilidade manual ou seus músculos (DRUCKER, 1971, p. 45).
[...] a função gerencial ou “administrativa” de tornar produtivos os recursos humanos, de fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo suas

habilidades e conhecimentos de cada um para um fim comum [...]. A organização é uma máquina destinada a maximizar a capacidade humana (DRUCKER, 1970, p. 21).

[...] a empresa industrial depende, portanto, da maior descoberta e de maior utilização possíveis das aptidões de todos os empregados (DRUCKER, 1964, p. 181).

A junção de um novo perfil de trabalhador com uma gerência participativa baliza a importância da gestão da qualidade, tendo como objetivo as relações com fornecedores, com o mercado (clientes e concorrentes), com a avaliação de resultados institucionais e com métodos de otimização dos recursos humanos. Essa gestão participativa traz novas implicações para o indivíduo, que deverá participar efetivamente, integrar-se a grupos e áreas da organização articulados com os processos da qualidade, harmonizar os interesses pessoais aos interesses da organização, estar motivado e colaborar com a liderança da organização (PALADINI, 2006).

A empresa espera do trabalhador mais de sua individualidade, de suas aptidões, de suas habilidades e de seus valores subjetivos, como a realização de suas aspirações pela via do trabalho. Essa espera tem como objetivo os interesses da organização e, portanto, impõe sob o manto de uma “harmonia natural” entre empresa, indivíduo e sociedade o seu controle e apropriação:

[...] as necessidades e os fins objetivos da empresa, do membro (indivíduo) e da sociedade, estão em harmonia. A “atitude administrativa” que a sociedade industrial deve exigir de seus membros está em harmonia com a exigência de que o indivíduo alcance aquela “dignidade pessoal” em que a sociedade acredita. A exigência de utilização máxima das aptidões humanas corre paralela com a exigência de status do indivíduo (DRUCKER, 1964, p. 181).

Esse conjunto de variáveis demanda um novo ferramental de gestão que prestigie o trabalhador e sua disposição de aplicar mais de seus potenciais no trabalho, além de sua força manual. É uma via de prosperar como indivíduo através e a partir do trabalho. As organizações estão prontas para estimular e receber toda essa disposição acumulada do indivíduo. Torna-se necessária uma forma de organizar esse acúmulo em favor da organização e do capital. O planejamento e suas metodologias de gestão são as ferramentas para esse fim.

Se as organizações aplicam mudanças nos tipos de gestão e de perfil de trabalhador é porque o indivíduo continua sendo uma base fundamental para o desenvolvimento dessas organizações. Os administradores tornam produtivos os recursos humanos, fazem com que as

peças trabalhem em grupo, unindo habilidades e conhecimentos de cada um para um fim comum, alinhando as expectativas do indivíduo às expectativas da organização e estabelecendo uma vinculação indivíduo/organização sem conflitos e contradições.

Está incluído nessas formas de gestão um sistema de aprendizagem. Senge (1990) propõe às organizações o estabelecimento de um sistema de aprendizagem chamado raciocínio sistêmico ou pensamento sistêmico (um dos fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública), proclamado-o como

[...] a nova maneira pela qual os indivíduos vêm a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais pelo objetivo comum [da organização], porque este se torna uma extensão dos seus objetivos pessoais. Entretanto, o alinhamento é uma condição necessária antes de se dar poderes aos indivíduos e, portanto, à equipe (SENGE, 1990, p. 22, 212).

Contudo, estudos relacionados com o trabalho em indústrias e empresas que aplicam a gestão da qualidade mostram a discordância entre gerência e trabalhadores no estabelecimento de metas organizacionais (FARIA; MENEGHETTI, 2007a). Os objetivos do indivíduo são detalhes nesse processo. Apenas se possível, serão atendidos. Faria e Meneghetti (2007a, p. 59) apresentam esse apelo pelo trabalho em grupo para atingir objetivos organizacionais como “ilusório no que tange à divisão de benefícios alcançados por tal empreitada, pois o que se realiza é o cumprimento de um objetivo particular da gestão da organização [...]. A solidariedade está no empregado e não na empresa”.

A ideia de equipe é assimilada pelos trabalhadores como ação coletiva. Tem como finalidade os objetivos da produção em detrimento dos objetivos dos trabalhadores. Essa contradição é mediada pela organização com o uso de privilégios oferecidos aos trabalhadores.

Os privilégios oferecidos podem ser de origem material, quase sempre representados por salários maiores ou por participação nos lucros, ou, ainda, por realizações de origem psicológica, como a idealização da empresa como uma “mãe”, da representação da sua grandeza pessoal através da grandiosidade da organização frente a uma comunidade ou, ainda, como objeto de realizações narcísicas. Essas oferendas imaginárias e subjetivas acabam por promover o envolvimento. O trabalhador é pressionado, portanto, a se identificar com os interesses da organização, envolver-se com seus objetivos [...]. O que ocorre, assim, é uma dominação subjetiva, alicerçada pelo aprisionamento psicológico do trabalhador a uma rede real e imaginária de relações de trabalho (FARIA; MENEGHETTI, 2007a, p. 65).

Os conceitos que norteiam os modelos da gestão da qualidade estão amparados na relação organização/indivíduo, com muito apelo à participação. O processo organizacional (conjunto de tarefas) continua sendo o centro do modo de gestão, reafirmando os postulados de Taylor (1971) e Taiichi Ohno (WOMACK, 1992).

O Modelo Gespública (BRASIL, 2008/2009, p. 16 e 48, grifo nosso) se utiliza dos mesmos fundamentos: 1.“**Gestão Participativa** [...] Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas”; 2.“Sistemas de trabalho [...] Destacar as oportunidades para **a participação das pessoas** nos processos da organização”.

É possível que o Modelo de Excelência em Gestão Pública utilize os conceitos de gestão participativa e participação do indivíduo porque deseja reproduzir nas instituições públicas brasileiras as condições e formas de organização do trabalho que vigoram nas organizações empresariais (AKTOUF, 2010).

Condições e formas de organização do trabalho em vigor

“Muitos nomes, nenhuma certeza”. Masi (1999, p. 30) destaca assim as muitas teorias sobre as novas condições de uma sociedade pós-industrial (BELL, 1977). São mais de trezentos rótulos. Para discorrer sobre as condições recentes da gestão das organizações, parece necessário apresentar os modos de gestão de agora, mas que não são novos na disposição de utilizar-se, para benefício da organização, das habilidades e disposição dos trabalhadores. As propriedades mais gerais desses modos de gestão continuam as mesmas.

Todavia, para Robbins (2006), o que ocorre nas organizações, a partir de 1990, são “enormes mudanças” que têm como causas desde a globalização aos desafios de executivos em missões internacionais de subsidiárias capitalistas; de movimentos anticapitalistas à instalação de corporações em países com mão de obra mais barata; da diversidade da força de trabalho ao aumento da qualidade e produtividade das organizações; da necessidade de inovação contínua a uma proclamada doação de autonomia para os funcionários. Essas enormes mudanças estão relacionadas com a gestão da qualidade.

[...] o Programa Gestão da Qualidade é uma filosofia voltada para a satisfação do cliente através do contínuo aprimoramento de todos os processos organizacionais. [...]. Em tempos de mudanças rápidas e profundas, pode ser necessário pensar a melhoria da qualidade e produtividade (ROBBINS, 2006, p. 15).

Partindo de alguns eventos da história recente, é possível apresentar condições subjacentes que vigoram na gestão das organizações. Nos anos 1970, revelou-se o esgotamento do modelo de acumulação capitalista. Aspectos da macroeconomia relacionados com taxa de lucros, fusão de corporações, crises do Estado do bem-estar social, retração dos gastos públicos e incremento das privatizações tornaram necessária uma “reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação” (ANTUNES, 1999, p. 31). Uma intensa reestruturação nos processos de trabalho se inicia no interior das organizações visando a uma recomposição dos níveis de acumulação do capital.

As organizações passam a enfrentar várias mudanças nos modos de organização do trabalho procurando adequar as pessoas trabalhadoras aos novos processos de trabalho e às novas tecnologias de um mercado globalizado, mais competitivo e mais exigente na qualidade de produtos e serviços oferecidos (ROBBINS, 2006). A substituição da eletromecânica pela microeletrônica fundou-se

[...] no mesmo princípio de eliminação de tempos mortos do taylorismo-fordismo, assentando-se não na intensificação do trabalho, mas na racionalidade dos tempos da máquina. [...]. A aplicação de políticas poupadoras de mão-de-obra não decorre só da adoção de novas tecnologias, mas dos modos de gestão, que supõem participação, permitem, pela descentralização administrativa, eliminar níveis hierárquicos na estrutura da organização” (BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 49).

As práticas gerenciais da atualidade (círculos de controle da qualidade —CCQ, *just in time*, *kanban*, gestão participativa, gestão da qualidade, reengenharia, gestão de competências, gestão do conhecimento, organizações de aprendizagem, entre outras) reafirmam o vigor dos modos taylorista/fordista de uso das aptidões do indivíduo e avançam, desde os anos 1980, nas organizações instaladas nos países de capitalismo avançado e do Terceiro Mundo industrializado (ANTUNES, 1997; BRITO, 2005).

A era toyotista, iniciada nos anos 1950, permanece vigorosa no século XXI, mantendo as mesmas características: produção diversificada — o cliente é quem determina o que será produzido; melhor tempo de produção, que inclui transporte, controle de qualidade e estocagem — *just in time*; reposição de peças nos estoques somente após a venda dos produtos — *kanban*; desespecialização e multifuncionalidade dos operários, que trabalham integrados em equipes nas quais cada indivíduo domina todos os processos daquela linha de produção;

“sindicalismo de empresa” dos dirigentes sindicais alinhado aos interesses dos patrões. Esses fenômenos parecem expressar uma superação do modelo taylorista/fordista para uma outra lógica organizativa. Mas uma superestrutura de megacorporações promove e utiliza o modo de gestão toyotista para manter-se no mercado, dispondo da força de trabalho dos indivíduos com a certeza de que não será superada por seus colaboradores.

[...] a “substituição” do fordismo pelo toyotismo não deve ser entendida, o que nos parece óbvio, como um *novo modo de organização societária* [...] não deve nem mesmo ser concebido como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista (ANTUNES, 1997, p. 33).

As necessidades das organizações continuam sendo as prioridades das corporações capitalistas. As opções mais acreditadas para tanto são o desenvolvimento de novas tecnologias, a importância do planejamento e seus modelos de gestão.

O pesado investimento do capital em novas formas de produzir com novos equipamentos (instrumentos) e novos processos de trabalho exige das empresas um deslocamento de sua gestão (do empreendedor proprietário para os especialistas, administradores profissionais e equipes técnicas) e uma necessidade de planejamento. Os riscos maiores advindos de um sistema de produção em escala, utilizando tecnologia avançada (equipamentos e processos de trabalho), suscetível à instabilidade dos mercados, exigem uma rigidez na gestão dos processos de planejamento/plano, da organização do trabalho, da liderança/direção e do controle (padronização, monitoramento e avaliação) (MASI, 1999).

O deslocamento da gestão das organizações para os especialistas em organização introduziu novas práticas gerenciais promotoras do acúmulo pelo trabalhador de outras funções mais elaborativas nos processos de trabalho. Um ganho para a organização e uma responsabilidade a mais para o indivíduo (ANTUNES, 1997). A gestão da qualidade abrange a maioria dessas práticas gerenciais (PALADINI, 2006).

Considerando as condições em vigor na perspectiva do indivíduo trabalhador, pesquisas sobre a satisfação no trabalho indicam “um acentuado declínio da satisfação com o trabalho desde o início da década de 1990” (ROBBINS, 2006, p. 67). Os estudos sugerem que o aumento de produtividade exigido pelas organizações, a sobrecarga de trabalho, a realização de tarefas em prazos reduzidos, o não atendimento das expectativas de recompensa são condições que afetam adversamente os indivíduos. Num mesmo instante, as organizações valorizam as competências individuais e declaram explicitamente a necessidade que têm do

uso da inteligência desses indivíduos, mas, ao contrário, não lhes garantem o emprego. Precarizam as condições e impõem severos modos de organização do trabalho. Não negociam aumento de salários e a renda de alguns até diminui (BRITO, 2005).

A aplicação desses novos modos de gestão requer um processo de treinamento e participação de todos na organização. É um processo educativo. Os modos de gestão das organizações capitalistas são modos de gestão das pessoas. Antunes (2005, p. 53) destaca que “o trabalhador é instigado a se autocontrolar, a autorreprimir-se e, até mesmo, autopunir-se quando a produção não atinge a meta desejada [...]. Ou se recrimina e se penitencia quando não se atinge a chamada ‘qualidade total’”. As novas formas de gestão estão associadas a uma autorregulação dilacerante entre expectativas particulares e participação nos processos de trabalho, incluindo o comprometimento, o envolvimento e a submissão do indivíduo às expectativas da organização.

Por meio de pesquisas financiadas pelo capital e realizadas por universidades e centros de excelência norte-americanos de produção e divulgação de conhecimento na área de administração — Harvard, Columbia, Stanford, MIT —, as organizações impõem uma educação constante e massiva para a adaptação psicofísica do indivíduo a esses modelos. A década de 1990 produziu e irradiou no mundo modelos gerenciais (gestão do conhecimento, de Peter Drucker; gestão de competências, de Prahalad e Hamel; organizações de aprendizagem, de Peter Senge) que serviram de matrizes para outros estudos (tecnologia da informação, de Pierre Levy; defesas empresariais, de Chris Argyris; reengenharia, de Hammer e Champy; inteligência emocional, de Daniel Goleman; teoria da criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi; capital intelectual, de Thomas Davenport; gerenciar conhecimento, de Karl Sveiby, etc.) (BRITO, 2005). O apelo ao consentimento e comprometimento do indivíduo nas expectativas da organização está presente como uma propriedade geral, ontológica, dessas matrizes. Há uma prescrição de como o indivíduo deve ser.

A incorporação dos novos modelos de produção no Brasil eleva a dinâmica capitalista de produção do trabalho, promove a abertura externa do mercado e prepara a transição da propriedade e gestão de empresas estatais para a iniciativa privada. O padrão de acumulação do capital vigora, a partir de 1985, via implantação de políticas neoliberais: priorização do mercado com ampla privatização, flexibilização das relações de trabalho e direitos do

trabalhador, terceirização em larga escala e adoção dos modelos de gestão das organizações capitalistas pelas instituições públicas.

Dimensão da participação das pessoas

O modelo da gestão da qualidade adaptado à administração pública brasileira prescreve a dimensão da participação das pessoas. O Termo de Referência do Programa de Qualidade e Participação na Administração Federal estabeleceu a estrutura do modelo e de suas posteriores atualizações. “Um fator crítico para o sucesso da sua aplicação é a vontade e o compromisso dos servidores públicos, inclusive daqueles que ocupam cargos no nível estratégico das organizações” (BRASIL, 1997, p. 9). Nos objetivos gerais dá-se “ênfase à participação dos servidores” para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o apoio ao “processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial fortalecendo [...] a motivação dos servidores” (BRASIL, 1997, p. 16). Os objetivos específicos detalham a importância de

[...] educar e treinar os servidores, buscando desenvolver a criatividade de trabalho em equipe, a cooperação e a participação. Sensibilizar os servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade na prestação dos serviços pelo setor público (BRASIL, 1997, p. 17).

Os princípios destacam que

[...] a valorização do servidor público é uma garantia ao cumprimento da missão da Administração Pública de atender com qualidade aos seus clientes externos – o cidadão. A valorização será função da conscientização, pelo servidor, do sentido e do valor de sua missão; da profissionalização do serviço público; da avaliação do desempenho por resultados, a partir de objetivos bem definidos; do reconhecimento do mérito (BRASIL, 1997, p. 19).

Entretanto, para o Modelo Gspública, “o centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado” (BRASIL, 2007a, p. 9). Partindo desse eixo, toda a ação de gerir aborda a dimensão das pessoas de forma utilitária: como atingir com o uso das habilidades individuais dos servidores públicos o que é conveniente nos termos da organização.

Os oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública estão distribuídos em 25 itens e 110 alíneas. A avaliação da gestão da organização é realizada com base em duas

dimensões: os processos gerenciais (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, pessoas, processos, informações e conhecimento) e os resultados (consequências objetivas da implementação das práticas de gestão).

As 110 alíneas se iniciam com a palavra *como*. Essa palavra solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. São 110 “como...” que expressam as práticas ou ações realizadas por pessoas, mas citadas pelo modelo como ação organizacional. Até mesmo no critério pessoas, a integração, a cooperação, o desenvolvimento, o desempenho, as necessidades das pessoas, as habilidades e os conhecimentos individuais são atributos qualificados, avaliados, motivados, implementados, estimulados, reconhecidos e satisfeitos pela organização (BRASIL, 2008/2009). O mesmo acontece com a elaboração do Plano de Gestão, onde a organização é tratada como pessoa com uma missão, visão de futuro e valores (BRASIL, 1997). As pessoas e os grupos absorvem, num processo construído por si mesmos, o surgimento de um sujeito ativo — a organização de excelência, com uma atitude conhecida por todos: a gestão da qualidade. Somente a coexistência de indivíduos passivos e colaboradores permite a existência dessa organização.

Nos conceitos de gestão contemporânea de Mota (1999, p. 162), a participação dos indivíduos nos processos gerenciais “é um instrumento de harmonização interna da organização, para que indivíduos e grupos alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns”. Estudos da psicologia comportamental apresentam a institucionalização do indivíduo passivo, submisso, como via para uma harmonia organização/indivíduo. É um projeto de controle e previsão do comportamento humano com propósitos de adaptá-lo ao meio, àquilo que está fora dele, além dele (FIGUEIREDO, 1989). Fora dele e além dele está a organização.

Faria e Oliveira (2007, p. 199) destacam que os programas de qualidade “revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sociocultural e simbólico- -imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão”. A organização constrói uma identidade na cultura da qualidade total. A organização proclama aos indivíduos através da gestão da qualidade um “autoconceito” de missão (razão de sua existência, o seu fim último, o seu papel na sociedade – quem é a organização), visão de futuro (o que a organização quer ser quando crescer – quem será a organização), valores (os princípios e as normas da organização) e atitudes

gerenciais (critérios da qualidade). Não significam apenas conceitos sobre a organização, mas um “autoconceito” da organização. Nas considerações de Pagès et al. (2006, p. 75) sobre o domínio ideológico, trabalhar em uma organização assim

[...] implica a adesão de cada indivíduo a um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que galvaniza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” a seu trabalho. [...] parece satisfazer uma necessidade inerente de crença, e dedicação a um objeto de culto [...]. Ela não se contenta em ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, mas propõe um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, apropriados para conduzir os empregados à adesão. Estes valores são consignados nos manuais que podem ser considerados como a escritura sagrada e que se concretizam num conjunto de práticas rituais utilizadas pela hierarquia da organização.

Torna-se importante investigar se o Modelo Gespública “oferece uma estratégica ilusão: a união imaculada do homem com sua organização” (FARIA; OLIVEIRA, 2007, p. 200). Se esse é o caminho a percorrer, por que o indivíduo renuncia à responsabilidade de decidir sobre sua participação, de reconhecer as contradições entre sua fala e a do discurso organizacional, num processo passivo de identificação das necessidades individuais com as necessidades da organização? O estudo das decorrências dessas condições no trabalho dos indivíduos pode contribuir com a compreensão da gestão da qualidade transposta para as organizações públicas.

A participação das pessoas no Modelo Gespública tem uma dimensão de vínculo indivíduo/organização que estabelece um alinhamento da missão de vida do indivíduo com a missão da organização, um sobrepor da visão individual de tempo e futuro com a visão de tempo e futuro da organização e a aceitação dos valores e atitudes da organização de forma passiva. A via para esse relacionamento do indivíduo com a organização é um conjunto de promessas organizacionais e comprometimento individual que resultam em vantagens para as organizações e recompensas para os indivíduos. Essa condição produz dependência e submissão do indivíduo à organização. Os desdobramentos de um modelo de gestão que requer a participação das pessoas nessa perspectiva podem ser danosos.

Motivação e recompensas

A compreensão de como funciona a gestão de uma organização requer antes a compreensão de como as pessoas interagem nessa organização (SCHEIN, 1982). Destacadamente, os que lideram são aqueles que moldam a organização, fazendo reconhecer aos outros as regras, as normas, os valores e as metas da organização. Esses modelos têm significativa influência nos indivíduos.

Os estudos de Schein (1982, p. 8) sobre o desenvolvimento das organizações revisam “diversas taxonomias e teorias que tentam elucidar [...] a questão sempre presente de como planejar as organizações para que funcionem com maior eficiência”. Para tanto, a gestão de uma organização tem um apelo dos seus dirigentes ao indivíduo que trabalha e ao trabalho do indivíduo. Esse apelo é parte constituinte da cultura que predomina na organização. Dessa forma, o tipo de contrato psicológico concebido numa dada organização é reflexo também de um tipo de contrato mais amplo – o social – que impulsiona os indivíduos a assimilar esse apelo como natural e legítimo. Nesses estudos são apresentadas outras hipóteses e implicações dessas estratégias gerenciais prescritivas e normativas acerca da relação indivíduo e organização. A oportunidade de participar mais, de trazer com isso uma mudança positiva para a organização, de obter reconhecimento e realização é de alguém que deseja e necessita pertencer e estar integrado, que sente a possibilidade de realizar-se e sentir-se valorizado e amado: um indivíduo. Mas é preciso compreender que esse desejo de participar, essa necessidade de pertencer apontam para uma individualidade que não é parte da organização, não pertence a ela. Há um universo de compreensões, expectativas e sentimentos do indivíduo distintos daqueles desejados pela organização (SCHEIN, 1982; FARIA, 2007).

A análise das proposições racional-econômica, social e da autorrealização sobre modelos gerenciais não esgota a diversidade de abordagens. Não se trata de quais proposições estão certas ou erradas, mas de compreender as implicações dos modos de gestão para os indivíduos participantes. Essas proposições contribuem com a problematização da gestão da qualidade, que utiliza diversas teorias e práticas de gestão para confirmar uma permanente harmonia do indivíduo com os interesses da organização e a excelência da organização pela via do erro-zero, do zero-defeito e da qualidade total daquilo que é realizado pelos indivíduos (PALADINI, 2006).

McLagan e Nel (2000, p. 25) destacam ainda dois perigos dos programas de gestão da qualidade:

Em primeiro lugar, eles são muitas vezes impostos pela alta administração. Em segundo lugar, eles rotineiramente se envolvem em um emaranhado burocrático que faz a organização perder de vista os clientes e suas necessidades de qualidade. Como resultado, é comum o que parece ser bastante promissor no início começar com um estrondo e terminar em lamúrias.

O conceito de contrato psicológico estabelece quais as relações que permeiam esse movimento:

A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização (SCHEIN, 1982, p. 18).

A organização e seus dirigentes cuidam dos interesses institucionais, estabelecendo objetivos, diretrizes e tomando decisões que afetam os indivíduos que ali trabalham. As expectativas do indivíduo têm relação com aspectos objetivos como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios etc., e aspectos subjetivos, ligados ao íntimo do indivíduo, que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa.

Nas expectativas da organização, o comprometimento do indivíduo participante deve ser primeiramente com a organização em detrimento de sua individualidade.

A organização também tem certas expectativas implícitas mais sutis, por exemplo, de que o empregado melhorará a imagem da organização, será leal, manterá os segredos da organização e tudo fará em prol dela (isto é, sempre terá elevado nível de motivação e disposição de se sacrificar pela organização) (SCHEIN, 1982, p. 19).

As estratégias gerenciais neoclássicas elogiam a disposição do indivíduo participante porque é de interesse à produtividade e ao lucro das organizações e subvertem as diferentes expectativas do contrato psicológico, apresentando como iguais as expectativas da organização e as do indivíduo. Os conceitos de excelência, do fazer certo o que é certo desde a primeira vez, o erro-zero ou zero-defeito, a obrigação de ser forte sempre, a certeza do êxito sempre, o adaptar-se sempre, a necessidade de um desafio como estímulo e motivo sempre, a constância de propósitos, a internalização da cultura organizacional são valores que estabelecem um controle social, um instituto que assegura a harmonia entre as expectativas do indivíduo e aquelas da organização.

Importa então apresentar as decorrências possíveis da gestão da qualidade, destacando nesta abordagem as considerações do critério pessoas (BRASIL, 2008/2009). Serão apresentadas as hipóteses gerenciais racional-econômicas, sociais e da autorrealização (SCHEIN, 1982) sobre a motivação dos indivíduos para o trabalho e algumas evidências que apontam para o uso dessas proposições no Modelo Gespública.

As proposições racional-econômicas têm como ênfase o desempenho eficiente das tarefas. Sentimento e autoestima dos indivíduos que trabalham na organização são ocupações secundárias se não tiverem relação com a realização das tarefas. Há um sistema de recompensa financeira para manter os grupos e as pessoas motivados. O objetivo da organização que opera no modelo racional-econômico é melhorar a eficiência pela via do controle de processos, estabelecendo com detalhes as questões envolvidas com o bom funcionamento da organização. Se os padrões esperados não estão sendo atingidos, é estimulada a competição entre integrantes da organização, dando reconhecimento especial àqueles mais engajados nas metas organizacionais. A avaliação do desempenho da organização inclui uma “comparação com o desempenho de outras organizações” (BRASIL, 2008/2009, p. 55), conhecida no mundo corporativo como *benchmarking*. Há o reconhecimento da existência de um outro, que é uma organização, para comparar-se a ela e aprender com ela, visando superá-la. Assim, a liderança estabelece formas de recompensar as pessoas e os grupos numa quantidade suficiente para que produzam o esperado pela organização.

É um sistema de estímulo e resposta, recompensando adequadamente aqueles que atendem aos padrões de produção e à proatividade. Esse controle também acontece de forma setorial. A responsabilidade pelo desempenho da organização é tarefa própria dos dirigentes. Aos indivíduos se espera uma resposta aos incentivos.

As hipóteses racional-econômicas pressupõem que as motivações, as necessidades, os impulsos e os instintos do indivíduo são de origem biológica. Estão dados previamente pela natureza (SCHEIN, 1982). Esses indivíduos têm o trabalho como um meio de troca e de aumento de produtividade, dependendo dos incentivos. As decorrências dos modos de gestão com base racional-econômica confirmam que as recompensas financeiras motivam o indivíduo ao aumento de produtividade comprovado pela experiência das organizações industriais.

Deve-se reconhecer que no contrato psicológico indivíduo/organização os incentivos econômicos têm sua importância. O Gespública abrange nos sistemas de trabalho os incentivos remuneração e carreira:

Destacar como é estruturada a progressão da carreira profissional. Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura da excelência (BRASIL, 2008/2009, p. 48).

As decorrências possíveis podem ser investigadas, considerando, primeira-mente, se os incentivos econômicos (remuneração e carreira) de uma gestão com base racional-econômica podem ser aplicados às instituições da administração pública brasileira nas condições atuais.

A teoria social sobre a motivação humana passou a ter importância para as organizações devido à introdução de novas tecnologias na sociedade industrial. O trabalho baseado na força-músculo não atende à complexidade das organizações, abrindo um campo de estudos e significações dos relacionamentos sociais no trabalho. As hipóteses racional-econômicas não consideravam outras dimensões apresentadas em estudos da psicologia industrial sobre o relacionamento dos trabalhadores com as organizações e a motivação para o trabalho. A teoria social aponta a necessidade do indivíduo de ser aceito e estimado pelos colegas de trabalho como mais importante que os incentivos econômicos. A rede de relacionamentos tem relação com sua disposição para produzir mais.

A atitude cooperativa dos trabalhadores responde mais aos laços sociais estabelecidos que aos incentivos e controles da organização. Os dirigentes que atentaram para essa abordagem conseguiram de seus empregados um maior interesse de se engajar nos assuntos da organização porque os supervisores concentraram seus esforços em estabelecer a ideia de que a organização estava aberta à participação de todos, propiciando aos indivíduos participantes uma atmosfera de aceitação e um sentimento de identidade.

A gestão com base na teoria social passou a dar mais atenção às necessidades dos trabalhadores e ao bem-estar psicológico dos indivíduos, com destaque especial aos sentimentos de aceitação e participação. O uso de incentivos aos grupos predomina em detrimento dos incentivos individuais. O gerente tem uma nova função para além do planejar-organizar-controlar, intermediando trabalhadores e gestão superior. Para tanto, os dirigentes tiveram de reconhecer outras dimensões sobre necessidades e sentimentos dos trabalhadores, além das econômicas.

A gestão da qualidade inclui nos sistemas de trabalho as necessidades sociais das pessoas:

Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e equipes? [...] Como são identificados [...] tratados [...] e avaliados [...] os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho? Como a organização colabora para a melhoria da

qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho? (BRASIL, 2008/2009, p. 48, 50).

Alguns de seus aspectos destacam a dimensão social dos indivíduos. As decorrências possíveis investigadas:

— A gestão da qualidade pode ser compreendido pelos indivíduos como um modelo de gestão paternalista? O indivíduo é envolvido por uma expectativa de que a organização é por vezes o outro que satisfará suas necessidades emocionais, permitindo com isso a legítima espera pela organização de lealdade e dedicação do indivíduo. Muitos estudos mostram o instituto de um controle sobre a subjetividade das pessoas em favor da organização nesses modos de gestão (FARIA, 2007).

— a disposição ou recusa de ser membro de um grupo articulado com a implementação da A gestão da qualidade pode ter quais implicações na satisfação e no comprometimento no trabalho?

A teoria da autorrealização pode ser compreendida como uma das consequências da teoria social. Os estudos desenvolvidos por McGregor (1960), Argyris (1957) e Maslow (1954) elencaram um conjunto de necessidades do indivíduo e estabeleceram uma crítica de que o trabalho nas indústrias era de tal forma parcelado e especializado que impossibilitava o uso das aptidões e capacidades dos trabalhadores. Eles não se percebiam como integrados num processo que os valorizasse. O valor que o indivíduo atribui a si estaria associado a desafios organizacionais que lhe dessem um sentimento de autorrealização e de autoestima. Não se trata de satisfazer necessidades sociais, mas de tornar o trabalho mais estimulante e mais significativo. Essa teoria apresenta a gestão como facilitadora de processos individuais e organizacionais. A organização oferece oportunidade para o indivíduo canalizar suas motivações para os objetivos da organização. É um processo voluntário do indivíduo. O contrato psicológico estabelecido é o de troca de oportunidades organizacionais que satisfazem as necessidades pessoais pelo desempenho máximo e pela criatividade do indivíduo. Se a organização não proporciona essas oportunidades, poderá desperdiçar um valioso acúmulo de inovação no trabalho, de aptidões e de habilidades das pessoas.

A gestão da qualidade apresenta a organização como oferecedora das oportunidades necessárias à autorrealização das pessoas:

Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o

desenvolvimento de seu potencial. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez [...]. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização [...]. Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização (BRASIL, 2008/2009, p. 48, 49).

Há aspectos que destacam a dimensão da autorrealização dos indivíduos. As decorrências possíveis podem ser investigadas, considerando:

— como os indivíduos que satisfazem suas necessidades sociais e psíquicas por outras vias (não relacionadas apenas às oportunidades no trabalho) podem ser motivados por um modelo de gestão que espera deles um natural interesse pelas oportunidades da organização como a via para a realização pessoal? Como esses indivíduos são compreendidos pela “organização da qualidade”?

— as oportunidades organizacionais estimuladoras à autorrealização podem estabelecer um controle da subjetividade do indivíduo, monopolizando suas energias físicas, afetivas e psíquicas? Qual a relação desse controle da organização sobre o indivíduo com a satisfação e o comprometimento no trabalho?

São muitas as teorias sobre o que motiva um indivíduo no trabalho. As proposições de uma só teoria não abrangem a explicação do comportamento dos trabalhadores e dos dirigentes de uma organização num dado tempo. No modelo da qualidade total, são apresentadas proposições teóricas da necessidade de segurança ou de carreira ou da autorrealização. Há estudos que apresentam situações de pessoas que trabalham por dinheiro e num segundo momento não mais respondem aos sistemas de incentivo financeiro da organização. Alguns estão dispostos a usar suas capacidades numa carreira dentro da organização e num outro momento recusam funções que exigem desafios maiores e ainda outros declaram estar desmotivados, mas a qualidade do que fazem continua elevada.

A gestão da qualidade incluiu aspectos racional-econômicos, sociais e comportamentais (autorrealização) nos seus harmônicos critérios de excelência em gestão pública. As bases teóricas abordadas por Schein (1982) estão presentes na gestão da qualidade.

O modelo de gestão da qualidade expõe a necessidade de um deslocamento contínuo das expectativas individuais em relação aos objetivos da organização e o discernimento de que se adequar aos valores da organização pode significar negar-se a pensar (HABERMAS,

1988). Pode significar o bloqueio dos movimentos de distinção e tensão das expectativas do indivíduo em relação às da organização. Pode significar ainda dependência e submissão do indivíduo à organização.

A psicologia organizacional aborda as decorrências possíveis desses modos de gestão nas relações organização/trabalhador para os indivíduos. Está interessada nas bases que fundamentam o poder ou sistema de autoridade vigente. O destaque dado à conduta daqueles que exercem o poder e a autoridade na organização tem relação direta com os modelos de gestão aplicados. É a via para influenciar, determinar estruturas organizacionais e sistemas de recompensa (SCHEIN, 1972). A gestão da qualidade na administração pública brasileira, como já abordada no contexto histórico, nas condições que vigoram na atualidade, em suas principais influências, seus conceitos fundamentais e seu discurso, é uma abordagem do exercício da autoridade na gestão das organizações públicas.

O conceito de cultura organizacional pode incluir várias perspectivas nas ciências da administração, psicologia, sociologia e antropologia. Abordagens da cultura como estratégia da liderança, como sistema de ideias e significações encontradas na sociedade, como sistema fechado construído dentro da própria organização, entre outras (CHANLAT, 1996b). O tema da cultura tornou-se de maior interesse nos estudos das organizações em grande parte pelo modo dos japoneses administrarem suas organizações. Entretanto, o que se deseja destacar é que os dirigentes que apoiam a implementação do modelo da qualidade consideram a cultura da organização como algo possível de ser estruturado por quem lidera. A cultura é algo que os dirigentes podem modificar e impor de acordo com sua vontade. Robbins (2006, p. 375, 376) refere-se à cultura organizacional como

[...] um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza [...] se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como eles devem se comportar.

Essa abordagem acaba por confundir estratégia e cultura, florescendo o conceito de cultura da qualidade. Assim, para este estudo, aquilo que se chama cultura da qualidade constitui uma estratégia dos dirigentes organizacionais para influenciar os grupos e indivíduos à participação nos processos de trabalho, tendo atitudes e comportamentos desejados pela organização. Tupinambá (2002, p. 94) destaca os incentivos “que objetivam o

desenvolvimento e motivação de pessoal” como estratégias daqueles que lideram as organizações.

A gestão da qualidade baseia-se na formação de uma nova organização do trabalho adequada ao novo ordenamento econômico do capital. Entretanto, propor-se a enfrentar os problemas internos de gerenciamento e produção empresarial não significa propor-se a enfrentar as contradições evidenciadas nesse modo de gestão sobre as relações indivíduo/organização. É oportuno considerar as possíveis implicações do modelo de gestão da qualidade para a administração pública brasileira nos vínculos do indivíduo com o trabalho.

Interseções das estratégias de motivação com os resultados institucionais orientados às finanças

O conceito de indivíduo participante desejado pela organização, a disposição do indivíduo de colaborar e de sentir-se colaborador dos processos organizacionais é o centro dessa análise porque os conceitos fundamentais do programa da qualidade (Modelo Gespública) são firmados numa harmonia da gestão participativa com o indivíduo participante pela via de recompensas associadas aos resultados institucionais com foco na dimensão financeira. A gestão da qualidade apresenta no seu último e mais importante critério os resultados institucionais, incluindo os econômico-financeiros.

Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de: estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. Estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicáveis.
 n Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes. n Explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis (FNQ, 2013, p. 76).

A análise das correlações pode resgatar a compreensão de que o indivíduo participa porque deseja satisfazer expectativas da organização relacionadas com sua satisfação e comprometimento no trabalho, negando o mérito de que a responsabilidade do indivíduo participar seja da organização e não dele próprio, do indivíduo participante.

É também razoável considerar que o indivíduo participa não apenas porque apoia o programa da qualidade, mas também para questioná-lo, para compreender no cotidiano da organização, nas oficinas de planejamento, nas reuniões formais e informais, nas conversas

com os colegas, os conflitos e contradições do discurso e da dinâmica do programa da qualidade. E daí localizar onde sua participação nas atividades de planejamento da organização pode cooperar sem desconsiderar a possibilidade de outras vias de construção de um futuro e de compreensão da realidade, provenientes de sua própria experiência de vida, de sua formação e de sua ligação com outros grupos sociais. Essa confrontação interfere nos processos chamados “cerco ideológico [...] pelos quais o indivíduo colabora para sua própria doutrinação e resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente” (PAGÈS, 2006, p. 87).

A participação dos indivíduos não implica na legitimação dos postulados do programa da qualidade. As considerações desta parte da apresentação e análise dos resultados concentrou-se nas dimensões que apresentaram variáveis com correlações diretas relevantes, apresentando proposições que contribuam com a compreensão da participação dos servidores técnico-administrativos da SRTE/CE no programa da qualidade (Modelo Gespública). A análise das correlações foi realizada por dimensão.

Entretanto é reconhecida nas organizações, no mercado e mesmo na Literatura a importância na motivação dos indivíduos e equipes das recompensas financeiras (Drucker, 1981). Importa neste artigo identificar as interseções que podem ser compreendidas nas estratégias de motivação com os resultados institucionais orientados às finanças (econômico-financeiro) considerando: 1. os resultados financeiros somente no nível corporativo; 2. os indicadores de desempenho dos processos de sustentabilidade econômica do negócio; 3. os referenciais comparativos pertinentes aos níveis de desempenho operacional e estratégico. O quadro abaixo apresenta essas interseções:

resultados orientados às finanças	Estratégias de motivação
Resultados financeiros somente no nível corporativo	recompensas pela contribuição individual para o resultado da corporação
Resultados dos indicadores de desempenho dos processos e da gestão econômico-financeira	<p>Sentimento de segurança quanto a:</p> <p>.Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?</p> <p>Citar o papel dos sócios, mantenedores ou instituidores e da administração na definição dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro;</p> <p>Apresentar os indicadores controlados, incluindo aqueles relativos aos grupos de: estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.</p> <p>.Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias; estabelecidas as</p>

	<p>metas de curto e longo prazo; e definidos os respectivos planos de ação?</p> <p>Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para a definição de metas;</p> <p>Apresentar os principais indicadores, suas metas e as principais ações planejadas ou projetos para a implementação das estratégias.</p>
Níveis de desempenho	<p>Sentimento de segurança quanto a:</p> <p>.Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?</p> <p>Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados; n Apresentar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela organização, indicando as principais formas de obtenção dessas informações.</p> <p>.Como a Direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização, visando ao desenvolvimento sustentável?</p> <p>Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise dos resultados, incluindo a forma de utilização das variáveis do ambiente interno e externo para contextualizar a análise e a tomada de decisões;</p> <p>Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de referenciais comparativos e principais requisitos de partes interessadas.</p>

Fonte: Adaptado de FNQ (2013)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2013) apresenta possíveis interseções que ultrapassam a motivação de equipes e indivíduos para além das recompensas individuais e se amparam também nos indicadores de desempenho dos processos e da gestão econômico-financeira e nos níveis de desempenho das organizações. É certo que o sentimento de pertencimento dos indivíduos e equipes por organizações que têm uma estrutura bem definida na avaliação de seu desempenho estratégico e operacional está associado ao motivo de segurança e solidez de trabalhar e pertencer a uma instituição financeira e economicamente sólida (GITMAN; MADURA, 2003).

Considerações finais e perspectivas

É evidente que a implementação do programa de qualidade contribui com a melhora nos processos de organização do trabalho que envolvem as recompensas financeiras para indivíduos e equipes de trabalho. Todavia, é importante questionar: a melhora dos aspectos relacionados com a motivação do trabalho representa um campo para o desenvolvimento do

de outros significados da gestão das finanças para além do interesse apenas do indivíduo ou apenas do interesse da organização?

A melhora da organização do trabalho promovida pela gestão financeira responsável preconizada pela gestão da qualidade pode ter relação com outros aspectos relativos ao trabalho e ao sentimento de pertencimento e às oportunidades de participação de novos projetos da organização e da vida de seus colaboradores, mostrando uma intensificação das recompensas no trabalho para além da via das recompensas individuais.

As interseções das estratégias de motivação com os resultados institucionais orientados às finanças podem ter relação com outros níveis de desempenho capazes de motivar e comprometer os participantes, com a abertura de uma via para tratamento das tensões entre interesses da organização e interesses do indivíduo. É possível que isso amplie ou por vezes estabeleça de forma velada um reforçamento na relação de troca do indivíduo com a organização.

Importa aos gestores de finanças localizar na análise desta gestão as perspectivas acerca do valor implícito apresentado nessas interseções e potencializar os resultados organizacionais.

Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Cadernos GESPÚBLICA. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.** Documento 1. Brasília: 2008/2009.

CHANLAT(Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Volume III.** São Paulo: Atlas, 1996.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva S.A., 1990.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **rPOT – Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v.3, n.2, p. 185-213, jul/dez 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova sociedade.** São Paulo: Fundo de Cultura S.A., 1964

_____. **A Nova Era da Administração.** Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1970.

_____. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Ênio Matheus Guazzelli

& Cia. Ltda, 1981.

_____. **Tecnologia, Gerência e Sociedade**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1971.

FARIA, J. H.; OLIVEIRA, S. N. Gestão da Qualidade, Subjetividade e Desempenho Organizacional. In: FARIA, José Henrique(Org.) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FEITOSA, R. L. **Estilos de Liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional** – Estudo de Caso em um Hospital Público e de Ensino. 2008. Dissertação (Mestrado Acadêmico de Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, 2008.

_____. TUPINAMBÁ, A. C. R. Pesquisa de Comprometimento Organizacional no Hospital Universitário Walter Cantídio-UFC. In: XIII CONGRESSO EUROPEU DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2007, Estocolmo, **Anais...**Estocolmo, 2007.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio M. **Matrizes do Pensamento Psicológico**. Rio de Janeiro: Vozes,1989. p. 100-103.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios de excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: FNQ, 2013.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. Administração financeira – uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson, 2003.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: BASTOS, A.A.B. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: BASTOS, A.V.B; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MASI, Domenico (Org.). **A sociedade pós-industrial**. 3. ed. São Paulo: Ed. SENAC., 1999

MELLO, R.P.; SILVA, A.A.; LIMA,M.L.C.; DIPAOLO,A.F. **Construcionismo, Práticas Discursivas e possibilidades de pesquisa em psicologia social**. Em: *Psicologia & Sociedade*, 19 (3): 26-32, 2007.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões? In: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v.43, n.4, p. 25-35, out/dez 2003.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1982.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

WOMACK, James P. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus Ltda., 1992.