

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**IMPLICAÇÕES DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC) SOBRE O  
SIGNIFICADO DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO: Um estudo comparativo de  
casos na CELESC**



UFSC-BU

(BU)

**Florianópolis, maio de 1999**

**LAURA DIONÍSIA DO MONTE RODRIGUES**

**IMPLICAÇÕES DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC) SOBRE O  
SIGNIFICADO DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO: Um estudo comparativo de  
casos na CELESC**

**Dissertação apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre .  
Curso de Pós – Graduação em Administração,  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Valeska Nahas Guimarães.**

**FLORIANÓPOLIS**

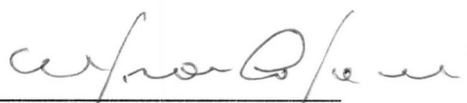
**1999**



**IMPLICAÇÕES DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC) SOBRE O  
SIGNIFICADO DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO: Um estudo comparativo de  
casos na CELESC**

**LAURA DIONÍSIA DO MONTE RODRIGUES**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Política e Gestão Institucional), e aprovada na sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



---

**Nelson Colossi, Dr.**  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**



---

**Valeska Nahas Guimarães, Dra.**  
Orientadora



---

**Clarilton Cardoso Ribas, Dr.**  
Co-orientador



---

**Maria Chalfin Coutinho, Msc.**  
Membro

*A todos os trabalhadores que, apesar da repressão e condições adversas, vislumbram no trabalho não apenas um meio de sobrevivência, mas acima de tudo, reconhecem-no como um instrumento de transformação da realidade.*

## *MÃOS DADAS*

*Não serei o poeta de um mundo caduco  
Também não cantarei o mundo futuro.  
Estou preso à vida e olho meus companheiros.  
Estão taciturnos mas nutrem grandes esperanças.  
Entre eles, considero a enorme realidade.  
O presente é tão grande, não nos afastemos.  
Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas.*

*Não serei o cantor de uma mulher, uma história  
não direi os suspiros ao anoitecer, a paisagem vista da janela,  
não fugirei para as ilhas nem serei raptado por serafins  
tempo é a minha matéria, o tempo presente,  
os homens presentes, a vida presente.*

*(Carlos Drummond de Andrade)*

## **AGRADECIMENTOS**

A realização do Mestrado representou um ponto de partida para o vislumbramento de novas perspectivas de vida e trabalho, que se construíram no decorrer de toda a vivência do curso. Nesta trajetória, destaca-se a colaboração e amizade de muitas pessoas, em especial :

Aos trabalhadores que participaram da pesquisa, pela disposição e virtude com que deixaram mostrar uma pequena ponta do *iceberg*, em que se constituem as relações de trabalho;

Aos funcionários da CELESC, pela oportunidade de desenvolver o estudo empírico, e pela disponibilidade de tempo e espaço físico à realização da pesquisa.

À Professora **Valeska Nahas Guimarães**, por sua dedicação e orientação, constantes, desde o primeiro momento. Pela valiosa referência profissional que demonstrou ser, e ainda por sua amizade e incomparável senso de humor.

Aos colegas do NINEIT, porque é da diversidade que surgem as maiores lições, pela amizade e troca de idéias, em especial à **Alessandra Gramkow, Antônia Egídia, Aline, Felipe, Alexander Fischer, Leonardo Secchi, Ranúzia, Elaine**, e tantos outros.

Ao Professor **Clarilton Ribas**, pelos valiosos “insights” no encaminhamento do tema.

Às Professoras **Suzana Rosa Tolfo e Maria Chalfin Coutinho**, pelas sugestões e recomendações bibliográficas.

Ao Professor **Raimundo Nonato Queiroz**, do Departamento de Administração da Universidade do Amazonas, pelo incentivo primeiro à descoberta do mundo acadêmico, e pelas experiências proporcionadas como bolsista do PET-Administração.

Aos funcionários do Curso de Pós-graduação em Administração : **Graziela Zacchi, Sandra, Sílvia Volpato, Márcio e Graça**.

Aos amigos, com quem compartilhei desafios e emoções, em especial à **Agostinha Mafalda, Alexandre Oliveira, Ivete Pastro, Luciane, Vânia Lionço, Rosinilda Silva, Norma, Afonso, Vanessa Rocha e Sheila Maia**.

Aos meus pais, **Raymundo e Tarcisa Rodrigues**, a minha eterna gratidão pelo exemplo de vida que representam .

Finalmente, deixo expresso meu reconhecimento a todos aqueles que, mesmo à distância, contribuíram, para que esta jornada fosse muito mais que uma experiência acadêmica, mas acima de tudo, um aprendizado de vida.

## SUMÁRIO

*Lista de quadros e tabelas*

*Lista de abreviaturas e siglas*

*Resumo*

*Abstract*

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	1
1.2 Objetivos geral e específico .....	3
1.3 Justificativa teórico-empírica.....	3
1.4 Estrutura da dissertação .....	5
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1 Da globalização à modernidade: uma noção das mudanças.....	6
2.1.1 O processo de reestruturação produtiva e seus impactos no contexto do trabalho .....	10
2.1.1.1 A dinâmica da tecnologia no processo de reestruturação .....	11
2.1.2 O processo de reestruturação produtiva no Brasil .....	13
2.2 A Qualidade na perspectiva do Controle da Qualidade Total (TQC) .....	15
2.2.1 Sistemas de produção e a questão da qualidade.....	16
2.2.1.1 Sistema artesanal .....	16
2.2.1.2 Manufatura .....	16
2.2.1.3 Sistema Taylorista/Fordista .....	17
2.2.1.4 “Modelo” japonês de produção flexível “Toyotismo” .....	20
2.2.2 Controle da Qualidade Total (TQC): uma metodologia da “qualidade” .....	24
2.2.2.1 Conceitos e ferramentas do TQC .....	25
2.2.3 Uma leitura crítica do “modelo” japonês e do Controle da Qualidade Total (TQC) .....	28
2.3 A Criatividade .....	34
2.3.1 Pressupostos básicos da Criatividade.....	34
2.3.1.1 A influência da Psicologia .....	36
2.3.2 Modelos de Criatividade.....	38
2.3.3 Uma concepção contemporânea da Criatividade.....	41
2.3.3.1 O enfoque gerencial da Criatividade.....	43
2.3.3.2 A visão de Dejours sobre a Criatividade no trabalho: o avanço sobre a subjetividade.....	48
2.4 Uma perspectiva crítica da influência do TQC sobre a Criatividade no trabalho .....	50
<b>3 PROPOSTA DE CONDUÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>54</b>
3.1 Tipo de estudo e etapas da pesquisa.....	54
3.2 Questões de pesquisa e categorias analíticas .....	54

3.3 Procedimento metodológico.....	55
3.3.1 Delineamento e perspectiva da pesquisa .....	55
3.3.2 A escolha dos casos .....	55
3.3.3 Métodos e técnicas de levantamento de dados .....	56
3.3.4 Método de análise dos dados.....	57
<b>4 PESQUISA EMPÍRICA: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS .....</b>	<b>58</b>
Introdução .....	58
Apresentação .....	59
Histórico e características gerais da CELESC- Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A .....	59
O Programa de Qualidade Total na CELESC: –orientada para o cliente .....	62
4.1 Caso I Administração Central - Departamento de Auditoria Interna (DPAI) .....	63
Características gerais.....	63
4.1.1 Introdução, processo decisório e implantação do TQC .....	66
4.1.2 Análise comparativa das condições sócio-organizacionais antes e depois do TQC .....	74
4.1.3 Interpretação pessoal sobre Criatividade e Qualidade.....	78
4.1.4 Aspectos culturais e educacionais relacionados com a Criatividade e Qualidade.....	86
4.1.5 Considerações finais .....	89
4.2 Caso II Agência Regional de Florianópolis - Supervisão de Linhas de Transmissão (SPLT).....	90
Características gerais.....	90
4.2.1 Introdução, processo decisório e implantação do TQC .....	93
4.2.2 Análise comparativa das condições sócio-organizacionais antes e depois do TQC .....	99
4.2.3 Interpretação pessoal sobre a Criatividade e Qualidade.....	106
4.2.4 Aspectos culturais e educacionais relacionados com a Criatividade e Qualidade.....	114
4.2.5 Considerações finais .....	117
Conclusões do estudo .....	119
Considerações finais, limitações e recomendações .....	126
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>

*Lista de quadros e tabelas*

- QUADRO 1- As quatro principais fases da Qualidade**
- TABELA IV 1- CASO I - Entrevista com os funcionários do Departamento de Auditoria Interna – Administração Central**
- TABELA IV 2 - CASO I - Entrevista com os representantes da direção – Administração Central**
- TABELA IV 3 - CASO II - Entrevista com os funcionários da Supervisão de Linhas de Transmissão - Agência Regional de Florianópolis**
- TABELA IV 4 - CASO II - Entrevista com os representantes da direção – Supervisão de Linhas de Transmissão – Agência Regional de Florianópolis**

## *Lista de abreviatura e siglas*

<b>ARFLN</b>	<b>Agência Regional de Florianópolis</b>
<b>ANEEL</b>	<b>Agência Nacional de Energia Elétrica</b>
<b>BEC</b>	<b>Boletim Estatístico Comercial</b>
<b>CCQ</b>	<b>Círculo de Controle da Qualidade</b>
<b>CELESC</b>	<b>Centrais Elétricas de Santa Catarina</b>
<b>DPAI</b>	<b>Departamento de Auditoria Interna</b>
<b>EQ</b>	<b>Escritório da Qualidade</b>
<b>FCO</b>	<b>Fundação Christiano Ottoni</b>
<b>JIT</b>	<b>Just In Time</b>
<b>PQT</b>	<b>Programa de Qualidade Total</b>
<b>SPLT</b>	<b>Supervisão de Linhas de Transmissão</b>
<b>TQC</b>	<b>Total Quality Control</b>



## RESUMO

O tema da presente dissertação inclina-se ao estudo das implicações do Controle da Qualidade Total (TQC), sobre o significado da criatividade, a partir das alterações nas condições sócio-organizacionais da CELESC. A escolha do tema desperta interesse por ser atual pauta de discussão, no que se refere às transformações ocorridas no mundo do trabalho.

O procedimento metodológico adotado é, predominantemente, qualitativo, e se procurou pautar por uma orientação crítica no tratamento do tema em questão.

No que concerne ao referencial teórico, inicialmente apresenta-se uma breve noção acerca das mudanças no contexto do trabalho. Em seguida aborda-se a questão da qualidade, a partir da evolução de seu conceito através dos sistemas de produção, com ênfase no “modelo” japonês. O tema criatividade abrange a apresentação de seus pressupostos básicos, modelos de criatividade, além de algumas abordagens acerca do tema.

A parte relativa ao estudo empírico, caracteriza-se como sendo exploratório-descritivo, configurando-se como um “estudo comparativo de casos”, aplicado em uma grande empresa estatal do estado de Santa Catarina.

As conclusões do estudo reforçam que o TQC não promoveu alterações significativas na organização do trabalho, a ponto de proporcionar a manifestação das capacidades criativas no trabalho. Outrossim, observou-se que há um avanço da “filosofia” do TQC, no sentido de direcionar o significado e valor da criatividade, segundo a lógica do mercado. Tais considerações, evidenciam o confinamento da diversidade humana, no âmbito do trabalho

## ABSTRACT

The current dissertation theme inclines to the Total Quality Control (TQC) implications research on the creativity meaning, starting from alterations on the CELESC social-organizations conditions. The theme choice, raises interest for being current discussion list, in what it refers to the transformations happened in the work world.

The methodologic proceeding adopted is predominantly qualitative, and sought to direct for a critical orientation of the theme in question.

In what it concerns to the theoretical referencial, at first introduce a short notions about of the work context changes. At second it is approaches the Quality question, starting from its concept evolution over the production systems, which emphases in the japanese "model". The creativity theme includes their basics presuppositions introduction, creativity models, besides of some approaches around the theme.

The relative part to the empirical research characterize like being exploratory-descriptive, configuring itself like a "cases comparative research", adapted in a great state company of Santa Catarina state.

The research conclusions reinforce that the TQC did not promote significant alterations in the work organizations about of to provide creatives capacities manifestation in the work. Notoriously, it was observed that under the TQC "philosophy" there's a meaning way and creativity value according to the market logic, what it evidences the human diversity confinement in the work ambit.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

Ao contemplar os acontecimentos que marcam este final de século, destacam-se fatores conjunturais e estruturais (como a globalização de mercados, formação de blocos econômicos, crise política internacional, desemprego), responsáveis por profundos impactos no mundo dos negócios, no trabalho e na própria vida humana em sociedade. A magnitude dos acontecimentos é tão intensa que se pode afirmar que na história da humanidade, não há registro de mudanças tão eloqüentes nas pessoas, nos valores, nos costumes, na ciência, na tecnologia e nas organizações.

No que tange às organizações, sobressai a feição de um “clima” de renovação e mudanças, articulado à construção de novos paradigmas organizacionais que prometem resgatar a valorização do potencial humano no trabalho e a melhoria da qualidade de vida. Entretanto, a realidade do mundo social evidencia a erupção de colapsos nos diversos âmbitos da sociedade, no que se observa a formação de um desemprego estrutural (impulsionado pelos saltos tecnológicos), surtos de delinqüência social, violência urbana, doenças psicossociais, como o *stress* e depressão (frutos da angústia e alienação humana no trabalho), além do acirramento das desigualdades sociais. As contradições deste cenário evidenciam o incremento dos interesses político-econômicos inerentes ao sistema centrado no mercado, o que revela a transição para uma nova fase da ideologia (cada vez mais excludente) do sistema capitalista de produção.

Nestes termos, a configuração de um cenário de competição global tem desencadeado uma situação de constante pressão e euforia no ambiente organizacional quanto às exigências por padrões de competitividade (qualidade, flexibilidade e inovação) ditados pelas potências econômicas mundiais. Diante disso, os esforços empresariais em promover mudanças têm-se direcionado à introdução de novas tecnologias de produção e/ou adoção de “modelos” e filosofias gerenciais, ditas libertadoras das práticas do passado (princípios taylorista/fordistas de produção e organização do trabalho).

Inseridas neste contexto, as organizações brasileiras têm enfrentado momentos cada vez mais favoráveis e receptivos a novas propostas organizacionais, visto que desde a

abertura da economia ao mercado internacional, no início dos anos 90, dramáticas transformações têm ocorrido na economia e na sociedade. Após décadas de economia protegida e fechada, as empresas brasileiras viram-se obrigadas a competir com o mercado externo, de forma que tiveram de se “modernizar” em um curto período de tempo (Caldas, M.P; Wood Jr., Thomas, 1995).

Dentre os diversos fatores que contribuíram para uma entusiástica recepção às novas propostas gerenciais, ressalta-se a inconsistência da ciência organizacional, em especial a desenvolvida no Brasil, que prioriza a reprodução e transferência de técnicas estrangeiras para a realidade brasileira, sem uma avaliação crítica de seu conteúdo e aplicação. Além disso, a cultura gerencial brasileira favorece a importação e a adoção de modelos e filosofias gerenciais, ditos “universais” e “revolucionários”, como estratégia para obter ganhos de qualidade e produtividade em momentos de crise e turbulência.

A emergência do Japão como potência econômica, na década de 70, contribuiu para que as inovações japonesas obtivessem “*status*” de novo “modelo” de organização e produção, servindo como referência em produtividade e qualidade para os demais países. No Brasil, instaurou-se um processo de transferência dessas inovações, denominadas como estruturas organizacionais “flexíveis” e participativas, capazes de propiciar um trabalho criativo e qualificante.

No que inova, o “modelo” japonês, com suas técnicas e ferramentas (como, JIT, CCQ, TQC, kanban), consagra-se como uma “revolução na administração”(Deming, 1990), intitulando-se “filosofia” gerencial inovadora, através de um “pensar pelo avesso” (Coriat, 1994) ao sistema tradicional de organização. A proposta do TQC apresenta uma metodologia que promete devolver ao trabalhador sua autonomia e capacidade criativa no trabalho.

Sob tal perspectiva, torna-se expressiva a literatura organizacional que apresenta um discurso otimista e promissor quanto à natureza do trabalho e suas condições, a partir de tais inovações. Todavia, estudos científicos sobre as implicações sociais das inovações tecnológicas e organizacionais (Guimarães, 1995; Rabelo, 1997; Ribas, 1998) denunciam o incremento da alienação e subsunção do trabalhador aos interesses econômicos, em que se inaugura “uma modalidade de adestramento da força de trabalho, com a novidade de que, agora, aos interesses da reprodução ampliada do capital estão subordinados, o saber, a arte, e a inventividade do operário, extraordinário recurso produtivo negligenciado pelo fordismo/taylorismo”(Ribas, 1998, p.14).

Sob tais considerações, este trabalho inclina-se a observar o significado da

criatividade na gestão do TQC, com o propósito de compreender os contrapontos que se delineiam neste processo de reestruturação produtiva. Aceitando-se o pressuposto de que a criatividade é um atributo individual, socialmente construído e, portanto, sujeito às influências do meio, o presente estudo encaminha-se pelo seguinte problema de pesquisa: *Quais as implicações do TQC sobre o significado da criatividade no trabalho, a partir das transformações ocorridas nas condições sócio-organizacionais da CELESC?*

## **1.2 Objetivos geral e específico**

A partir de uma compreensão contextual do problema, o presente trabalho objetiva, em linhas gerais, investigar as implicações sociais do TQC sobre o significado da criatividade no trabalho, a partir das manifestações de funcionários e dirigentes da CELESC (Centrais Elétricas de Santa Catarina).

Especificamente, define-se como objetivos pretendidos:

- a) Analisar a estratégia empresarial de introdução do TQC;
- b) Identificar como ocorreu o processo de implantação do TQC;
- c) Verificar, na perspectiva de funcionários e dirigentes, quais os aspectos do seu trabalho contemplam a manifestação da criatividade, antes e depois da implantação do TQC;
- d) Analisar e interpretar quais as reais implicações do TQC para a expressão e desenvolvimento da criatividade dos funcionários e dirigentes.

## **1.3 Justificativa teórico-empírica**

O processo de reestruturação produtiva ocorrido desde os anos 70, e com maior intensidade no Brasil a partir da década de 90, tem pressionado as organizações a desenvolver

uma maior capacidade de flexibilidade e adaptação a ambientes competitivos e ambíguos. Tal processo tem desencadeado a exigência de uma força de trabalho mais qualificada e profissional, capaz de manifestar suas capacidades e habilidades criativas no trabalho. Observa-se a ênfase de tais requisitos, nos veículos de comunicação escrita e falada, quando na divulgação das exigências do mercado de trabalho, no que se refere à qualificação e formação do trabalhador.

A introdução de inovações organizacionais, como programas de qualidade, e especificamente o TQC (*Total Quality Control*), tem sido uma das mais influentes inovações organizacionais adotadas pelas empresas brasileiras, como estratégia para obter melhores padrões de qualidade e produtividade, consoante uma proposta de participação e envolvimento das pessoas, em busca de um trabalho significativo.

No entanto, a feição dessa visão integracionista promove as versões “neo” e “pós” modernas do trabalho, o que no entanto, implicaria em mudanças essenciais nas relações sociais de trabalho. Contudo, os estudos científicos acerca do tema, apresentam resultados bastante contraditórios acerca das implicações do TQC sobre a manifestação da criatividade no espaço organizacional. Além da literatura especializada dar um enfoque excessivo aos aspectos técnicos e normativos do TQC, há controvérsias quanto suas implicações sobre a participação, democratização e autonomia dos trabalhadores.

A criatividade é um tema que tem sido abordado, de forma intensa, pela literatura de ênfase gerencial/organizacional, onde se observa um aumento no volume de publicações disponíveis acerca do assunto. Embora o estudo da criatividade seja, tradicionalmente, explorado na área da psicologia e da educação, verifica-se a ausência de estudos teórico - empíricos que analisem as implicações do TQC sobre a o significado e desenvolvimento da criatividade no contexto do trabalho.

Desta forma, com o aprofundamento do assunto em uma realidade específica, pretende-se contribuir para o esclarecimento de controvérsias sobre as implicações sociais do TQC, assim como para o desenvolvimento da ciência organizacional, voltada para uma perspectiva multidisciplinar do trabalho.

Em termos práticos, através da análise das implicações sociais do TQC sobre a criatividade, espera-se contribuir para o desenvolvimento de propostas de intervenção organizacional que busquem, de fato, promover a manifestação da criatividade plena do trabalhador.

## 1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação subdivide-se em 04 (quatro) capítulos principais, em que se procurou organizar os tópicos da forma mais lógica e didática, no intuito de facilitar a compreensão do estudo, a análise da pesquisa de campo, bem como suas conclusões.

O primeiro capítulo corresponde à parte introdutória do trabalho, na qual se apresenta o tema e problema de pesquisa propostos, os objetivos geral e específicos, bem como as justificativas teórica e empírica para a escolha do tema.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico-empírico que sustenta a proposta deste trabalho. Em um primeiro momento, aborda-se a evolução do conceito de qualidade através dos principais sistemas de produção, com destaque para o “modelo” japonês de produção, e a perspectiva do Controle da Qualidade Total (TQC). Em seguida, desenvolve-se o tema criatividade, a partir de alguns pressupostos básicos, os modelos mais difundidos, assim como algumas abordagens acerca do tema, com destaque para uma perspectiva crítica da criatividade à luz do TQC.

O terceiro capítulo refere-se à proposta de condução do estudo que orientou este trabalho, onde ficam evidenciados o encaminhamento da dissertação, a definição das categorias de pesquisa, os métodos e técnicas de levantamento, tratamento e análise dos dados coletados.

O quarto capítulo trata da descrição e da análise comparativa dos casos, desenvolvidas a partir da pesquisa empírica aplicada em duas áreas distintas da CELESC - Centrais Elétricas de Santa Catarina. Em seguida apresenta-se as conclusões finais do estudo, assim como as limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Os tópicos a seguir tratam da revisão da literatura, considerada pertinente aos temas centrais em estudo: TQC (*Total Quality Control*) e Criatividade, no contexto do trabalho moderno. Neste primeiro momento, intenta-se refletir os acontecimentos que instauram a dinâmica das transformações no mundo do trabalho, sob a regência do sistema capitalista de produção, na tentativa de compreender os movimentos que nele se observam.

### 2.1 Da globalização à modernidade: uma noção das mudanças

Dentre as diversas tentativas de se esboçar um quadro deste final de século, parece-nos mais concreto, constatar a existência de profundos paradoxos no mundo moderno, em que se formam contradições e crises. Nota-se que a convivência de tais contradições, torna o presente incerto e ambíguo, de difícil compreensão, pois deixa transparecer uma forte tendência à impregnação do novo sobre a matriz do velho (Queiroz, 1996).

A possibilidade de compreender a dinâmica das transformações, no plano organizacional, associa-se ao reconhecimento do contexto histórico e do arranjo conjuntural articulados pelo sistema econômico (Soares, 1993). Entrementes, o globalismo<sup>1</sup>, com seus movimentos e realidades particulares, desenvolve-se como o ambiente propício para a formação de uma sociedade global.

Considerando as diversas formas de manifestação do globalismo, percebe-se que seus movimentos são, na realidade, desencadeados pelo avanço agressivo da globalização do capitalismo<sup>2</sup>. De acordo com Ianni (1994), na mesma escala em que ocorre a globalização do

---

<sup>1</sup> O globalismo é uma configuração histórico-social abrangente “no âmbito da qual se movem os indivíduos e as coletividades, ou as nações e as nacionalidades, compreendendo grupos sociais, classes sociais, povos, tribos, clãs e etnias, com as suas formas sociais de vida e trabalho, com as instituições, os seus padrões e os seus valores” (Ianni, 1996, p.37). Tendo em vista que os movimentos do globalismo suscitam confrontos e divergências, retomam fôlego questões acerca da identidade, diversidade, interação e fragmentação.

<sup>2</sup> A expansão do capitalismo é observada até mesmo naqueles países ditos “socialistas”, onde a parceria de corporações transnacionais com empresas nacionais, privadas ou estatais, tem favorecido a importação de inovações tecnológicas e ainda, a realização de reformas institucionais, como a desestatização de empresas, a desregulação da economia, mudanças na legislação trabalhista e na abertura dos mercados (Ianni, 1994; 1996)



capital, a globalização do mundo do trabalho se intensifica, uma vez que o processo de trabalho e produção ficam subsumidos aos movimentos do capital em todo o mundo. Diante disso, tornam-se incipientes as perspectivas de que uma “nova ordem”<sup>3</sup> vem ganhando contornos, alterando a natureza das mudanças.

Uma análise mais crítica e coerente dos acontecimentos, deixa revelar um “refinamento” das formas de planejamento e organização do trabalho, em atenção às necessidades de renovação e ampliação do capital. Percebe-se então, que o capitalismo, nos moldes como se apresenta e se faz perceber, não representa a superação de suas contradições, mas no que se renova, apenas promove o deslocamento de suas contradições (Ribas, 1998).

À medida que o capitalismo expande suas forças produtivas e relações de produção, certifica-se sua notável capacidade de auto-renovação, pois além de promover profundas influências no sistema global, nota-se que:

Globalizam-se as relações, os processos e as estruturas que configuram a dinâmica da empresa e corporação, do mercado e planejamento, das técnicas produtivas e das formas de organização do trabalho social. Ao lado das peculiaridades sócio-culturais de cada tribo, clã, nação ou nacionalidade, desenvolvem-se as tecnologias e as mentalidades organizadas com base nos princípios da produtividade, competitividade e lucratividade. (Ianni, 1996, p.40).

Observa-se, então, que o incremento da economia de mercado não apenas passou a ser “bem-visto” como sinal de avanço da modernidade, mas, fundamentalmente, passou a ser desejado pelas sociedades em desenvolvimento econômico. Neste processo, as mudanças tecnológicas assumem um papel central no âmbito da ideologia dominante, o que caracteriza

---

<sup>3</sup> Alguns autores, percebem o momento presente como uma transição de paradigmas, em que a vinda de novas perspectivas acarretam mudanças nas formas de pensar, perceber e compreender os fatos através do estabelecimento de novos paradigmas. Para Fergusson (1988), em um novo paradigma o trabalho é percebido como um veículo de transformação, em que é possível estar plenamente engajado na vida, e atender à vocação de criar e descobrir um significado único para cada pessoa. Outros autores, como Harman e Hormann (1990) por exemplo, concebem o momento presente como a passagem de uma sociedade moderna para “transmoderna”, onde estaria ocorrendo uma reorientação da percepção da realidade, através de uma espiritualidade que permeia a sociedade como um todo. Acredita-se que tais perspectivas, são por demais otimista e ingênuas, pois denotam uma manifestação de desejo que só vem a acentuar as contradições que se instauram no mundo do trabalho, em que se torna cada vez mais distante a possibilidade de reparação da complexidade e dignidade humanas, degradadas com o trabalho moderno.

tal sistema não apenas como um modo de produção, mas acima de tudo, como um processo civilizatório e instrumentalizador (Ianni, 1994; 1996; Frigotto, 1994).

Conquanto existam tentativas de dar por encerrado a fase do “capitalismo selvagem”, desdobram-se discussões acerca do que vem a ser e como promove-se o capitalismo contemporâneo, com representação nas propostas de um projeto neoliberal<sup>4</sup> em constante processo de mutação. Na avaliação de Marilene Chauí (apud Resende, 1996), configura-se um contexto de sustentação e perpetuação deste sistema, onde:

- o capital financeiro é, hoje, o coração e centro nervoso do capitalismo.
- a formação do desemprego é estrutural, e não mais cíclica ou expressão de uma crise conjuntural;
- a terceirização é estrutural e deixa de ser mero suplemento à produção, já que predominam a fragmentação e a dispersão de todas as esferas da produção, com a comercialização de produtos no mundo inteiro;
- a ciência e a tecnologia tornaram-se forças produtivas e agentes de acumulação do capital;
- o capitalismo dispensa a presença estatal, tanto no mercado como nas políticas sociais;
- com a transnacionalização da economia, o centro econômico e político encontra-se no FMI e no Banco Mundial;
- a distinção entre países de primeiro e terceiro mundo tende a ser substituída pela existência, concomitante, de bolsões de riqueza e de miséria.

---

<sup>4</sup> A instauração do projeto neoliberal, de acordo com Resende (1996), assenta-se na defesa dos interesses da empresa privada como “o” agente propulsor de soluções em momentos de crise, livre de regulação e restrição quanto a seus movimentos, pois o próprio mercado se auto-organiza. Na cartilha neoliberal, o Estado apenas emperra e dificulta o dinamismo do mercado, e portanto, deve ceder espaço para os movimentos do mercado. Diante disso, observa-se que o capital quer se libertar, do cada vez mais restrito, papel do Estado como defensor e procurador dos interesses públicos. Nisto, ressalta-se a eliminação definitiva, daquilo que um sistema orientado pelo mercado não tem interesse em promover: a justiça social.

Tendo em vista tais condições, tornam-se imensuráveis as ações do capital sobre o imaginário social, com o propósito de impelir o indivíduo a crer na economia de mercado como sinônimo de modernidade<sup>5</sup>. Com efeito, instauram-se movimentos na sociedade como um todo, no sentido de “Justificá-las como racionais. Legitimá-las como corretas. Dissimulá-las enquanto formas contemporâneas da exploração e da dominação” (Resende, 1996, p.64).

Neste processo, torna-se manifesta a sinuosidade dos mecanismos ideológicos do capital, quando estende suas ações para além da lógica racional com a qual esteve respaldado durante décadas. Ao investir sobre a subjetividade do sujeito busca-se promover uma pseudo-elevação do “eu”, como estratégia para obter sua adesão e envolvimento.

Entretanto, conforme Foucault (apud Touraine, 1993, p.34), a subjetivação “nada mais é do que a transformação de seres humanos em ‘objetos’ da sociedade”, uma vez que a ênfase na subjetividade, por si mesma, subordina os indivíduos a uma sociedade utilitária, e portanto, confinada aos valores e interesses de um sistema voltado para o mercado.

No que parece muito fácil acessar às “maravilhas” do mundo moderno, de fato, ocorre que “o consumismo se generaliza e intensifica, transfigurando expectativas e comportamentos” (Ianni, 1996, p.40). Desta feita, à medida que se posiciona a responder às pressões de competitividade, o indivíduo é induzido a acompanhar a disputa pelos mercados e a aceitar como seus, os valores e interesses inerentes a este sistema, de forma que “o indivíduo libertário cede espaço para o indivíduo neo-liberal” (Capelato, 1996, p.31).

A despeito dos clamorosos apelos ao advento da era “pós-moderna”, uma análise histórica e lúcida dos fatos demonstra a existência de visões limitadas da modernidade, as quais conduzem a perspectivas equivocadas de interesses e realizações de classes sociais desiguais. Em uma perspectiva objetiva, a modernidade resume-se ao crescimento de grandes organizações e à exaltação do poder e da abundância. Já sob uma perspectiva subjetiva, a modernidade força um enquadramento do indivíduo a normas comunitárias que repreendem suas demandas individuais.

---

<sup>5</sup> Entretanto, se o mercado mostra eficiência quanto à organização da produção social e política, há, e muito, de se questionar as formas de sua integração na sociedade, uma vez que os efeitos da política neo-liberal têm acentuado os problemas sociais no Brasil, e até mesmo nos países do primeiro mundo. De acordo com Resende (1996, p.60), os avanços científicos e tecnológicos não produziram uma melhor distribuição de renda e justiça social, visto que “são bilhões os que passam fome no mundo, os que não participam do banquete pós-industrial, com que se fartam 10% da população”. Ademais, o estudo de Singer (1996), apresenta dados reveladores acerca da exclusão social no Brasil, dentre os quais, a exclusão do emprego formal é uma das principais formas de exclusão social, que tende a aumentar à medida que o Brasil vem abrindo sua economia ao comércio e ao capital estrangeiro.

Considerando as novas formas e significados do trabalho, erigidos com o avanço das inovações tecnológicas e organizacionais, sobretudo o conteúdo político-ideológico implícito em suas engrenagens, amplia-se o papel do sistema de mercado como agente regulador da economia e da sociedade, como um todo. No intuito de adentrar nas questões relacionadas ao processo de reestruturação produtiva movido pelo capital, a seguir apresentase, com brevidade, algumas implicações deste processo sobre a composição da classe trabalhadora.

### **2.1.1 O processo de reestruturação produtiva e seus impactos no contexto do trabalho**

À magnitude das transformações movidas pela reestruturação do capital, neste final de século, convencionou-se chamar de Terceira Revolução Industrial. Tais transformações, tipificam-se pelas mudanças tecnológicas e seus impactos nos âmbitos econômico, político e cultural, de forma que o mundo do trabalho também adquire um caráter global (Ianni 1994; 1996; Frigotto, 1994).

Na perspectiva de Mattoso (1995), uma das principais conseqüências deste processo, consiste no fato de que o trabalho organizado sofre abalos e perde grande parte de seu poder político e de representação, em uma condição que força a conformação de seu caráter conflitivo e opositor. Em decorrência, observa-se que os impactos sobre a composição da classe trabalhadora ultrapassam as fronteiras geográficas, subordinando questões sociais e de movimento operário, de forma contundente.

Não obstante, em nome da competitividade, qualidade e produtividade, difunde-se a imagem de que as inovações tecnológicas e organizacionais têm promovido o advento de um “novo trabalhador”, investido de um maior nível de escolaridade, mais participativo e polivalente, capaz de resgatar os valores éticos e humanos de um trabalho significante.

No entanto, torna-se mister, relativizar tal proposição, uma vez que diversos autores (Ribas, 1998; Ianni, 1996; Mattoso, 1995), declaram que o processo de reestruturação produtiva tem desencadeado uma crescente massa de trabalhadores que, impotente frente ao avanço tecnológico, torna-se excluída do emprego formal, marginalizada, e o que é pior, regride e se submete a formas de trabalho e qualificação, precárias e desumanas. Constata-se, neste íterim, a formação de um reservatório mundial de trabalhadores dispostos a trabalhar

em quaisquer condições e a qualquer salário.

Sob tal imperativo, presencia-se uma insciente submissão que se confunde, até mesmo, com uma adesão da classe trabalhadora à dominação tecnológica e organizacional proferida no mundo do trabalho. Dentre os fatores que concorrem para o agravamento desta condição, destaca-se o aumento da insegurança no trabalho, o mercado de trabalho, o emprego, a renda, a contratação, e a representação no trabalho (Mattoso, 1995).

Aliado a outros fatores conjunturais estabelecidos e articulados para a sua manutenção e renovação, o sistema capitalista de produção parece criar as condições propícias para que os trabalhadores permaneçam em posição subserviente e receptiva aos seus movimentos. Neste meio, a tecnologia constitui-se agente central, consolidando-se como um dos principais elementos propulsores da dinâmica do mercado. Por tal relevância, a seguir, coloca-se em discussão algumas considerações acerca do papel da tecnologia, no desenvolvimento dos sistemas de produção.

#### **2.1.1.1 A dinâmica da tecnologia no processo de reestruturação**

A reflexão em torno das inovações tecnológicas, requer considerações quanto ao papel da tecnologia na renovação do processo de produção capitalista, em especial, no que se refere à sua influência e o fascínio que desperta no contexto do trabalho moderno.

A dinâmica do sistema capitalista, tal como observa Ribas (1998), em referência às contribuições de Karl Marx, advém de um incessante processo de desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais, consideradas indispensáveis à sobrevivência e revolução técnica e política do capital<sup>6</sup>. O papel decisivo da tecnologia na globalização do capital, manifesta-se através da microeletrônica, informatização, robótica, biotecnologia, engenharia genética, e do processo de produção flexível (Frigotto, 1994).

---

<sup>6</sup> A veracidade e atualidade desta colocação torna-se factível, quando se observa a ênfase dada na literatura organizacional acerca das mudanças, e da urgente necessidade de inovação e criatividade para atender “às exigências do mercado”. Em suma, a referência ao imperativo da competitividade limita-se, em sua grande maioria, a repisar que: “Tais condições têm lançado dois grandes desafios às organizações: obter uma capacidade de adaptação satisfatória à mudança, e criar meios para conduzir as mudanças em um ambiente que não conduz ao bem-estar e à eficiência (West e Farr, 1990, p.2).

Todavia, as mudanças observadas não decorrem, tão somente, da tecnologia em si, mas das escolhas sociais e das estratégias políticas de sua utilização, ou seja, ao contrário do que sugere o “determinismo tecnológico”, a tecnologia é produzida pelas relações sociais dominantes. No que isto representa, a organização do trabalho e a tecnologia constituem-se, desde o início, em palco de expressão e luta das duas forças em jogo no processo de produção: capital e trabalho (Marcuse, 1974; Neves, 1994).

Hoje, mais do que nunca, o objetivo da tecnologia é tornar as empresas mais aptas a disputar no mercado, ampliando o controle sobre a produção e sobre os trabalhadores (Neves, 1994). Em uma perspectiva mais ampla, entende-se que a forma como a vida é organizada resulta de um jogo de interesses dominantes (Marcuse, 1974).

Descarta-se, então, o idealismo da “neutralidade” que permeia a questão da tecnologia, pois seu caráter e conteúdo não prescindem de suas escolhas e formas de utilização. Considerando o metamorfismo assumido e a sinuosidade manifesta, certifica-se que “a tecnologia serve para instituir formas novas, mais eficazes e mais agradáveis de controle social e coesão social” (Marcuse, 1974, p. 18).

As mudanças na organização do trabalho e da produção ocorrem tanto em sua base técnica, como pela adoção de novas estratégias de gestão da força de trabalho. Em determinadas indústrias, por exemplo, a inovação em aspectos organizacionais tem gerado mais possibilidades de resultados de que a introdução de inovações tecnológicas, constituindo-se, portanto, em objeto de maiores investimentos.

Em sua grande parte, as inovações organizacionais (como TQC, CCQ, grupos semi-autônomos, e outros), são introduzidas para “trabalhar” os aspectos comportamental e “humano” do trabalho, com o propósito de gerar expectativas compatíveis com a introdução de inovações tecnológicas (Guimarães, 1995). Nesta perspectiva, há uma forte tendência à realização de estudos científicos voltados para melhor prover a integração entre capital e trabalho, no sentido de “apascentar” os conflitos imanentes desta relação.

Sobre os mecanismos de introjeção presentes em tais inovações, Ribas (1998) tem a esclarecer que :

O momento atual de subordinação ao capital e às estratégias de integração à ordem, associadas ao fantasma do ‘desemprego estrutural’, parece estar dando lugar a uma espécie de controle que envolve a própria subjetividade operária: um mecanismo novo e decisivo de controle, de um auto-controle auto-alienante, introjetado no imaginário de parcela importante do operariado. Nesse

quadro, o toyotismo é saudado pela produção capitalista como um novo “modelo” produtivo, quer por suas inovações técnicas, como gerenciais e políticas, substituindo, para muitos autores, o Fordismo como modelo de produção de mercadorias, e, conseqüentemente, de reprodução de relações sociais mais amplas. (p.13-14).

Por tais aspectos, o advento de um cenário globalizado e competitivo dissemina a supremacia do “modelo” de produção japonês, em razão de seu potencial em resgatar as capacidades intelectuais e criativas do indivíduo no trabalho, integrando os objetivos individuais com os objetivos materiais da organização: a maximização do lucro através do aumento da flexibilidade, qualidade e produtividade.

Outrossim, observa-se que o processo de reestruturação produtiva irrompe de forma avassaladora, no sentido de alavancar inovações através da criatividade, envolvimento e comprometimento do trabalhador no processo de trabalho e produção. Por tais considerações, a seguir, apresenta-se, um breve aporte ao processo de reestruturação produtiva desenvolvido no Brasil.

### **2.1.2 O processo de reestruturação produtiva no Brasil**

Os esforços para promover o desenvolvimento econômico do Brasil datam do final da década de 70, a partir da adoção de políticas de ajuste e incentivo à modernização tecnológica das empresas. Entretanto, somente no início dos anos 90, o processo de reestruturação produtiva dinamizou-se de maneira mais efetiva.

Após décadas de economia protegida e fechada, as empresas brasileiras tiveram de redefinir e melhorar suas estratégias de produtividade e qualidade para enfrentar os novos padrões internacionais de competitividade, difundidos com a globalização dos mercados. Desencadeou-se, então, um período de intensa adoção de inovações tecnológicas, visando o aumento da produtividade e da eficiência empresarial.

Considerando a diversidade regional do Brasil, e a situação particular de cada empresa, pode-se compreender o processo de reestruturação e modernização tecnológica, como um processo com 03 (três) momentos centrais. A princípio, merece destaque a proliferação dos CCQs (Círculos de Controle da Qualidade), no final dos anos 70 e início dos



anos 80. Sua transferência ocorreu sob uma versão parcial e limitada da experiência japonesa, sem que houvesse uma preocupação em modificar as formas de organização do trabalho, ou em investir em novos equipamentos eletrônicos.

Já em meados dos anos 80, até o limiar dos anos 90, houve uma difusão das inovações tecnológicas, com ênfase nos aspectos técnicos da produção e em instrumentos de controle da qualidade<sup>7</sup>. Neste período, diversos trabalhos destacaram o caráter conservador e relutante do empresariado brasileiro em alterar as políticas de gestão da mão-de-obra, no sentido de promover uma participação mais efetiva dos trabalhadores quanto à tomada de decisões no processo produtivo.

Dentre as implicações sociais decorrentes das inovações destaca-se, no caso do JIT (*Just- In- Time*), a formação de um trabalhador polivalente, capaz de alimentar mais de um tipo de máquina em um mesmo espaço de tempo. Contudo, tais modificações não propiciaram a especialização do operário a ponto de promover uma multiquificação do trabalho em equipe. Ao invés disso, ocorreu um acirramento da padronização e repetição de tarefas, evidenciando a ausência de autonomia dos trabalhadores na definição dos métodos de trabalho (Leite, 1995).

Com isto, percebe-se que a disposição empresarial em adotar “novos modelos” de gestão é parcial e limitada, uma vez que se esmaece frente a necessidade de reformulação da relação capital-trabalho. Assim, enquanto tais modificações encaminham-se de forma a atender os objetivos empresariais, as mudanças são tidas como inevitáveis, no entanto, quando passam a exigir mudanças essenciais e não apenas tópicas, o processo é interrompido e perde sua razão de ser (Silva, 1993).

O terceiro momento central do processo de reestruturação produtiva ocorre com a intensificação da implantação de inovações organizacionais, notadamente no início dos anos 90, com ênfase em formas de gestão da mão-de-obra que favorecem uma maior flexibilização do trabalho. Tal flexibilização ocorreu através da “substituição das políticas repressivas de gestão da mão-de-obra por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e produtividade” (Leite, 1995, p.564).

---

<sup>7</sup> Dentre tais inovações, destacam-se as MFCN (máquina-ferramenta de controle numérico), os robôs e sistemas CAD/CAM, além da difusão do sistema JIT (*just-in-time*).



Dentre essas inovações, merecem destaque os Programas de Qualidade Total, que sob a matriz do “modelo” japonês de produção, propõem a superação de confrontos entre as categorias sociais, pela integração de diversos aspectos da organização do trabalho. Desperta interesse, a indicação da formação de um novo perfil de trabalhador, agora mais participante, consciente, responsável, e livre para manifestar sua criatividade, a partir da introdução de tais inovações.

No entanto, de acordo com Leite (1993), verifica-se que apenas um pequeno grupo de empresas de ponta em inovação tecnológica, tem fornecido as condições adequadas para promover uma participação mais efetiva de seus funcionários, enquanto a maioria das empresas mantêm formas de gestão conservadoras e autoritárias.

Considerando que a implantação dos programas de qualidade e produtividade no se faz presente entre as grandes empresas do país, e que o TQC (Total Quality Control) é a metodologia de maior destaque no meio empresarial, optou-se por estudar a questão da criatividade à luz do TQC (Total Quality Control). Para tanto, aborda-se em um primeiro momento, a questão da qualidade e a evolução de seu conceito através do modos de produção, quando então, dar-se-á ênfase ao TQC, segundo o “modelo” japonês.

## **2.2 A Qualidade na perspectiva do Controle da Qualidade Total (TQC)**

As necessidades humanas pela qualidade sempre existiram desde o início dos tempos, não se portando como uma característica restrita às sociedades modernas (Juran, 1989; Wood Jr., 1995). No decorrer dos tempos, o significado e o papel da qualidade tem evoluído em paralelo ao processo de reestruturação, e desta forma, tende a acompanhar a lógica e interesses do sistema de produção vigente.

Como produto deste sistema, o TQC (Controle da Qualidade Total) apresenta-se como símbolo da “modernidade”, com a perspectiva de atender aos novos imperativos de competitividade e qualidade. A seguir, vislumbra-se a expansão da qualidade, a partir dos principais sistemas de produção capitalista, quais sejam: artesanal (pré-capitalista), manufatura, taylorismo/fordismo e “toyotismo”.

## 2.2.1 Sistemas de produção e a questão da qualidade

### 2.2.1.1 Sistema artesanal

O modo de produção pré-capitalista tem início nos ofícios artesanais e nas guildas (Braverman, 1980). No sistema artesanal de produção, cada trabalhador atuava integralmente em todo o processo de produção utilizando todas as suas capacidades, de maneira autônoma. Por ser detentor de um ofício, o artesão tinha pleno conhecimento do trabalho que realizava, de forma que o trabalho artesanal era extremamente valorizado pela sociedade, a ponto de os compradores confiarem na perícia e no conhecimento dos artesãos.

Neste sistema, os artesãos já praticavam alguns princípios de *qualidade*, através da *inspeção* final nos produtos pelo próprio comprador que os tinha encomendado (Juran, 1989; Faria, 1992). Aos artesãos, pertenciam as atividades de concepção, execução e verificação do trabalho, em que se preocupavam não apenas com a melhoria dos processos, mas também com o aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho (Motta, F.P., 1986). Até então, o conceito de qualidade estava intrínseco ao trabalho do artesão, uma vez que o baixo volume de produção por encomenda, e o próprio modo de produção artesanal, permitia a integração das capacidades físicas e mentais do indivíduo no trabalho.

O trabalho humano, segundo Marx (apud Braverman, 1980), é “consciente e proposital” diferenciando-se dos outros animais que agem por motivações instintivas. Desta forma, embora o sistema artesanal, dê início às relações capitalistas de produção, sua organização e processo de trabalho preserva, ainda, o caráter conceitual do trabalho, em que este se desenvolve, primeiro, na mente do indivíduo, antes de tornar-se realidade.

### 2.2.1.2 Manufatura

O sistema de produção capitalista caracteriza-se principalmente, pela separação do trabalhador dos meios de produção, através do sistema de manufatura (Wood Jr., 1995). Um significativo número de trabalhadores passou a ser empregado por um único capitalista, dentro

de um mesmo espaço físico, culminando em um sistema de aglomeração de pequenas unidades de produção (Braverman, 1980; Faria, 1992).

Nesta fase, não ocorreram mudanças significativas quanto aos métodos e processos de trabalho, de forma que os trabalhadores realizavam o trabalho de maneira semelhante à época em que atuavam como artesãos independentes, ou como diaristas nas guildas. Desta forma, a organização do trabalho ocorria sob sistemas de subcontratação e produção domiciliar, onde os produtores tinham total e imediato controle sobre o processo de trabalho.

Entretanto, o trabalho realizado de forma cooperativa passou a exigir funções de gerência, em caráter rudimentar, com funções de coordenação e concepção das atividades de produção (Braverman, 1980). Nestas condições, a qualidade dos produtos era avaliada em conjunto pelos artesãos e mestres de ofício, através de uma inspeção informal nos produtos acabados, momento em que se registram as primeiras auditorias de qualidade, e inspeções departamentais, sob a supervisão dos mestres de ofício (Juran, 1989, Garvin, 1992).

Com a reunião de um contingente cada vez maior de trabalhadores sob o mesmo teto, evidenciou-se a necessidade de funções gerenciais no controle do processo de trabalho. Na produção tornavam-se freqüentes as irregularidades no processo produtivo, desperdício e desfalque de material, além da falta de uniformidade e qualidade dos produtos (Braverman, 1980; Faria, 1992).

O desencadear da chamada “Revolução Industrial”, por volta do século XVIII, contribuiu para o aprimoramento dos instrumentos de trabalho e para o surgimento das primeiras máquinas-ferramenta, ocasionando a divisão das técnicas tradicionais e a especialização dos instrumentos de trabalho. Tais condições favoreceram a expansão das fábricas e o incremento das relações capitalistas de produção, culminando nas condições propícias para o desenvolvimento da “gerência científica”.

### **2.2.1.3 Sistema Taylorista/Fordista**

A partir do desenvolvimento da gerência, o capitalismo promove um incremento no controle do processo de trabalho, instituindo uma “intencional e sistemática aplicação de métodos ‘científicos’ à produção” (Braverman, 1980, p.82). Durante as últimas décadas do

século XIX, Taylor contestou os mecanismos de “iniciativa” e “incentivo” utilizados pela gerência tradicional para estimular a produtividade dos trabalhadores.

Os estudos de Taylor baseavam-se na aplicação de métodos científicos<sup>8</sup> no desenvolvimento de métodos para a organização e execução do trabalho, principalmente, no que se referia aos problemas de como controlar o processo de trabalho. Desta forma, a dinâmica do taylorismo centrou-se na elevação do conceito de controle até o ponto em que a “gerência científica” passou a interferir diretamente no modo de execução do processo de trabalho, que até então, permanecia a critério de cada trabalhador.

Dentre as alterações ocorridas, a “gerência científica” de Taylor, estabeleceu a dissociação do processo de trabalho da especialidade de cada trabalhador, a separação das atividades de planejamento e execução do trabalho, a instituição de tempos-padrão de execução do trabalho, e a criação de especialidades responsáveis pelas funções produtivas (Braverman, 1980; Fleury; Vargas, 1983; Faria, 1992; Wood Jr., 1995;).

A aplicação generalizada da gerência científica, provocou efeitos implacáveis sobre a classe trabalhadora, transfigurando o próprio significado do trabalho. Destaca-se aqui, a rigorosa separação do trabalho mental e manual, ocasionada pela transferência dos aspectos conceptuais do trabalho, que deixaram o interior da oficina para concentrar-se no círculo gerencial. Por analogia, Braverman (1980, p. 13), vislumbrou que “as unidades de produção operam como a mão, vigiada, corrigida e controlada por um cérebro distante”.

Alheio às atividades de concepção, o trabalhador já não era capaz de avaliar a qualidade dos produtos, pois o trabalho que realizava foi destituído de seu conhecimento e perícia. O efeito degradante sobre a capacidade técnica do trabalhador intensifica-se, à medida que o trabalho torna-se cada vez mais simplificado e subdividido, até o ponto em que se extirpa o vínculo diário entre ciência e trabalho. De fato, a organização do trabalho produzida pela “gerência científica” destituiu o trabalho de seu significado, pela imposição de um processo de trabalho acerebral (Braverman, 1980).

Por conseguinte, quando Ford introduziu a primeira esteira rolante na indústria automobilística, em 1914, a gerência conseguiu, efetivamente, controlar o ritmo de trabalho,

---

<sup>8</sup> Entretanto, Braverman (1980, p.82), contesta o caráter científico da gerência, alegando que suas “pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção”. Sendo assim, o trabalho foi investigado quanto às condições de sua adaptação às necessidades do capital.

submetendo os trabalhadores a uma intensidade de trabalho sem precedentes. Os resultados alcançados com a introdução da linha de montagem disseminaram sua aplicação para um número crescente de indústrias.

No entanto, se por um lado estas inovações permitiram a intensificação do trabalho<sup>9</sup> e maiores rendimentos, de outro lado, as implicações sobre a força de trabalho acirraram a perda das habilidades genéricas e a desqualificação do operário, além de promover uma intensa monotonia e insatisfação no trabalho. Sob o sistema taylorista/fordista de produção, o trabalho nas fábricas passou a ser exercido sob um sistema de controle rígido e burocratizado, de forma a garantir o alcance de metas, previsão, racionalização e controle dos processos, além da estabilidade e padronização da produção (Wood Jr., 1995; Faria, 1992).

Com a especialização das atividades produtivas em funções gerenciais, a responsabilidade pela qualidade passou a ser centralizada em um único departamento específico. Na inspeção dos produtos, adotou-se a utilização técnicas racionais de controle da qualidade, como cartas de controle, gabaritos e acessórios. Neste período, convencionou-se dizer que a qualidade era vista, exclusivamente, como “uma responsabilidade gerencial”, (Garvin, 1992, p.5).

Na década de 30, com o aumento do volume e da complexidade dos sistemas de produção surgiram novas preocupações com a questão da qualidade dos produtos. Com o desenvolvimento da engenharia da qualidade, introduziu-se a aplicação de técnicas estatísticas, como o controle estatístico da qualidade, com destaque para o Controle Estatístico do Processo (CEP), desenvolvido por Shewart. Embora a aplicação destas técnicas ocorresse em todo o processo de fabricação, o controle da qualidade mantinha-se restrito aos departamentos de produção e engenharia (Garvin, 1992; Juran, 1989).

Na década de 50, a concentração das atividades de inspeção e teste em um departamento sustentava a crença de que a qualidade era responsabilidade exclusiva da gerência. No entanto, a ida de especialistas norte-americanos (Deming e Juran) ao Japão, contribuiu para o desenvolvimento da idéia de que o controle da qualidade era

---

<sup>9</sup> Embora alguns autores registrem que houve um aumento da produtividade, constata-se que o que ocorreu foi uma intensificação da jornada de trabalho, pois o aumento da produtividade pressupõe um aumento na produção, mantendo-se o mesmo dispêndio de energia dos trabalhadores (Fleury; Vargas, 1983)

responsabilidade de todos na cadeia de produção. Nesta fase, a ênfase consistia na preocupação com a *garantia da qualidade*.

Contudo, ainda que a preocupação já fosse com a prevenção de defeitos, os custos de garantia da qualidade eram muito altos e havia problemas em flexibilizar a produção<sup>10</sup>. A disposição seqüencial das máquinas, e a própria organização do trabalho não permitia o atendimento de demandas diversificadas.

O sucesso do modelo taylorista/fordista de produção pressupunha condições ambientais estáveis, produtos com poucas variações ao longo do tempo, e previsibilidade do fator humano (Wood Jr., 1995). Porém, a aceleração das mudanças sócio- culturais e econômicas ocasionou a perda dessas condições, exigindo novas maneiras de organizar a produção e o trabalho, a fim de atender às novas exigências de desempenho e qualidade.

Tendo em vista as contínuas tentativas de promover um melhor ajustamento do trabalhador ao processo de produção, intensificaram-se as manifestações de repulsa e combate do trabalhador às formas e processos de trabalho, inviabilizando o atendimento às demandas do mercado aquecido. Tornavam-se então, prementes, as condições para que o “modelo” japonês viesse suprir as exigências de flexibilização e diversificação da produção.

#### **2.2.1.4 “Modelo” japonês de produção flexível “Toyotismo”**

O modelo taylorista/fordista de produção já anunciava sinais de impotência frente às necessidades do mercado, quando com a crise do petróleo, em 1970, a liderança dos EUA e da Europa ocidental foi, definitivamente, ameaçada pela entrada do Japão no mercado de competição mundial (Wood Jr., 1995). Tal situação, converge com a proposição Neves (1994), onde as mudanças nas formas de organização do trabalho são ensejadas pelo esgotamento do modelo tradicional frente às exigências de maior produtividade e qualidade.

A supremacia econômica do Japão despontou quando o país se reergueu dos saldos negativos deixados pela guerra. Desde então, as técnicas de gestão japonesa têm

---

<sup>10</sup> A dificuldade em flexibilizar a produção decorria da disposição das máquinas em um seqüência lógica que inviabilizava a produção de lotes pequenos e diferenciados (Faria, 1992)

ocupado um lugar de destaque no mundo ocidental, em razão do seu potencial em oferecer produtos diversificados com qualidade, e a preços acessíveis.

No entanto, há incisivos questionamentos acerca do advento de um “modelo” japonês de produção, no que cabe relativizar sua concepção em bases distintas do modelo tradicional, e até mesmo a transferibilidade de suas técnicas e métodos para outros centros industriais, que não os do Japão (Humphrey, 1993; Hirata, 1993).

A respeito do deslumbramento que causam as técnicas japonesas, P.R. Motta (1986) adverte que o Japão divulga uma visão “folclórica” e “turística” do seu sistema de produção, pois os resultados alcançados atribuem-se muito mais à superexploração e degradação do trabalhador, do que às suas formas “inovadoras” de administração e produção de consenso. Outros trabalhos como o de Ribas (1998), oferecem análises concretas das dimensões do trabalho sob o “modelo” japonês.

A utilização dos termos “toyotismo”, “japonização”, “niponização” e “ohnoismo”, referem-se à crescente disseminação dos métodos japoneses de produção. Ohnoismo e toyotismo estão relacionados a forma organizacional dominante no Japão, baseados na introdução do sistema *just in time/kanban* na produção. Já os termos japonização e niponização, referem-se ao processo de difusão de um novo paradigma organizacional, baseado em metodologias institucionais, que supostamente, fundamentam o sucesso do sistema de produção *just in time/kanban*.

O sistema “Toyotista” ou “Ohnoismo” de produção, originou-se do estudo e aperfeiçoamento do sistema norte-americano, sustentado nos princípios tayloristas/fordista de produção. As análises dos engenheiros Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, em 1950, resultaram em inovações na linha de produção que possibilitaram dramáticas reduções no tempo necessário para a alteração e preparação dos equipamentos para a produção de novos produtos. A “intenção” era criar um sistema capaz de aumentar a produtividade, através da produção simultânea de séries restritas de produtos diferenciados (Coriat, 1994). Além disso, almejava-se obter o engajamento dos trabalhadores na produção, reduzindo o absenteísmo, a quebra de máquinas e a redução de tempos-padrão.

Os “pilares” do sistema toyota são o método *just in time/kanban* e a auto-ativação na produção. O sistema *just in time/kanban* visa a otimização dos fluxos de produção, através da dispensa de estoques intermediários, e de um sistema ágil e eficiente na circulação de informações (Neves, 1994). Com isso, busca-se criar uma estrutura flexível que permita



atender às variações de comportamento do mercado, reduzindo o tempo ocioso (Coriat, 1994).

A auto-ativação da produção consiste na elaboração de dispositivos organizacionais na execução do trabalho humano, como mecanismo de evitar defeitos e retrabalho no processo de produção. O TQC (*Total Quality Control*) apresenta-se como o método mais difundido para a operacionalização destes dispositivos, estabelecendo o abandono da centralização convencional do controle da qualidade, ampliando sua esfera de responsabilidade para todos os trabalhadores envolvidos na cadeia produtiva.

A introdução das inovações japonesas promoveu alterações na organização do trabalho e da produção, configurando o tratamento à qualidade sob uma nova perspectiva: o Controle da Qualidade Total (TQC), definido a partir de uma abordagem estratégica da qualidade.

Diante disto, o TQC (Total Quality Control), apresenta-se como uma estratégia gerencial compreendida a partir de um processo evolutivo, denominado de as quatro “eras” da qualidade (Garvin, 1992), quais sejam: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade ou Controle da Qualidade Total (TQC), conforme apresentadas no quadro 1:



**Quadro 1- As quatro principais fases da Qualidade**

Identificação e características	Etapas do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	gerenciamento Estratégico da Qualidade
<b>Preocupação básica</b>	Verificação de um problema a ser resolvido	Controle de um problema a ser resolvido	Coordenação de um problema a ser resolvido, enfrentado pró-ativamente	impacto estratégico, uma oportunidade de concorrência
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menor inspeção	Em toda cadeia de produção, para evitar falhas na Qualidade	necessidades do mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	planejamento estratégico e mobilização da organização
<b>Papel dos profissionais de qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento e projeto de programas	estabelecer objetivos, educar treinar e dar consultoria a outros departamentos
<b>Quem é o responsável pela Qualidade</b>	O departamento de inspeção	Departamentos de engenharia e produção	Todos os departamentos, e alta gerência no que se refere a políticas de Qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência na liderança
<b>Orientação e abordagem</b>	“Inspeção” da qualidade	“Controle” da qualidade	“Construção” da qualidade	“Gerência” da qualidade

Fonte: adaptado de Garvin, 1992.

Na análise do quadro 1, percebe-se que há um efeito cumulativo do conceito de qualidade em termos de organização, responsabilidade e foco, com a ampliação de sua esfera de ação por toda a empresa. A abordagem estratégica da qualidade proposta pelo TQC, representa a legitimação dos esforços empresariais em disseminar a qualidade como responsabilidade de todos na empresa, através de um contínuo processo de monitoração dos padrões estabelecidos.

A seguir, abre-se espaço para as idéias dos principais “gurus” propagadores do discurso da qualidade, no que se apresentam os conceitos e ferramentas do Controle da Qualidade Total (TQC).

### **2.2.2 Controle da Qualidade Total (TQC): uma metodologia da “qualidade”**

Após a 2ª Guerra Mundial, o Japão reuniu esforços para reconstruir o país dos saldos negativos deixados pela guerra, investindo na modernização tecnológica e na indústria, com o propósito de desfazer a má reputação da qualidade dos produtos japoneses. Como parte destes esforços, em 1950, E. Deming deu início a um ciclo de seminários no Japão, disseminando a necessidade de uma visão sistêmica e integrada de qualidade, com ênfase no controle estatístico da qualidade. Em 1954, foi a vez de Juran conduzir seminários para dirigentes, gerências e chefias enfatizando o papel da liderança no controle da qualidade.

Ampliando a perspectiva da qualidade, em 1956, Feigenbaum (1994, p.7), definiu o conceito de Controle da Qualidade Total (Total Quality Control -TQC), como “um sistema eficiente que visa integrar esforços para o desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor”.

No entanto, Ishikawa (1993), considera a concepção americana de Feigenbaum um tanto limitada, e redefiniu o TQC, no estilo japonês (CWQC - Control Quality Wide Company), como uma “revolução dentro da mentalidade administrativa”. No seu entender, tal abordagem amplia a perspectiva da qualidade para o envolvimento e participação de todos os departamentos, funcionários, fornecedores, transportadoras, parcerias, através de um controle integrado da qualidade à gestão de custos, inventários e prazos de entrega.

Assim, desenvolvendo a concepção de que a qualidade é assunto de responsabilidade de todos os envolvidos com a empresa, e que o cliente é a parte mais importante para a linha de produção, a indústria japonesa conseguiu impor sua liderança em qualidade e confiabilidade de seus produtos no mundo inteiro.

Devido à sua eficácia em atender às demandas consumistas, a abordagem japonesa caracteriza-se como uma das mais influentes e difundidas metodologias gerenciais. O conteúdo político e ideológico desta abordagem logrou resultados extraordinários, em termos de produtividade e qualidade, a ponto de a própria indústria americana e europeia adotarem o modelo “japonês” como um referencial de qualidade.

O reconhecimento das possibilidades de flexibilização e aumento da produção com o TQC japonês, deu prosseguimento a um intenso processo de transferência imediata, via “pacotes” institucionais, da “filosofia japonesa” em organizações industriais, educacionais, hospitalares e prestações de serviço em todo o mundo.

### **2.2.2.1 Conceitos e ferramentas do TQC**

De acordo com um dos principais “gurus” da qualidade, Deming (1990), a qualidade só pode ser definida na perspectiva de quem a avalia e nos termos de suas reais necessidades. Por tal definição, subentende-se, implícita, a legitimação da lógica do sistema de mercado, que induz à criação de um núcleo de necessidades incessantes no indivíduo.

Considerado pelo meio empresarial, como um dos maiores representantes da filosofia japonesa, no Brasil, Campos (1992), define o TQC como aquele controle que é exercido por todos na empresa, visando a satisfação das necessidades de todas as pessoas. Sob este enfoque, define-se como cliente todos aqueles que são afetados pela existência da empresa, ou seja, os consumidores, empregados, fornecedores, acionistas e a ampla sociedade. Desta forma, o TQC é entendido como um sistema gerencial que busca reconhecer e atender às necessidades das pessoas, manter os padrões de atendimento, promovendo uma melhoria contínua destes padrões, através de uma visão estratégica e, dita, “humanística”.

Para Ishikawa (1993), a prática de um controle da qualidade eficiente consiste no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de um produto, que seja mais econômico, útil, e que proporcione satisfação ao consumidor. Para tanto, o alcance deste

objetivo abrange o estudo, a prática e a participação do controle da qualidade por todos na empresa, desde os altos executivos, passando pelas divisões e por todos os empregados.

Em termos operacionais, o Controle da Qualidade Total utiliza-se de uma série de ferramentas para sistematizar sua difusão em toda a empresa. De acordo com Campos (1992), o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) apresenta-se como um método de prática do controle da qualidade em todo o processo de trabalho e produção. Sua performance consiste no padrão gerencial que deve ser utilizado por todos na empresa de forma sistemática e padronizada, através de quatro funções básicas: Planejamento (PLAN), Execução (DO), Verificação (CHECK) e Ação corretiva (ACTION), a saber:

**Planejamento (P)**– envolve a definição de metas sobre os itens de controle, os métodos e o estabelecimento das diretrizes de controle para a manutenção e melhoria dos processos;

**Execução (D)**– consiste na execução das tarefas previstas, conforme o treinamento recebido, e coleta de dados para a verificação do processo;

**Verificação (C)**– compreende a análise e comparação dos dados coletados com as metas estabelecidas;

**Ação Corretiva (A)**– consiste em fazer correções definitivas nos desvios, de forma a eliminar a causa fundamental dos problemas.

A utilização do ciclo PDCA é indicada para manter e melhorar diretrizes de controle, ou seja, aplica-se às atividades de *gerenciamento da rotina*. Na manutenção das diretrizes, a execução do ciclo é essencialmente de cumprimento de procedimentos-padrão de operação. As atividades de *gerenciamento das diretrizes* consistem na melhoria das diretrizes definidas, onde se busca atingir uma meta que garanta um “novo nível de controle”, e que deve ser, continuamente, reavaliada.

No Brasil, uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas em Programas de Qualidade são os CCQ's (Círculos de Controle da Qualidade). O CCQ originou-se no Japão, no início dos anos 60, com o objetivo de promover a motivação do ser humano para o trabalho, com a pretensa finalidade de contribuir para o “crescimento do ser humano”, na esfera operacional.

Dentro disso, Deming (1990), destaca que a liderança tem a responsabilidade de melhorar o desempenho de homens e máquinas, contribuindo para a melhoria da qualidade e da

produtividade, propiciando às pessoas o orgulho pelo trabalho que realizam, ao invés de apenas controlar e registrar falhas e erros humanos. Neste sentido. Campos (1992, p.171), defende que uma das idéias básicas do CCQ é “desenvolver as possibilidades infinitas da capacidade mental humana e permitir sua aplicação”, além de “construir um local de trabalho alegre e brilhante no qual valha a pena viver”.

Outra das ferramentas mais difundidas do TQC é o programa 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke*), que tem como objetivo promover a melhoria das condições de trabalho e criar um ambiente de qualidade que propicie um “senso pessoal de qualidade” (Silva, J.M. 1996, p.21, grifo no original). A operacionalização do programa desdobra-se em cinco (05) sentidos: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina. Quanto ao significado tem-se:

- ❑ **Senso de utilização** (*seiri*)– utilização dos recursos disponíveis, através do bom senso e equilíbrio para evitar ociosidade e carências;
- ❑ **Senso de ordenação** (*seiton*)– facilitar a utilização, através da redução do tempo de busca, dispondo as coisas nos lugares certos;
- ❑ **Senso de limpeza** (*seiso*)– eliminação de pó, sujeira e objetos desnecessários do ambiente e manter limpo o local de trabalho;
- ❑ **Senso de saúde** (*seiketsu*)– manter as condições de trabalho, físicas e mentais, favoráveis à saúde;
- ❑ **Senso de autodisciplina** (*shitsuke*)– criar um ambiente que mantenha as pessoas comprometidas com o cumprimento dos padrões técnicos e éticos e com a melhoria contínua, tanto no aspecto pessoal como organizacional.

Sob esta orientação, o programa 5S é tido como a base para a implantação do programa de qualidade e produtividade, onde este não deve ser visto apenas como um evento episódico, mas como uma nova maneira de conduzir o trabalho. Sua dimensão envolve todas as pessoas da empresa, todos os níveis e áreas, com a alta administração da empresa na liderança do processo.

Em essência, dissemina-se que o TQC na abordagem japonesa, tem em suas bases “a conjugação e métodos gerenciais que são difundidos a todas as pessoas da empresa com o desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho”(Campos, 1992, p. 149).

Sendo assim, uma das principais propostas do TQC consiste em aumentar os padrões de qualidade e produtividade através de um “gerenciamento do ser humano”. A seguir, apresenta-se uma perspectiva crítica do Controle da Qualidade Total.

### **2.2.3 Uma leitura crítica do “modelo” japonês e do Controle da Qualidade Total (TQC)**

A introdução de práticas japonesas, especificamente o Controle da Qualidade Total (TQC) caracteriza-se como uma das mais influentes formas de intervenção e ajuste às exigências de competitividade e produtividade (Lobo, 1993; Humphrey, 1993). A difusão destas técnicas têm sido propalada como o advento de um novo paradigma organizacional voltado para as preocupações com flexibilidade e qualidade, através do reconhecimento do potencial humano no trabalho. Entretanto, é questionável até que ponto este “modelo” rompe, de fato, com as matrizes do sistema tradicional, visto que se tornam latentes suas similitudes com os princípios do taylorismo/fordismo (Fleury; Vargas, 1983; Faria, 1992; Neves, 1994; Humphrey, 1994; Silva, E. 1993; Wood Jr., 1995).

Considerando as transformações históricas decorridas no processo de produção capitalista, sustenta-se que a base técnica do taylorismo/ fordismo promoveu mudanças no uso do trabalho manual. Avaliando os aspectos sociais das novas formas de organização do trabalho, constata-se que a base técnica de que se reveste o “modelo” japonês, permite a potencialização das capacidades intelectuais dos trabalhadores, a serviço da produtividade empresarial (Pinto, 1994; Frigotto, 1994).

Pela urgência que deflagra, a racionalidade instrumental do sistema de mercado impinge a questão da competitividade como uma realidade inexorável, em que se incrementam os esforços em estabelecer relações baseadas em preço e qualidade, incentivando a formação de uma sociedade de consumo.

O incremento da produtividade através de instrumentos de trabalho mais modernos, e do emprego de técnicas específicas de gestão do processo de trabalho é inerente à história do capitalismo. Para Faria (1992), as técnicas de gestão japonesas diferenciam-se das modernas técnicas de gestão capitalistas, apenas, em função de características histórico-culturais que a distanciam dos outros países, pois sua essência e ideologia permanecem as mesmas.

A “filosofia” do TQC apresenta-se como um sistema de organização do trabalho capaz de propiciar flexibilidade, qualidade e produtividade, através da valorização do ser humano, no que sugere o estabelecimento de “um novo modelo de relação capital-trabalho” (Wood Jr., 1995). Sobre tais pretensões, torna-se apropriada a constatação de Marcuse (1974), acerca da sofisticação e sinuosidade com que se reveste o caráter repressivo dos sistemas produtivos, mantenedores da dominação econômica e produtiva. O autor sustenta que estes sistemas já não carecem da maturidade técnica, visto que se apoiam na eficiência técnica e na ostentação de um padrão de vida crescente, onde ressalta-se o potencial da racionalidade tecnológica em “instituir formas novas, mais eficazes e mais agradáveis de controle” (Marcuse, 1974, p.18).

A despeito do caráter “revolucionário” que parece manifestar, M.E. Lima (1996), observa que o TQC representa o surgimento de um discurso ideológico que coloca o bem-estar das pessoas acima de tudo, mas que se sustenta sobre velhas e conhecidas técnicas de organização do trabalho e produção .

Ao promover alterações na organização do trabalho e da produção, o “modelo” japonês exige uma força de trabalho motivada e bem-treinada, capaz de adequar-se à flexibilização e multifuncionalidade dos postos de trabalho. A instituição de CCQ’s (Círculos de Controle da Qualidade), hoje cunhado com termos mais “democráticos”, caracteriza-se como uma “estratégia participativa” que visa assegurar à gerência um controle eficiente sobre o processo de trabalho. Quanto ao caráter participativo divulgado Faria (1992), afirma que a participação voluntária dos operários, ocorre apenas conceitualmente, uma vez que muitas empresas dão um tratamento diferenciado àqueles funcionários que participam dos CCQ’s.

Nestes termos, sob a influência da escola sócio-técnica, o trabalho passou a ser organizado em grupos sob a denominação de “equipes de trabalho”, “times” ou “grupos-tarefa”, os quais gozam de autonomia operacional e funcional, condizentes com as exigências de uma força de trabalho polivalente. Entretanto, ainda que a polivalência propicie um trabalho mais variado operacionalmente, não há garantia de mudanças qualitativas na natureza das tarefas (Machado, 1994; Leite, 1995).

Sobre este aspecto, até mesmo Coriat (1994), que embora tenha identificado o “modelo” japonês como um ‘pensar pelo avesso’ ao sistema tradicional, reconheceu que há uma desespecialização dos operários, em razão da plurioperação dos profissionais polivalentes. Desta forma, entra em voga um movimento de racionalização do trabalho, muito próximo de seu sentido clássico.



Então, ainda que goze de uma relativa autonomia, a responsabilidade do trabalhador em propor soluções e melhorias restringe-se à produção, enquanto o controle é exercido sobre todo o processo e em todas as áreas, configurando-se como um sistema que exige muita disciplina e trabalho árduo dos empregados. Sendo assim, estabelecem-se relações de trabalho cada vez mais valorativas, com ênfase na responsabilidade mútua e no coleguismo (Machado, 1994).

A disseminação e desenvolvimento do sistema de “clientes internos” cria uma disciplina entre os trabalhadores que estimula uma situação de monitoração e controle de desempenho de cada um. Na opinião de Faria (1992, p.87), este sistema cria “uma situação altamente stressante e neurotizante, onde o discurso é o da qualidade, mas o objetivo é o da perfeição (zero defeito)”. De acordo com Wood Jr. (1995), as relações de trabalho cooperativas e a lealdade grupal do povo japonês às empresas, derivam da pressão para evitar erros no processo e paralisar a produção. Por conseguinte, a busca pelo “aprimoramento” do processo é uma forma de forçar os trabalhadores a identificar problemas e encontrar soluções imediatas, visando alcançar novos padrões de desempenho, em um incessante processo de “melhoria contínua”.

O estabelecimento da interdependência entre os postos de trabalho implica em um reforço constante para que todos os trabalhadores tenham a mesma motivação, o mesmo ritmo e a mesma responsabilidade sobre o processo. O estudo de Ely (1993), realizado em instituições bancárias que implantaram programas de qualidade, demonstrou que o desempenho dos grupos no local de trabalho acaba por desempenhar, muito mais, um papel de fiscalização do comportamento e do resultado do trabalho dos colegas. Com isso, ao ter a responsabilidade de produzir corretamente e monitorar os resultados, cada trabalhador atua também, como um fiscal de si mesmo e de seus colegas (Faria, 1992; Humphrey, 1994).

O alto grau de dependência da gerência em relação à mão-de-obra, devido ao aumento da autonomia operacional dos trabalhadores, amplia o risco de rupturas às especificações. Por esta razão, as administrações criaram uma série de estratégias para minimizar o impacto desta dependência, onde a conquista do comprometimento e cooperação é obtida através da instituição de “contrapartidas” aos trabalhadores, no que se estabelecem sofisticadas formas de cooptação (Machado, 1994; Lima, M.E., 1996; Humphrey, 1994; Aranha, Cunha, 1996).

Face à intensificação do desemprego estrutural, a oferta de vínculos empregatícios estáveis apresenta-se como um dos principais meios para se obter o engajamento



dos trabalhadores à lógica empresarial. A oferta de benefícios materiais e simbólicos consagra-se como uma eficiente estratégia para obter consenso e unificação dos trabalhadores aos objetivos da empresa. Afora isso, a melhoria das condições da força de trabalho e o uso de sistemas de avaliação e promoção são utilizados para controlar manifestações individuais, atuando como mecanismos neutralizadores de reivindicações e iniciativas (Humphrey, 1993).

Sob tais mecanismos, torna-se lúcida e atual a análise de Marcuse (1974), quanto ao potencial da ideologia “integracionista” em desmobilizar e esmaecer qualquer tentativa ou movimento crítico de contestação ao sistema em que se está inserido. Em seu entendimento, a intensidade com que o sistema de mercado desperta necessidades e entrega mercadorias faz com que o indivíduo aceite substituir a necessidade do “ser” pela possibilidade do “ter”, de forma que prevalecem os interesses do sistema de mercado. Evidencia-se então, o predomínio dos aspectos sociais do trabalho sobre seus aspectos técnicos (Braverman, 1980).

As implicações das práticas “participativas” e “democráticas” sobre a consciência crítica da classe trabalhadora, é observada até mesmo em suas instâncias representativas e no caráter combativo dos sindicatos. De acordo com Salerno (1993), os sindicatos pouco têm questionado os aspectos organizacionais relativos ao trabalho, priorizando as questões sociais do trabalho. Em decorrência, intensifica-se o avanço das economias capitalistas rumo à construção da subjetividade operária, com profundos efeitos sobre sua vida psíquica (Dejours, 1993; Machado, 1994; Lima, F.P., 1997).

Sobre tais efeitos, o estudo de Oliveira (1998), identificou que além da exigência de novas demandas, o TQC tem requisitado um maior nível de abstração, responsabilidade, e intensificação do ritmo de trabalho, provocando um desgaste físico-psíquico que modifica as relações mais imediatas do trabalhador com suas ações, seu corpo e sua própria subjetividade.

Já o estudo de M.E. Lima (1996), revelou que o TQC tem promovido impactos sobre o nível de consciência dos trabalhadores, identificando que os “benefícios” e “contrapartidas” são percebidos como uma concessão, ou até mesmo, como um privilégio proporcionado pela empresa. Entretanto, tais benefícios caracterizam-se, muito mais, como um reconhecimento justo da empresa pelos resultados alcançados com seus trabalhos. Tal comportamento é identificado como uma espécie de ‘infantilização’ dos empregados, que os torna dependentes da empresa e dos privilégios que oferece .

Nestes termos, intensifica-se um sentimento de impotência e incerteza quanto ao futuro, frente à sofisticação com que se reveste a racionalidade tecnológica. Sobre a dimensão

deste sentimento, Machado (1994, p.18), conclui que “a brutalização do trabalhador não se dá pela fome, mas pela ignorância política e pelos horizontes estreitos e alienados oferecidos pela lógica consumista desta sociedade capitalista tecnizada”.

Desta feita, ainda que os trabalhadores demonstrem uma identificação imediata com as políticas da empresa, e encontrem satisfação no que recebem em troca de seu comprometimento, tais circunstâncias não deixam de ser um produto pré-elaborado, pois têm conteúdo e função social determinadas. Sendo assim, a introjeção na subjetividade repele a capacidade crítica e a consciência verdadeira, pois não há possibilidade de transformação sem que haja conhecimento do que está sendo articulado e do que está sendo impedido de realizar (Marcuse, 1974).

No que se refere aos impactos sobre a classe trabalhadora, Machado (1994), denomina de ‘aristocracia técnica’ aquele grupo de trabalhadores que tem um elevado nível educacional, goza de altos salários, e tem relativa estabilidade no trabalho. Entretanto, ressalta-se que tais condições não representam um maior nível de consciência crítica destes trabalhadores, no exercício de uma atuação ativa em defesa dos seus interesses. O estudo de Lima (1996), mostrou que os ocupantes de cargos mais altos na empresa, são também aqueles que mais se identificam com a empresa, aderindo de forma incondicional à ideologia do TQC, e adaptando-se às novas exigências.

Quanto às possibilidades reais e limitadas do TQC sobre a formação geral dos trabalhadores Pinto (1994), denomina de ‘policognição tecnológica’ o incessante movimento dos sistemas de produção sobre a qualificação profissional. que induz os trabalhadores a colocar seu potencial cognitivo a serviço da produtividade. Compartilhando deste entendimento, Machado (1996), observa que as empresas têm buscado fazer intervenções de caráter pedagógico na organização do trabalho, como forma de doutrinar seus empregados à lógica do mercado.

Diversos estudos têm revelado que o acesso a cursos mais aprofundados é restrito àqueles funcionários que se mostram mais identificados e disponíveis a participar das atividades do TQC programadas pela direção, tal como identificado na pesquisa de Ely (1993), em instituições bancárias onde foi constatado que a difusão de cursos mais complexos era diminuta e de natureza muito simplificada.

Com isso, a preocupação em capacitar e educar permanece restrita a treinamentos que visam “instrumentalizar” os funcionários a adaptarem-se às conformidades dos programas de qualidade. Desta forma, ao mesmo tempo em que a participação espontânea é inibida pelas

políticas da empresa, intensifica-se a pressão para que os funcionários mantenham-se comprometidos e integrados aos programas da empresa.

Outrossim, despontam contradições até mesmo nas estratégias de implementação do TQC adotadas por grande parte das empresas, uma vez que se cria uma estrutura burocrática e “paralela”, que funciona como um mecanismo regulador do processo de trabalho e do conhecimento humano, para além do normativo (Moura; Santini, 1995). Observa-se que esta interpretação burocrática do processo, mostra-se incompatível com a dinâmica empresarial presente, que dissemina inovação e criatividade, mas institui a padronização e o rígido controle no processo de trabalho.

Não obstante a racionalidade instrumental implícita, concebe-se a busca pela qualidade, em seu sentido amplo, como uma motivação intrínseca ao homem - ser histórico e consciente de suas capacidades. Destarte, questiona-se o como fazer, ou seja, sobre quais parâmetros o homem coloca-se mais como um meio do que o fim de todos os seus esforços. Entende-se que a qualidade deve, em termos reais e concretos, associar-se a princípios que valorizem “o pleno desenvolvimento do homem para a cidadania, a independência intelectual e o pleno desenvolvimento de suas potencialidades” (Barroso, 1994, p.8-9, *itálico no original*).

Reconhece-se que as novas formas de gerenciamento da produção e do trabalho tenham promovido mudanças efetivas na criação de ambientes de trabalho menos conflituosos e autoritários, porém, são controversos os impactos da modernização sobre os trabalhadores e as relações de trabalho. Há um questionamento acerca dos mecanismos ideológicos e políticos que sustentam tais mudanças, no sentido de condicionar e manipular a subjetividade e capacidade criativa do trabalhador, propiciando-lhe um ambiente de trabalho que favoreça a sua auto-exploração.

Considerando que a “reintegração” do homem às suas habilidades genéricas, o saber-fazer, suscita o resgate de sua natureza espontânea e criativa, dar-se-á espaço às questões relativas à criatividade humana e seu significado no contexto do trabalho moderno.

## **2.3 A Criatividade**

A criatividade como um atributo da condição humana, remonta a períodos primitivos da história da humanidade, onde o potencial humano para criar e descobrir novos significados estabeleceu as bases para a evolução da espécie humana e da vida em sociedade. Avaliada no contexto do trabalho, a criatividade condiciona-se como um recurso organizacional de inestimável valor a ser cultivado dentro das organizações, configurando-se como um tema que desperta grande interesse de estudo, principalmente, em razão do ritmo alucinante de mudanças e dos novos desafios que se impõem às organizações. A seguir, apresenta-se algumas abordagens acerca dos pressupostos da criatividade.

### **2.3.1 Pressupostos básicos da Criatividade**

Durante muito tempo a criatividade esteve relacionada à presença de traços da personalidade e características inatas presentes em alguns indivíduos, tidos como “gênios” ou “iluminados”. Até então, o intento científico centrava-se na criação de teorias que comprovassem a presença de elementos do comportamento criativo em determinadas pessoas, como uma condição da natureza humana. Tal perspectiva, estava relacionada ao processo de evolução e desenvolvimento de concepções acerca da natureza humana, profundamente influenciadas pelos interesses econômicos e políticos que permeavam as relações sociais das sociedades vigentes.

Ressalta-se que, apesar da ideologia globalizante pregar a diversidade, sobremaneira, fatores como cor, sexo, etnia, religião e classe social, ainda exercem função determinante e discriminante da capacidade intelectual e do potencial criativo dos indivíduos, em sociedade.

Destarte, conforme argumenta Bleger (1989), a colocação de um problema corresponde a um enquadramento ou limitação das respostas em torno do mesmo. Esta limitação vincula-se à existência de uma determinada concepção de homem, predominante em um determinado momento histórico. Dessa forma, os pressupostos da natureza humana

correspondem às características culturais e sociais de cada época, onde se compreende que “cada organização histórico-social tem um tipo de imagem de si mesma”(Bleger, 1989, p.16).

Dentre as diversas concepções de homem que surgiram através de uma evolução histórico-social, Bleger (1989) afirma que a concepção de homem como “ser humano” faz parte de uma concepção dialética que considera em um primeiro plano, tanto a unidade como a interdependência de todos os fenômenos em movimento. Sob tal perspectiva, pode-se compreender que: o homem caracteriza-se como um ser social, onde o conjunto de suas relações sociais responde pela definição de sua personalidade; na condição de ser histórico, o homem é produto de um desenvolvimento no qual emergem novas potencialidades, que refletem a estrutura social, em amplo sentido; porque o meio ambiente do homem é um ambiente social do qual provêm estímulos fundamentais para a organização de suas qualidades psicológicas; e porque o conhecimento da condição humana está socialmente condicionado.

Aceitando-se o conhecimento alcançável, como socialmente condicionado, entende-se que o potencial de desenvolvimento humano é engendrado e limitado segundo as condições estabelecidas. Dessa maneira, pode-se considerar a criatividade como um atributo humano universal, passível de ser bloqueado pelo ambiente circundante à medida que este, delimita seu espaço, e fundamentalmente, determina seus caráter e expansão.

As implicações no nível psíquico, refletem-se no fato de as pessoas associarem o que gostam e não gostam de fazer, o que têm facilidade ou não para realizar, com o fato de terem ou não vocação para o fazer. Entende-se por vocação “a expressão do que as pessoas podem fazer, têm capacidade ou têm aptidão para”(Paulon, 1988, p.2). Sendo assim, sustenta-se que a vocação relativiza-se a “o que é possível fazer, face ao que se foi e ao que se quer ser. É o que se pode ser, junto com o que se pode inventar, se é que a vida nos deu espaço para criar”(Paulon, 1988, p.27, grifo da autora). Então, a vocação como uma manifestação do potencial criativo, configura-se como uma disposição socialmente construída pelas influência do meio.

Nestes termos, entende-se que a criatividade é inerente à espécie humana e representa não apenas a expressão de aptidões e, ou o exercício de uma vocação, mas acima de tudo, corresponde à manifestação do potencial criador espontâneo presente em todos os indivíduos, independente de sua etnia, cor, sexo ou classe social.

Não obstante o foco deste trabalho não se centrar nos aspectos psicológicos da processo criativo, os estudos no campo da Psicologia têm elevada influência no tratamento das

questões acerca do comportamento humano e da criatividade no âmbito organizacional, e portanto, merecem destaque. A seguir, uma breve inclinação às contribuições da Psicologia acerca do tema Criatividade.

### **2.3.1.1 A influência da Psicologia**

Em se tratando de um estudo sobre a criatividade, considera-se apropriado registrar a influência de algumas das principais escolas da Psicologia, no estudo da conduta humana no trabalho. O Behaviorismo destaca-se pela intensidade com que seus achados são aplicados ao comportamento humano, em especial, na área da educação e do trabalho. Em idos de 1912, Skinner centrou-se na busca de elementos que pudessem prever e controlar o comportamento, através da relação estímulo (eventos ambientais) – resposta (comportamento observável), concebendo um entendimento por indução, que vai dos organismos simples aos organismos mais complexos.

A realização de experiências com o condicionamento de animais, levaram Ivan Pavlov à idéia de que o comportamento humano era passível não apenas de observação e previsão, mas sobretudo, de provocação e controle. As conclusões de Skinner e Pavlov tiveram ampla difusão no meio científico à medida que significavam a oportunidade para a elaboração de leis de conduta e comportamento, que propiciassem a elevação da Psicologia à condição de ciência exata.

Na perspectiva behaviorista, o comportamento humano pode ser condicionado, visto que se manifesta como uma resposta às combinações de reforços positivos e negativos recebidos pelo organismo. Dessa forma, o processo criativo decorre de combinações mentais de tentativa e erro, até que a solução ou idéia original seja encontrada. Na concepção de Skinner, a atividade criadora não difere dos outros comportamentos produzidos pelo ser humano, apenas os elementos que precedem a atividade e a determinam são mais obscuros.

Em fins do século XIX, a Psicanálise, na figura de Freud, representou um marco na história da Psicologia, ao conceber o comportamento como derivado das tensões que existem no organismo em resposta aos desequilíbrios provocados por uma determinada necessidade. Para Kneller (1978), a psicanálise tem influência substancial na teoria da criatividade, pois enquanto para as demais escolas psicológicas a ênfase estava nos processos psíquicos da

consciência, para a Psicanálise a criatividade origina-se nos conflitos do inconsciente humano. De acordo com a teoria psicanalítica, a criatividade dos artistas corresponde a um ato de sublimação (ato de transferir impulsos não satisfeitos), em que a dedicação ao ato de criar, manifesta-se como um mecanismo para liberar os complexos reprimidos.

No final da década de 50, a Psicologia Humanista surge com a idéia de que a valorização do ser humano é decorrente de sua auto-realização. Para os humanistas, todo ser humano tem um potencial criativo a ser desenvolvido, e nesse processo a auto-realização é condição essencial para a manifestação da criatividade. O enfoque no ambiente, pela primeira vez, foi tratado como fator de fundamental importância para a expressão do potencial criativo.

Na perspectiva do Psicodrama, o homem nasce espontâneo, ou seja, é dotado de criatividade e sensibilidade, porém, deixa essa condição à medida que tais atributos sejam lesados por condições ambientais e sociais constrangedoras. Nestes termos, a espontaneidade atua como um agente “catalizador” que libera a criatividade.

Pelo apresentado até aqui, observa-se que em geral, as linhas de estudo do campo da Psicologia sustentam que o indivíduo é, em sua essência, potencialmente criativo, e que concorrem para sua manifestação, a combinação de disposições individuais e ambientais. No entanto, ressalta-se que as contribuições da psicologia quanto ao conhecimento da conduta humana e de seus atributos, culminam em um vasto campo para a aplicação de teorias e modelos organizacionais de treinamento, imbuídos de “comportar” os “recursos humanos”, conforme os interesses e necessidades de produção.

O encaminhamento destes conhecimentos sobre o processo comportamental tem larga difusão e desenvolvimento no meio acadêmico e organizacional, onde trabalhos como o de Sens (1998, p.2), por exemplo, propõem que “é possível explicar o comportamento criativo de forma simples a fim de que este venha a ser utilizado na elaboração de instrumentos para treinamento de profissionais visando a criatividade”.

Outrossim, observa-se que grande parte da literatura organizacional orienta-se para um conceito relativizado de criatividade, em que as aspirações humanas em manifestar suas capacidades criativas, outrora desprezadas pelos sistemas de organização e produção, ganham agora, aos interesses produtivos, espaços ideologicamente construídos e condicionados a atender os interesses de mercado das organizações.



### 2.3.2 Modelos de Criatividade

Os modelos de criatividade aqui apresentados correspondem a análise realizada por Staw (1990), com o objetivo de construir uma teoria unificada da inovação, a partir da revisão da literatura que trata da criatividade e da inovação. Tal análise baseou-se em três principais fontes de pesquisa disponíveis sobre a criatividade na literatura organizacional, quais sejam: o modelo evolucionário da criatividade de Campbell (1960), as revisões da literatura de solução criativa de problemas de Amabile (1983, 1988), e a análise de Kanter (1983, 1988) acerca das organizações inovadoras.

***O modelo evolucionário de Campbell*** – Este modelo é considerado um dos mais importantes, e também, mais subutilizado dos modelos de criatividade existentes. Campbell posiciona-se contra a noção de que a criatividade estaria calcada em um processo enigmático desenvolvido por indivíduos bem-dotados ou “mentes brilhantes”, refutando o ditado contingencial de que “pessoas certas” frente aos “problemas certos”, resultam em soluções criativas. Ao invés disto, Campbell defende que a criatividade é, amplamente, o produto de tentativas suadas de trabalho duro e intenso, com o propósito de gerar múltiplas soluções para problemas difíceis.

O aumento de *inputs* variados, aliado a atitudes que evitam um criticismo prematuro das idéias permitirão o encontro de uma diversidade de alternativas que irão, provavelmente, levar ao encontro de soluções criativas. As principais críticas ao modelo de Campbell recaem sobre sua semelhança com o “darwinismo” de sua concepção, ou seja, contra a idéia de que a criatividade resulta da combinação de alta variação de *inputs*, e de uma alta seletividade das alternativas. Entende-se que o processo de variação e retenção seletiva são importantes, mas não determinantes do processo criativo, de forma que um processo evolucionário da criatividade iria muito extrapolar o simples aumento nos níveis absolutos da variação e da capacidade de retenção seletiva das idéias.

De acordo com Staw (1990), maximizar os efeitos da variação e da retenção seletiva torna-se muito mais complicado do que aumentar seus níveis absolutos. Portanto, a criatividade não resultaria, simplesmente, deste raciocínio cartesiano proposto pela lógica de Campbell.



*A estrutura componencial de Amabile* – O modelo de Amabile baseia-se na revisão de diversos fatores determinantes da personalidade e do ambiente da criatividade individual, através de uma seqüência de graus que pretende explicar como ocorre o processo de solução de problemas.

Segundo a concepção de Amabile, a solução criativa de problemas pode ser vista como um ato social mutável, sujeito a influências ambientais e pessoais que ultrapassam a idéia de personalidades especiais, ou de um processo cognitivo imutável aplicado em todas as situações. Sua abordagem está mais centrada numa abordagem psicológico-social, que busca levantar de que forma as estruturas organizacionais e as pressões externas podem incentivar ou inibir a criação de respostas criativas.

O modelo de Amabile utiliza-se de muitas variáveis contidas na abordagem evolucionária, especificamente três: a motivação para a tarefa, que corresponde ao estímulo inicial para a resolução do problema; o domínio de habilidades relevantes, como o conhecimento da área-problema, habilidades técnicas ou talentos, e as habilidades de pensamento criativo que favorecem a geração de um maior número de soluções para o problema. Além disso, a autora pondera que a solução criativa de problemas envolve um domínio de múltiplas habilidades que combinadas, permitem atacar o problema valendo-se de alternativas diversificadas.

O ponto forte do trabalho de Amabile, consiste em sua contribuição aos mecanismos de variação e retenção seletiva da criatividade individual, onde acrescenta que soluções variadas podem ser introduzidas em muitas definições do próprio problema, e não apenas na etapa inicial da geração de idéias. O processo de retenção seletiva é visto como um subgrupo dos estágios de solução do problema, onde a reação das pessoas frente aos resultados das tentativas de solução do problema complementam o ciclo evolucionário.

Neste processo, Amabile observa que existem muitas outras variáveis intervenientes no processo criativo, mas que estão omitidas neste modelo. Contudo, a autora tem se dedicado a estudos de levantamento dos fatores presentes no ambiente organizacional que estimulam e inibem o potencial criativo das pessoas no trabalho.

A abordagem de Amabile apresenta-se como um dos trabalhos mais influentes na área da Criatividade aplicada ao trabalho, por buscar respaldo nos fatores psicológicos e sociais do processo criativo. No Brasil, trabalhos semelhantes tem sido desenvolvidos com o intuito de levantar o “clima” organizacional propício para a manifestação da criatividade e inovação, tais como os trabalhos de Alencar (1995; 1996), e de Faria e Alencar (1996).

***Abordagem estrutural de Rosabeth Moss Kanter*** – A análise de Kanter está mais voltada para um tratamento sociológico e gerencial da inovação, e por isso, é bastante utilizada como um referencial preliminar para promover o desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional.

A abordagem de Kanter é um tanto similar à estrutura seqüencial proposta por Amabile, entretanto, para Kanter, a inovação não se limita à soma da criatividade individual dos elementos presentes na organização. Em sua concepção, fatores como estrutura organizacional, poder, comunicação e condições econômicas externas são fatores situacionais que afetam as inovações. Tal como no processo criativo individual, a inovação organizacional é entendida como um processo evolucionário que compreende tanto a variação, como os processos de retenção seletiva das idéias.

Kanter destaca que a variação é algo que pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho no qual o indivíduo está exposto, e que por isso, o ambiente da tarefa pode atuar como estimulador da contribuição criativa dos indivíduos na organização. Ao entender que a inovação floresce na combinação de idéias, observa que, enquanto as organizações tradicionais buscam segmentar habilidades e reduzir interdependências, as empresas inovadoras incentivam a formação de times com funções cruzadas e grupos de projetos móveis para capitalizar perspectivas múltiplas. Ao invés da simplificação e divisão do trabalho, os cargos tendem a ter uma definição mais ampla, e desta forma, a supervisão é exercida através de estruturas matriciais onde os membros da organização têm múltiplas fontes de responsabilidade.

Sendo assim, a análise de Staw (1990) acerca dos principais modelos de criatividade não chega à conclusão de uma teoria unificada da inovação, mas esclarece que a elaboração de um modelo evolucionário é adaptável tanto à criatividade, quanto à inovação, abastecendo-se de uma cruzada fertilização destes tópicos apresentados. Compreende-se então, que não há um modelo de criatividade único, visto que a geração de idéias é individual, e as pessoas possuem esquemas diferentes de percepção e interpretação dos fatos.

Considerando a complexidade e a diversidade de interpretações que desperta a Criatividade, privilegia-se, a seguir, algumas perspectivas consideradas relevantes para o estudo da criatividade no trabalho.

### 2.3.3 Uma concepção contemporânea da Criatividade

A criatividade tem sido relacionada com uma miscelânea de termos, dentre os quais, destacam-se: a inteligência, a originalidade, a intuição e a inovação. Nota-se ainda que a ênfase em um destes determinados termos prevalece segundo a perspectiva que se quer dar à interpretação do tema.

De acordo com Kneller (1978), a criatividade não está diretamente relacionada com o grau de inteligência, ou seja, uma pessoa com um alto grau de inteligência pode não ser criativa. Entretanto, há uma grande chance de a pessoa criativa (aquela que consegue manifestar seu potencial) ter também um alto grau de inteligência. Tal assertiva, por sua vez, é bastante polêmica, pois considerando-se os fatores sociais e políticos da exclusão social, e os próprios valores da sociedade moderna, a interpretação de inteligência tanto pode compreender o conhecimento geral e a assimilação fácil, como também pode resumir-se ao desempenho de um indivíduo em um teste de QI (Quociente de Inteligência).

A originalidade tem a ver com o ser diferente, com o encontrar um novo uso para um objeto, ou uma forma incomum. Sendo assim, a pessoa criativa seria aquela que demonstra uma alta capacidade para encontrar caminhos e respostas novas para o que é habitual. Entende-se que a complexidade dos termos com que a criatividade está relacionada, provoca muitos pontos para discussão, pois há divergências entre aquilo que o mercado e o indivíduo avaliam acerca do que é uma atitude inteligente, inovadora, original e criativa, segundo os valores inerentes a cada um. Desta forma, aquilo que de acordo com as necessidades e aspirações do indivíduo lhe é altamente significativo, pode por outro lado, não ter valor produtivo algum, e portanto, não agregar valor aos interesses do capital.

No campo das artes e da arquitetura, a criatividade está relacionada à criação, ao ato ou efeito de criar (Sens, 1998). De acordo com Meneghetti (1996, p.11), a arte é entendida como “aquela situação de elevado equilíbrio que dá paz e satisfação a todas as percepções”, não se portanto como uma opção, mas uma necessidade intrínseca ao fato de existir. Sendo assim, para o autor a arte é um exercício em que a criação nasce da intencionalidade de evolução do ser, fruto de seu amadurecimento. Desta feita, a arte é símbolo não de dor, regressão ou fracasso existencial, mas acima de tudo, é sinal de vivência e busca de auto-afirmação, onde a criação representa a busca do ser.

Utilizando-se da inspiração na ontoarte (arte da evolução do ser), Meneghetti (1996), entende a criatividade como aquela arte, pensamento, forma, idéia, intuição, e imaginação que dá prazer, conforto e sustentação a todas as melhores mentes. Então, a criatividade é aquela arte que dá dignidade ao ser inteligente, e não se resume àquela induzida pelo mercado e imposta pelos grupos hegemônicos.

Destarte, também para Rafaelli (1996), uma obra de arte não se resume a uma simples projeção dos conflitos de um artista, mas uma tentativa para resolvê-los, simbolicamente, em uma atividade prospectiva à qual outras pessoas possam identificar-se. Neste sentido Winnicott (apud Sens, 1998), observa que o impulso criativo é inerente a qualquer pessoa, desde que em atos não-automatizados da vida comum. Portanto, o ato criativo é espontâneo e resulta de uma consciente busca de respostas satisfatórias às necessidades intrínsecas de cada indivíduo.

De acordo com Kneller (1978, p. 15), a criatividade manifesta-se “quando descobrimos uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós”. Ora, por tal concepção, a criatividade inscreve-se a um valor ou uma conotação de novo para a pessoa que a produz, de forma que apresenta um significado único para cada pessoa.

Para Dorin (1978), a criatividade é definida como a capacidade para a criação e auto-realização existente em todas as pessoas, mas que depende de condições ambientais para se desenvolver. Parte-se do pressuposto de que o homem nasce espontâneo e deixa de sê-lo devido a fatores adversos presentes no meio ambiente, que inibem sua predisposição para criar.

Fischer (1989) relaciona a criatividade com a intuição, em que esta consiste no conhecimento de algo sem que se esteja consciente disso. Entrementes, um *insight* intuitivo deriva de um conjunto de informações que vêm sendo recolhidas e armazenadas pelos cinco sentidos em um nível subliminar, de forma que a habilidade para solucionar problemas criativos ou práticos, nos diversos aspectos da vida, é influenciada pelo conhecimento que já se tem disponível. Desta forma, a criatividade reabastece-se nas próprias experiências do indivíduo, e não está a mercê de um *insight* intuitivo vindo do nada.

Já Mosquera (1973, p.15), entende que o ato de criar “é um processo no qual a pessoa rejeita o óbvio, numa atitude de força contra a maré do hábito que o puxa para a mesmice”. A criatividade então, teria origem em um estado de constante insatisfação e de contínua opção, em que o indivíduo pode se movimentar e transformar sua realidade. Buscando analogias Ostrower (1994, p.27), afirma que “a criatividade pode ser comparada a

um músculo em exercício, ou seja, consiste em uma força consciente que se reabastece nos próprios processos através dos quais se realiza”.

Na opinião de Vasconcellos (1990), a criatividade é um processo intuitivo que chega à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado, utilizando-se de todo um conjunto de conhecimentos inconscientes que o indivíduo possui. Sendo assim, criativo é aquele que tem somente o problema de formalizar o fim, uma vez que não tem mais o problema dos meios, ou seja, tem a capacidade de dominar tudo aquilo que está no âmbito dos meios, com o propósito de evidenciar a si mesmo de forma consciente.

Diante disso, refuta-se o misticismo criado em torno da criatividade, em que esta, estaria relacionada a atribuições inatas, ou à presença de dons gloriosos conferidos a determinadas pessoas. A existência de fatores de natureza social e cultural coexistem com os atributos pessoais, atuando de forma integrada e interativa no processo de desenvolvimento da criatividade.

Por tais considerações, observa-se que em grande parte da literatura organizacional, a orientação tem sido no sentido de condicionar e subordinar o significado da criatividade àquilo que resulta em vantagens econômicas e competitivas. Sendo assim, o enfoque gerencial limita-se a uma abordagem direcionada de criatividade, em que a ênfase recai sobre as influências sócio-ambientais à criatividade, ou seja, na construção de um “clima” organizacional adequado, que favoreça a utilização da criatividade rumo à inovação.

### **2.3.3.1 O enfoque gerencial da Criatividade**

A ênfase na competitividade e as pressões por mudanças tem exigido que as empresas desenvolvam maior flexibilidade, criatividade e potencial de inovação. Nota-se então, que o crescente interesse pela criatividade e inteligência humana no trabalho, investe-se de interesses econômicos e de mercado que avançam sobre a organização do trabalho e da produção. Tal orientação é claramente percebida quando da análise da literatura especializada aplicada à gerência, em que autores como Evans e Russel (1989), por exemplo, afirmam que lidar com o futuro não será apenas uma questão de obter sistemas e estruturas mais eficientes, mas acima de tudo, o pensamento criativo torna-se fundamental.

Para Kao (1998), um dos autores em evidência no momento, lidar com a criatividade das pessoas é um desafio contínuo da gerência para lidar com a tensão entre a arte, estabelecida na liberdade de intuição, *insight* e inspiração, e a disciplina de trabalhar com metas e obter resultados. De acordo com o autor, as pessoas podem e até devem ser disciplinadas, mas nunca direcionadas, uma vez que isso pode bloquear intenções. Entretanto, não se distingue a conotação dada pelo autor, quando afirma que “o impulso deve acontecer para fora, para frente, para cima” num sentido contrário à complacência, pois entende-se que há, de qualquer forma, um deslocamento da intenção natural para a ação.

Torna-se evidente, segundo diversos autores (Dorin, 1978; Fischer, 1989; Motta, P.R., 1995; Alencar, 1996; Kao, 1997; 1998), que todas as pessoas começam a vida com um grande potencial criativo. Assim sendo, torna-se apropriado divulgar que enquanto algumas pessoas encontram espaço para expressar e desenvolver suas capacidades e talentos, outros permitem que seu potencial seja atrofiado e subutilizado pelas pressões e determinações do meio social. Desta forma, confirma-se a necessidade de quebrar os paradigmas que sustentam sistemas mecanicistas e burocráticos em favor de novas formas de pensar e organizar o trabalho<sup>11</sup>.

De acordo com Alencar (1996), o atual sistema educacional, com suas metodologias tradicionais e obsoletas, é uma das principais fontes de repressão e castração do potencial criativo, desde a infância. Sobre tal influência Neves (1998), refere-se a um sistema educacional desvirtuador, onde as pessoas sofrem um processo de “involução criativa” ao longo de sua passagem pelos bancos escolares. Ao invés do potencial criativo evoluir com o processo de amadurecimento humano, ocorre uma perda na capacidade de criar e imaginar porque “o processo educacional é um processo de construção de hábitos e de formas de expressão padronizados para o convívio social”(p.29).

Para Motta (1989), no plano organizacional a criatividade é um fator específico, porque sua manifestação depende de cada situação, de onde derivam suas próprias regras. Sendo assim, muito mais do que uma manifestação individual, a criatividade é coletiva, porque resulta da associação de um conjunto de informações e provoca alterações em crenças, hábitos e interesses sedimentados dos indivíduos.

---

<sup>11</sup> Destaca-se aqui o trabalho de Morgan (1996), pela interessante analogia com que aborda as organizações vistas sob metáforas. Entretanto, cabe uma leitura atenciosa à perspectiva evolucionista do autor, acerca das organizações



Quanto à amplitude da criatividade Kao (1998), não concorda com a definição tradicional que relaciona a criatividade com o processo de geração de idéias - *brainstorming*, ou com a teoria do pensamento lateral, considerando que tais definições são muito limitadas. Em sua concepção, a criatividade é um processo que abrange a geração de idéias, o desenvolvimento, e a criação de valor destas idéias. Não há, então, uma distinção entre criatividade, espírito empreendedor e inovação, uma vez que todas etapas estão presentes, contínua e concomitantemente, no processo criativo.

Vasconcellos (1990, p.166), afirma que “todo indivíduo tem um potencial criativo que é muito pouco utilizado pela empresa por falta de mecanismos e estímulos adequados”. Sendo assim, as pessoas consideradas pouco criativas e com desempenhos medíocres no trabalho, desenvolvem atividades fora da empresa em que dão vazão ao seu potencial criativo como forma de satisfazer suas necessidades de expressão e auto-afirmação.

Sobre este aspecto, Vico Mañas (1993) afirma que dentro das organizações torna-se comum o surgimento de críticas em defesa da idéia de que as pessoas, em geral, não são criativas. De acordo com o autor, pesquisas têm demonstrado que as pessoas deixam de usar o seu lado criativo e se adaptam à rotina quando não obtêm um retorno (*feedback*) das atividades que realizam e por desconhecerem os objetivos da organização em que atuam. Portanto, não encontrando espaço para expressar suas habilidades, os indivíduos conformam-se com a estrutura existente e passam a utilizar seu potencial criativo em outras atividades que não as do trabalho.

Na perspectiva de Etorre (1998), a possibilidade de expressão e desenvolvimento do potencial criativo tem sido uma das preocupações mais visadas por profissionais qualificados e bem-sucedidos. Porém, convém observar que tais profissionais representam uma reduzida parcela da classe trabalhadora, enquanto um imenso contingente submete-se a condições de subcontratação de trabalho.

Na perspectiva de Kao (1997), a função da gerência hoje, é principalmente, promover um ambiente de trabalho que permita às pessoas realizarem tarefas criativas da melhor forma possível. Neste sentido Motta (1995), acrescenta que não basta apenas despertar no indivíduo o espírito crítico, mas acima de tudo, é preciso oferecer oportunidades para descobrir e conhecer novas alternativas, novas possibilidades. Diante disso, o autor aponta que a existência de estímulos à criatividade torna-se crucial, uma vez que a complexidade e dimensão das organizações, tende a levar seus membros à conformidade e proteção das condições existentes.

Estruturas complexas e centralizadas, onde imperam o excesso de normas e procedimentos, conduzem à uniformidade e conformidade no exercício das tarefas, contribuindo para a neutralização de iniciativas e novas maneiras de pensar. O incentivo à autonomia contribui para despertar a criatividade, além de facilitar a avaliação das potencialidades e riscos das novas idéias. As grandes organizações inovadoras possuem um alto grau de flexibilidade em suas estruturas administrativas, em que fronteiras espessas e fluídas entre departamentos e divisões internas permitem a livre circulação de idéias, encorajando iniciativas individuais (Motta, 1995).

No que tange à comunicação, Kao (1997) afirma que ela consiste no meio essencial de uma cultura criativa, visto que é um aspecto que favorece a criatividade e a inovação, à medida que a empresa cria uma estrutura que permita uma comunicação horizontal e diagonal mais livre.

Na opinião de Motta (1995), a projeção de tarefas e funções deve oferecer desafios e pressões para o aumento da criatividade, uma vez que o desafio consiste na possibilidade de alcançar resultados que proporcionem autonomia individual suficiente para imaginar, desenhar e criar alternativas de produção e de comportamento administrativo.

Quanto ao controle do processo de trabalho Kao (1998), acrescenta que a imposição de cronogramas e prazos apertados e padronizados pode bloquear o potencial criativo de pessoas com estilos de trabalho diferentes. Sob tais condições, as pessoas criativas perdem ímpeto com muita rapidez quando são forçadas a se ajustar a ambientes desestimulantes, tornando-se necessário, então, eliminar os entraves burocráticos que reduzem a possibilidade de frustração.

Como um aspecto fundamental à promoção de um ambiente favorável à criatividade, Alencar (1996) afirma que há uma influência recíproca entre indivíduo e organização que afeta a expressão do potencial criativo. Tal influência pode ser verificada a partir da análise de fatores que afetam o grau de abertura à expressão da criatividade, ou seja, a cultura organizacional e o clima psicológico predominante na organização.

De acordo com Burnside (1990), o clima organizacional é definido como tudo aquilo que é comumente compartilhado e desenvolvido de maneira inconsciente através dos comportamentos de interação social, em síntese, representa o que a empresa faz. Já a cultura organizacional é compactuada para além do nível consciente, como uma espécie de retrato estrutural da realidade que sustenta o clima organizacional. De modo geral, ela representa o porquê a empresa faz o que faz.



O clima psicológico predominante envolve os aspectos relacionados ao ambiente organizacional de trabalho que favorecem a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras (Alencar, 1995). Como características de um clima organizacional favorável à criatividade, a pesquisa de VanGundy (apud Alencar, 1995) destacou a presença de fatores como autonomia, sistemas de recompensa por desempenho e competência, suporte à criatividade pela direção, aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas, envolvimento pessoal, e apoio da gerência às iniciativas.

Considerando tais fatores, Kao (1998), destaca o fato de que a cultura organizacional predominante pode sufocar a criatividade, tornando-se necessária a promoção de uma cultura criativa, capaz de valorizar o talento e a coragem de assumir riscos. Em seu entender, inserem-se na cultura aspectos como o estímulo ao uso de palavras, tom de voz, expressão facial e linguagem gestual, que podem ser utilizados como ferramentas para obter a inspiração das pessoas .

Um outro elemento de destaque, consiste no sistema de incentivos e recompensas, que deve envolver desde a eliminação de padrões comportamentais, normas, tradições internas de repressão e punição às iniciativas individuais, até a promoção de recompensas específicas de reconhecimento pela geração e introdução de novas idéias (Motta, 1995). Destacam-se ainda, outros fatores, como a comunicação interpessoal, a participação dos indivíduos nas decisões, treinamento, comprometimento, desafio proporcionado pelas tarefas além da adequação do sistema de avaliação e *feedback*.

Desta forma, observa-se que o pressuposto básico da linha gerencial é a constatação de que a expressão e desenvolvimento da criatividade pode ser facilitada ou bloqueada a partir da forma como determinados fatores apresentam-se na organização. Sendo assim, no momento em que as faculdades criativas apresentam-se como recurso de inesgotável valor, estimula-se a necessidade de criar ambientes, sistemas e culturas que maximizem as oportunidades e ocasiões para a expressão e desenvolvimento do potencial criativo nos sistemas produtivos.

Conforme o exposto, observa-se que o tema Criatividade apresenta interpretações diversas, que compactuam com a perspectiva histórica em que se está inserido. Na abordagem gerencial da criatividade aplicada ao trabalho, evidencia-se a orientação a um entendimento relativizado da capacidade humana, em que se instauram novas formas de dominação e manipulação da inteligência humana.

### 2.3.3.2 A visão de Dejours sobre a Criatividade no trabalho: o avanço sobre a subjetividade

De acordo com o psicopatologista do trabalho, Dejours (1993), o envolvimento da subjetividade humana no trabalho sob o “modelo” japonês, não se justifica apenas através das dimensões econômicas, mas fundamentalmente, no avanço das modernas técnicas de gerência sobre as dimensões psicológicas e simbólicas do indivíduo no trabalho. Frente às dificuldades da organização do trabalho, o indivíduo utiliza-se de sua ‘inteligência criadora’ no trabalho, com uma concepção psíquica que difere, significativamente, das teorias clássicas da motivação.

Os estudos da psicopatologia do trabalho rebatem, com firmeza, a concepção pejorativa que existe sobre a conduta humana no trabalho. Entende-se que é justamente a desobediência e transgressão dos operários aos procedimentos técnico-científicos, que permite aos operários criar artifícios que evitam certos incidentes no trabalho, garantindo a eficiência do processo.

Ao realizar sua tarefa, no cotidiano do trabalho, o trabalhador desenvolve uma ‘inteligência ardilosa’, através de recursos psíquicos acionados pela sua inteligência prática. Dessa forma, o operário altera a organização do trabalho (ordem dos dados técnicos e científicos), guiado pela sua intuição, que é acionada através da percepção dos sentidos. Tal comportamento do operário promove êxitos e desempenhos muito mais satisfatórios do que se imagina, permanecendo, no entanto, ignorada pela organização formal, uma vez que seu reconhecimento implicaria em contrapartidas aos funcionários.

A inteligência prática apresenta como principais características psíquicas: a) o envolvimento do corpo no início do processo, em que o pensamento, dá forma às mentalizações e soluções encontradas pelo indivíduo; b) a capacidade de auferir mais importância aos resultados da ação do que o caminho utilizado para atingir os objetivos, em que a experiência precede o saber, e a astúcia do indivíduo domina o uso da inteligência prática; c) a ocorrência em todas as atividades de trabalho, desde as manuais, teóricas e intelectuais; d) um poder criador que ocorre através de um processo fundamental de “subversão” ao estabelecido; e) uma ampla distribuição em todas as pessoas, desde que gozem de boa saúde, pois “um corpo por demais fatigado enfraquece a inteligência ardilosa e a criatividade”(Dejours, 1993, p.290).

A inteligência criadora mobiliza-se através do sofrimento do sujeito, em resposta à distância que existe entre a sua situação real de trabalho e a expectativa que mantém quanto ao passado, e com as quais aborda a situação real de trabalho. A oportunidade de se aproximar do passado, através do processo de ressonância simbólica<sup>12</sup> exige imaginação e criatividade do trabalhador, de forma que, face às exigências de produtividade e qualidade, isso faz com que “o trabalho se beneficie do extraordinário poder que lhe é conferido pela mobilização dos processos psíquicos que partem do inconsciente e se atualizam em inteligência artilosa. Sendo assim, a ressonância simbólica é, de certa forma, uma condição para a reconciliação do inconsciente com os objetivos da produção” (Dejours, 1993, p. 293).

Através da mobilização psíquica do sujeito, a organização do trabalho consegue atuar sobre a subjetividade do indivíduo, pois este, ao envolver-se com o trabalho busca um *sentido para si mesmo*. Assim, ao contrário do que defendia Taylor, entende-se que o caráter natural do homem é a espontaneidade e a mobilização de sua inteligência prática. Sendo assim, a vadiagem e descompromisso do operário é, acima de tudo, “o resultado de um processo de desorganização ligado aos efeitos deletérios da utopia taylorista, quando esta se concretiza nas relações sociais de trabalho”(Dejours, 1993, p. 295)

Desta forma, a busca pelo registro de sua identidade, o *ser*, passa pelo registro do *ter*, mobilizando habilidade, engenhosidade, inteligência e criatividade, sob forma de uma “pulsão” vetorizada do sujeito, em busca de reconhecimento. Um dado revelador da análise de Dejours, sugere que “a transformação do sofrimento do indivíduo em iniciativa e em mobilização criativa depende essencialmente do uso da palavra e de um espaço de discussão em que opiniões e perplexidades se tornem públicas (...) porém, cada vez que o espaço público apresentar uma tendência a se fechar, a criatividade ficará ameaçada” (1993, p. 305).

O trabalho, como resultado das relações sociais e produtivas vigentes, é sinônimo de confinamento e repressão da criatividade humana. Tal idéia assume veracidade quando se observa o reducionismo da abordagem gerencial, centrada na criação de mecanismos de aclimatação e condicionamento da criatividade humana à racionalidade produtiva do mercado.

Notadamente, tais mecanismos correspondem a uma concepção, por deveras,

---

<sup>12</sup> A ressonância simbólica é um processo psíquico de transposição de um cenário passado para um cenário presente, em que o sujeito busca aproximar-se do cenário inicial de seu sofrimento: a infância (Dejours, 1993).

restrita da inteligência e faculdade humanas, em que a negligência das possibilidades reais de existência humana, fortalece-se através da tecnologia (em especial, o incremento das inovações tecnológicas e gerenciais), e com ela todo o arsenal político e ideológico que se estabelece nas relações sociais determinantes (Marcuse, 1974).

A partir das diversas abordagens apresentadas, busca-se refletir o significado da criatividade no trabalho moderno. A seguir apresenta-se um posicionamento crítico frente à proposta do TQC, à medida que tal inovação organizacional preconiza profundas transformações qualitativas na estrutura e organização das relações de produção.

#### **2.4 Uma perspectiva crítica da influência do TQC sobre a Criatividade no trabalho**

Ao contemplar o processo de reestruturação organizacional vigente, percebe-se, em um primeiro momento, a transição para uma situação que emana uma nova concepção de homem, de trabalho e de vida em comum. Embora a realidade social exija tais transformações, uma reflexão histórica e real deste processo, evidencia uma lógica que intensifica a alienação e a destituição do homem de suas potencialidades para criar e se auto-realizar, através do trabalho.

Aktouf (1996), defende que o trabalho é veículo de expressão das capacidades criativas, desde que invoque o ato livre e não-alienado, estando portanto, destituído de exigências quanto a rentabilidades e resultados mensuráveis. No entanto, ainda que sua abordagem pareça propor uma ‘administração renovada’ e reintegrante da natureza qualitativa do trabalho, logo percebe-se a racionalidade instrumental e utilitária implícitas em seu discurso, ao declarar que “sobreviver amanhã é ser capaz de mobilizar, para o benefício da organização, todas as inteligências, cérebros e energias”(p.147).

Na constatação de que a gestão clássica provocou uma imensa perda de energia criadora e um enorme desperdício de potencial humano, elaboram-se investidas sobre a subjetividade do trabalhador, exigindo-lhe responsabilidade, lealdade, criatividade, sensualismo e disposição para dispor seu potencial cognitivo e comportamental a serviço da produtividade empresarial (Lima, M.E., 1996).

Quanto à revolução que anuncia, Dejourns (1993) afirma que a inovação proferida pelo “modelo japonês” consiste no seu avanço sobre as dimensões ética, simbólica e subjetiva

que estruturam as relações de trabalho, para obter a mobilização da inteligência criativa. Esta, exige um equilíbrio incessante entre visibilidade e segredo, entre singular e coletivo, entre legalidade e trapaça. É através de uma velada transparência e autonomia que as técnicas japonesas, como kanban, TQC e outras, funcionam não apenas como uma regra ou princípio, mas principalmente, como um mecanismo de coerção.

Tal transparência promove ainda uma vigilância generalizada e a desapropriação, em nome da razão cívica ou da razão da empresa. Entretanto, muito há de se questionar a perenidade do modelo japonês que manipula com bastante precisão e eficácia os recursos subjetivos da identidade para solicitar a inteligência criativa no trabalho. O entendimento de F.P. Lima (1997), reforça a existência de implicações do TQC sobre a subjetividade humana, onde a padronização, frente a diversidade dos problemas no trabalho, atua como fator desencadeador da criatividade e da engenhosidade humana, em benefício da organização.

Compreende-se que a natureza humana é dotada de complexidade e exige, pois, uma variedade de formas de trabalhar, compatíveis com a diversidade de situações vivenciadas no trabalho. Na tentativa de conciliar e reduzir tais dimensões, a prática do TQC acaba por estabelecer contradições que não se concretizam no cotidiano da organização do trabalho, e quando muito, prevalece o valor do padrão do mercado, em detrimento da diversidade humana.

Para F.P. Lima (1997, p.3), um trabalho que possibilite a manifestação de uma criatividade verdadeira e efetiva deve, necessariamente, ‘transgredir’ normas e padrões, instituindo sua própria racionalidade operativa. No entanto, a natureza qualitativa do trabalho transfigura-se no quanto permitem as relações sociais de produção vigentes. Por tais considerações, o autor questiona a concretização de um novo relacionamento entre capital e trabalho à luz do TQC, já que a busca por uma definição consensual quanto a procedimentos-padrão visando a qualidade, implica em uma racionalidade eficientista e uniforme, que reflete os interesses da lógica produtiva.

Sobre a natureza das relações de produção estabelecidas, Marcuse (1974), entende que a produtividade desta sociedade é destruidora do livre desenvolvimento das necessidades e capacidades humanas. No que a criatividade representa uma sinalização consciente do homem, na evidência do ‘ser’ torna-se indispensável a ruptura com os padrões e estilos de vida estabelecidos que suprimem as possibilidades de negação.

Sendo assim, ainda que a filosofia da qualidade pregue a autonomia do trabalhador, alegando que este é o que ‘mais conhece o seu trabalho’, predomina sua condição

de “executante de um plano previamente traçado”, o que deixa transparecer sua estreita relação com os princípios tayloristas.

Sobre as implicações sociais da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, estudos como o de Guimarães (1995), Vieira (1996) e Rabelo (1997), evidenciam que a introdução de inovações responde por um aumento no controle do processo de trabalho, favorecendo uma pseudo-participação que intensifica a perda de suas capacidades criativas e de reflexão.

Há indícios de que a introdução do TQC drena o espírito empreendedor e inovador das pessoas, pois impõe normas e procedimentos de conformidade focalizados no atendimento de padrões mínimos já existentes, com uma ênfase muito mais nos meios do que nos fins.

Ressalta-se ainda, a existência de posições contraditórias de estudos quanto às alterações promovidas por inovações tecnológicas e organizacionais. O estudo de Antunes (1994, p.256) insinua que através da participação no TQC “é possível resgatar o saber operário, sua criatividade/cooperação, controlar indiretamente o trabalho através do próprio grupo e do auto controle do trabalho individual e obter sugestões que contribuem à manutenção da rotina e melhoramento dos processos”. Já o estudo de Guimarães (1995, p. 431-432) acerca da introdução de inovações tecnológicas, evidencia que “o trabalho criativo e desafiador foi substituído, quase que totalmente, por um trabalho rotineiro (...) com a introdução da padronização e simplificação das tarefas”.

As contradições intensificam-se à medida que o incentivo à produtividade e qualidade sustenta-se na ameaça do desemprego, e as formas de recompensa e reconhecimento não se materializam na melhoria das condições de vida (Machado, 1996). Ainda que o discurso do TQC enobreça a iniciativa, a participação e a criatividade, constata-se que o processo de trabalho moderno exige, mais do que nunca, a passivização, a conformidade às regras, a padronização de idéias e comportamentos (Lima, M. E., 1996; Aktouf, 1996). Desta forma, o movimento de reestruturação na organização e processo de trabalho, vale-se da evidência de que as empresas “necessitam de uma mão-de-obra mais especializada, capaz de tomar iniciativa e exercer sua criatividade, mas ao mesmo tempo, disciplinada e conforme às regras” (Lima, 1996, p. 191).

De acordo com Marcuse (1974, p. 24), tradicionalmente o mundo do trabalho configura-se como um mecanismo bloqueador da liberdade de pensar, divergir e criar, na medida em que sua racionalidade tecnológica impõe necessidades e possibilidades alheias ao indivíduo. Resgatando-se a compreensão de Meneghetti (1996), a criatividade é compreendida



como a arte da evolução do ser, que evidencia o ser, consciente de si mesmo. Por tal perspectiva, não se concebe como arte, aquela ‘fabricada’ pelo mercado, com o propósito de atender aos interesses político-financeiros do sistema dominante, de forma que a criatividade não se consubstancia nas demandas do mercado.

Sob tal perspectiva Touraine (1993), crê inconcebível a criatividade no âmbito da integração social, pois esta estaria orientada por uma razão utilitária, e portanto, não manifesta da razão substantiva e plena do indivíduo. Por tal assertiva, é que se questiona até que ponto as relações produtivas estabelecidas em “organizações flexíveis”, “inovadoras”, ou em centros de “excelência empresarial”, não vêm a intensificar a “coisificação” do trabalho e do potencial humano no cerne do capitalismo contemporâneo.

Sendo assim, ao mesmo tempo em que se estabelecem sistemas de produção e organização mais participativos e abertos à capacidade criativa dos indivíduos, tal liberdade de ação e criação promove a perpetuação dos controles sociais, mantenedores do sistema dominante. O TQC representa, então um mecanismo renovado, que preserva a labuta e a alienação, através da incessante busca da qualidade total. Portanto, a reprodução imediata pelo indivíduo das necessidades superimpostas, não estabelece autonomia, apenas testemunha a eficácia dos controles (Marcuse, 1974)

Considerando os fatos históricos, políticos e econômicos apresentados no início deste capítulo, sustenta-se neste trabalho, que a compreensão e significado da criatividade, transpõe perspectivas diminutas e restritas, que confinam a inteligência e potencial humano aos interesses econômicos e políticos do sistema capitalista de produção, pois “para além de uma permanente crítica dos sistemas todo-poderosos de dominação e manipulação, o indivíduo só pode encontrar criatividade nas artes”(Touraine, 1993, p.36)

Com o intuito de contemplar as reais implicações do TQC sobre o significado da criatividade, a partir de uma perspectiva “crítica”, este trabalho lança-se a compreender até que ponto o TQC promove alterações organizacionais com o propósito de de resgatar e devolver ao indivíduo sua capacidade plena do saber-fazer, inerente à espécie humana (Marx, apud Braverman, 1980). Para tanto, considera-se como ponto central deste trabalho, compreender as implicações político-ideológicas que o sistema de produção capitalista inaugura através do TQC.

### **3 PROPOSTA DE CONDUÇÃO DO ESTUDO**

#### **3.1 Tipo de estudo e etapas da pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como sendo teórico-empírico, e em virtude da sua complexidade e do encaminhamento dado ao problema, priorizou-se um tratamento qualitativo, na medida em que esta abordagem permite, em maior nível de profundidade, o entendimento e análise das particularidades do comportamento dos indivíduos, dos fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Trata-se ainda, de um estudo exploratório-descritivo, visto que a parte descritiva precedeu um estudo exploratório, permitindo a reunião de informações substanciais à compreensão da realidade micro-institucional e à seleção dos casos. Com este procedimento foi possível coletar a opinião e depoimento de grupos variados de pessoas acerca da inovação implantada, contribuindo para o enriquecimento das informações.

#### **3.2 Questões de pesquisa e categorias analíticas**

Em se tratando de um estudo qualitativo, no qual não se pode fazer conclusões generalizadas, optou-se pela utilização de questões de pesquisa, considerando as recomendações metodológicas (Triviños, 1987). Parte-se do pressuposto que a realidade pode ser analisada sob diferentes perspectivas, tendo em vista que não há uma única verdade (Lüdke; André, 1986), e por isso definiu-se as seguintes questões norteadoras do problema:

- 1) Qual a estratégia empresarial de introdução do TQC?
- 2) Como foi conduzido o processo de implantação do TQC?
- 3) Qual o significado da criatividade e da qualidade para os funcionários e dirigentes da CELESC?



- 4) Quais as modificações observadas após a implantação do TQC, quais as suas reais implicações sobre a expressão do potencial criativo dos funcionários da CELESC?

Tendo em vista o problema e as questões de pesquisa, e objetivando sistematizar análise dos dados, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise:

- 1) Estratégia de introdução, processo decisório e implantação do TQC;
- 2) Condições sócio-organizacionais da empresa, antes e após o TQC;
- 3) Interpretação pessoal de Criatividade e Qualidade;
- 4) Aspectos Culturais e Educacionais

### **3.3 Procedimento metodológico**

#### **3.3.1 Delineamento e perspectiva da pesquisa**

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo comparativo de casos, uma vez que foram selecionadas duas unidades organizacionais da CELESC (Centrais Elétricas de Santa Catarina). A perspectiva deste estudo é dimensionada por um corte longitudinal, com a identificação e contemplação dos fatos históricos, através da avaliação dos períodos anterior e posterior à introdução do TQC; e ainda por um corte seccional, com um enfoque naqueles aquele (s) setor(es) em que o TQC estava implantando há mais tempo. O nível da análise é organizacional, e as unidades de análise correspondem a duas áreas distintas da CELESC (Centrais Elétricas de Santa Catarina): um departamento da área administrativa, e uma supervisão da área operacional

#### **3.3.2 A escolha dos casos**

Com base nas informações obtidas através da etapa exploratória, na seleção dos casos privilegiou-se aquelas áreas em que o programa estava implantado há mais tempo e que

se destacavam em desempenho na questão da qualidade. O principal critério de seleção recaiu na diversidade das unidades organizacionais, seguindo as recomendações de Michelat (apud Thiollent, 1987), uma vez que a intenção era contemplar a questão da criatividade nos dois pólos da empresa, ou seja entre aqueles sujeitos que ocupam posições diversas: a área operacional (área-fim) e a área administrativa (área-meio).

### **3.3.3 Métodos e técnicas de levantamento de dados**

A coleta dos dados na presente pesquisa derivou de duas fontes: os dados primários, que foram aqueles coletados pela pesquisadora; e os dados secundários, aqueles dados que já estavam disponíveis em documentos, manuais, relatórios, regulamentos, boletins, publicações do sindicato, etc.

A coleta dos dados primários foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e depoimentos. A utilização da entrevista semi-estruturada, permitiu que fossem feitas adaptações necessárias ao contexto de cada caso, viabilizando o desenvolvimento de uma estreita relação com os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos funcionários, sempre em um lugar reservado, e de comum acordo entre as partes, quanto à participação na pesquisa. A realização das entrevistas na área operacional, condicionaram-se aos horários de escala dos trabalhadores, tendo em vista os trabalhos em linhas de transmissão serem realizados no campo.

Todas as entrevistas foram gravadas, perfazendo um total de, aproximadamente, 24 horas de conversação. Durante as entrevistas, embora houvesse a preocupação de não tolher as informações dos entrevistados, procurou-se atender às questões da pesquisa, sem um rígido enquadramento aos roteiros. Em média, as entrevistas duravam cerca de uma hora e meia, sendo que algumas levaram até duas horas e meia.

As observações foram realizadas em diversos departamentos visitados, e na sede dos setores, sendo que na SPLT (ARFLN), as observações foram feitas na subestação, na sede da ARFLN, e na oficina dos eletricitas. Através da observação direta, do tipo sistemática e livre, foi possível confrontar as informações obtidas na análise documental e nas entrevistas (Triviños, 1987).

Foram tomados depoimentos do representante dos empregados da CELESC, do coordenador do Sindicato dos eletricitários do estado, além de dois supervisores da Divisão de Operações e Manutenção (DVOM), da ARFLN. Os depoimentos desta pessoas foram bastante significativos para esclarecer questões, que por vezes, os funcionários limitavam-se a aprofundar.

### **3.3.4 Método de análise dos dados**

A análise dos dados privilegiada foi do tipo descritiva, com ênfase em uma análise interpretativa, que corresponde à abordagem predominantemente qualitativa adotada. A abordagem qualitativa de Michelat (apud Thiollent, 1987) evitou que na entrevista, houvesse predefinições de respostas para as perguntas, e na interpretação, a inclusão do conteúdo das respostas em categorias, de imediato.

O procedimento de análise dos dados consistiu na leitura e releitura das entrevistas, vislumbrando chegar a uma “impregnação” da substância dos fatos, permitindo dentro do possível, interpretar a relação entre as diversas categorias e entrevistas. Pelas possibilidades de tal procedimento, seguiu-se o encaminhamento na pesquisa de Guimarães (1995).

Todas as entrevistas foram transcritas literalmente, quando então, procedeu-se à utilização alternada de leituras verticais (análise singular de cada entrevista) e horizontais (relação dos elementos de uma entrevista com os de outras entrevistas), com o intuito de analisar o conjunto das entrevistas. Após este momento, fez-se os recortes das falas, respeitando a singularidade de cada entrevistado, agrupando-as por categorias.

Na pesquisa documental, foi possível obter informações relativas ao contexto da organização, através da visita à biblioteca da empresa, juntada de informativos, jornais, além do material cedido pela empresa.

Ao todo foram entrevistadas 20 pessoas, sendo 12 funcionários, seis (06) representantes da direção, um (01) representante do sindicato, e um (01) representante dos empregados, além de vários depoimentos.

#### 4 PESQUISA EMPÍRICA: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS

Esta seção refere-se à pesquisa empírica, caracterizada pelo estudo comparativo de casos. Em um primeiro momento, apresenta-se uma breve introdução acerca do setor elétrico, a caracterização geral<sup>12</sup> da empresa selecionada, e em seguida a análise dos casos.

##### **Introdução**

A intervenção estatal nas indústrias de monopólio natural decorre do início da década de 30, em razão de serem intensivas em capital e o setor privado não dispor do volume financeiro necessário, ou ainda, pelos altos níveis de rentabilidade de tais indústrias. O setor elétrico, no Brasil, era quase que totalmente privado até a década de 40, quando se evidenciou um descompasso entre a produção de energia elétrica e a demanda do mercado (Fischer; Teixeira; Heber, 1998).

A partir de então, desencadeou-se um processo de estatização das empresas privadas, de forma que, atualmente, a participação privada restringe-se às companhias distribuidoras regionais de pequeno porte. Tendo experimentado uma grande expansão até meados da década de 80, nos dias atuais o setor elétrico vivencia um declínio no seu ritmo de crescimento. Além de fatores de natureza econômica, tal qual o uso da política tarifária como instrumento de controle inflacionário, foram determinantes para uma crise financeira no setor elétrico, um inadequado e ineficiente desempenho empresarial, com uma forte interferência política nas gestões das empresas concessionárias (Fischer; Teixeira; Heber, 1998).

Devido à falta de recursos financeiros, à crescente ineficiência administrativa e à tendência neoliberal mundial, houve um aumento no nível de participação privada na exploração dos serviços de geração, transmissão, distribuição e varejo de energia elétrica. Em

---

<sup>12</sup> As informações aqui apresentadas são resultado de pesquisa documental realizada em relatórios, jornais de veiculação interna, *folders*, manuais cedidos pela direção, além de informações obtidas em seminários promovidos pela empresa, durante a coleta de dados.

1995, com a regulamentação dos procedimentos referentes à concessão e regulação da indústria elétrica no Brasil, pela Lei de Concessão e Permissão da Prestação de Serviços Públicos (Lei nº. 8987 e 9074/95), foi definido que a exploração dos serviços públicos de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica continuaria a depender de concessões, através de processo licitatório, porém, com a livre concorrência entre empresas públicas e privadas.

Como órgão regulador deste sistema, foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), com a finalidade de tornar-se uma agência reguladora que prime pela eficácia e eficiência, com ênfase na qualidade do serviço. Como mudanças neste setor, está prevista a criação de órgãos operadores regionais com o propósito de evitar rentabilidade abusiva do setor elétrico privado, em detrimento da qualidade dos serviços prestados à população.

## **Apresentação**

A empresa selecionada para a realização da pesquisa é a CELESC – CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A., uma grande empresa estatal com sede administrativa localizada no bairro de Itacorubi, na cidade de Florianópolis. Devido ao grande porte da empresa e os objetivos da pesquisa, foram selecionados dois casos dentro da empresa, considerando a diversidade de seu universo organizacional para proceder ao estudo. Em um primeiro momento, far-se-á a apresentação do histórico e características gerais da empresa.

## **Histórico e características gerais da CELESC- Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A**

A CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A., é uma empresa de economia mista, criada pelo Decreto Estadual nº 22 de dezembro de 1955. Em 1956, a CELESC instalou-se, efetivamente, como uma empresa concessionária, com o objetivos de planejar, construir e explorar sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia elétrica no Estado.

O início da exploração de energia elétrica em Santa Catarina data das primeiras décadas deste século, através da iniciativa privada que atuava com sistemas elétricos locais e isolados em algumas regiões do Estado. A princípio a CELESC atuava como uma *holding* que injetava recursos públicos nestas pequenas empresas, subsidiando a geração de energia elétrica no Litoral, Vale do Itajaí, Norte/Nordeste do Estado, Planalto Serrano e parte do Oeste do Estado. Entretanto, com as perspectivas de crescimento econômico do Estado, houve a necessidade de expandir a capacidade de energia a outras regiões, além de suprir a demanda emergente de energia elétrica.

Por volta de 1964, iniciou-se um processo de estatização do setor elétrico, em que se deu o encampamento das pequenas empresas regionais. Dessa forma, a CELESC passou a operar nas áreas de geração e distribuição de energia elétrica, viabilizando a interligação do sistema elétrico no Estado. O processo de incorporação das pequenas empresas e cooperativas foi pautado por conflitos, desencadeados por motivos diversos: problemas financeiros, problemas relativos à falta de recursos materiais e humanos, oposição generalizada aos interesses políticos, resistências às encampações por parte dos produtores tradicionais, insegurança nas negociações e receio de ineficiência funcional por parte dos produtores tradicionais, insegurança nas negociações e receio de ineficiência funcional quanto ao fato de a CELESC ser um órgão governamental

Desde então, a CELESC organizou-se em unidades administrativas, de forma que, atualmente, é composta por uma Administração Central, com sede em Florianópolis, e 16 Agências Regionais localizadas em pontos estratégicos de atuação no Estado. A CELESC conta com 4.461 funcionários distribuídos em todo o Estado, sendo que a Administração Central detém 1.160 funcionários (dados de agosto/98).

Atualmente, a empresa atende a um mercado consumidor de cerca de 1,6 milhão de pessoas, distribuídos em 293 municípios, que compõem a sua área de concessão, o que equivale a 98% do território catarinense. Dentre as principais classes de consumo da energia elétrica destacam-se: classe industrial (45,01%); classe residencial (24,74%); classe comercial (11,25%); classe rural (10,29%) e outras (8,70%) (BEC, agosto de 1998).

Com a regulamentação do modelo de privatização do setor elétrico, em 1995, a empresa definiu como principais focos de ação, a ampliação de sua capacidade de geração de energia, o desenvolvimento de novos negócios e a eliminação do déficit de eletrificação rural, uma vez que o Estado de Santa Catarina já apresenta um dos melhores índices de propriedades rurais eletrificadas do país.

De acordo com os relatórios consultados, o projeto de reestruturação do setor elétrico nacional, tem viabilizado, desde 1995, a realização de projetos de parceria com a iniciativa privada para a construção de cinco usinas hidrelétricas e duas térmicas, além da repotencialização de outras três pequenas hidrelétricas (Cedros, Palmeiras e Pery).

Para levantar o potencial eólico e solar do estado, a empresa fez um convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) visando a busca por alternativas ecologicamente corretas para a geração de energia. Assim, com a retomada de investimentos em projetos de geração de energia elétrica, a empresa espera atingir 25% de geração própria até o ano de 2002.

Através destas ações, a empresa busca reduzir sua dependência energética, e acima de tudo, obter maior flexibilidade para a negociação de contratos bilaterais com seus fornecedores de energia. Para garantir a viabilização financeira de novos projetos, desde 1996 a empresa mantém, um programa de internacionalização do seu capital, através do lançamento de ações no mercado financeiro.

Ao envidar um projeto de modernização visando a excelência empresarial, a CELESC vem investindo no fortalecimento de sua imagem e desempenho, instituindo-se como uma empresa *orientada para o cliente*. Desta forma, objetiva criar condições que propiciem maior competitividade com o aprimoramento do padrão de qualidade dos serviços, para a plena satisfação de seus quatro grandes clientes: os consumidores, os empregados, a sociedade e os acionistas, conforme definido em seu Planejamento Estratégico.

Em termos de desempenho, no ano de 1997, a CELESC foi classificada em 9º lugar em excelência empresarial no Serviço Público pela Revista Exame (julho de 1997) e em 2º lugar entre as 10 maiores estatais do Estado (Revista Amanhã). Ressalta-se que as mudanças no modelo de gestão do setor elétrico estão em vias de alterar o perfil administrativo e acionário da empresa, uma vez que há previsão para leilão de 29,05% do capital votante. Isto significa não apenas a desestatização da empresa, mas também profundas alterações na organização como um todo.

Da última década para cá, a empresa tem vivenciado experiências no sentido de modernizar seus processos, através da adoção de inovações tecnológicas e organizacionais. Porém, como uma empresa estatal, e portanto, sujeita às ingerências políticas, a empresa e todo o seu corpo funcional sofre com os constantes processos de transição e mudanças no comando da empresa. Desde 1994, a empresa adotou o Programa Qualidade Total – CELESC, com o intuito de atender às exigências de qualidade e competitividade do cenário empresarial.



Como objeto de nossa pesquisa, a seguir apresenta-se um breve histórico da implantação deste programa.

### **O Programa de Qualidade Total na CELESC: –orientada para o cliente**

O programa de Qualidade Total da CELESC foi lançado em 1994, e desde 1995 passou a integrar o Programa de Qualidade e Produtividade no serviço público lançado pelo Governo do Estado de Santa Catarina. De acordo com o Governador do Estado, na abertura do II Seminário de Gestão da Qualidade Total no serviço público estadual (22/23 setembro de 1998), tal iniciativa resulta de “esforços do governo em modernizar a máquina pública e projetar a administração estadual como referência no país”.

Como parte deste empreendimento, o Programa de Qualidade e Produtividade no Serviço Público estendeu-se a todos os órgãos que compõem a estrutura administrativa governamental no Estado. Para a implantação do programa, criou-se uma Secretaria Extraordinária de Qualidade e Produtividade, responsável pela coordenação de 36 programas especiais em todo o Estado. De acordo com o então Secretário da Qualidade, a missão do programa é “disseminar a filosofia, métodos, conceitos e ferramentas da Qualidade Total nos órgãos do poder executivo estadual”, e tem como objetivo “aumentar o nível de competitividade do Estado para aumentar a melhoria da qualidade de vida do cidadão catarinense”.

A implantação de programas visando a modernização da CELESC antecede a iniciativa do Programa de qualidade, nos moldes do TQC. No ano de 1987 a 1990 houve a implantação de um Programa de Gestão Participativa, com uma intensa difusão dos CCQs (Círculos de controle da Qualidade) que conforme depoimentos de funcionários, ocorreu de forma totalmente impositiva e autoritária. Em 1990 o programa foi extinto, devido à troca de poder no governo do estado. De 1992 até 1994, houve uma tentativa de implantação de um programa de qualidade em uma única diretoria, nos moldes da gestão participativa. No ano de 1994, foi lançado o Programa de Qualidade Total na visão do TQC (Total Quality Control) em toda a empresa. Em 1995, foi criado um Escritório da Qualidade (TQC), momento em que o programa contou com o apoio da Secretaria da Qualidade Total do Estado, lançado naquele ano.



Para a implantação do programa em 1994, a empresa contratou a assessoria da Fundação Christiano Ottoni (FCO), responsável pela disseminação da filosofia japonesa nas grandes empresas brasileiras. Durante os primeiros 06 meses, foram ministrados cursos de treinamento para a alta direção e os níveis gerenciais. Em um segundo momento, houve a disseminação dos conceitos e ferramentas do TQC para todas as chefias.

#### **4.1 Caso I Administração Central - Departamento de Auditoria Interna (DPAI)**

##### **Características gerais**

O caso I refere-se ao Departamento de Auditoria Interna (DPAI), que conforme pode-se observar no organograma da empresa (Anexo 1), está formalmente ligado à presidência da empresa, constituindo-se em uma unidade departamental da Administração Central da CELESC.

O início do processo de crescimento da empresa, deu-se através da estatização do setor elétrico no estado, em que a incorporação de empresas menores culminou na formação de um modelo organizacional burocrático. De acordo com Pereira e Motta (1986), à medida que a organização burocrática torna-se avançada, a divisão vertical do trabalho tende a ser fortalecida, o que implica não apenas na especialização das atividades, mas fundamentalmente, no estabelecimento de funções de dominação, em que a hierarquia burocrática tende a legitimar a separação de funções de operação e concepção.

Na estrutura organizacional da CELESC, tal separação é claramente perceptível, não apenas em função da diversidade de pessoas e cargos, mas também na distribuição e diferenciação dos espaços organizacionais. Observa-se em sua estrutura física, a ocupação dos cinco (05) andares da empresa conforme a disposição dos níveis hierárquicos, de forma que tanto o Escritório da Qualidade como o DPAI, estão localizados no 5º andar, junto à presidência da empresa.

Na Administração Central desenvolvem-se as atividades de planejamento e coordenação do trabalho realizado nas Agências Regionais da CELESC que, formalmente, desenvolvem as atividades de execução e operação. Em linhas gerais, o DPAI desenvolve

atividades de controle interno das rotinas, normas e procedimentos da empresa, caracterizando-se como um departamento tipo staff da presidência, e portanto, goza de posição diferenciada dentre os demais departamentos.

O DPAI é composto por nove funcionários, sendo cinco (05) auditores, três (03) funcionários de apoio administrativo e uma (01) secretária. Deste universo, não participaram da pesquisa um auditor, dos mais antigos do grupo, que estava viajando a serviço, e um funcionário de apoio administrativo que se recusou a participar da pesquisa, alegando motivos pessoais.

No intuito de resguardar os entrevistados e os objetivos da pesquisa, a ordem dos dados apresentados na tabela abaixo não corresponde à codificação das entrevistas apresentada no corpo da descrição e análise dos dados.

A tabela IV 1, apresenta os funcionários que participaram da pesquisa:

**TABELA IV 1- Entrevista com os Funcionários do Departamento de Auditoria Interna Administração Central (FUNC.)**

<i>Cargo/Função</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Formação/ Escolaridade</i>	<i>Idade</i>
Assistente administrativo	11 anos	3º grau incompleto	37 anos
Secretária do departamento	22 anos	2º grau completo	40 anos
Auditor interno	15 anos	Economista	34 anos
Auxiliar administrativo	22 anos	3º grau incompleto	42 anos
Auditor Interno	27 anos	Administrador e Economista	52 anos
Auditor Interno	18 anos	Administrador	38 anos

Conforme os dados apresentados na tabela, os funcionários do DPAI possuem em média 19 anos de empresa, sendo que dentre eles está um dos funcionários mais antigos da CELESC, com 22 anos na função de auditor. Quanto à escolaridade, os funcionários têm em média, o 3º grau completo, o que representa um nível de escolaridade elevado, considerando

que um dos auditores mais novos na função possui curso de pós-graduação.

Os auditores internos fazem parte de um grupo selecionado na empresa, em virtude da natureza de seu trabalho e da responsabilidade que exercem perante à alta direção. Atualmente, o departamento conta com cinco auditores, o que é considerado pelo grupo, como um número reduzido para atender às 16 agências regionais, uma vez que do grupo de nove (09) auditores que existia, sete (07) deles se aposentaram nos últimos dez anos. Deste grupo permanecem dois dos mais antigos, e três funcionários de outras áreas foram convidados a ocupar os cargos vagos. No entanto, o departamento ainda continua com uma defasagem de quatro (04) auditores para completar o quadro original.

Dentre os representantes da direção, achou-se pertinente incluir as entrevistas com o coordenador do TQC e da Analista de Recursos Humanos, responsável pelas atividades do Programa de Desenvolvimento de Equipes, promovido pelo Escritório da Qualidade (EQ). Tal inclusão justifica-se devido à proximidade, tanto física, hierárquica e funcional do EQ junto ao DPAI, além do papel mais efetivo que exerce na Administração Central.

A tabela IV 2 apresenta os representantes da direção que participaram da pesquisa:

**TABELA IV 2 – Entrevista com os Representantes da Direção - Administração Central (DIR.)**

<i>Cargo/ Função</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Formação/ Escolaridade</i>	<i>Idade</i>
Analista de RH/ Treinamento	17 anos	Socióloga	38 anos
Coordenador do TQC	11 anos	Engenheiro elétrico	38 anos
Auditor/Chefe do DPAI	12 anos	Economista	36 anos

De acordo com os dados da tabela, os representantes da direção apresentam, em média, 13 anos de empresa, já tendo assumido outras funções na empresa, dentre as quais, destaca-se o fato de que todos os três já participaram de atividades relacionadas a programas de qualidade na empresa, seja na época da Gestão Participativa, ou atualmente no TQC. Quanto à formação/ escolaridade, todos os representantes da direção possuem o 3º grau

completo, sendo que o coordenador do TQC está cursando pós-graduação (Mestrado) na UFSC.

#### 4.1.1 Introdução, processo decisório e implantação do TQC

De acordo com o coordenador do TQC, a introdução do programa justifica-se pela necessidade de um novo modelo gerencial compatível com as exigências do mercado, uma vez que pressões externas, como a privatização em especial, demandam uma urgente reestruturação da empresa, conforme enfatiza em seu seguinte relato:

*“a empresa está passando por um período de mudanças muito grande, está mudando o modelo do setor elétrico, as relações comerciais (...) e, então a empresa precisa organizar a casa para se adaptar a este momento”*(DIR.1).

Dentre os funcionários, é opinião quase consensual, o fato de que o momento atual é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa, em razão das mudanças por que passa o setor elétrico. O chefe do departamento<sup>13</sup> mostrou-se conivente com a introdução do programa justificando-a como dentro da preparação da empresa para a competição no mercado internacional em que se torna necessária a incorporação do programa pela gerência e pelos empregados.

Na perspectiva de um dos auditores mais novatos na função, que já atuou como facilitador de CCQ na época da implantação da Gestão Participativa, o TQC é reconhecido como uma tecnologia que já vem sendo implantada desde o início dos anos 90 na empresa. No entanto, há um entendimento de que, naquela época, os funcionários não estavam aptos a receber o programa, insinuando que as pessoas não estavam preparadas para absorver metodologias avançadas. Sobre os motivos que levaram a empresa a adotar o programa, em sua maioria, os entrevistados manifestaram que:

---

<sup>13</sup> Antes de assumir a chefia do departamento, em 1996, este atuava como facilitador da qualidade, e portanto, participou mais efetivamente do processo de introdução do TQC.

*“a CELESC não podia ficar sem isso, visto que o TQC é uma influência no contexto mundial”*(FUNC. 1);

*“a qualidade hoje, não é só a CELESC, hoje todo e qualquer órgão público, empresa de produção, indústria e comércio, todo mundo tá aplicando a qualidade total, então por que a CELESC iria ficar de fora?”*(FUNC. 4);

*“O TQC eu acho que é uma modernização inevitável que chegou, não só na CELESC, mas que chegou nas empresas em geral, nas grandes empresas”*(FUNC. 6; Auditor; 27 anos de empresa);

Por tais depoimentos, observa-se que, frente às pressões de competitividade, os entrevistados tendem a reproduzir o discurso da “modernidade”, em que prevalecem percepções otimistas e promissoras quanto aos movimentos da economia de mercado, tal como argumentam Ianni (1996), Capelato (1996), Resende (1996). No que sobressaem as constatações de ‘inevitáveis’, os indivíduos transmitem, em seus discursos, predisposições a acompanhar a disputa pelos mercados, demonstrando suas capacidades e potenciais frente aos desafios impostos.

Considerando o intenso movimento contra a privatização, promovido pelas instâncias representativas dos eletricitários, conforme depoimentos do coordenador do sindicato dos eletricitários e do representante dos empregados da CELESC, observou-se, entre os funcionários e representantes da direção, uma postura de aceitação frente a tais circunstâncias, sem qualquer manifestação de questionamento quanto aos interesses implícitos no processo de privatização, prevalecendo a conformação e adequação às imposições do processo:

*“a gente percebe que é grande a competitividade e que a privatização é irreversível, hoje o sistema energético foi aberto, nós vamos perder a concessão em 2003, e se nós não estivermos capacitados a trabalhar e a entregar uma energia com qualidade, e isso inclui o TQC, nós poderemos sair do mercado. Então o grande objetivo é adequar a nossa mão-de-obra a um desafio do mercado, que é o mercado energético...”*(FUNC.5; 18 anos de empresa)

Uma outra razão para a introdução do programa, apontada pelo coordenador do TQC, consiste no fato de que a empresa está saindo de um período de crescimento para um período de estabilização, onde as condições já não permitem formas de gerenciamento baseadas na tradição e improvisação. Sendo assim, por ser uma empresa estatal que sofre com a problemas de ingerência política e alternância no poder (em quatro anos, passaram quatro presidentes no comando da empresa), a introdução do programa é percebida como a escolha de um método, necessário, para um gerenciamento comprometido com a qualidade.

Pelas motivações que se apresentam, com ênfase no processo de privatização das estatais, certifica-se a interpretação de Ianni (1994) sobre a globalização do mundo do trabalho em paralelo à globalização do capital, de forma que se moldam tanto o processo de trabalho como o de produção, aos movimentos do capital no mundo inteiro. No que isto representa, observa-se que tais movimentos, emplacam muito mais que transações financeiras, mas dispensam a presença estatal tanto no mercado como na condução das políticas sociais, conforme Chauí (apud Resende, 1996).

O coordenador do TQC reconhece como um ponto determinante para a introdução do programa o fato de o presidente da época ser um ex-executivo da empresa Sadia, que na sua concepção, é uma grandiosa referência, visto que se trata de uma empresa que há muito tempo trabalha com uma metodologia voltada para a qualidade. A influência do poder político nas decisões da empresa, e em específico, na introdução do TQC, evidencia a escolha intencional da tecnologia como um produto das relações sociais dominantes (Marcuse, 1974; Neves, 1994).

Quanto aos objetivos que o programa vem a atender, prevalece entre os funcionários e representantes da direção a noção de que o TQC, irá promover uma mudança no “modelo burocrático” da empresa, entendido como palco de conformismo, apatia, ‘faz de conta’, desempenhos mínimos e interesses políticos. Nota-se que tais percepções destoam do entendimento de Pereira e Motta (1986), onde tais comportamentos são avaliados como disfunções do excesso de burocracia, e que portanto, são conseqüências de uma estrutura de poder rígida e centralizada.

*“o principal do programa é criar uma nova visão da empresa, pois é uma empresa que tem uma visão um tanto que viciada, as rotinas são as mesmas, as pessoas têm dificuldades de assimilar novos procedimentos, e o TQC tenta vencer esse bloqueio, esse medo que existe”*  
(FUNC.4/ Auditor)

No que se refere ao processo decisório de implantação do TQC, a maioria dos funcionários reconhece que a decisão partiu da presidência da empresa, sem que se abrisse qualquer espaço para discussão ou participação dos funcionários. O encaminhamento deste processo, assemelha-se ao identificado em outras empresas, quando na introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, conforme estudos de Aranha e Cunha (1996), Guimarães (1995), e Rabelo (1997).

Todavia, há algumas divergências quanto à natureza das relações estabelecidas no processo decisório. Um dos entrevistados, reconheceu como uma forma de participação, a realização de uma pesquisa de ‘clima’ na empresa ‘pra sentir’ a necessidade do programa. No entanto, os resultados desta pesquisa foram apresentados somente para as diretorias da empresa. Para a maioria dos entrevistados prevalece as seguintes interpretações, quanto ao processo decisório:

*“eu acho que foi uma decisão conjunta dos chefes de departamento, e muita pouca reunião com os funcionários, só isso...divulgaram muito pouco, muito pouco pras pessoas entenderem o que é o TQC (...), eu acho até que o TQC foi feito pras chefias”(FUNC.3);*

*“ele veio com força total, tal como na época do CCQ, que foi goela abaixo mesmo”(FUNC. 1);*

*“ele veio escalonado, por etapa hierárquica, descendo, descendo até a base”(FUNC. 5);*

Com relação às posições dos entrevistados quanto a forma como ocorreu o processo decisório, sobressaem-se divergências entre aqueles mais qualificados (os auditores e representantes da direção) e os funcionários administrativos. Em geral, os auditores e representantes da direção, ainda que pareçam reconhecer a forma hierárquica e centralizada com que ocorreu o processo decisório, entendem que a decisão tinha que, necessariamente, partir do ‘topo’ da empresa para que os funcionários aceitassem o programa.

O coordenador do programa procurou justificar a caracterização do Escritório da Qualidade (EQ) como uma unidade departamental, alegando que o revestimento de uma estrutura de poder era, na sua concepção, a única forma de obter o reconhecimento do TQC, pelos funcionários, como um programa da empresa. Neste sentido, um dos auditores mais novos na função, demonstrou compartilhar da forma como a decisão foi tomada, ou seja, ‘de



cima para baixo', tal como o identificado em outros estudo empíricos (Guimarães, 1995; Antunes, 1994). Em tom de naturalidade, o auditor declarou que:

*“eu vejo que o TQC, obrigatoriamente, ele teria que vir de cima para baixo, porque mais do que tudo é obrigado a existir o comprometimento das pessoas, porque tu não consegues obter qualidade se não houver 100% de comprometimento”*(FUNC. 5);

Como justificativa, o funcionário entende que o início das mudanças deve partir da alta direção e das diretorias, onde 'o exemplo deve vir de cima' para que os demais funcionários possam envolver-se na implantação do programa. Tal entendimento, vai ao encontro do identificado no estudo de Roesch e Antunes (1995), onde a forma de implantação do TQC foi via *“top- down”*, através da liderança, com o objetivo de prover um gerenciamento participativo. No entanto, tal como no referido estudo, a participação que é divulgada, consiste em um mecanismo de controle dissimulado, visto que as principais decisões e metas, inclusive, são definidas no alto escalão da empresa, de forma centralizada, sem que haja alterações na estrutura de poder da empresa.

No entanto, destaca-se que o DPAI, e especificamente os auditores, ocupam uma posição bastante peculiar frente aos demais departamentos, uma vez que o trabalho de auditoria interna que desenvolvem junto às agências regionais os coloca em estreita relação com o presidente da empresa. Além do que, quase a totalidade dos representantes da direção e auditores, com exceção de apenas um (01) auditor, já exerceu o papel de coordenador de CCQ, na época da gestão participativa, ou de facilitador da qualidade na fase inicial da introdução do TQC.

Com relação às motivações para a implantação do programa, os entrevistados, em sua maioria, reconhecem que ela não foi homogênea, e tão pouco espontânea, porém suas justificativas apresentam divergências. Dentre os funcionários administrativos, torna-se mais evidente o fato de que as resistências ao programa são uma reação dos demais escalões e funcionários da empresa a forma como foi tomada a decisão de implantação do programa, na medida em que prevalece uma interpretação política desta decisão. Há um entendimento de que *“não foi feita uma programação prévia de que viria um plano de qualidade, o que o pessoal achava de trabalhar com o TQC (...). Foi um pacote que veio fechado, se abriu aqui e tentou-se implantar”*(FUNC.2).



Dentre os auditores, há aqueles que percebem as resistências como sinônimo de ‘incapacidade’, ‘conformismo’ e ‘medo’, dos demais funcionários em assimilar novos conhecimentos. Tal como no estudo de M.E. Lima (1996), observou-se que os profissionais que ocupam cargos mais altos são também aqueles que apresentam maior identificação com o TQC, dispondo-se às adaptações necessárias. O seguinte depoimento, deixa revelar o sentimento de superioridade expresso por um dos auditores:

*“a nível de auditoria, o pessoal já tem a cabeça mais aberta, já assimila bem a coisa e quer aplicar, e em outros escalões da empresa o corpo gerencial e funcional tem uma certa restrição porque tá muito no operacional ainda”* (FUNC. 4)

No que se refere à implantação, em se tratando de um departamento com características peculiares como o DPAI<sup>14</sup>, os entrevistados, em sua maioria, declararam que tiveram amplo acesso a cursos, treinamentos, seminários e palestras sobre o TQC, contudo, alegaram desconhecer se este tratamento foi estendido a todos os funcionários da empresa. Apenas um dos entrevistados, dos mais novatos no departamento, e que à época da implantação do programa atuava na área rural em uma agência regional, considerou a divulgação do programa como ‘fraquíssima’, visto que houve pouco acesso a informações mais aprofundadas acerca do TQC.

Há um reconhecimento geral entre os entrevistados, de que a implantação, no início, foi bastante entusiástica, com atenção aos itens de controle que foram definidos, elaboração de relatórios de verificação e dos gráficos de acompanhamento do programa 5S. Entretanto, efetivamente, os entrevistados demonstraram-se frustrados com o estágio atual de implantação do programa na empresa, considerando que o mesmo foi implantado parcialmente, e que por isso, passa por uma fase de ‘banho-maria’:

*“a fase inicial foi muito produtiva, mas depois nos estágios do 5S, foram desenvolvidos apenas até o terceiro, e daí parou não se viu mais nada...”*(FUNC. 4);

---

<sup>14</sup> Um dos auditores definiu o DPAI como “um braço do presidente”, pois realizam seu trabalho sempre sintonizados com a presidência da empresa, muitas vezes atuando como assessores em determinados assuntos, o que lhes permite acesso a informações estratégicas. Tais condições proporcionam uma certa liberdade na forma de conduzir seus trabalhos, além do fácil acesso a cursos de atualização, recursos tecnológicos e materiais.

*“quando se fala do TQC, a gente pensa que foi implantado o 5S? Não. Foram implantados 2S, que era a parte da limpeza, de se desfazer daquilo que não era útil, que estavam guardadas e não serviam pra nada, essa parte foi feita, mas aquela parte que tratava dos empregados, da saúde, do trabalho, essas partes não foram feitas”*(FUNC. 2);

Pelas declarações que manifestaram, direta e indiretamente, observa-se que a posição dos funcionários relaciona-se à necessidade que têm de um gerenciamento de qualidade comprometido com a melhoria da qualidade de vida no trabalho, de forma efetiva. Ainda que um dos representantes da direção tenha declarado que os funcionários da CELESC, frente às condições de trabalho de outras empresas, gozam de uma relativa qualidade de vida, visto que têm suas necessidades básicas atendidas, constata-se que há uma distância muito grande entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas no trabalho, no que se associa ao identificado no estudo de Albuquerque e França (1998), onde há incoerência entre os enfoques da qualidade.

Sobre o estágio atual do programa, o coordenador do TQC justifica que, com a retomada do planejamento estratégico, em 1997, foram definidas as diretrizes da empresa, onde “as áreas ‘críticas’ passaram a ser aqueles processos que afetam os resultados da empresa”. Tais processos, de acordo com o coordenador, concentram-se nas áreas operacionais, ou seja, nas agências regionais da CELESC, onde há uma implantação mais efetiva das técnicas e ferramentas do TQC. A ênfase do programa na aplicação dos métodos e técnicas nas áreas operacionais, revela os objetivos da tecnologia em tornar a empresa mais competitiva no mercado, através da ampliação do controle sobre a produção e os trabalhadores, conforme expõem Neves (1994) e Guimarães (1995).

Pelo relato abaixo, percebe-se as motivações que influenciaram a implantação nestas áreas:

*“áreas que estão expostas ao público tem maior necessidade de apresentar resultados, pois são áreas que perceberam a possibilidade de, neste processo de mudanças, serem extintas”*(DIR.1)

O relato de um dos funcionários, que trabalhava em uma agência regional antes de ir para o DPAI, confirma a existência de uma implantação mais efetiva do TQC, fora da Administração Central:

*“lá no interior o TQC é mais conhecido, o pessoal dá um valor tremendo ao TQC (...), aqui, um programa que já está implantado há três anos, não existe quase nada em lugar algum”*(FUNC. 3)

Observa-se que essa implantação mais efetiva, deriva do trabalho mais intenso que o EQ realiza junto às agências regionais, através da promoção de seminários de energização, cursos e treinamentos, uma vez que estas são as áreas que impactam mais diretamente nos resultados operacionais da empresa. Nestas atividades, conforme declarações do coordenador do programa, há um incentivo ao que denomina de uma ‘competição saudável’ entre as agências regionais, onde aquelas que alcançam maiores resultados são convidadas a apresentar seus trabalhos em outras regionais, participar de seminários, dentre outras formas de evidenciar os resultados positivos alcançados com o TQC.

Através da pesquisa documental, constatou-se que as atividades do TQC, freqüentemente, são registradas nos jornais e informativos internos, com matérias que tendenciam a supervalorização do programa, nas agências regionais. Pelo depoimento de um dos facilitadores de qualidade da agência regional de Concórdia, eleita pelo TQC como a agência-referência da CELESC em todo o estado, e confronto com outras informações, observou-se que o fato de estarem mais distantes do centro político das decisões, também é um fator que contribui para que haja uma percepção diferenciada do programa, nestas agências.

Por sua vez, o coordenador do TQC, aponta que as dificuldades para a implantação do TQC na Administração Central derivam da intensa rotatividade dos facilitadores, que são aquelas pessoas que fazem a ponte entre os departamentos e o Escritório da Qualidade (EQ), uma vez que estes são indicados pelos chefes dos departamentos, sem que haja um compromisso em desenvolver o programa. No DPAI, embora os trabalhadores reforcem manifestações de apoio às idéias propagadas pelo TQC, seus relatos apontam que não há uma utilização efetiva de suas técnicas e ferramentas no dia-a-dia. A implantação resume-se então, ao acompanhamento dos itens de controle e gráficos do programa 5S, devidamente atualizados e afixados na entrada do departamento.

#### 4.1.2 Análise comparativa das condições sócio-organizacionais antes e depois do TQC

A análise das transformações ocorridas na organização do trabalho, na perspectiva dos funcionários e representantes da direção, articulou-se em torno de alterações nas condições sócio-organizacionais. De acordo com o coordenador do TQC, o programa proporcionou uma fonte de oportunidades 'irreversíveis', visto que com a implantação do programa 5S as pessoas se tornaram mais 'críticas' e 'criativas', pois ao questionarem a qualidade do ambiente de trabalho, passaram também a exigir mais espaço para alterar a qualidade do trabalho que desenvolvem.

Nota-se que este entendimento, vai ao encontro do identificado no estudo de Roesch e Antunes (1995), onde os funcionários tendem a buscar formas de agradar a gerência, adotando novas posturas frente ao trabalho que desenvolvem. Entretanto, tal entendimento distancia-se da perspectiva de Marcuse (1974), em que a verdadeira consciência deriva da necessidade de modificar o seu estilo de vida, de negar o positivo, e recusar o que é determinado. A ideologia integracionista da tecnologia, esmaece as conotações críticas, pois entende-se que a criticidade está no reconhecimento do que é articulado e do que se está sendo impedido de realizar.

No entanto, no que se refere às alterações promovidas pelo programa 5S, a maioria dos funcionários não compartilha da avaliação do coordenador, uma vez que além de o programa ter sido desenvolvido parcialmente, as condições de trabalho na CELESC, na Administração Central, já eram consideradas muito boas pelos funcionários, seja na dimensão e distribuição do espaço físico, como na disponibilidade de recursos tecnológicos e materiais. Embora reconheçam que não houve mudança na organização e conteúdo do trabalho, os seguintes relatos sugerem que os trabalhadores do DPAI, mostram-se satisfeitos, ou pelo menos, percebem como ideais as condições de trabalho que lhes são oferecidas:

*“as condições de trabalho são excelentes, sempre foram, ninguém tem condições de reclamar da empresa, quem reclamar tá te contando história”* (FUNC. 3);

*“Olha, o nosso ambiente de trabalho foi ‘maquiado’ num bom sentido(...), o TQC motivou que a gente usasse flores, então a gente tem as nossas flores aqui, que a gente gosta muito”*(FUNC.6);

*“antes do TQC a CELESC já tinha condições de trabalho muito boas, de boas pra ótimas(...), então pra nós não houve diferença nenhuma” (FUNC. 4);*

Considerando-se que na Administração Central estabelecem-se as grandes diretrizes da empresa, com a centralização das atividades de planejamento e coordenação, há diferenças em suas condições de trabalho daquelas apresentadas na agências regionais. Um dos entrevistados, mais antigos do grupo de auditores, observou que o TQC promoveu alterações substanciais na parte física das agências regionais:

*“tinha agências que o prédio tava ruim, os móveis tavam ruim, e o pessoal se conscientizou, se mobilizou, eles próprios fizeram reforma e melhoraram o ambiente deixando ele bonitinho”(FUNC. 6/ 27 anos de empresa).*

Uma outra mudança apontada pelo coordenador do programa, ocorreu através do gerenciamento da rotina, onde o levantamento das rotinas de cada processo desencadeou uma tomada de consciência na empresa sobre a importância de se trabalhar com parâmetros de qualidade:

*“as pessoas perceberam que faziam muito mais do que imaginavam, e com a racionalização das rotinas se expôs que muita coisa poderia ser mudada, e então se melhorou estas rotinas”(DIR.1);*

Neste processo, o coordenador procurou justificar a ocorrência de focos de resistência não como uma reação das pessoas contra o TQC, mas sim contra as mudanças que o programa promove. Todavia, os trabalhadores não compartilham deste argumento, justificando que o TQC não promoveu mudanças significativas em suas rotinas de trabalho, uma vez que já trabalhavam preocupados com a questão da qualidade, porém de uma forma menos ordenada e direcionada do que propõe a metodologia do TQC:

*“o que mudou com o TQC é que agora a gente direciona a qualidade pelos itens de controle, então a gente determina o que e quanto quer de qualidade”(FUNC. 5);*

Quanto às alterações promovidas pelo TQC, os entrevistados citaram atividades que antes ocorriam de forma aleatória e descontínua, ocasionando problemas na coordenação e controle das atividades. Dentre as mudanças ocorridas, destacam-se a padronização dos processos com a realização do fluxo das rotinas, organização dos arquivos por índice, informatização dos processos e aumento do controle da quantidade de material utilizado. Pelas mudanças promovidas, constatou-se que o TQC promoveu um aumento da padronização e racionalização dos processos de trabalho, sem que alterasse a qualidade da natureza do trabalho.

Tais aspectos, retomam o questionamento das possibilidades reais de rompimento com o modelo tradicional de organização do trabalho e produção, uma vez que se instituem novas formas de previsão e controle (Fleury; Vargas, 1983; Neves, 1994; Humphrey, 1994; Silva, E.B., 1993).

De acordo com o chefe do departamento, ocorreram profundas mudanças no controle do processo de trabalho, visto que antes do TQC os relatórios da auditoria eram enviados para a presidência tal como eram elaborados pelos auditores, sem que houvesse um controle de qualidade mais efetivo. Atualmente, os relatórios de auditoria não passam adiante, senão, após a análise final do chefe do departamento, o que na sua opinião proporcionou uma maior espaço para questionamentos, discussão e troca de idéias, contribuindo para a melhoria da qualidade do trabalho.

Os entrevistados, em sua maioria, concordam que o TQC promoveu um maior espaço para a ‘conscientização’ das pessoas em discutir e raciocinar com noções voltadas para a qualidade exigida pelo mercado, através da disseminação dos conceitos de cliente interno e externo. Os seguintes relatos exprimem manifestações de introjeção da racionalidade impingida pelo TQC:

*“aqui na empresa cada um faz o seu trabalho e acabou, não se tá nem aí pra quem é que vai receber o nosso trabalho, o que é que fizeram com ele(...) eu acho que precisava ter mais cooperação, uma cobrança maior entre cada um dos funcionários”(FUNC. 3);*

*“hoje a comunicação é imperativa com a qualidade, a pessoa tem que dizer onde é que tá errado, onde não tá, onde é que aperta o sapato, e essa faceta, a qualidade do TQC é excelente”(FUNC. 5)*

No entanto, um dos auditores considerou que há algumas dificuldades em realizar um trabalho com qualidade, pois houve um aumento no ritmo do trabalho, depois que passaram a trabalhar sob a filosofia da qualidade. Tal aumento, deve-se ao fato de que um grupo de nove auditores, hoje eles estão em apenas cinco para atender todas as 16 agências regionais, e então para manter as metas do departamento em dia, houve uma intensificação das viagens<sup>15</sup>, de forma que se tornou 'mais puxado' o trabalho:

*"a gente tá chegando num ponto em que tem excesso de trabalho...mas a qualidade a gente procura não deixar cair né (...), nenhum técnico gosta de fazer um trabalho que vai para o presidente da empresa que não fique com qualidade, então a gente procura dar o melhor de si"*(FUNNC. 4/ 2 anos na função);

Na avaliação do coordenador do TQC, a situação da CELESC merece um tratamento à parte, pois *"ao contrário da maioria das empresas, é preciso impor controles e não flexibilizar, porque essa flexibilidade permite às áreas seguirem rumos completamente diversos dos objetivos da empresa, de forma que os resultados são muito aquém dos esperados"*(DIR. 1)

Pela natureza limitada das alterações promovidas, constatou-se o caráter instrumental da tecnologia, comprovando a sua escolha intencional pelo sistema econômico capitalista, ainda que sob formas mais sofisticadas (Marcuse, 1974; Braverman, 1980). Tal como alerta Guimarães (1995), a dimensão ideológica da tecnologia, tende a camuflar sua real pretensão de se impor através da difusão de determinadas formas de tecnologia. Pelo seguinte relato do coordenador do programa, nota-se que prevalecem os interesses inerentes à racionalidade tecnológica:

*"com o TQC se tenta flexibilizar mais essas relações de trabalho, de forma que elas se tornem relações de trabalho mais produtivas"*(DIR.1).

---

<sup>15</sup> De acordo com depoimentos dos próprios auditores, o trabalho de auditoria consiste 90% em levantamento nas agências regionais, o que lhes exige a realização de viagens constantes, onde têm de ficar até uma semana inteira longe da família. Como contrapartida, os auditores têm carros à sua disposição e sempre ficam hospedados em hotéis cinco estrelas, quando estão viajando a serviço.



Nestes termos, constatou-se que a promoção de alterações tópicas nas condições sócio-organizacionais do DPAI não se concretizou em mudanças qualitativas nas formas de organização e execução do trabalho. Entretanto, certificou-se as investidas sobre os aspectos sociais do trabalho, objetivando a potencialização das capacidades intelectuais dos trabalhadores, a serviço da produtividade empresarial (Pinto, 1994; Frigotto, 1994).

#### **4.1.3 Interpretação pessoal sobre Criatividade e Qualidade**

A análise das categorias criatividade e qualidade, pelos representantes da direção e trabalhadores, teve como eixo articulador as suas percepções acerca da manifestação do potencial criativo face às atuais exigências do mercado de trabalho. Considerando o tempo médio dos funcionários da CELESC, em torno de 20 anos, e as condições de trabalho que a empresa oferece, com destaque para a estabilidade no emprego, face à onda de desemprego mundial, os entrevistados demonstraram dificuldade em transcender as suas interpretações para além do contexto imediato do trabalho.

A maioria dos entrevistados compartilha da interpretação de que a criatividade é um potencial predisposto em todas as pessoas, e que resulta da busca por uma solução adequada às suas necessidades. No entanto, há um entendimento generalizado de que a manifestação desse potencial não prescinde condições favoráveis à sua expressão. Pelas suas interpretações, sobressaem as concepções sustentadas por Dorin (1978) e Amabile (apud Staw, 1990), onde a criatividade não se restringe a um perfil personalizado de indivíduo, mas constitui-se em uma faculdade criativa existente em todos os indivíduos. No que se refere às possibilidades de manifestação desse potencial, constatou-se o predomínio da tese defendida por Amabile, onde a criatividade resulta da combinação de elementos ambientais e pessoais, que condicionam a manifestação do potencial criativo.

No que se refere aos fatores impulsionadores da criatividade na CELESC, os representantes da direção consideraram que a influência da privatização e a abertura à competitividade internacional foram fatores determinantes para que a empresa investisse na criação de um ambiente favorável à criatividade de seus funcionários, como se percebe nos seguintes relatos:



*“a empresa está sendo obrigada a dar vazão a essa criatividade, porque ou nós assumimos o mercado ou eles (competidores internacionais) assumem o nosso” (DIR.1/ Coord. do TQC);*

*“a criatividade não é algo que se tem e se usa, ela é um processo que tem que ser percorrido, por isso toda a exigência que está se fazendo é prá necessidade da mudança, que é um estímulo forte pro desenvolvimento desse processo” (DIR. 2/ Agente de treinamento do TQC)*

Pelas motivações apresentadas para as mudanças na organização, logo sobressai o predomínio da racionalidade instrumental que orienta o mercado, onde o uso da criatividade apresenta-se como recurso determinante da sobrevivência empresarial, tal como defendem Evans; Russel (1989); Kao (1997); Alencar (1996); Vergara; Carpilovsky (1998); Aktouf (1996).

A maioria dos trabalhadores compartilha da opinião dos representantes da direção, quando consideram que as exigências do mercado de trabalho e da atual realidade em que vivem, com destaque para a iminência da privatização, tornaram a questão da criatividade e qualidade um imperativo na empresa, onde se observa a referência a termos associados com modismos literários, tal como se depreende no seguinte relato:

*“eu acho que a criatividade está relacionada com a tão falada inteligência emocional, onde pra enfrentar os desafios de hoje, as pessoas tem que liberar, tem que ousar, tem que agir, não adianta ser inteligente e ficar ali no canto, tem que ser mais ousado, mostrar a sua qualidade pra garantir o seu espaço, senão fica para trás mesmo” (FUNC.1, secretária do departamento);*

Com relação à manifestação da criatividade na empresa, na perspectiva dos representantes da direção, parte-se do pressuposto de que em decorrência do modelo burocrático que molda a empresa, não se ‘sentia’ a necessidade de urgência que o ambiente organizacional demanda, e por isso, a capacidade criativa dos funcionários restringia-se à conformidade e ao hábito. No entanto, observou-se que há divergências de percepção entre os entrevistados, no que se refere às suas interpretações da criatividade. Entre os representantes da direção, prevalece a visão de que a criatividade é um potencial existente em todas as pessoas, mas que demanda a combinação de determinadas elementos para que esse potencial possa dar resultados, tal como se depreende no relato abaixo:

*“a criatividade está muito associada ao modelo de vida que a gente tem, aos condicionamentos que a gente tem ao longo da vida (...), na minha concepção, todos temos um potencial criativo, e a partir daí, a forma de vida, a tua trajetória, vai condicionando muito a desenvolver de forma mais fácil, mais tranqüila esse potencial, assim como se deixa ele ser tolhido pelas conveniências...exatamente como o que aconteceu aqui na CELESC”(DIR. 2)*

Pelo que se apresenta, há um entendimento de que os funcionários deixaram-se acomodar a uma estrutura que lhes exigia um mínimo de criatividade e qualidade no trabalho, pois não havia estímulos para que pudessem manifestar seu potencial. Tal interpretação, associa-se à perspectiva de Amabile (apud Staw, 1990), em que a criatividade é entendida como um ato social mutável, e portanto, sujeito a influências ambientais e pessoais em que as estruturas organizacionais e as pressões externas podem incentivar ou inibir respostas criativas.

Já para a maioria dos entrevistados, prevalece a interpretação de que a criatividade depende da criação de um ambiente favorável que facilite a expressão de suas capacidades. Em suas percepções, o potencial criativo que possuem é bloqueado pelas condições estruturais e culturais presentes na empresa, de forma que a comodidade e a inércia das pessoas no trabalho é tida como uma consequência do contexto em que estão inseridos, tal como se observa nos depoimentos abaixo:

*“quando tu não podes colocar pra fora o que tu pensas, as tuas idéias, isso vai bitolando as pessoas, e se tu tens liberdade de colocar pra fora, expor, mesmo que elas não sejam aceitas, isso incentiva, porque quanto mais tu crias, mais vontade tu tens de fazer alguma coisa”(FUNC. 2);*

*“olha eu acho que a criatividade depende do ambiente que tu trabalha. Tem ambiente que tu quer crescer e não consegue, tu quer expor as idéias e sabe o que eles (os mais antigos na função) dizem: ‘o cara chegou aqui ontem, já tá botando idéias’(...) então às vezes a tua idéia é até válida, mas como eles já estão aqui há 15 anos, é isso que vale”(FUNC. 3);*

*“ aqui todo mundo trabalha há 15, 20 anos fazendo a coisa do mesmo jeito, então esse pessoal tá acomodado demais, criatividade zero.”(FUNC.4);*

Dentre os principais aspectos que cerceiam a manifestação da criatividade na CELESC, os trabalhadores citaram a questão da ingerência política, que privilegia os interesses econômicos-partidários da relação de poder, em detrimento da capacidades e potencial dos funcionários; a rígida estrutura hierárquica da empresa; o apego às normas e hábitos pelos funcionários mais antigos na empresa; a ausência de cooperação e compromisso com o trabalho dos colegas; e a 'péssima' comunicação interpessoal e interdepartamental.

Um dos funcionários associou a manifestação da criatividade com a quantidade e diversidade de tarefas que têm para desenvolver, referindo-se ao fato de que na CELESC, torna-se comum os funcionários limitarem-se a desenvolver as mesmas atividades, sempre da mesma forma. Eis o seu relato:

*Então criatividade é tu pegar mais coisa pra ti fazer, mais serviço, não ficar parado no dia-a-dia(...), tu mesmo tem que atrair a tua oportunidade (FUNC. 4; auxiliar administrativo)*

Tendo em vista a natureza normativa e previsível das tarefas administrativas numa organização como a CELESC, entende-se que a ênfase na quantidade das tarefas, ao invés de em seu conteúdo e qualidade, resulta da predisposição em atender as exigências do mercado, especialmente no que se refere à flexibilidade e motivação.

Ainda que reconheçam a limitação de suas atividades, os entrevistados, com exceção de um, não apontaram a natureza do trabalho que realizam como um fator inibidor da criatividade. Contudo, em suas declarações acerca do conteúdo do trabalho que desenvolvem, nota-se uma latente evasão de significado quanto às suas perspectivas de vida e aprendizado através do trabalho, uma vez que as condições de trabalho e o *status* da posição que ocupam, parecem suprimir expectativas mais amplas.

Por tais aspectos, constatou-se que o TQC apresenta uma proposta de estímulo à criatividade, calcada em seus aspectos mais primários, ou seja, na feição de um "clima" organizacional que favoreça o uso do potencial criativo dos funcionários a serviço dos interesses da empresa, tal como apregoa a abordagem gerencial (Burnside, 1990; Bono, E., 1994; Alencar, 1995; Kao, 1997). No entanto, pelas natureza limitada das mudanças que propõe e devido à ausência de consistência do programa, revelam-se as contradições implícitas em suas bases, visto que prevalecem os valores inerentes ao mercado, em detrimento da diversidade e criatividade humanas (Touraine, 1993; Meneghetti, 1996; Lima, F.P., 1997;)

Os entrevistados, em sua maioria, reconhecem que TQC não removeu os entraves e limitações existentes na empresa que os impede de manifestar seu potencial criativo no trabalho, admitindo que determinadas áreas, inclusive o DPAI, gozam de incentivos e condições<sup>16</sup> mais favoráveis que outras. No entanto, um dos representantes da direção foi enfático ao afirmar que:

*“eu vejo que o maior entrave à criatividade é a acomodação que a maioria dos empregados vivem ainda, não só no trabalho, mas na vida em geral, é tu não queres pagar o preço que a criação exige”*(DIR. 2)

Por tal depoimento, embora a entrevistada já tenha revelado um entendimento de que a criatividade está condicionada à presença de condições e estímulos determinados, resgata-se o modelo de Campbell (apud Staw, 1990), onde a criatividade é, fundamentalmente, resultado de tentativas suadas e trabalho duro.

Dentre os trabalhadores mais qualificados, os auditores, constatou-se que há uma percepção que diverge dos demais, pois entendem que através da posição que ocupam e da natureza do trabalho que executam, detêm as condições necessárias para manifestarem seu potencial criativo.

*“a partir do momento que é dado uma abertura, que tu tens diálogo a nível gerencial, a tua criatividade ganha espaço, porque o auditor atua sempre a nível decisório gerencial e diretivo, então pra nós fica fácil ser criativo (...), eu gosto de criar pontos de auditoria novos, que é pra um relatório não sair igual ao outro, então aí a minha criatividade entra”*(FUNC.4);

*“o nosso trabalho é um trabalho desafiador, porque além do conhecimento teórico tu tem que ter vivência prática e muita criatividade no desenvolvimento, na percepção da condução da coisa que tá sendo conduzida na inconformidade<sup>17</sup>, e a criatividade prá daquilo ali tu*

<sup>16</sup> Tais condições, aliadas à instituição de determinadas contrapartidas, simbólicas e materiais, são ao mesmo tempo, reconhecidas e justificadas como recompensas para aquelas áreas que apresentam maiores resultados, como parte da estratégia do TQC em disseminar o programa através da estabelecimento de áreas-referência na questão da qualidade.

<sup>17</sup> Pela natureza especializada do trabalho de auditoria, a ‘inconformidade’ refere-se a não-conformidade com as normas e regulamentos da empresa.

*achar uma solução e emitir um relatório que faça a pessoa entender exatamente o que vai ser feito”(FUNC. 5);*

*“a criatividade pra nós sempre foi livre, pelo menos aqui na auditoria, sempre foi livre pra tu criar, tu aumentar os horizontes de trabalho, tu ter uma expectativa de melhoria de uma condição”(DIR. 3);*

Em suas interpretações acerca da criatividade, evidencia-se a conformação de suas perspectivas ao atendimento da racionalidade burocrática determinada pela empresa, sem que haja um questionamento do quão restritas se tornam as suas possibilidades. Conforme expõe Marcuse (1974), ainda que haja uma identificação imediata dos trabalhadores com as políticas da empresa, a lógica operativa do capital continua a impor um produto pré-elaborado, uma vez que tem conteúdo e função social determinadas.

Todavia, dentre os entrevistados, apenas um dos auditores, dos mais antigos na empresa, reconheceu que apesar das condições de trabalho serem as melhores, a própria natureza do trabalho, é um fator que restringe o potencial criativo dos funcionários da CELESC, no que declara:

*“olha as coisas aqui já são normatizadas, tá tudo regulamentado, então falta espaço pra criatividade, é uma queixa geral na CELESC”(FUNC. 6/ 27 anos de empresa);*

Associa-se tal depoimento às próprias limitações de uma organização burocrática à manifestação da criatividade de seus funcionários, uma vez que se assenta na formalização, normatização, padronização, exigência de disciplina e conformismo total às normas estabelecidas, conforme apresentam Pereira e Motta (1986).

A partir destas considerações acerca da criatividade, a interpretação da qualidade, pelos entrevistados, manteve-se em paralelo à perspectiva da qualidade difundida pelo TQC, onde predomina a racionalidade centrada nos interesses econômicos do mercado, e portanto, restrita à percepção de valores e necessidades alheias ao indivíduo. Tanto entre os representantes da direção, quanto entre os trabalhadores, houve o reporte aos conceitos e ferramentas disseminadas em treinamentos, seminários e cursos promovidos pelo TQC, evidenciando um esforço de reprodução do seu discurso modernizante. Em essência, a qualidade é interpretada como:

*“é um método para chegar a resultados, e a qualidade total é uma grande salada de frutas, onde estão abrigadas várias práticas que deram resultados” (DIR. 1);*

*“qualidade eu acho que é chegar a um ponto ótimo, de organização, de limpeza, saúde...e que venha a atender o aspecto de qualidade que é esperado” (FUNC. 6);*

*“é fazer bem-feito, tudo o que você faz, seja na família, no campo profissional, afetivo, e principalmente dentro da empresa, tem que ter qualidade” (FUNC.4)*

Seguindo a perspectiva da qualidade, um dos representantes da direção, responsável pela condução de treinamentos e atividades relacionadas à questão humana no trabalho, reconhece que há dificuldade de interpretar a qualidade no sentido total que o TQC propõe, em razão da falta de qualidade na vida das pessoas. Entretanto, pondera que face ao contexto macro do mercado de trabalho, os empregados da CELESC têm atendidas as suas necessidades básicas, o que lhes coloca em posição ‘privilegiada’ ao restante da classe trabalhadora.

Por tais aspectos, os representantes da direção consideram que o TQC despertou a consciência das pessoas sobre a necessidade de rever os padrões de qualidade, reconhecer suas limitações, e admitir que não se está com um desempenho de qualidade correspondente ao que se está exigindo. Nos relatos a seguir, percebe-se a influência do TQC quanto ao direcionamento da criatividade:

*“O mecanismo da criatividade gera uma criatividade porque ela conduz, a partir do momento que tu reúne uma técnica, e que através da técnica tu vais induzir a criatividade, tu direciona, porque tu vais criar um item de controle que vai te mostrar onde é que tem de ser melhorado”(FUNC.5);*

*“Eu penso que a criatividade bem direcionada, ela só vai agilizar processos, fazer com que a gente chegue a soluções, porque uma idéia bem recebida, uma idéia criativa que vem a facilitar o trabalho do dia-a-dia das pessoas, só tem a lucrar desde a própria pessoa, porque é uma coisa muito gostosa saber que uma idéia tua foi aceita, foi implantada, que está dando certo e é lucro para os dois lados”(FUNC.1);*

O entendimento da criatividade, de uma criatividade determinada e presumida, coaduna-se com a ênfase dada na abordagem gerencial, onde o valor de uma idéia, condiciona-se ao atendimento das necessidades incessantes do mercado. No entanto, tal interpretação distancia-se do entendimento que fundamenta este trabalho, onde a criatividade não se resume aos interesses e necessidades induzidos pelo mercado, não manifestos, portanto, de uma evolução e maturidade humanas, conforme entendem Marcuse (1974) e Meneghetti (1996).

Um dos representantes da direção avaliou o TQC como o estímulo central que faltava para que os funcionários despertassem pra nova realidade que se impõe à CELESC, passando a direcionar seu potencial criativo para prover resultados à empresa. Em sua opinião:

*“o TQC é como uma chama: se você deixar apagar, apenas alguns vão fazer e a maioria não vai fazer nada (...), e você tendo alguém batendo com uma varinha ali certo, o programa tende a se manter e atender os objetivos crescentes, porque você consegue sensibilizar as pessoas” (DIR.3)*

Na avaliação do coordenador do programa, a introdução do TQC já trouxe resultados bastante positivos para a empresa, proporcionado pelo aumento no nível de criatividade das soluções apresentadas pelos funcionários. Ele tenta justificar a manifestação da criatividade, alegando que *“o TQC oferece uma metodologia flexível que trabalha as circunstâncias, permitindo uma padronização do procedimento sem delimitá-lo, e principalmente está todo baseado nas pessoas, e é aí que a criatividade solta...”*.

Em sua opinião, a abertura dos canais de comunicação, através de chamadas nos informativos internos e da promoção de concursos, favoreceu o recebimento de idéias e propostas excelentes, mas que a empresa ainda não teve condições de implantar.

No entanto, através das entrevistas e da pesquisa documental, em informativos internos da empresa, constatou-se que as atividades promovidas pelo TQC, estão sempre amparadas pela oferta de contrapartidas, de natureza simbólica e material, como a instituição de selos diferenciados, troféus, participação em eventos e cursos. Destaca-se ainda que a realização de determinadas atividades, como treinamentos, cursos, e seminários, são realizados sempre em hotéis 05 estrelas do Estado, o que na percepção do funcionários, representa valorização que a empresa tem para com o funcionário

Embora tais atividades sejam reconhecidas como ‘extremamente válidas’ pela maioria dos entrevistados, houve uma manifestação latente de que não há uma utilização



efetiva das técnicas do TQC nos processos de trabalho, mas apenas da filosofia e idéias que dissemina. Apenas um dos entrevistados manifestou, explicitamente, que não houve uma identificação pessoal com a metodologia do TQC, tal como se observa no seguinte relato:

*“aquela ‘receitinha de bolo’ do TQC nunca me agradou, se eu tenho uma situação que tem que ser melhorada, então eu traço um objetivo e busco alcançá-lo, mas não é o TQC que proporciona isso (...), eu nunca fiz qualidade nos moldes do TQC, aquilo lá de ficar preenchendo papelzinho, itens de controle, fazendo “graficozinhos”, não me cativa ficar fazendo aquele tipo de controle”(FUNC.2)*

#### **4.1.4 Aspectos culturais e educacionais relacionados com a Criatividade e Qualidade**

A análise de alguns aspectos relacionados com a cultura organizacional da empresa, apresenta-se como questão substancial para a compreensão da questão da criatividade e qualidade na CELESC. Em seus depoimentos, tanto os representantes da direção como os trabalhadores reportavam-se, direta e indiretamente, às características culturais da empresa, para justificar suas interpretações.

Um dos aspectos da cultura organizacional bastante destacado, pelos representantes da direção, e em menor proporção, pelos trabalhadores, consiste na influência das diversas culturas regionais do estado de Santa Catarina, de onde são oriundos grande parte dos funcionários da CELESC. Além disso, foi destacado o fato de a CELESC ser uma empresa derivada de uma série de incorporações de pequenas empresas privadas, com culturas empresariais diferenciadas, o que aliado à descentralização das unidades em agências regionais, favorece à fragmentação da cultura organizacional da empresa como um todo.

Por tais condições, os entrevistados consideraram como um ponto crítico a existência de diversas sub-culturas dentro da empresa, visto que há divergências de interesses, valores e crenças, entre os grupos, dificultando qualquer tentativa de uma mudança cultural, conforme interpretações abaixo:

*"a cultura da empresa é muito forte, burocrática, enraizada, as pessoas sempre fazem tudo do mesmo jeito, e não demonstram qualquer motivação para mudar, criar algo novo"(DIR.3)*



*“nós somos um grande número de pessoas, com formações diferentes, com culturas diferentes, idéias diferentes, nós temos uma idade média avançada do funcionário (20 anos), então é um pessoal menos capaz de alterar as idéias, o raciocínio dele, e onde se torna difícil de ser moldado por uma outra realidade”*(FUNC. 5/ auditor/ 18 anos de empresa);

A presença de sub-culturas dentro da empresa, de acordo com o coordenador do TQC, é facilmente percebida entre as diversas agências regionais e a Administração Central. Na sua opinião, a cultura organizacional da Administração Central apresenta características mais burocráticas e fechadas do que as agências regionais, que têm culturas mais abertas às inovações e maior disposição para as mudanças, e por isso têm alcançado desempenhos bastante superiores aos da Administração Central, segundo os itens de controle do TQC.

A ingerência política no comando da empresa é considerado pelos entrevistados, como um dos maiores agravantes para a acomodação e resistência dos funcionários à melhorias nos padrões de qualidade e produtividade. Há um entendimento de que as intervenções são fruto de interesses político-partidários do alto escalão da empresa, o que interfere nas diretrizes da empresa e ocasiona um descrédito às iniciativas gerenciais. Além disso, há uma alta rotatividade nos níveis gerenciais, ocasionada pela troca de poder, de forma que do ano de 1994, quando o programa foi formalmente introduzido, até o ano de 1998, passaram quatro presidentes no comando da empresa, o que promove uma descontinuidade de projetos e atividades.

Com relação à interferência do fator político na gestão da empresa, os seguintes relatos deixam revelar o encaminhamento das ações, em que predominam os interesses pessoais, em detrimento dos objetivos organizacionais, conforme o identificado no estudo de Almeida (1996), realizado em uma empresa estatal:

*“são pessoas que vêm assim como pára-quedistas na empresa, a pessoa não tem um vínculo e tentam tocar de qualquer jeito”* (FUNC. 4);

*“você até faz um trabalho extremamente técnico, mas às vezes ele é interpretado politicamente e desconsidera tudo o que você desenvolveu, então as pessoas pensam que não adianta você se empenhar e se esforçar pra dar o melhor de si”* (FUNC.5)

No que se refere às questões educacionais, tanto os representantes da direção quanto os trabalhadores chegaram à conclusão de que a empresa, tradicionalmente, mantém uma preocupação voltada para a capacitação e formação do seu corpo funcional. Por ser uma empresa de um ramo extremamente técnico e especializado, a empresa mantém um amplo centro de treinamento próprio para atender as demandas de cursos e treinamentos das diversas áreas.

Neste aspecto, os entrevistados não consideraram que o TQC tenha alterado os padrões educacionais relacionados com a formação técnica. No entanto, os trabalhadores, em sua maioria, declararam que o TQC promoveu uma mudança qualitativa no conteúdo dos cursos e treinamentos ministrados na CELESC, considerando que a empresa investia 'pesadamente' em treinamento técnico, e com a intervenção do TQC houve uma intensificação em cursos e seminários que trabalham os aspectos humanos do trabalho. O seguinte depoimento revela o valor e dimensão destas investidas, para o corpo funcional:

*"uma das diretrizes do planejamento estratégico junto ao TQC, era a valorização do corpo funcional, isso é a essência do TQC, é desenvolvimento, treinamento, mão-de-obra do material humano, voltado para o TQC, e isso foi um progresso, porque em 18 anos nós não tínhamos visto a empresa trabalhando nestas diretrizes"* (FUNC.5)

Embora reconheça que com a diretriz de "valorização do corpo funcional" lançada pelo TQC, houve uma ampliação na diversidade de cursos e treinamentos oferecido na empresa, um dos funcionários declarou que o acesso a estes cursos não é estendido a todas as áreas e a todos os funcionários, uma vez que os grupos dominantes na empresa determinam 'politicamente' a participação nas atividades promovidas:

*"isso não chegou na base funcional, ficou num documento muito bonito. Eu consegui porque eu estou aqui na auditoria. Mas essa diretriz ficou restrita ao 5º andar, entre a diretoria e a presidência"* (FUNC.5);

*"aqui tem muito curso bom mas a empresa dá prá alguns, a dedo, um vai fazer nos EUA, outro em São Paulo, Curitiba, mas são muito poucos, pra nós tinha que ter mais cursos"* (FUNC.3)

No que se refere à educação formal, alguns entrevistados demonstraram uma espécie de frustração quanto ao incentivo e reconhecimento da empresa pelo seu crescimento profissional. Em suas percepções, ainda que a empresa dê acesso e financie suas participações em determinados cursos e treinamentos, *"difícilmente a aplicação desses novos conhecimentos podem ser implantados aqui dentro"* (FUNC.6).

Quanto à participação política dos entrevistados, embora apenas dois não sejam sindicalizados, há um reconhecimento geral de que não há um envolvimento efetivo nestas questões, em que justificam a 'falta de tempo', como motivo para manterem-se restritos às informações contidas nos informativos do sindicato e do conselho. No entanto, o depoimento de um dos entrevistados, deixa revelar certos aspectos desta posição passiva:

*"existe uma série de diferenças entre quem trabalha aqui neste andar e quem trabalha nos andares de baixo. Então o pessoal dos outros andares são mais atuantes, são mais envolvidos sindicalmente, e nós aqui em cima estamos muito expostos a quem está no poder, a gente dá de cara com o presidente todo dia, então tem que ver bem em que a gente vai se envolver"* (FUNC. 3).

#### **4.1.5 Considerações finais**

A análise do Departamento de Auditoria Interna (DPAI), propiciou um entendimento, primeiro, das implicações do TQC sobre o significado da criatividade no âmbito do trabalho. O caso desperta interesse, devido sua caracterização como uma área-referência da Administração Central, no que se refere à questão da qualidade, nos moldes do TQC.

Dentre os dois casos analisados, o DPAI é aquele que apresenta um grupo de profissionais qualificados, com alto grau de escolaridade, e que desenvolve atividades na área-meio da empresa. Por caracterizar-se como um departamento tipo *staff* da presidência, os funcionários gozam de posição diferenciada entre os demais departamentos que compõem a Administração Central.

Dentre os representantes da direção e os funcionários mais qualificados (auditores), quase todos já participaram da coordenação de atividades relacionadas com a qualidade, de forma que já possuem experiências com a introdução de inovações

organizacionais deste tipo. A introdução do TQC é entendida como uma inovação de padrão internacional, capaz de promover a reestruturação e adaptação da empresa às exigências de competitividade e qualidade do mercado energético.

Predominam como motivações para a introdução do programa, as mudanças no setor elétrico e a iminência da privatização da empresa, onde torna-se premente a adoção de um novo modelo gerencial orientado para o mercado, em substituição ao modelo burocrático atual. Desta feita, os funcionários e representantes da direção, em geral, procuravam justificar o processo decisório centralizado que culminou na introdução do TQC.

As transformações ocorridas com a implantação do programa, resultaram em mudanças superficiais nas condições físicas e ambientais do departamento, através das atividades do programa 5S. No entanto, a implantação do programa não se consolidou em modificações significativas na organização do trabalho, e tão pouco promoveu alterações na estrutura de poder da empresa.

## **4.2 Caso II Agência Regional de Florianópolis - Supervisão de Linhas de Transmissão (SPLT)**

### **Características gerais**

O caso II refere-se à Supervisão de Linhas de Transmissão - SPLT, que faz parte da Divisão de Operação e Manutenção – DVOM, da Agência Regional de Florianópolis-ARFLN, localizada no Bairro de Coqueiros, na Grande Florianópolis. A Agência Regional de Florianópolis é a maior agência da CELESC em todo o Estado, e conta com cerca de 600 funcionários, distribuídos em diversos pontos de sua área de abrangência.

A DVOM funciona junto a uma subestação da CELESC, também localizada no bairro de Coqueiros, em que atuam além da SPLT, a SPOM (Supervisão de Operação e Manutenção e a SPMS (Supervisão de Manutenção de Subestação e Usina). Em toda a Divisão trabalham 58 pessoas, dispostas nas três supervisões, responsáveis pelas instalações que interligam as subestações, usinas e linhas de transmissão na Grande Florianópolis. Em todo o Estado de Santa Catarina existem oito divisões deste tipo para atender às 16 agências

regionais, o que denota o caráter especializado da supervisão.

Na SPLT trabalham 12 pessoas, sendo 10 eletricitas e 2 técnicos, estes últimos ocupando, respectivamente, as funções de supervisor e auxiliar administrativo da Supervisão. À época da coleta de dados, três (03) eletricitas, recém-admitidos, estavam em treinamento na agência regional de Joinville, e um eletricitista estava em férias, e portanto, não participaram da pesquisa.

A seleção da SPLT justifica-se em razão desta supervisão ser a que tem o programa implantado há mais tempo na ARFLN, além de se destacar como uma área de referência do TQC. Nesta supervisão, após a realização da etapa descritiva, relativa à sondagem preliminar, foram entrevistados seis (06) trabalhadores, e três (03) representantes da direção na Agência Regional de Florianópolis, totalizando nove (09) entrevistados. Para complementar as informações, foram tomados o depoimento dos supervisores das duas outras supervisões da DVOM.

Tal como no primeiro caso, com o propósito de resguardar os entrevistados e os objetivos da pesquisa, a ordem dos dados apresentados na tabela abaixo não corresponde à codificação das entrevistas apresentada no corpo da descrição e análise dos dados.

A tabela IV 3, apresenta os trabalhadores que participaram da pesquisa :

**TABELA IV 3 - Entrevista com os trabalhadores - Supervisão de Linhas de Transmissão (SPLT) - Agência Regional de Florianópolis (TRAB.)**

<i>Cargo/ Função</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Formação/Escolaridade</i>	<i>Idade</i>
Eletricista (linha morta)	8 anos	2º grau incompleto	40 anos
Eletricista (linha viva)	17 anos	2º grau incompleto	38 anos
Eletricista (linha viva)	20 anos	Primário incompleto	49 anos
Eletricista - Encarregado	17 anos	1º grau incompleto	39 anos
Eletricista (linha morta)	5 anos	Primário incompleto	42 anos
Eletricista (linha viva)	17 anos	Primário incompleto	44 anos

Quanto ao perfil dos trabalhadores, o tempo de permanência na empresa é em torno de 17 anos, sendo que dois eletricitas possuem menos de 10 anos na empresa. Quanto à escolaridade dos eletricitas, em geral eles possuem o 1º grau incompleto, sendo que três (03) deles não concluíram o primário, o que se considera um baixo nível de escolaridade. No entanto, nenhum dos eletricitas estava freqüentando algum curso, além daqueles programados pela empresa.

A maioria dos eletricitas possui experiência anterior em atividades temporárias, como na construção civil e em empreiteiras, onde afirmam que “já se fez de tudo um pouco”. Apenas um dos entrevistados, dos mais novos na empresa, tinha experiência em uma outra grande estatal, do ramo de energia elétrica.

Quanto ao representantes da direção<sup>18</sup> (supervisor, auxiliar administrativo e a facilitadora da qualidade), nenhum deles possui formação superior completa e devido ao longo tempo de permanência na empresa, estes já passaram por diversas áreas dentro da empresa, inclusive outras agência regionais.

A tabela IV 4- indica o perfil dos representantes da direção entrevistados:

**TABELA IV 4 - Entrevista com os representantes da direção - Supervisão de Linhas de Transmissão (SPLT) - Agência Regional de Florianópolis (DIR.)**

<i>Cargo/ Função</i>	<i>Tempo de empresa</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Idade</i>
Auxiliar Administrativo	16 anos	2º grau técnico	39 anos
Facilitador - ARFLN	23 anos	3º grau incompleto	40 anos
Supervisor da SPLT	23 anos	2º grau técnico	43 anos

<sup>18</sup> Na análise deste caso, o auxiliar administrativo é considerado um representante da direção, em virtude de sua atuação decisiva no planejamento e coordenação do programa na SPLT, além de exercer o papel de líder no grupo, conforme fez questão de frisar o próprio supervisor, em diversos momentos da pesquisa.

A SPLT é responsável pela manutenção corretiva e preventiva das linhas de transmissão de energia. Dentre as principais atividades que desenvolve, estão a inspeção rotineira e a detalhada. A inspeção rotineira, consiste na vistoria diária para a verificação das cadeias de isoladores, através de uma análise “mais visual” das linhas de transmissão. Já a inspeção detalhada faz parte de uma programação anual realizada em conjunto com o Departamento de Operação e Manutenção da Administração Central.

A inspeção detalhada é feita com a escalação das estruturas metálicas para uma verificação minuciosa dos cabos das linhas de transmissão, assim como das condições físicas do terreno e da natureza ao redor. Existe ainda a figura do ELV (Eletricista de Linha Viva), que trabalha com a linha energizada, e o ELM (Eletricista de Linha Morta), que só pode trabalhar com a linha desenergizada ou desligada.

Dentre os eletricitistas entrevistados, todos fizeram o curso para atuar com linha viva, porém dois deles ainda não foram habilitados pela empresa a trabalhar com a linha ligada. Esta não-habilitação é percebida pelos demais eletricitistas como um descaso da empresa em oferecer maior qualificação aos colegas, evidenciando-se como ponto delicado entre o grupo.

Devido às mudanças ocorridas no setor elétrico e às pressões do mercado internacional, há uma forte tendência para que, em um futuro breve, a empresa trabalhe 100% com a linha ligada, ou seja, apenas com eletricitistas de linha viva, como forma de evitar o corte de energia elétrica e os prejuízos decorrentes para a empresa. Para os trabalhadores, isto significa um aumento nos riscos de vida implícitos no trabalho, uma vez que as linhas de transmissão operam em alta tensão (13.5 a 138 mil kV). Por ser um trabalho em linhas de alta tensão, as atividades são realizadas, predominantemente, no campo, por onde passam as linhas de transmissão. A seguir, apresenta-se a descrição e a análise das categorias analíticas que compreendem os objetivos da pesquisa.

#### **4.2.1 Introdução, processo decisório e implantação do TQC**

No que se refere à introdução do TQC na CELESC, os entrevistados, em sua maioria, associam a vinda do TQC como uma estratégia da empresa para atender às pressões do mercado sobre o setor elétrico. De acordo com a facilitadora da qualidade da Agência



Regional de Florianópolis (ARFLN), a introdução do programa justifica-se em razão da impossibilidade de ignorar a necessidade de reestruturação e mudança, visto que as forças externas são determinantes:

*“a privatização está influenciando muito, está influenciando bastante...os meios de comunicação estão aí, todo dia, mostrando a toda hora que você está num mercado de trabalho competitivo, e que se você não fizer alguma coisa, ou o máximo que você puder pra melhorar o teu trabalho, a qualidade do que você sabe fazer, vai vir pessoas que vão ter essa necessidade, essa vontade, e você com certeza vai ficar pra trás”*(DIR. 3/ 23 anos de empresa).

Observa-se que sua percepção é compartilhada pelos demais representantes da direção, quando reconhecem que fatores como a privatização e pressões do mercado internacional por qualidade e competitividade, tenham contribuído para a decisão da empresa em introduzir o TQC. Embora os trabalhadores também demonstrem perceber tais aspectos, observa-se que seus relatos centram-se muito mais em questões relativas ao contexto interno da empresa :

*“ele veio pra economia da empresa, porque a qualidade ensinou muito, muita coisa que a gente achava que tava certo, mas na verdade não tava, e isso contribuiu pra nossa empresa e pra nós”* (TRAB.4; 17 anos de empresa; 38 anos de idade );

*“ acho que veio mais pra organização, e pra ajudar o consumidor, porque isso aí ajudou muito o consumidor, e ajuda nós também”* (TRAB.5; 20 anos de empresa; 49 anos).

Por tais aspectos, constata-se a aceitação do contexto macro como uma situação inexorável e não questionável, em que a introdução de inovações caracteriza-se não apenas como um modo de produção, mas revela seu caráter civilizador e instrumental, consoante à lógica do mercado (Ianni, 1994; 1996; Frigotto, 1994).

No entanto, um dos trabalhadores associou a introdução do programa a uma decisão política da presidência da empresa, ressaltando que nunca se tem certeza do que está realmente por trás do poder, pois *“cada politico que entra quer uma direção naquilo, e outro vem já quer outra direção...acho que agora tentaram copiar o japonês”* (TRAB. 2).



Em paralelo, dois representantes da direção também reconheceram que o fator político foi elemento determinante para a introdução do programa, uma vez que por uma própria característica da empresa, a influência política é muito presente nas decisões da empresa. Consta-se que, tal como identificado no estudo de Almeida (1996) sobre a cultura de uma empresa estatal, há um predomínio dos interesses pessoais sobre os objetivos organizacionais na CELESC. Infere-se então, conforme expõem Marcuse (1974), Neves (1994) e Frigotto (1994), que a tecnologia institui-se como um produto das relações sociais dominantes e das estratégias políticas de sua utilização.

No entanto, apesar de a empresa já ter passado por algumas experiências quanto a inovações desta natureza, os representantes da direção reconhecem que *“a estratégia de introdução do programa não foi planejada e definida adequadamente para que sustentasse o programa em toda a empresa”*.

De acordo com o auxiliar administrativo, um dos maiores erros cometidos na introdução do programa foi a compra de um “pacote pronto”, referindo-se à assessoria da FCO (Fundação Christiano Ottoni), que ignorou a diversidade das áreas da CELESC, promovendo uma metodologia que, a princípio, fora planejada para a área fabril<sup>20</sup>.

No que consiste ao processo decisório para a implantação do TQC, de acordo com dois representantes da direção, as ações para a implantação foram do tipo *“top down”*, centralizadas na presidência da empresa, sem que houvesse oportunidade de discussão com as agências regionais, e muito menos, com os funcionários. Verifica-se que o processo decisório na SPLT ocorreu de forma semelhante à encontrada em diversos estudos que tratam da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas brasileiras, de forma autoritária e não-participativa, tal como observado em Aranha e Cunha (1996), e Guimarães (1995). Os relatos abaixo explicitam percepções acerca do processo decisório:

*“na verdade, a implantação foi de goela abaixo, não teve negociação nenhuma, eles não tavam nem aí pra quem ia fazer a coisa acontecer (DIR.2);*

*“os cursos e toda essa parte de estrutura e planejamento do programa começaram de cima pra baixo, os diretores foram os primeiros a se preparar, só que quando teve que provar o*

---

<sup>20</sup> Consta-se que esta situação não é exclusiva da CELESC, mas tem sido observada em diversas empresas públicas e de economia mista, voltadas à prestação de serviços cujos programas de TQC não se adequaram à realidade organizacional.

*porquê da existência do TQC, e quem é que vai começar a fazer o 5S, aí foi de baixo pra cima, e até hoje só tem embaixo, não chegou lá em cima, só funcionou os cursos”(DIR.1).*

Compartilhando da posição do supervisor, os trabalhadores, em sua maioria, concordam que a decisão foi tomada à revelia, sem que houvesse qualquer preocupação em ouvir aqueles que iriam, efetivamente, desenvolver o programa. Destarte, o discurso democrático e participativo que o TQC divulga, onde o trabalhador é o que melhor conhece o trabalho que realiza, observou-se que os trabalhadores foram considerados, pela empresa como executantes de um plano pré-elaborado, tal como expôs F.P. Lima (1997). De forma mais contundente, no processo decisório de implantação do programa, aconteceu que:

*“o chefe e o Neto<sup>21</sup> reuniram o pessoal e passou pra nós o que ia ser feito (...) eles falaram pra nós que era pra melhorar, organizar mais a coisas, botar as coisas em ordem” (TRAB.1; 5 anos de empresa; primário incompleto);*

*“eles fizeram uma programação lá em cima, e depois é que o nosso chefe convocou nós pra participar”(TRAB.5; 20 anos de empresa; primário incompleto);*

*“eles chegaram, disseram que tavam implantando e todo mundo tinha que seguir aquela meta”(TRAB. 6; 17 anos de empresa; 1º. grau incompleto)*

A princípio, a estratégia definida pela coordenação central do TQC, era de que o programa seria implantado em todas as áreas, e em todas as agências da empresa ao mesmo tempo, com o lançamento do programa 5S. Porém, apenas as diretorias e os níveis gerenciais haviam participado de cursos e treinamentos acerca do programa, de forma que na SPLT os eletricitistas apenas receberam instruções operacionais para o “dia do 5S”, sem que tivessem participado de qualquer orientação mais aprofundada.

Entretanto, de acordo com a facilitadora, de toda a ARFLN *“apenas 5% de toda a agência pensou em continuar, ou tentou continuar”*, de forma que apenas duas áreas

---

<sup>21</sup> O “Neto” (nome fictício) é o auxiliar administrativo da supervisão que assumiu a condução do programa, junto ao supervisor, exercendo o papel de uma espécie de líder na supervisão.

aceitaram dar continuidade ao programa, dentre elas a SPLT. Sendo assim, em razão da falta de apoio das chefias intermediárias e do descaso com que o programa foi recebido pelos funcionários, houve uma redefinição da estratégia de implantação do programa, além da troca de facilitadores da qualidade em toda a empresa.

Um aspecto que se considera fundamental para o descrédito e insucesso da introdução inicial do programa, consiste no fato de que o programa originou-se no último ano de governo do então presidente àquela época, de forma que o corpo gerencial que participou de cursos e treinamentos, foi sumariamente substituído com a troca de poder. Sendo assim, o programa foi mantido, porém, foi reiniciada toda a fase de preparação e treinamento do novo corpo gerencial, de forma que se fortaleceu o caráter político das decisões na empresa.

A partir de então, a coordenação do programa envidou mudanças no sentido de revitalizar o TQC, com a definição de uma nova estratégia para a implantação do programa. Tal como no primeiro momento, a mudança de estratégia foi redefinida de maneira centralizada e sem discussão, entre a coordenação do programa e a alta gerência da empresa.

De acordo com os representantes da direção, a nova estratégia direcionou-se a “trabalhar com quem está a fim de trabalhar”, ou seja, deixou-se a critério de cada área, a decisão de aderir ao programa, enquanto a coordenação do programa ofereceu apoio somente àquelas áreas que se mostraram dispostas a implantar o programa. A intenção era de que através do exemplo as outras áreas passassem também a se engajar no programa.

Na DVOM, apenas a SPLT, por iniciativa do atual supervisor, recém-chegado à supervisão, manifestou a intenção em dar continuidade ao programa, enquanto as duas outras supervisões mantiveram-se resistentes. Durante o contato inicial com os três supervisores, observou-se um certo “clima” de desconforto entre o supervisor da SPLT e os supervisores das duas outras seções, o que, segundo declarações do próprio supervisor, reflete ressentimentos de um período em que foi discriminado pelos colegas por ter aceito dar continuidade ao programa.

Observa-se porém, que ao mesmo tempo em que há ressentimentos pela ausência de um processo mais participativo e democrático quanto à implantação do programa, tanto os representantes da direção como os trabalhadores, procuravam justificar, de uma forma ou de outra, a implantação do programa como algo que, posteriormente trouxe benefícios a todos:

*“Alguém tava vendo que tinha alguma coisa errada, então tinha que ser assim”* (TRAB. 4);

*“todo mundo já tava cansado desse negócio de desorganização , então a gente resolveu dar um basta, né!”* ( TRAB. 6; 17 anos de empresa; 1º. grau incompleto);

*“depois a gente foi sentindo que era bom, e aprendeu a dar mais valor às poucas coisas”* (TRAB. 5.;20 anos de empresa; 49 anos de idade);

Constata-se em seus depoimentos e expressões, sentimentos de impotência e incerteza quanto ao futuro, e de aceitação da situação presente como inevitável e até mesmo necessária. Tal posicionamento dos trabalhadores assemelha-se aos comportamentos de resignação fatalista e conformidade submissa, identificados por Melo (1992), como estratégias dos indivíduos frente às relações de trabalho. Em uma perspectiva mais ampla, constata-se que prevalece a racionalidade tecnológica, e com ela, a compactuação e engajamento dos trabalhadores à lógica da empresa, conforme Marcuse (1974), Humphrey (1993) e Machado (1994).

Ainda assim, há posições divergentes entre os trabalhadores e os representantes da direção quanto à receptividade do TQC, quando de sua implantação. Na opinião do supervisor, as dificuldades foram muito grandes e as resistências maiores ainda. Entre os trabalhadores, a maioria declarou que o início do programa foi marcado por desentendimentos e discussão, visto que houve dificuldade em assimilar o conteúdo dos treinamentos.

No entanto, dois eletricitistas demonstraram tomar partido da decisão da empresa, contrapondo-se à atitude dos demais colegas:

*“alguns achavam que não havia necessidade de fazer aquilo ali...tem sempre um que quer dar uma contrariada...mas no fim tudo se resolvia numa boa, não adiantava ficar assim.”*(TRAB.1; 5 anos de empresa; primário incompleto);

*“sempre tem aquele do contra né (...) demora um pouquinho até botar na cabeça dele, mas depois ele caminhou junto também”* (TRAB.2; 8 anos de empresa);

As resistências iniciais dos trabalhadores e das outras supervisões é percebida pelos representantes da direção como uma deficiência e limitação destas pessoas em reconhecer a

necessidade das mudanças. No entanto, parece-nos mais apropriada a constatação de Melo (1992), onde se confirma que a direção não possui o monopólio da lógica e da prática da regulação de conflitos nas relações de trabalho. Desta forma, as resistências são compreendidas como formas de ajustes do empregados nas situações de conflito, e como mecanismo de sobrevivência.

Apesar de não concordar com o processo em que se deu a implantação do TQC, o supervisor pareceu identificar-se com a proposta do programa, e ao mesmo tempo, mostrou-se frustrado e desestimulado por não haver um *feedback* da direção quanto ao trabalho desenvolvido na SPLT. Observou-se tanto nos representantes da direção quanto entre os eletricitas, um sentimento de orgulho por estarem desenvolvendo um programa-símbolo da modernidade, difundido por grandes empresas no mundo todo, além de ser oriundo de um país de “gente inteligente” e “inovadora”. Observa-se tal comportamento em outros estudos, como em Guimarães (1995), onde os trabalhadores demonstram sentimentos de fascínio e deslumbramento frente a novas tecnologias.

Um aspecto que foi bastante enfatizado pelos eletricitas, no que diz respeito à implantação do TQC, consiste no perfil gerencial do supervisor e do auxiliar administrativo, tidos como “abertos” e “participativos” na forma de conduzir e organizar o trabalho. Fortalecem-se então, a perspectiva de Marcuse (1974) e Braverman (1980), em que o domínio dos aspectos sociais do processo de trabalho sobre os aspectos técnicos, presentes no discurso integracionista do TQC, afetam e desmobilizam a consciência crítica dos trabalhadores.

Por tais aspectos, à medida que o programa foi sendo implantado, mais precisamente entre os anos de 1995 e 1996, de acordo com os representantes da direção, a condução do programa ocorreu de forma mais “liberta” das orientações da coordenação geral, de forma que foi possível “flexibilizar” determinados pontos do programa e adequar a certas particularidades da seção.

#### **4.2.2 Análise comparativa das condições sócio-organizacionais antes e depois do TQC**

O exercício da análise comparativa da organização do trabalho, no período anterior e posterior à introdução do TQC, constituiu-se em uma tarefa das mais difíceis para os trabalhadores, já que, por diversas vezes, precipitava em seus discursos, uma tendência

imediatista de supressão das condições passadas, em razão das “melhorias que o TQC trouxe”. Sendo assim, embora tenham demonstrado dificuldade em resgatar tais condições, apresentou-se como questão consensual entre representantes da direção e trabalhadores, a ocorrência de mudanças significativas na SPLT.

Para que se compreenda o contexto em que tais mudanças ocorreram, esclarece-se que a SPLT é “considerada”, pela coordenação do TQC, como uma área-referência da ARFLN, em razão da utilização das ferramentas e técnicas do TQC. De acordo com a facilitadora, a intenção da Coordenação Central do TQC é difundir o programa através de áreas-piloto que possam servir de exemplo para as demais.

O primeiro aspecto que se destaca, *in loco*, e posteriormente confirmado nos depoimentos da maioria dos entrevistados, corresponde às evidentes diferenças no ambiente físico da SPLT e os diversos ambientes da DVOM. Para os representantes da direção, tal situação é sumariamente justificada como sinal de reconhecimento e recompensa da empresa, pelo esforço e desempenho desta seção na busca da melhoria contínua.

Através de observação sistemática, verificou-se que estavam ocorrendo modificações no ambiente das duas outras seções da divisão (pintura da sala, mudança do *layout*, troca de móveis), com o apoio do TQC. Em depoimento à pesquisadora, os supervisores destas áreas, declararam que apesar de não concordarem com diversos aspectos do programa, estavam dispostos a promover algumas mudanças, em virtude das contrapartidas que o programa oferecia.

Tal expectativa é confirmada pelos representantes da direção e trabalhadores, quando apontam como principais mudanças, as melhorias nas condições físicas e materiais. Sendo assim, a construção da sala dos eletricitas evidenciou-se como a principal “conquista” dos trabalhadores com a implantação do TQC. Conforme em Humphrey (1993) e em M.E. Lima (1996), observou-se que a instituição de benefícios materiais e simbólicos, como a melhoria nas condições da força de trabalho, atua como uma eficiente estratégia, para reduzir conflitos e neutralizar dissensos.

A percepção da maioria dos eletricitas quanto a aquisição de uma sala própria, revela um “fetiche” ao objeto de seus próprios esforços, já que a sala foi construída pelos próprios eletricitas. Em seus depoimentos e expressões, os trabalhadores deixaram transparecer sentimentos de orgulho e resignação quanto as mudanças observadas. Os depoimentos de dois dos trabalhadores mais antigos na função deixam revelar a amplitude que tais alterações exercem sobre suas percepções:

*“tudo isso aqui foi conseguido através do TQC, antes era mais difícil, agora tá tudo maravilhoso, não falta mais nada, se melhorar muito até estraga...”*(TRAB.4; 17 anos de empresa; 38 anos de idade; grifo nosso);

*“nós fomos com a intenção de ajudar a empresa...a empresa deu o material e nós ajudemos, um colocava tijolo, outro fazia massa, outro pintava...e aí saiu”* (TRAB.5; 20 anos de empresa; 49 anos de idade);

Pelas manifestações sentimentais implícitas em seus discursos, observou-se que os trabalhadores percebem a concessão de benefícios e contrapartidas como uma espécie de privilégio que a empresa lhes concede, onde além disso, revelam fidelidade e comprometimento em “fazer tudo pra ajudar a nossa empresa”. Tal como apontou o estudo de M.E. Lima (1996), depreende-se que há um movimento do TQC na construção da subjetividade operária, envolvendo-os emocionalmente.

Aproveitando-se da expectativa e disposição dos trabalhadores em adquirir uma sala própria que lhes conferisse privacidade nas horas de folga, além de condições mínimas para higiene, a empresa utilizou-se da “polivalência” e criatividade dos eletricitistas (a maioria deles já haviam tido experiência em construção civil e empreiteiras) para reduzir custos com mão-de-obra, nas seguintes atividades:

- a) construção de uma sala e banheiro para os eletricitistas - antes do TQC, os eletricitistas dividiam uma sala e banheiro com os três supervisores da divisão;
- b) reforma do depósito das ferramentas – antes as ferramentas permaneciam dentro do próprio veículo de trabalho;
- c) construção da garagem do *trailer* de material;

Dentre outras coisas, os entrevistados destacaram que o TQC proporcionou maior facilidade na aquisição de material e ferramental para o trabalho, pois antes havia dificuldade para atender as solicitações de todas as áreas. Entretanto, como as resistências ao programa foram muito grandes, a prioridade no atendimento das necessidades de cada área é



dada àquelas que estão desenvolvendo o programa. A seguinte fala parece manifestar a percepção de um entrevistado quanto ao caráter político e ideológico implícito ao TQC:

*“ se tu dá atenção pra eles (Coord. do programa), tu é um cara que ficou em evidência...aí tu começa a ser tratado com um pouco mais de atenção. Todos os estudos, todas as coisas que vêm nesse sentido, vêm pra ti, tu é questionado, tu é chamado pra dar palestras, apresentar seminários...”*(DIR. 2; 16 anos de empresa)

Apesar de, em diversos momentos, os representantes da direção reconhecerem a razão instrumental que orienta o programa, torna-se evidente a aceitação das “regras do jogo”. Desta forma, ao mesmo tempo em que há uma inclinação no sentido de justificar tais posicionamentos, exprime-se um sentimento de frustração e ressentimento quanto a atuação da coordenação do programa junto às demais áreas:

*“não há uma cobrança maior, efetiva, do Escritório da Qualidade (EQ) sobre os resultados das outras áreas (...) tem pessoal aí que só fez limpeza pra ter uma fachada”* (DIR. 1; 23 anos de empresa)

A posição do supervisor é compartilhada pela maioria dos entrevistados, pois ao demonstrarem orgulho pelos resultados alcançados, entendem que também as outras áreas deveriam “trabalhar pela empresa”. Desta forma, a disseminação da relação cliente-fornecedor age como um indicador de desempenho, competitividade e cobrança entre as diversas áreas, onde entendem que a responsabilidade da SPLT pela qualidade termina quando as demais supervisões deveriam assumir sua parcela no processo. No que se evidenciam tais cobranças, tornam-se convenientes, os argumentos de Faria (1992), Ely (1993) e Machado (1994), quanto ao estabelecimento de relações de trabalho mais valorativas e de cobrança mútua, com o desenvolvimento de clientes internos e externos.

Outro aspecto bastante enfatizado pela maioria dos trabalhadores consiste na melhoria da qualidade do relacionamento que mantêm entre si e com a chefia, bem diferente da que mantinham com as chefias anteriores à introdução do TQC. Em suas colocações, ressaltam que o entrosamento do grupo melhorou significativamente, a partir das “conversas” sobre relações humanas que o supervisor conduzia.



De acordo com o supervisor, a introdução de questões relativas não apenas ao trabalho, é uma característica que lhe é própria, pois entende que é preciso “humanizar” o trabalho, de forma que os trabalhadores se sintam parte integrante da empresa. Sendo assim, os relatos seguintes são reveladores:

*“mudou muita coisa dentro de nós, dentro da empresa...até os próprios chefes falando com os funcionários, a forma de falar”* (TRAB.5; 20 anos de empresa, 49 anos de idade);

*“hoje eu acho que eu sou um pouco melhor, eu me preocupo mais com a empresa, com os colegas, e cobro mais até de mim mesmo, com certeza mudou muita coisa”*(DIR.2; 16 anos de empresa; 39 anos de idade)

As alterações quanto ao controle do processo de trabalho foram ponto de divergências entre eletricitistas e representantes da direção. De acordo com os representantes da direção, não houve alteração quanto ao controle do processo de trabalho, uma vez que a fase do GR (Gerenciamento da Rotina), não chegou a ser, efetivamente, implantada, e por isso não houve alterações significativas quanto à organização do trabalho. No entanto, todos os eletricitistas declararam, demonstrando conformidade submissa, que após a implantação do TQC, houve um aumento de cobranças, principalmente quanto às questões de organização e limpeza da sala, conforme depoimentos abaixo:

*“desde que houve a implantação desse programa, houve bastante cobrança...uns com os outros até. A gente chega e diz pro outro: ó já esqueceu do TQC? (...) às vezes um vê o defeito do outro e vai lá e cobra”*(TRAB.1; 5 anos de empresa);

*“quando ele (o supervisor) vê que tem alguma coisa em lugar errado, ele cobra mesmo(...)sabe que o ser humano tem falhas”* (TRAB.4; 17 anos de empresa)

Pela natureza das alterações promovidas, e com o aumento da responsabilidade dos trabalhadores por outras atividades que não as de suas atribuições, constata-se que houve uma ampliação do controle do processo de trabalho, visto que o desempenho da SPLT é avaliado de acordo com as metas definidas pelo Departamento de Linhas de Transmissão da em conjunto com o TQC, na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa, com ênfase

nos resultados. Além disso, há uma preocupação do supervisor em manter a SPLT como uma área-referência na ARFLN, de forma que se intensifica a ênfase na elevação dos resultados alcançados. Conforme apontam as análises de Neves (1994), o emprego de inovações organizacionais não tem alterado as formas de execução do trabalho e os princípios da organização da produção, mas tem provocado um maior controle sobre os trabalhadores e um aumento da produtividade.

Entre os trabalhadores prevalece a idéia de que *“tudo tem que ser com base na cooperação mútua pra uma melhoria contínua, sem deixar a peteca cair”*, de forma que há aqueles que tentam justificar as cobranças mútuas e da chefia, referindo-se a elas como “um mal necessário”. Todavia, dois eletricitas afirmaram que somente “toparam” fazer a construção da sala em razão do comprometimento com o grupo e o respeito que existe entre eles. Um eletricitista, dos mais novatos na empresa, mostrou-se reticente em realizar tarefas que não são atribuições de seu cargo, pois acha que não é sua responsabilidade a execução de determinadas tarefas.

De acordo com os eletricitas não houve cobranças quanto a um aumento no ritmo do trabalho, por ocasião do TQC. Entretanto, de acordo com o encarregado da turma de eletricitas, a ênfase nos resultados em favor dos clientes (usuários) fez com que houvesse um aumento das pressões para que se trabalhe, prioritariamente, com a Linha Viva, ou seja, com a linha ligada. Tal constatação, é devidamente justificada no relato a seguir:

*“se a gente trabalha com a linha desligada, é prejuízo pra empresa, e pros consumidores, então a gente tem que fazer de tudo pra satisfazer nossos clientes a contento”* (TRAB. 3; 17 anos de empresa; 44 anos);

*“ na linha viva tu não tem pressa porque a empresa não tá perdendo, aí não existe aquela cobrança que antigamente existia”* (TRAB.4; 17 anos de empresa; 38 anos)

Entretanto, quanto aos riscos implícitos nestas novas exigências, observou-se que há contradições entre as percepções dos trabalhadores e o conteúdo latente de seus depoimentos. Na opinião de um dos eletricitas/ encarregado da turma, no trabalho com linha viva o eletricitista estaria, pelo menos teoricamente, trabalhando mais “à vontade” sem as pressões de tempo para a conclusão do serviço, como ocorre quando o trabalho é realizado com a linha desligada. No entanto, a maioria dos eletricitas declarou que com a linha viva há

um aumento concreto dos riscos de acidentes fatais, de forma que uma das maiores cobranças da chefia reside nas questões de segurança no trabalho, “quanto à atenção ao trabalho”.

Um dos trabalhadores tentou justificar, que o alívio das pressões em não dar prejuízo à empresa, proporcionado com o trabalho em linha ligada é superior às tensões e medos relativos aos riscos de vida implícitos no trabalho. No entanto, depreende-se que tal alívio, é apenas aparente, visto que os eletricitistas, em sua maioria, admitiram temer os riscos a que se expõem em razão do trabalho, conforme exprimem os seguintes relatos:

*“cada vez que a gente tem que subir, a gente nunca tem certeza se vai descer e se vai voltar a pisar no chão, mas é um desafio”*( TRAB. 3; 17 anos de empresa);

*“só de ouvir aquela linha lá ‘tinindo’, em alta tensão, já dá um arrepio danado”* ( TRAB. 5; 20 anos de empresa; 49 anos)

Apesar do alto risco inerente ao trabalho, as prevenções quanto aos acidentes de trabalho, além das instruções técnicas fornecidas pela CIPA, ocorrem, de maneira bastante peculiar, conforme instrui o encarregado da turma:

*“se alguém já tá perturbado prá fazer um serviço, então eu tenho que olhar pra cara de cada um daqueles que vão subir...se tiver um clima ruim, já vai ficar de lado, não vai subir. Então a gente pergunta se ele acha que tá em condições de subir, a partir daí a responsabilidade é dele”*

No que se refere à segurança no trabalho, ainda que não tenham ocorrido acidentes fatais nos últimos quatro anos, dois acidentes foram registrados no ano passado, durante a realização de uma das atividades incentivadas pelo TQC, que é a realização de mutirões de apoio entre as agências regionais. Embora um acidente quase fatal tenha ocorrido com um dos membros do grupo, apenas dois eletricitistas abordaram tal fato, demonstrando, inclusive, que o acidente decorreu de um “descuido” e “falta de atenção” do companheiro. De acordo com o supervisor, os dois acidentes aconteceram, no ano passado, quando os eletricitistas estavam dando suporte em áreas que não eram a sua especialidade.

Através da pesquisa documental em jornais da intersindical dos eletricitários, verificou-se a denúncia dos representantes da CIPA, quanto a existência de ‘condições

inseguras' de trabalho na ARFLN, bem como o inoperantismo e descaso com que são tratadas estas questões pelos diversos escalões da empresa.

Como mecanismo de prevenção, tanto representantes da direção quanto trabalhadores, reconhecem que há uma ênfase muito grande para que um preserve a vida do outro, ou seja, a carga de responsabilidade quanto à segurança amplia-se do indivíduo para o grupo. No entanto, a declaração a seguir deixa revelar a questão primeira que permeia as preocupações quanto à segurança no trabalho:

*“ não podemos trabalhar em desacordo, o elemento que estiver em desacordo ele não soma no grupo, ele só diminui para a empresa”*(DIR.2; 16 anos de empresa)

Embora haja um reconhecimento coletivo de que há um aumento nos riscos de acidentes no trabalho, dois eletricitas que ainda não têm habilitação para trabalhar com a linha viva manifestaram sentimentos de ansiedade, ressentimento e frustração por ainda não poderem assumir tal condição, uma vez que já fizeram o curso, restando apenas a liberação pela empresa. Ao confrontar as declarações de outros trabalhadores, constatou-se que os eletricitas de linha viva gozam de um “*status*” maior na empresa, frente aqueles que ainda não estão habilitados. Além do que, ressalta-se que há receios de que na iminência de uma privatização, apenas os eletricitas de LV sejam reaproveitados, uma vez que “não irão dar prejuízo pra empresa”.

#### **4.2.3 Interpretação pessoal sobre a Criatividade e Qualidade**

A interpretação pessoal das categorias Criatividade e Qualidade, tanto dos representantes da direção quanto dos trabalhadores da SPLT, apresentaram-se extremamente vinculadas às percepções que têm das exigências do mercado e do discurso difundido na empresa, a partir da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. Ainda que tais categorias tenham sido exploradas da forma mais ampla possível, evidenciou-se a concentração de suas interpretações no universo do trabalho e da empresa.

Em suas declarações, os representantes da direção entendem que a ênfase dada à criatividade nos treinamentos<sup>22</sup> e seminários resulta da fase de mudanças que a empresa está passando, principalmente com as ameaças da privatização. Torna-se evidente o avanço da economia de mercado sobre a inteligência e criatividade do trabalhador, percebendo-a como um recurso organizacional de inestimável valor a ser cultivado dentro das organizações, conforme apontam diversos autores, dentre eles: West e Farr (1990), Harman e Hormann (1990), Alencar (1996) e Kao (1997).

Na concepção dos representantes da direção, a criatividade depende, fundamentalmente, de reforços positivos para que as pessoas manifestem seu potencial, ou seja, de incentivos para que as coisas aconteçam:

*“Se tu incentivar uma pessoa que tem iniciativa, ele vai ser bem criativo, agora se tu não incentivar, não adianta ele ter iniciativa que ele não vai ter criatividade nenhuma”*(DIR.1; 23 anos de empresa, 43 anos de idade)

Em sua interpretação, considera que o elogio e estímulos constantes, em cada pequena coisa que se faz, são aspectos muito importantes para “empurrar” a pessoa para a frente. Constata-se a perspectiva de indução movida pelas abordagens gerenciais, fundamentadas na combinação dos modelos de criatividade defendidos por Amabile e Kanter (apud STAW, 1990), que dão ênfase aos aspectos sociais e psicológicos do trabalho.

Em razão disto, ele credita o insucesso do programa na CELESC ao fato de que faltou os facilitadores “pegarem mais junto” do programa, na disseminação das oportunidades em se trabalhar com a qualidade total. Já para o auxiliar administrativo, a criatividade nasce da necessidade em se conseguir algo, referindo-se a esta como o “*start*” para despertar o potencial criativo de cada trabalhador. A conscientização da necessidade de mudar, no seu ponto de vista, é a principal motivação para que a criatividade floresça.

Entretanto, o direcionamento desta criatividade aparece sempre relacionado aos objetivos e necessidades da empresa em atender às pressões do mercado internacional. Tal entendimento distancia-se da concepção de Meneghetti (1996) que rejeita a criatividade

---

<sup>22</sup> De acordo com o coordenador do TQC, dentro das atividades promovidas pelo Escritório da Qualidade da CELESC, há uma ênfase nos treinamentos na área de desenvolvimento e crescimento do ser humano, especificamente voltado para despertar a importância da Criatividade no contexto do trabalho atual.

orientada pelo mercado e que visa atender interesses e objetivos que são alheios aos indivíduos. Sendo assim, evidenciam-se restrições quanto à manifestação do potencial criativo.

O caráter instrumental da criatividade incentivada pelo TQC manifesta-se através das restrições de incentivos e recursos àquelas áreas que aderiram ao programa, como no caso da SPLT. Ao conceder privilégios estabelece-se uma relação de troca que favorece aos interesses da empresa, em que conforme expõe Marcuse (1974) e Machado (1996) não se é encorajado a ir além de uma criatividade regulada e compatível aos interesses dominantes:

*“aqueles que têm o apoio da gerência, do TQC, têm condições para manifestar sua criatividade, como eu tenho. Mas eu não diria a mesma coisa das áreas onde não existe o TQC...”(DIR.3)*

Ao ressaltar tais aspectos, o entrevistado acredita que a criatividade é uma questão de oportunidade, e que após muitos anos de apatia e conformismo, os trabalhadores estão tendo a oportunidade de se desenvolver. Em sua interpretação, ela deixa explícito que sempre procura direcionar a sua criatividade àquilo que tem possibilidade de acrescentar algum valor para a empresa, evidenciando sua orientação:

*“a gente vê muita criatividade nas áreas que já despertaram pra esse tipo de resultados, que é positivo para a empresa” (...)*Esta é a oportunidade que eu tenho para fazer uma modificação, pra desenvolver um trabalho que dê resultados favoráveis para a empresa<sup>23</sup>”

Apesar de reconhecer que há, ainda, limites de ordem estrutural e organizacional, a facilitadora da qualidade considera que o TQC é um caminho para que possa utilizar sua criatividade no trabalho. Na interpretação dos eletricitistas, estabelecem-se posicionamentos com certos aspectos semelhantes, porém contraditórios. Em razão das evidentes modificações em termos de ambiente promovidos pelo TQC, predomina entre os eletricitistas a idéia de que agora eles têm todas as condições para manifestar a sua criatividade e realizar um serviço com

<sup>23</sup> Tal como aponta Etorre (1996) a possibilidade de vir a manifestar a criatividade é uma das maiores preocupações dos trabalhadores. No entanto, observa-se o encaminhamento da facilitadora à lógica do mercado, ou seja, onde o indivíduo abre mão da possibilidade do “ser” pela necessidade do “ter”, conforme Marcuse (1974).

o máximo de qualidade que a empresa exige. Observou-se a dificuldade dos trabalhadores em interpretar a criatividade para além de suas condições reais de trabalho.

No entanto, dois dos eletricitas mais novos na empresa consideram remota a possibilidade de vir a ser criativos em seus trabalhos, devido a impedimentos da própria empresa. Estas declarações referem-se ao fato de estes dois eletricitas terem participado, há dois anos, do curso de formação de eletricista de Linha Viva, sem no entanto, terem recebido a habilitação da empresa para atuarem como tal. Por sua vez, a empresa admitiu, no início do ano, três jovens eletricitas de linha viva, o que ocasionou ressentimentos e indignação no grupo quanto à decisão da empresa. Sendo assim, um destes eletricitas declarou estar “de mãos amarradas” para manifestar sua criatividade.

Entre os demais há posicionamentos enfáticos quanto ao valor do ato produtivo, em termos quantitativos para a empresa, ou seja, o caráter de uma idéia criativa transfigura-se, necessariamente, em “resultados” para empresa, conforme defendem Kao (1997), Alencar (1996) e Levitt (1986), em que a criatividade dos trabalhadores é encarada como um fonte potencial de retornos. Em suma, destacam-se as seguintes interpretações acerca da Criatividade:

*“...é somar, é criar alguma coisa para um conhecimento melhor”*( TRAB. 3; 17 anos de empresa; primário incompleto);

*“...a criatividade vai depender da oportunidade, se as pessoas têm dificuldade para se expressar, então não tem criatividade nenhuma. Se hoje eu tenho iniciativa é porque estão me dando oportunidade, até quando eu não sei.”*(TRAB. 6; 17 anos de empresa; 1º. grau incompleto);

*“a criatividade tá naquela pessoa que vê as coisas longe, um cara inteligente. É você conhecer o seu trabalho sem fazer porque mandaram, mas fazer porque você conhece o que tá fazendo, aí você cria!”*(TRAB.5; 20 anos de empresa; primário incompleto);

*“criatividade é eu aplicar a minha sabedoria pra valorizar alguma coisa”* (TRAB.2; 08 anos de empresa, 2º. grau incompleto)



O supervisor da SPLT demonstrou extrema identificação com a interpretação de qualidade proposta pelo TQC, aspecto que justifica seu empenho na implantação do programa. Na sua perspectiva, é preciso de método para elevar uma situação atual à uma situação desejada que permita o atingimento de metas e objetivos determinados. Sendo assim, o uso de sua criatividade e a do grupo responde pela descoberta de novas oportunidades que vieram a facilitar e melhorar o trabalho. Na sua opinião, pondera que:

*“foi possível atingir o discernimento de cada colega, despertando o bom senso, a iniciativa, e principalmente, a qualidade de pensamento e ações”*(DIR.1)

Em suas declarações, o supervisor ressalta que a “conscientização” sobre a importância da qualidade promove mudanças internas e externas ao indivíduo, que resultaram em um maior espaço para a iniciativa dos eletricitistas. Ao delegar aos eletricitistas maior responsabilidade pelo trabalho que executam, crê que “houve uma certa inovação no relacionamento, na troca de idéias pra melhorar certas tarefas”.

Quanto aos conceitos e idéias difundidas na visão gerencial, e portanto, voltada a perceber as necessidades do mercado, a facilitadora da qualidade, em tom determinístico, interpreta a qualidade sob uma razão claramente instrumental:

*“qualidade é todo aquele trabalho que você pode executar visando o cliente, de forma a deixar o cliente satisfeito com o teu trabalho, sempre pensando em prestar um resultado satisfatório”*

No que a visão dos representantes da direção reflete a visão gerencial da qualidade, e com ela a perspectiva de uma “criatividade certa e determinada”, a opinião do supervisor é de que o sucesso da qualidade depende da criatividade de cada gerente em direcionar o programa para sua área e fazer com que ele dê resultados.

No que consiste à suas interpretações quanto à qualidade, os trabalhadores demonstraram uma familiaridade com os conceitos de qualidade que se associa às idéias difundidas durante o período de implantação do programa, e portanto, suas posições refletem, em diversos aspectos, a massificação e até mesmo, reprodução de “frases feitas” retiradas de treinamentos e seminários que participaram. Contata-se assim, o caráter disciplinador das bases

técnicas do TQC, em que se induz o indivíduo a ir ao encontro da lógica do mercado (Machado, 1996), conforme depreende-se no seguinte relato:

*“tudo aquilo de melhor que você fizer pra satisfazer o teu cliente, é uma busca pela qualidade (...), isso é uma reação em cadeia, um vai puxando o outro e todo mundo sai ganhando”*(TRAB. 04; 17 anos de empresa)

A interpretação da qualidade pelos eletricitistas concentra-se, sobremaneira, à situação atual da SPLT, com destaque para a percepção que têm das melhorias no ambiente promovidas com o apoio do TQC. Notadamente, o “status” que a SPLT goza, como área-referência na AGFLN, influenciou na visão que têm da qualidade, uma vez que a comparação com as condições das supervisões vizinhas torna-se inevitável, e por isso, tende a evidenciar os aspectos positivos dos advindos do TQC.

Em sua maioria, os eletricitistas interpretam a qualidade como uma nova maneira de pensar que deveria ser internalizada por todos, seja no trabalho, na família, e/ ou nas relações sociais em geral. No entanto, quando amplia-se suas implicações sobre outros aspectos do trabalho, observa-se a convivência de contradições que distanciam os trabalhadores de uma interpretação mais coerente da relação estabelecida. De certo modo, nota-se no relato de suas experiências, posições ingênuas frente às situações de trabalho quando se referem às relações de “camaradagem” que mantêm com a chefia, características de relações paternalistas.

Tais posições alternam-se com sintomas de consciência em questões pontuais, como quando reconhecem que para a empresa interessa apenas os resultados alcançados em termos quantitativos. Entende-se que as contradições inerentes ao modo de produção capitalista revelam-se quando se exige a adaptação do trabalhador à racionalidade tecnológica, e ao mesmo tempo torna-se necessário desenvolver predisposições motivacionais que denotem flexibilidade e criatividade (Machado, 1996).

Desta forma, os eletricitistas concebem a natureza de seu trabalho como desafiante e enriquecedora, uma vez que as situações de trabalho no campo lhes permite a vivência de uma diversidade de situações novas que demandam improvisação e imaginação sobre como resolver um problema. Resgata-se, então, a análise de Dejours (1993) sobre a influência do TQC nas dimensões psicológicas e simbólicas do indivíduo no trabalho, o que garante resultados favoráveis à empresa.

Uma das atividades frequentemente citadas pelos eletricitistas, como fonte de prazer e conhecimento proporcionada pelo trabalho, foi a realização, no ano passado (1997), de um mutirão de apoio entre diversas agências regionais, durante 40 dias. Um dos eletricitistas posicionou-se frente a este evento:

*“ pra empresa foi lucro, pra nós foi conhecimento né. Era um serviço que a gente nunca tinha feito antes, e houve uma troca de conhecimento muito grande entre as agências, que deu muito certo ”*(TRAB.6; 17 anos de empresa)

Observa-se que, embora os eletricitistas percebam que há uma relação de troca implícita neste processo, há também posicionamentos no sentido de legitimar seus comportamentos. Dois eletricitistas declararam que já que têm todas as condições necessárias para manifestar sua criatividade, todos têm obrigação de prestar um serviços de qualidade, já que a empresa “cumpre com sua parte”. A manifestação excede-se quando um dos eletricitistas mais novos do grupo declara que *“as condições são perfeitas, talvez até se melhorar muito estraga”*.

No entanto, as contradições se manifestam quando, apesar de super-valorizarem as condições de trabalho, promovidas pelo TQC, os eletricitistas tiveram de refletir sobre quais aspectos do trabalho que realizam lhes permitem manifestar sua criatividade. Os eletricitistas, em sua maioria, consideraram que o fato de a natureza do seu trabalho ser realizado, basicamente no campo, é a maior fonte de inspiração e liberdade para criar.

De acordo com o eletricitista-encarregado, o trabalho ganha significado quando, ao executar um trabalho com linha viva, há a possibilidade de utilizar suas capacidades para imaginar a realização do trabalho:

*“nem sempre o que tu aprendeu no curso, quando tu vais realizar um serviço, tu tens as mesmas condições no campo. No curso você aprende a teoria, e aí é que no campo vem o conhecimento, porque curso nenhum ensina a metade do que a gente sabe, é a experiência e a prática”* (TRAB. 6; 17 anos de empresa; 1º. grau incompleto)

Tais condições são associadas à inteligência artilosa descrita por Dejours (1993), que, substanciada no conhecimento e perícia dos trabalhadores no cotidiano do trabalho, garante a eficiência do processo.

Constata-se ainda, que as declarações dos trabalhadores traduzem muito mais que simples percepções, pois ao passarem grande parte do dia de trabalho no campo, os eletricitas mantêm-se distantes das formalidades e pressões quanto à organização e limpeza enfatizados pela adoção parcial do programa. Sendo assim, um eletricitista, dos mais novos na empresa, declarou que a sensação de liberdade que o trabalho no campo proporciona suprime todas as exigências do “trabalho interno”, referindo-se às atividades na SPLT. Outro ponto ressaltado consiste no fato de que o planejamento do trabalho no campo é decidido em conjunto, entre a turma de eletricitas e o encarregado, de acordo com as particularidades de cada caso, sem determinações pré-estabelecidas pelo supervisor.

Um aspecto que substancia tal constatação, consiste no fato de que os dias de chuva foram apontados por quatro eletricitas como os dias mais inquietantes e rotineiros. Devido o trabalho em linhas de transmissão ser realizado em alta tensão, em dias de chuva os riscos de acidentes aumentam, tornando o trabalho no campo inviável, a não ser em casos de emergência. Nestes dias, o trabalho restringe-se a atividades de manutenção do ambiente propostos pelo programa 5S, manifestamente tidas como “chatas” e “indesejadas” pelos eletricitas. Ainda com relação ao trabalho em dias de chuva, os eletricitas justificam que não há nada de interessante para fazer, e que não se sentem bem em “ficar trancado”.

Conforme o entendimento de M.E. Lima (1996), a natureza humana é complexa e dinâmica por demais para conformar-se aos enquadramentos e limitações impingidos pelo trabalho moderno. Sendo assim, o comportamento dos trabalhadores frente às situações de trabalho pode ser compreendido pelas tentativas do TQC em impor o valor do padrão do mercado, em detrimento da diversidade da capacidade humana.

Um outro aspecto que levanta contradições é a declaração de um eletricitista, que tendo afirmado que possui todas as condições ideais para realizar um trabalho de qualidade, que vê como muito difícil a possibilidade de vir a manifestar seu potencial criativo. De forma bastante reflexiva, revelou que:

*“há uma diferença entre o mais velho e o mais novo, no caso se eu tiver umas idéias sobre o trabalho...a pessoa mais velha que a outra na empresa, ela acha que só vale a idéia dela, porque faz pouco tempo que eu tô na empresa”* (TRAB.1; 5 anos na empresa; eletricitista de linha morta)

O relato de um outro electricista, de linha viva, confirma que os mais antigos, em diversas situações de trabalho no campo, têm poder de decisão no grupo, assim como declara que *“na empresa o electricista só é reconhecido quando ele passa a trabalhar com a linha viva”*. Desta forma, além de os dois electricistas mais novos na empresa encontrarem dificuldades em expor suas idéias devido à antiguidade dos demais, o fato de não obterem habilitação da empresa para trabalhar com a linha viva constitui-se em um impedimento para que possam expor os conhecimentos que possuem. Ao manifestarem que têm potencial para desenvolver um trabalho com a qualidade exigida, constata-se que esta situação de discriminação da empresa acaba promovendo a mobilização da criatividade dos trabalhadores, rumo à lógica imposta pelo mercado.

#### **4.2.4 Aspectos culturais e educacionais relacionados com a Criatividade e Qualidade**

A análise das questões culturais e educacionais relacionadas à criatividade e qualidade ensejou esforços no sentido de abrir a compreensão sobre as formas pelas quais se ocorreram as novas políticas de gerenciamento. Observou-se que, de uma forma ou de outra, tanto os representantes da direção como os trabalhadores demonstraram sinais do impacto dessas políticas sobre sua subjetividade, tal como apontaram os estudos de M.E. Lima (1996) e Machado (1996), sobre os efeitos psicossociais da gestão do trabalho no contexto atual.

Nos últimos dez anos a empresa vem investindo em novas propostas e práticas gerenciais, visando atender aos desafios impostos às empresas estatais. O estabelecimento de um novo modelo de gestão no setor elétrico sustenta-se no avanço da ótica neoliberal em prover ao sistema de mercado as condições propícias para seus movimentos (Ianni, 1996)

Através das entrevistas, ficou evidente que a iminência da privatização da empresa, tal como já ocorreu em outras estatais, contribuiu, significativamente, para que os entrevistados reconhecessem que a empresa necessitava empreender mudanças no sentido de alcançar maior qualidade e produtividade nos serviços que presta.

Para os representantes da direção, a cultura organizacional da empresa apresenta-se como um dos principais fatores impeditivos para que a “modernização” aconteça, visto que o fator político, tradicionalmente, exerce uma influência negativa sobre a credibilidade das tentativas de implementação de mudanças. Sob tais aspectos, o supervisor destaca que com as

flutuações no comando da empresa não há uma continuidade de projetos e ações no sentido promover *“uma mudança na mentalidade dos celesquianos”*.

Um dos aspectos mais destacados é o de que a intervenção na cultura organizacional se faz urgente, pois durante muitos anos a empresa manteve-se fechada para as mudanças no mercado sem atentar para as exigências de flexibilidade e qualidade que se impunham. No entanto, de acordo com o auxiliar administrativo a mudança na cultura tem que vir de dentro, através da valorização da empresa pelos próprios empregados, alegando que é preciso haver um *“grande mutirão de educação para a qualidade e competitividade”*. Demonstrando um forte apego emocional à empresa, ele observa que após tantos anos de uma administração descomprometida com o futuro da empresa, está na mais do que na hora da empresa se reestruturar, defendendo uma *“auto-privatização”*, promovida internamente:

*“porque não vamos nós mesmos tornar a nossa CELESC uma empresa pública competitiva, com um perfil gerencial de empresa privada”* (DIR. 2; 17 anos de empresa)

No que se torna evidente as peculiaridades da cultura organizacional de uma empresa hierárquica como a CELESC, há uma grande ênfase na conscientização de funcionários, chefias imediatas e alta gerência, no sentido de obter envolvimento e comprometimento com as diretrizes do programa. De acordo com o supervisor, há diversas CELESC's dentro da grande CELESC, referindo-se inclusive às supervisões vizinhas que desmobilizam ações e projetos de inovações na empresa.

Objetivando legitimar ainda mais o TQC como um programa da empresa, recentemente, suas diretrizes e metas passaram a constar no Planejamento Empresarial/ 98 da empresa, reafirmando a missão da empresa em manter-se *“orientada para o cliente”*.

Sendo assim, um dos aspectos mais abordados nos conteúdos de treinamentos e seminários, consiste na fixação dos conceitos de cliente interno e externo como orientadores do processo na cadeia produtiva da empresa. A idéia de cliente interno, foi apontada por um dos eletricitas, como uma das *“coisas mais bonitas”* que o programa revelou, pois agora ele tem noção do quanto o seu trabalho é importante, pra quem e pra quê ele serve, e o quanto pode ser melhorado através da sua iniciativa e do compromisso de todo o grupo em satisfazer o seu cliente externo: os consumidores.

No entanto, observa-se que embora os representantes da direção tenham assumido o discurso de vanguarda do TQC, que privilegia a *“qualidade e crescimento do ser humano”*,

como condição *sine qua non* para a qualidade dos serviços que produz, não há uma consistência entre as políticas adotadas pela empresa. Entre os eletricitistas, há o reconhecimento de que muita coisa mudou dentro da SPLT, na forma de pensar, de se comunicar, no relacionamento interpessoal, mas que de forma alguma isso se estende à empresa:

*“entre nós existe uma valorização pelo trabalho do outro, assim como a gente tem liberdade de cobrar um do outro. Agora a empresa reconhecer o nosso trabalho, isso não existe, é como se a gente tivesse apenas cumprido com a nossa obrigação”* (TRAB. 1; 5 anos de empresa; primário incompleto)

Quanto aos aspectos educacionais relativos à qualificação do trabalho, há entre os eletricitistas a consciência de que a educação formal é um aspecto determinante para a permanência no mercado de trabalho. Há a expectativa de que possam concluir seus estudos, com o apoio da empresa, já que não podem contar com tempo disponível para estudar em razão das exigências do serviço. Um dos eletricitistas, assim se manifestou:

*“ há muito tempo que eles disseram que iam providenciar uma escola pra gente continuar nossos estudos, mas até agora, nada”* (TRAB. 1; 42 anos de idade; primário incompleto);

*“a nossa função não exige muito grau de estudo, mas a gente nunca sabe se vai ficar sempre aqui”* (TRAB. 2; 40 anos; 2º. grau incompleto)

Entre os dois eletricitistas de Linha Morta, que ainda não têm a habilitação para atuar com Linha Viva, observou-se uma preocupação mais acentuada que a dos demais colegas, pois entendem que estão sendo injustiçados pela empresa devido a questões políticas. Um dos eletricitistas de linha viva mostrou-se sensibilizado com a situação dos dois colegas, revelando que isso cria um “mal-estar” muito grande no grupo, pois reconhece que “aqui na empresa só se é reconhecido quando passamos para eletricitista de linha viva” .

De acordo com os representantes da direção e eletricitistas, a empresa não poupa esforços em investir na qualificação técnica de seus funcionários, visto que possui um amplo centro de treinamento próprio. Entretanto, reconhecem que a oportunidade para participar dos



curso é restrita às suas áreas técnicas, além do que muitas vezes as vagas não são destinadas a todos os funcionários.

Em detrimento de uma formação comprometida com uma qualificação mais ampla que integre a vivência e a prática, sobressai um tipo de formação, denominada por Machado (1996) como pedagogia *just in time*. Esta denominação relaciona-se ao caráter diretivo do aprendizado em promover os ajustes à racionalidade do mercado. Observa-se tal orientação nos cursos e seminários amplamente disseminados na CELESC, quando da introdução do TQC. Desta forma, intensifica-se o caráter pedagógico e disciplinador implícito em suas bases técnicas, onde prevalece a valorização das dimensões psicossociais, de forte apelo emocional, afetivo e ideológico, a serviço da qualidade e produtividade.

#### 4.2.5 Considerações finais

O estudo do caso II, referente à Supervisão de Linhas de Transmissão (SPLT) da Agência Regional de Florianópolis, possibilitou uma ampliação das implicações do TQC sobre o significado da criatividade no trabalho.

O caso da SPLT contrapõe-se ao caso I, em razão da natureza diversificada de suas atividades no que se constitui uma área-operacional da CELESC, e portanto, correspondente à atividade-fim da empresa. Por esta razão, a SPLT está mais exposta às pressões do mercado internacional e às exigências de qualidade dos consumidores.

O caso desperta interesse, principalmente, devido à natureza do trabalho realizado pela SPLT, uma vez que as situações de trabalho permitem uma organização do trabalho mais versátil e diferenciada de que nas atividades-meio da CELESC. Por caracterizar-se uma área-referência na ARFLN, quanto ao desempenho na questão da qualidade nos moldes do TQC, a SPLT ocupa uma posição privilegiada frente às demais supervisões que compõem a Divisão de Operações e Manutenção (DVOM) à qual está vinculada. A escolha do caso recai, também, por ser a área em que o programa está implantado, efetivamente, há mais tempo (três anos).

Em decorrência das mudanças ocorridas no setor elétrico, intensificam-se as exigências do mercado quanto aos padrões de qualidade e produtividade na prestação do serviço. Como impacto direto, as áreas operacionais da empresa centradas nas agências regionais são as que estão mais sujeitas a novas práticas de trabalho provocadas pela

introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. A introdução do TQC na SPLT, partilha de um entendimento relativizado e equivocado da tecnologia, em que o “determinismo tecnológico” prevalece como a principal fonte de mudanças, como declarou um dos representantes da direção: “o TQC é uma referência mundial que a CELESC não poderia deixar de seguir”.

Esta perspectiva unidimensional da tecnologia, aliada às características peculiares de uma empresa estatal burocrática, onde prevalecem os interesses pessoais, em detrimento dos objetivos organizacionais, justifica a ausência de um planejamento estratégico antecedente, assim como um processo decisório aberto e participativo, de forma que a implantação do programa ocorreu com a “a compra de um pacote pronto que foi aberto aqui dentro”. As avaliações dos representantes da direção e dos trabalhadores sugerem que houve alterações significativas quanto às condições ambientais e de trabalho que favorecem à manifestação de sua faculdades criativas no trabalho. Contudo, a análise das categorias evidencia que a natureza das alterações promovidas pelo TQC não proporcionaram mudanças qualitativas na organização e conteúdo do trabalho, visto que se restringiram a modificações nas condições de trabalho na SPLT que eram bastante deficitárias antes do TQC.

No entanto, a implantação do TQC e a incorporação de seu conteúdo ideológico sugerem que há um avanço da tecnologia sobre a subjetividade dos trabalhadores. Observou-se que as interpretações dos entrevistados acerca da criatividade e do valor de suas idéias vão ao encontro dos valores e interesses impingidos pela lógica do mercado, e portanto, destituídas de significado para o próprio indivíduo. A natureza dos trabalho realizado pelos eletricitistas, proporcionada pelo trabalho no campo e distante da padronização funcional lhes permite situações de improviso que demandam conhecimento e criatividade frente à diversidade das situações de trabalho. Constata-se então, a mobilização da criatividade dos trabalhadores, confinada, porém, aos valores e interesses das produtividade e qualidade empresarial.

## Conclusões do estudo

O estudo das implicações do TQC para o significado da criatividade no trabalho, ensejou um esforço ora conflitante, visto que as perspectivas otimistas nos levam a suprimir as contradições e crer nas tendências imediatas, e ora revigorante, porque através dele foi possível vislumbrar outras 'facetas' daquilo que é dito ser "bom", "certo", "verdadeiro" e "criativo".

Inicialmente, reforça-se que a empresa estudada, é uma empresa de economia mista, que convive com uma prática organizacional burocrática e conservadora, típica de empresas estatais, sob um discurso gerencial de vanguarda. Devido às pressões internacionais por competitividade e às mudanças por que passa o setor elétrico, inclusive o processo de privatização vivenciado por grandes companhias energéticas do país, a CELESC é uma empresa que desde o início da década de 90, de forma mais efetiva, tem movido esforços em "modernizar" seus processos como forma de se adequar às novas exigências do mercado.

A empresa já teve outras experiências com a introdução de metodologias gerenciais ditas "inovadoras", o que confirma a análise de Leite (1995) de que as empresas brasileiras têm buscado atender os padrões internacionais de competição, através de uma intensa adoção de inovações organizacionais com propostas gerenciais "integracionistas" e "sistêmicas". O encaminhamento destes programas, tal como constatado em outros estudos empíricos, tem ocorrido no sentido de compatibilizar a introdução de inovações tecnológicas com o envolvimento dos trabalhadores nas questões de qualidade e produtividade.

Em se tratando de duas unidades gerenciais distintas, visto que o DPAI pertence à Administração Central da CELESC, enquanto a SPLT corresponde a área operacional da Agência Regional de Florianópolis, a análise das categorias apontou que a introdução do TQC acarretou implicações diversas entre os dois casos, no que se refere à mobilização do potencial criativo de seus membros.

Em ambos os casos, a introdução do programa ocorreu no mesmo período, e resulta do processo de reestruturação organizacional alavancado pela empresa para enfrentar o cenário de competitividade (qualidade/produtividade), assim como para enfrentar as implicações de um provável processo de privatização. No entanto, a princípio não houve a definição de uma estratégia atrelada a um planejamento estratégico antecedente, no que se

evidenciou sua escolha intencional pelo grupo político que estava no comando da empresa, à época.

Pelas motivações apresentadas, evidenciou-se uma tendência a reproduzir o discurso da “modernidade” proferido pelo TQC destacando-se as exigências de inovação, criatividade e qualidade para lidar com o dinamismo do cenário atual. Destaca-se, então, que o conteúdo ideológico do TQC confere poder e credibilidade ao sistema de mercado, legitimando-o como “o”regulador dos sistemas sociais, conforme o entendimento de Ianni (1996), Capelato (1996) e Resende (1996).

Apresentou-se como questão consensual entre os representantes da direção a constatação de que a empresa necessita de um novo modelo gerencial que lhe permita sobreviver no mercado, uma vez que o atual modelo burocrático, percebido como de conformismo, hábito, ingerências políticas e sem parâmetros de qualidade, já não é compatível com a realidade organizacional. Constatou-se que entre os trabalhadores da área operacional (SPLT) que as motivações para a introdução do programa apresentam-se mais restritas ao contexto interno da empresa, ou seja, atreladas ao contexto imediato do trabalho.

No que se refere ao processo decisório para a introdução do programa, observou-se que a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais resultou de uma decisão unilateral da alta direção da empresa. Em ambos os casos, houve o reconhecimento de que a decisão foi tomada de forma centralizada, nos mais altos escalões, sem que os funcionários tivessem qualquer oportunidade de participar ou fazer sugestões na etapa de planejamento para a introdução.

Quanto a este processo, constatou-se que os funcionários mais qualificados (DPAI/ auditores) procuravam justificar, de uma forma ou de outra, e até mesmo legitimar o processo decisório empreendido de forma “*top down*”. Em depoimento à pesquisadora, o coordenador do sindicato dos eletricitários do Estado de Santa Catarina confirmou que as decisões quanto à introdução de inovações tecnológicas<sup>24</sup> e organizacionais ainda permanece centrada no corpo diretivo da empresa, sem que os funcionários ou sindicato tenham o direito de intervir antecipadamente.

---

<sup>24</sup>Segundo o coordenador do sindicato, há uma cláusula no acordo coletivo entre sindicato e empresa, que diz que a introdução de inovações tecnológicas não pode provocar demissões, de forma que os funcionários afetados devem ser reaproveitados em outras áreas. Sendo assim a luta centra-se pela defesa do emprego, em detrimento

A implantação do programa ocorreu com a compra de um “pacote pronto”, conforme manifestaram os entrevistados acerca da contratação da consultoria da Fundação Christiano Ottoni (FCO). Em decorrência, em ambos os casos, os funcionários afirmaram encontrar dificuldades em absorver o conteúdo das técnicas e ferramentas do TQC. Destaca-se ainda que o DPAI, por ser uma área diretamente ligada à presidência da empresa, e portanto, atrelada ao grupo político dominante, teve amplo acesso a cursos e seminários promovidos pela FCO. Entretanto, na SPLT os trabalhadores receberam treinamentos de caráter mais técnico e operacional das ferramentas do TQC, muitos deles ministrados por funcionários da CELESC, responsáveis pela multiplicação da “filosofia” da qualidade total. Verificou-se então, que a implantação do TQC substancia-se em um entendimento unidimensional da tecnologia, onde sua pseudo - neutralidade, calcada no “determinismo tecnológico”, na verdade, pretende encobrir sua dimensão ideológica, mantenedora da dominação político-econômica internacional, conforme exposto em Guimarães (1995).

Em ambos os casos, os funcionários mais qualificados (representantes da direção e auditores) foram aqueles que demonstraram maior identificação com a “filosofia” do programa, além de disposição a atender às exigências do mercado, mobilizando suas capacidades intelectuais a serviço da qualidade e produtividade empresarial. Por sua vez, estes são também os que gozam de maior “*status*”, privilégios e salários mais altos. Tal como previa Marcuse (1974), salienta-se que a ideologia “integracionista” dos sistemas produtivos consegue esmaecer e desmobilizar qualquer tentativa de movimento crítico e contestação, uma vez que age com movimentos sinuosos sobre a subjetividade da classe trabalhadora, conforme identificado em M.E.Lima, 1996.

A implantação do TQC remete à análise das transformações ocorridas nas condições sócio-organizacionais do trabalho, uma vez que o programa divulga como seu diferencial a inovação de ser uma metodologia que prioriza as pessoas antes dos processos.

Destaca-se porém, que a natureza das transformações manteve-se restrita a melhorias promovidas com o programa 5S no ambiente físico da organização, assim como na disposição de material e ferramental. Tais aspectos tiveram maior relevância na área operacional (SPLT), uma vez que os trabalhadores não dispunham de condições mínimas de trabalho, inclusive com problema de espaço físico. Já na área administrativa (DPAI), tais

alterações não se configuraram como significativas visto que, na Administração Central as condições básicas de trabalho são tidas como bastante satisfatórias. Em ambos os casos, os funcionários ressentiram-se da implantação parcial do programa 5S, onde houve uma queima de etapas e a ênfase nas fases mais operacionais.

A implantação parcial de um programa como o 5S que, teoricamente, estaria voltado a prover as condições básicas para uma melhoria das condições de trabalho revela o imediatismo que prevalece nas ações empresariais. Desta forma, privilegia-se os investimentos com retorno a curto prazo em detrimento de investimentos a médio e longo prazos, uma vez que as pressões do mercado exigem resultados imediatos.

Devido às resistências iniciais à implantação do programa, a estratégia foi redefinida para se dar apoio àquelas áreas que se mostravam mais interessadas a desenvolver o programa. Os dois casos caracterizam-se como áreas-referência na empresa por terem aderido ao programa de qualidade. Desta forma, o envolvimento e cooperação dos trabalhadores com as metas do TQC é obtido através da instituição de contrapartidas e benefícios de ordem material e simbólica, no que sugerem sofisticadas formas de cooptação.

A intenção da coordenação do programa consiste em forma uma “vitrine de profissionais” na empresa e obter o engajamento dos demais departamentos através do exemplo de sucesso das áreas-referência. Sob este apelo emocional, busca-se seduzir os funcionários a dispor suas capacidades intelectuais e criativas no trabalho, onde serão devidamente reconhecidos.

Adotando mecanismos que exigem comprometimento, engajamento e controle dos funcionários com os padrões de qualidade, passou a ocorrer um direcionamento dos esforços quanto ao cumprimento das metas empresariais, conforme apresentou Humphrey (1994). Em ambos os casos, foi constatado que houve um incremento na padronização e formalização dos processos através da racionalização das tarefas segundo a lógica operativa do TQC.

Tais alterações tornaram-se mais evidentes na área administrativa (DPAI), o que ampliou a distância dos funcionários quanto às atividades de concepção do seu trabalho. Já na área operacional (SPLT) não houve uma interferência direta no processo de trabalho, visto que a natureza do trabalho dos eletricitistas lhes permite improvisação devido às contingências do trabalho no campo. No entanto, o aumento no controle do processo de trabalho, fica por conta da ênfase na elevação dos padrões e níveis de qualidade com a disseminação da idéia de que “o cliente é o rei”.



Dessa forma, há uma pressão de que o trabalho nas linhas de transmissão seja realizado, prioritariamente, com a linha ligada (linha viva), o que ocasiona um aumento do stress, angústia e medo, além de um aumento nos riscos de vida implícitos no trabalho em alta tensão.

Embora o trabalho dos eletricitistas constitua-se na atividade-fim da empresa, o coordenador do sindicato revelou que poucas foram as conquistas das bases operacionais nos últimos anos, devido ao descaso e inoperantismo dos grupos políticos no comando da empresa. Contudo, confirma que as pressões e cobranças por responsabilidade quanto ao desempenho da empresa intensificaram-se consideravelmente. Com isto, observa-se que o TQC não tem promovido alterações nas formas de execução do trabalho, e tão pouco, nos princípios da organização da produção, de forma que se acentuam as dicotomias entre capital e trabalho, visto que não se evidenciam rupturas com o modelo tradicional (Neves, 1994).

Pela natureza das alterações promovidas, depreende-se o encaminhamento e interpretação das questões acerca da Criatividade e Qualidade, bem como as motivações que levam à sua ênfase no contexto do trabalho. Em ambos os casos as interpretações mantiveram-se atreladas às novas exigências do mercado de trabalho, em consonância com o dinamismo das mudanças no contexto mundial.

Entre os representantes da direção, evidencia-se a perspectiva de que a criatividade é um recurso organizacional de inestimável valor que deve ser cultivado dentro das organizações e *para* as organizações. Em decorrência do modelo burocrático da empresa das pressões por competitividade e produtividade, a necessidade de mudança e inovação se tornam prementes, de forma que a ênfase na criatividade deriva da exaustão do atual modelo organizacional. Depreende-se então, que há um movimento da tecnologia em instituir novas formas de potencializar a inteligência e a criatividade dos trabalhadores a serviço do capital.

Em ambos os casos, há a constatação de que a criatividade é um potencial predisposto em todos os indivíduos, mas que não prescinde condições favoráveis presentes no ambiente de trabalho para que possa se manifestar e dar resultados. Evidenciou-se entre os entrevistados, a necessidade da presença de estímulos à criatividade na empresa, assim como a eliminação de elementos que bloqueiam a expressão de idéias. Observando-se a natureza das alterações promovidas, de caráter superficial e emocional, com ênfase na “humanização” das relações de trabalho, predomina a feição de um ‘clima’ organizacional que favoreça a manifestação das faculdades criativas na empresa.



Dentro deste projeto, e como parte da “filosofia” do TQC, destaca-se a utilização de mecanismos motivacionais para que os trabalhadores desenvolvam sua auto-estima, de forma que se disponibilizem a acreditar que podem manifestar suas faculdades criativas no trabalho.

No entanto, considerando a organização e conteúdo do trabalho, constata-se as contradições implícitas neste processo, visto que a natureza padronizada e rotinizada do trabalho na área administrativa (DPAI) não permite os trabalhadores transcender para além das possibilidades reais de criação e auto-realização, confinando-os às perspectivas alienadas de aprendizagem. No que isto representa, observa-se que a busca da previsibilidade da burocracia rejeita qualquer ação que possa atentar contra o funcionamento rotineiro do sistema.

Por outro lado, na área operacional (SPLT) a diversidade das situações de trabalho no campo, assim como a ausência de padrões determinísticos na execução do trabalho, permite que os trabalhadores mobilizem suas capacidades criativas, quando na improvisação de soluções aos problemas, o que garante a eficiência do processo e a manutenção dos padrões de qualidade. Sendo assim, apesar dos riscos implícitos no trabalho, a influência do TQC na subjetividade dos trabalhadores reivindica suas dimensões psicológicas e simbólicas no trabalho, de forma que a empresa se beneficie desta criatividade (Dejours, 1993).

As contradições ampliam-se quando se exige disciplina e autonomia, participação e criatividade, ao mesmo tempo que se espera dos trabalhadores conformidade e aquiescência às regras ditadas pela organização e pela qualidade. Entende-se que a lógica do mercado impõe aos trabalhadores condutas que renegam o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas.

Quanto ao significado e valor atribuídos a um ato criativo, em ambos os casos, os entrevistados fizeram associação direta com a capacidade de atender aos valores e padrões de qualidade exigidos pelo mercado e que resultam em retornos satisfatórios para a empresa. Desta forma, a ênfase da criatividade à luz do TQC segue o encaminhamento da abordagem gerencial, onde prevalece o incentivo a uma criatividade direcionada e determinada pelos padrões do mercado, ou seja, aquela que exija baixo custo, gere inovação, e garanta altos rendimentos para a empresa.

No entanto, tal significado da criatividade no trabalho, distancia-se de uma perspectiva mais ampla e crítica do potencial criativo da espécie humana, pois entende-se que a lógica que permeia as relações sociais do mundo do trabalho atua como um mecanismo bloqueador da liberdade de pensamento, da diversidade e da divergência das faculdades

criativas, uma vez que impõe necessidades e possibilidades alheias ao indivíduo (Marcuse, 1974).

Resgatando-se o entendimento de Meneghetti (1996) e Touraine (1993), a criatividade não se resume aquela induzida pelo mercado e imposta pelos grupos hegemônicos, de forma que se torna questionável a manifestação da criatividade no âmbito do trabalho, visto este orienta-se segundo os interesses e valores de um sistema que transforma os indivíduos em “coisas” ao invés de agentes de transformação consciente.

## **Considerações finais, limitações e recomendações**

A perspectiva de compreender o âmbito em que se desenvolvem os novos significados do trabalho, dada a magnitude das transformações ocorridas no mundo do trabalho, concorreu para a definição do tema desta dissertação. Particularmente, a delimitação recaiu em torno das implicações do Controle da Qualidade Total (TQC) sobre o significado da criatividade no trabalho.

A relevância do tema justifica-se em razão das incisivas constatações literárias que anunciam o surgimento de novos paradigmas que rompem com os princípios e práticas organizacionais do passado, possibilitando o resgate do caráter criativo do trabalho humano. No entanto, o resgate da literatura evidenciou a necessidade de um maior número de trabalhos teórico e empíricos na área organizacional que contemplem uma perspectiva crítica da criatividade no contexto do trabalho.

Neste trabalho, a abordagem qualitativa contribui para uma exploração, em maior profundidade da realidade apreendida. Entende-se que os interesses e as condicionantes da pesquisa não devem estar vinculadas às motivações que privilegiem a lógica econômica, pois estas encobrem a captação da realidade. Por tal entendimento, procurou-se seguir um encaminhamento que privilegie o interesse da classe trabalhadora e não somente voltada para o aumento da qualidade e produtividade empresarial.

A análise da abordagem voltada para a aplicação da criatividade no âmbito do trabalho, suscitou que, consoante a feição de “novos” modelos e paradigmas, instituem-se novas formas de exploração do trabalho. De fato, o caráter social do trabalho gera implicações coletivas que interagem com a subjetividade no trabalho mobilizando a criatividade dos trabalhadores. No entanto, a alienação inscreve-se na subjetividade do trabalhador sob diversas formas, que esmaecem as contradições inerentes ao mundo do trabalho.

As conclusões do estudo apontam para a evidência de que não há rupturas com os princípios e bases técnicas do sistema tradicional, de forma que perduram os sistemas de dominação e regulação no contexto do trabalho moderno. Constatou-se que da inovação anunciada, sobressaem os movimentos sobre a subjetividade e individualidade do trabalhador que intensificam o confinamento da inteligência e criatividade humanas, no mundo do trabalho.

Reconhece-se as limitações da pesquisa, no que perfazem as contingências para a realização de uma dissertação, onde concorrem as pressões temporais, psicológicas e

emocionais, além da própria limitação intelectual do pesquisador, no momento, em abranger a complexidade do tema.

De qualquer forma, as limitações deste estudo apresentam-se como ponto de partida para a realização de estudos futuros estudos que privilegiem dos aspectos do mundo do trabalho que, potencialmente, irão repercutir sobre os executantes do trabalho e não apenas *para* o resultado do trabalho. Tal encaminhamento requer uma articulação e comprometimento com uma perspectiva multidisciplinar de compreensão da realidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo : Atlas, 1996.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n. 2, p.40-51, abril/junho, 1998.
- ALENCAR, Eunice Lima S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- ALENCAR, Eunice Lima S. de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações : o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 6-11, nov/dez, 1995.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas** : um estudo de caso em empresa estatal. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ANTUNES, Elaine Di Diego. **Atitudes gerenciais quanto à participação dos trabalhadores na gestão da qualidade**. Porto alegre, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ARANHA, Antônia Vitória Soares; CUNHA, Daisy Moreira. **Modernidade e qualidade na CEMIG sob a lógica dos trabalhadores**. In: LIMA, Francisco de Paula Antunes; NORMAND, Jucy Elizabeth (Ed.). Qualidade da produção, produção dos homens : aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da produtividade. I Seminário Interinstitucional “Trabalho, Tecnologia e Organização” (1. : 1996 : Belo Horizonte) Belo Horizonte : UFMG, 1996. p.88-128.
- BARROSO, João Rodrigues. **Qualidade total**: movimentos sinistros para o domínio do inconsciente. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ( 18. 1994 : Curitiba). **Anais...** Curitiba : ANPAD, 1994. v.6, p. 8-20.

- BLEGER, J. Psicologia da conduta. **Artes médicas** : Porto Alegre, 1989.
- BONO, Edward de. **Criatividade levada a sério** : como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo : Pioneira, 1994.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3. Ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.
- BURNSIDE, Robert M. Improving corporate climates for creativity. In: WEST e FARR (Ed.). **Innovation and creativity at work**: psychological and organizational strategies. England : John Wiley & Sons, 1990. p. 265-279.
- CALDAS, M.P.; WOOD JR., THOMAS. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD JR, T. (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo : Atlas, 1995. p. 74-93. X
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total** : no estilo japonês. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAPELATO, M<sup>a</sup>. Helena R. Mudanças históricas e revisões historiográficas. In: PASSETI et al. (Ed.). **Modernidade** : globalização e exclusão. São Paulo : Editora Imaginária, 1996. p. 15-36.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso** : o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro : Revan.: UFRJ, 1994. X
- BONO, Edward de. **Criatividade levada a sério** : como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo : Pioneira, 1994.
- DEJOURS, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. In : HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo : Edusp, 1993. p. 281-309.
- DEMING, Edwards W. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1990. X
- DORIN, E. **Dicionário de psicologia**. São Paulo : Melhoramentos, 1978.
- ELY, Helena Bino. Programas de qualidade nos bancos: o olhar sindicalista. **São Paulo em perspectiva**, São Paulo, v. 11, n. 1, jan./mar. 1993.
- ETORRE, Bárbara. Por favor não se vão. **HSM Management**. São Paulo, n.7, ano 2, p.20-24., março/abril, 1998.
- EVANS, Roger; RUSSEL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo : Cultrix, 1989.
- FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba : Editora da UFPR, 1992.

- FARIA, M.A. Bruno de; ALENCAR, Eunice Lima S. de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.31, n.2, p. 50-61, abril/junho, 1996.
- FEIGENBAUN, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- FERGUSON, Marylin. A conspiração aquariana. São Paulo : **Círculo do Livro – Programa livros sumarizados**, 1988.
- FISCHER, Milton. **Intuição** : estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões. São Paulo : Nobel, 1989.
- FISCHER, Tânia; TEIXEIRA, Expedito; HEBER, Florence. Estratégias de gestão e reconfiguração organizacional dos setores de energia elétrica e telecomunicações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 32 (3), p. 9-27, 1998.
- FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho** : uma abordagem interdisciplinar : 07 casos brasileiros sobre o estudo do trabalho. São Paulo : Atlas, 1983.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. As mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora: politecnia, polivalência ou qualificação profissional. In : MACHADO; NEVES e outros (Org.). **Trabalho e educação**. Coletânea CBE - Conferência Brasileira de Educação ( 5. 1994 : Campinas). Campinas : São Paulo: Papyrus, 1994. p. 45-52.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade** : a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial** : um estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo** : o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo : Cultrix, 1990.
- HIRATA, Helena. “Modelo” japonês e práticas brasileiras. **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo : Edusp, 1993.
- HUMPHREY, John. Adaptando o “modelo” japonês ao Brasil. In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo : Edusp, 1993. p. 237-278.



- HUMPHREY, John. O impacto das técnicas “japonesas” de administração na indústria brasileira. **Novos Estudos** : CEBRAP, n.38, p. 148-167, março, 1994.
- IANNI, Octávio. O mundo do trabalho. **São Paulo em perspectiva**. São Paulo : Fundação Seade, v.8, n.1, p.2-12, 1994.
- IANNI, Octávio. Observações sobre o “globalismo”. In: PASSETI et al. (Ed.). **Modernidade** : globalização e exclusão. São Paulo : Editora Imaginária, 1996, p.37-47.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total** : à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade** : um guia para executivos. São Paulo : Pioneira, 1989.
- KAO, Jonh J. Criatividade : a arte e a disciplina. **HSM Management**. São Paulo, n.6, ano 1, p.76-82, jan./fev. 1998.
- KAO, Jonh J. **Jamming** : a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KNELLER, G.F. **Arte e ciência da criatividade**. 5. Ed. São Paulo : Ibrasa, 1978.
- LEAMAN, David C. O que será da qualidade? **Especial TQM Magazine**. HSM Management. São Paulo, n.6, ano 1, p.134-140, jan/fev. 1998.
- LEITE, Márcia de Paula. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos : uma tendência à democratização das relações de trabalho? **Educação e Sociedade**, São Paulo : Papirus, ano 14, n.45, ago. 1993. p. 190 – 210.
- LEITE, Márcia. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In : **O mundo do trabalho**. São Paulo : Página Aberta, 1995. p.563-587.
- LEVITT, Theodore. Criatividade não é suficiente. In : **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo : Nova Cultural, 1986, p.31-49.
- LIMA, Francisco de Paula Antunes. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo?, In : **Anais da associação brasileira de engenharia de produção**. Minas Gerais, 1997.
- LIMA, M<sup>a</sup> Elizabeth Antunes. Os programas de qualidade e seus impactos na subjetividade. In: LIMA, Francisco de Paula Antunes; NORMAND, Jucy Elizabeth (Ed.). **Qualidade da produção, produção dos homens**: aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da produtividade. I Seminário Interinstitucional “Trabalho, Tecnologia e Organização” (1. : 1996 : Belo Horizonte) Belo Horizonte : UFMG, 1996. p. 184-197.

- LOBO, Elizabeth Souza. "Modelo" japonês e práticas brasileiras. In : HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o "modelo" japonês**. São Paulo : Edusp, 1993, p.273-278.
- LÜDKE, Marli; ADNRE, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação** : uma abordagem qualitativa. São Paulo : E.P.U, 1986.
- MACHADO, Lucília Regina de Souza. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In : MACHADO; NEVES e outros (Org.). **Trabalho e educação**. Coletânea CBE- Conferência Brasileira de Educação (5. 1994 : Campinas). Campinas : São Paulo: Papirus, 1994. p. 9-23.
- MACHADO, Lucília Regina. Racionalização produtiva e formação no trabalho. In: LIMA, Francisco de Paula Antunes; NORMAND, Jucy Elizabeth (Ed.). **Qualidade da produção, produção dos homens** : aspectos sociais, culturais e subjetivos da qualidade e da produtividade. I Seminário Interinstitucional "Trabalho, Tecnologia e Organização" (1. : 1996 : Belo Horizonte) Belo Horizonte : UFMG, 1996. p. 58-87.
- MARCUSE. Herbert. A ideologia da sociedade industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- MATTOSO, Jorge. Terceira revolução industrial e mundo do trabalho. In: \_\_\_\_\_. **A desordem do trabalho**. São Paulo : Página aberta, 1995, p.69-158.
- MELO, Marlene Catarina. Estratégias do empregados nas relações de trabalho em nível do racionalizado e do não-racionalizado : alguns resultados. In : ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. (16. 1992 : Canela). **Anais...** Canela : ANPAD, 1992, p.96-105.
- MENEGHETTI, Antônio. **Em si da arte e criatividade**. Porto Alegre : Psicológica Editrice do Brasil, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOSQUERA, J. J. **Psicologia da arte**. Porto Alegre : Sulina, 1973.
- MOTTA, P. R. Gerência de idéias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo motivacional? **Cadernos da Escola Brasileira de Administração**, n.44, p.01-46 junho, 1989.
- MOTTA, Paulo Roberto da. **Gestão contemporânea**: a ciência e arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro : Record, 1995.
- MOURA, Eduardo C., SANTINI, Joaquim E. Sobre o modismo e a superficialidade na questão da ISO 9000. **Qualidade Makron Books**. São Paulo: Qualimetria, n.47, p. 19-22, julho, 1995.

- NEVES, Carlos. Em meio a tanta tecnologia, só a criatividade salva. **Revista Tecnologia e Desenvolvimento**. São Paulo, p. 28-33, fev. 1998.
- NEVES, Magda de Almeida Neves. Mudanças tecnológicas e organizacionais e os impactos sobre o trabalho e a qualificação profissional. In: MACHADO; NEVES; e outros (Org.). **Trabalho e educação**. Coletânea CBE - Conferência Brasileira de Educação ( 5. 1994 : Campinas). Campinas : São Paulo: Papyrus, 1994. p. 25-37.
- OLIVEIRA, Simone. A vivência da implantação do Programa de Qualidade Total : um estudo de caso. In: Produção. Belo Horizonte: Abepro, v.8, n.1, jul. 1998, p.17-28,
- OSTROWER, M. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis : Vozes, 1994.
- PAULON, Selmira Mainieri. Chamado de igual em classes desiguais: a vocação depende das oportunidades. **Mundo Jovem**. São Paulo, p. 26-27, abril, 1988.
- PEREIRA, Bresser; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1986.
- PINTO, Ana Maria Rezende. Pessoas inteligentes trabalhando com máquinas ou máquinas trabalhando inteligentes substituindo o trabalho humano. In: MACHADO; NEVES; e outros (Org.). **Trabalho e educação**. Coletânea CBE - Conferência Brasileira de Educação (5. 1994 : Campinas). Campinas : São Paulo : Papyrus, 1994. p. 39-44.
- QUEIROZ, José J. A crise da modernidade no limiar do pós-moderno. In: PASSETI et al (Ed.). **Modernidade**: globalização e exclusão. São Paulo : Editora Imaginária, 1996, p.11-15.
- RABELO, Giani. **Trabalho arcaico no moderno mundo da moda**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina.
- RAFAELLI, R. Psicanálise e arte: a cruz da sublimação. In: **Estudos da psicologia**. São Paulo, v.13, n.1, p.11-18, 1996..
- RESENDE, Paulo - Edgar Almeida. A realidade brasileira e o neoliberalismo. In : PASSETI et al (Ed.). **Modernidade** : globalização e exclusão. São Paulo : Editora Imaginária, 1996. p. 59-73.
- RIBAS, Clarilton Cardoso. **Os “dekassegui”** : uma outra face do toyotismo. Campinas, SP, 1998. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP.

- ROESCH, Sylvia M.A.; ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.30, n.3, p-38-49, jul./set. 1995.
- SALERNO, Mário Sérgio. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo : Edusp, 1993. p. 139-152.
- SCHOLTES, Peter R. O que será da qualidade? Especial TQM Magazine. **HSM Management**. São Paulo, n.6, ano 01, p. 134-140, jan./fev. 1998.
- SENS, Mônica Justino. **A criatividade sob a ótica do processo comportamental**. Florianópolis, 1998. 80 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós- Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SILVA, Elizabeth Bortolaia. Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980. In : HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**. São Paulo : Edusp, 1993. p. 217-236.
- SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática** – 5S. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- SINGER, Paul. Um mapa da exclusão social no Brasil. In: PASSETI et al. (Ed.) **Modernidade: globalização e exclusão**. São Paulo : Editora Imaginária, 1996. p. 75-113.
- SOARES, Suzana Maria Arrosa. (Re) Pensando a modernidade latino-americana. In: **Cadernos de sociologia**. Porto Alegre : URGS, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, vol. 5, n.5, p. 24-31, 1993.
- STAW, Barry M. An evolutionary approach to creativity and innovation. In : WEST e FARR (Ed.). **Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies**. England : John Wiley & Sons, 1990.
- THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1987.
- TOURAINÉ, Alain. Uma visão crítica da modernidade. In: **Cadernos de sociologia**. Porto Alegre : URGS, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, vol. 5, n.5, p. 32-41, 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS, E. La empresa innovadora. In: **BID-SECAD-CINDA**. Gestion tecnologica en la empresa. Santiago, Chile, 1990. p.167-195.

- VERGARA, Sylvia Constant; CARPILOVSKY, Marcelo Pomeraniec. A metáfora da organização como sistema criativo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 32 (3), p. 3-7, maio/jun. 1998.
- VICO MAÑAS, Antônio. **Gestão da tecnologia e da inovação**. São Paulo : Érica, 1993.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total** : um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/ Santa Catarina. Florianópolis, 1996. 224 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- WEST, Michael A., FARR, James L. Innovation at work. In: WEST e FARR (Ed.). **Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies**. England : John Wiley & Sons, 1990. p.3-13.
- WOOD JR., Thomas. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: WOOD JR., Thomas (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 94-114.



## **ANEXO 2 - Carta de apresentação à empresa**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Florianópolis, 11 de setembro de 1998.**

**Assunto: Apresentação da pesquisadora Laura Dionísia do Monte Rodrigues  
Pesquisa sobre as implicações do TQC sobre a Criatividade no Trabalho.**

A pesquisadora Laura Dionísia do Monte Rodrigues é aluna do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC e, desde 1997, está realizando seu mestrado em Administração, junto ao NINEIT – Núcleo Interdisciplinar de Estudo e Inovação no Trabalho.

O tema que a pesquisadora está estudando busca compreender as implicações do TQC (Controle da Qualidade Total) sobre a Criatividade no Trabalho. Ao final, ela pretende mostrar que alterações deste tipo de inovação organizacional promove sobre a expressão e desenvolvimento da criatividade.

Para que o estudo possa ser realizado com sucesso, é fundamental a vossa contribuição no sentido de permitir o acesso da pesquisadora às fontes de informação e pessoas que possam contribuir com o tema. Na oportunidade, solicita-se a autorização para a divulgação do nome da empresa, ao término dos estudos.

Os resultados do trabalho de pesquisa serão colocados à disposição da comunidade científica e empresarial brasileira, possibilitando uma melhor implantação de inovações organizacionais com contribuições tanto para as empresas, quanto para os funcionários.

Agradecendo antecipadamente a vossa atenção e colaboração para com a pesquisadora, despeço-me.

Atenciosamente,

**Professora Valeska Nahas Guimarães**  
**Coordenadora do NINEIT**

**UFSC/CSE/CPGA  
NINEIT – Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Inovação no Trabalho  
Curso de Pós-Graduação em Administração  
Caixa Posta 476  
CEP 88040-900  
Fone: (048) 331-9374**



## **ANEXO 3 - Informações Gerais sobre a empresa selecionada**

### **a) ROTEIRO PARA “SONDAGEM PRELIMINAR” DO ESTUDO**

**I- Identificação geral** (nome, razão social, composição, endereço)

**II- Histórico da empresa** (origem, evolução, filosofia, missão, políticas gerais, objetivos)

**III- Posição no mercado** (serviço, participação no mercado, competitividade, perspectivas (privatização), influências externas)

**IV- Serviço-** Tipo (geração, transmissão e distribuição), tecnologia;

**V- Pessoal** ( n° total de empregados no Estado; n° total de empregados na sede administrativa, por departamentos; funções típicas e atividades da sede administrativa; qualificação média; tempo médio de empresa; faixa etária média; formação e treinamento dos funcionários).

**VI- Organização** (estrutura organizacional e posição da empresa).

## **ANEXO 4 - Entrevista semi-estruturada com os representantes da direção**

**Unidade:**

**Função:**

**Tempo de empresa:**

**Formação/ Escolaridade:**

**Experiência:**

**Seção:**

**Tempo na seção:**

**Idade:**

**Sexo:**

### **Roteiro básico da entrevista:**

1. Estratégia de introdução do TQC
2. Processo Decisório/ decisão sobre o TQC
3. Implantação do TQC
4. Análise Comparativa das condições sócio-organizacionais da empresa
5. Interpretação pessoal e relação que estabelecem com:
  - Criatividade
  - Qualidade
6. Manifestações de criatividade na empresa a partir do TQC
7. Aspectos educacionais e culturais relacionados com a criatividade

## **ANEXO 5 - Entrevista Semi-estruturada com os funcionários da CELESC**

**Unidade:**

**Seção:**

**Função:**

**Tempo na seção:**

**Tempo de empresa:**

**Idade:**

**Formação/ Escolaridade:**

**Sexo:**

**Experiência:**

### **Roteiro básico para Entrevista:**

1. Conteúdo do trabalho diário (tarefas, rotinas); ambiente de trabalho; percepção da natureza e significado do trabalho que realiza;
2. Introdução do TQC: motivos, processo decisório;
3. Implantação do TQC: percepção do grau de aceitação/rejeição da inovação;
4. Atividades promovidas para o desenvolvimento do TQC;
5. Mudanças observadas nas condições sócio-organizacionais: Antes e após o TQC: (Condições de trabalho e estrutura organizacional; relações de trabalho, tomada de decisões e controle do processo de trabalho, autonomia, reconhecimento)
6. Interpretação Pessoal sobre Criatividade e Qualidade / espaço para manifestação do potencial criativo;
7. Aspectos educacionais e culturais relacionados com a criatividade e qualidade