

09/08

UM ESTUDO DA RELAÇÃO QUALIDADE E RECURSOS HUMANOS EM EMPRESA DE GRANDE PORTE

Katty Maria da Costa Mattos

DEDALUS - Acervo - EESC



31100016592

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica

ORIENTADOR: Prof. Dr. José B. Sacomano



São Carlos

1998

Class.	TESE-EESC
Cutt.	13532
Tombo	T0095/98

31100016592

Engenharia mecânica

st 0964654

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca - EESC-USP

M444e Mattos, Katty Maria da Costa
Um estudo da relação qualidade e recursos humanos em empresa de grande porte / Katty Maria da Costa Mattos. -- São Carlos, 1998.

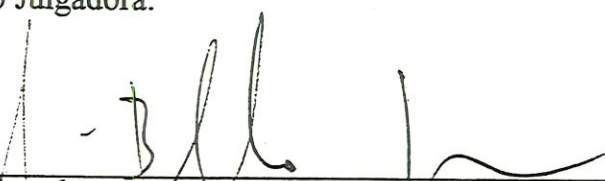
Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 1998.
Área: Engenharia Mecânica.
Orientador: Prof. Dr. José B. Sacomano.

1. Qualidade. 2. Recursos humanos. 3. Gestão estratégica. I. Título.


FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidata: Engenheira **KATTY MARIA DA COSTA MATTOS**

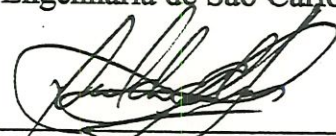
Dissertação defendida e aprovada em 09-03-1998
pela Comissão Julgadora:



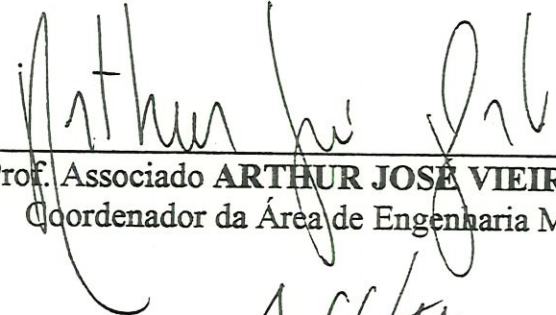
Prof. Doutor **JOSÉ BENEDITO SACOMANO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



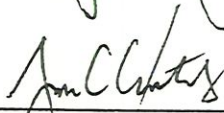
Prof. Doutor **EDSON WALMIR CAZARINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



Prof. Doutor **OSVALDO ELIAS FARAH**
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)



Prof. Associado **ARTHUR JOSÉ VIEIRA PORTO**
Coordenador da Área de Engenharia Mecânica



JOSÉ CARLOS A. CINTRA
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

**Dedico esse trabalho à você Bá,
pelo grande amor, amizade
apoio e confiança que tem
demonstrado com tanto
carinho
Te Amo!**

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas,
e alcançar triunfo e glória mesmo expondo-
se à derrota, do que formar fila com pobres
de espírito que nem gozam muito nem
sofrem muito, porque vivem nessa penumbra
cinzenta que não conhece vitória nem
derrota.”

Franklin Roosevelt

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais , Arthur e Justina, meus primeiros e grandes professores, pelo amor.

Aos meus irmãos, Tuca, Karen, Kandy, e minhas avós, Anna e Lourdes, pelo carinho.

Ao Prof. Dr. José Benedito Sacomano pelo incentivo, paciência e orientação.

À minha nova família, Neuclair, Maria Áurea e Cássio, pela atenção.

Agradeço a toda minha família e meus amigos - não citarei nomes, pois por esquecimento poderei cometer uma injustiça - que de alguma forma me incentivaram ou contribuíram para a realização desse trabalho.

Minha gratidão às pessoas que possibilitaram e autorizaram minha pesquisa na empresa, em especial ao Edimar Geraldo Perussi Jesus da área da qualidade e à Cristiane Bassi Raimundo da área de Recursos Humanos, pela paciência, atenção e ajuda.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção, em especial ao Prof. Fernando César Almada Santos pela amizade e trabalho.

Aos funcionários da EESC, em especial à Profª Angela por toda ajuda.

Ao Prof. José Carlos Angelo Cintra pela boa pessoa e disponibilidade em ajudar.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	iii
RESUMO	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1 - INTRODUÇÃO	1
2 - ALGUNS ASPECTOS DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA	
ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO, CONCEITOS E FERRAMENTAS	6
2.1 - Evolução da qualidade	7
2.1.1 - Evolução dos conceitos	23
2.1.2 - Evolução das práticas	26
2.2 - Abordagem estratégica da qualidade	28
2.3 - Conceito da qualidade	36
2.4 - Ferramentas da qualidade	41
2.4.1 - Ferramentas estatísticas	42
2.4.2 - Ferramentas organizacionais	45
2.4.3 - Metodologias da qualidade	47
2.4.4 - Normas e prêmios da qualidade	48
3 - ALGUNS ASPECTOS ESTRUTURAIS DOS RECURSOS HUMANOS:	
EVOLUÇÃO, ELEMENTOS E ESTRATÉGIA	52
3.1 - Evolução dos recursos humanos	52
3.1.1 - Evolução do conceito	61
3.1.1.1 - Administração de pessoal	63
3.1.1.2 - Administração de recursos humanos	67

3.1.1.3 - Administração estratégica de recursos humanos	71
3.1.2 - Evolução da prática	74
3.2 - Abordagem estratégica de recursos humanos	80
3.3 - Elementos de recursos humanos	90
3.3.1 - Cultura organizacional	90
3.3.2 - Motivação	93
3.3.3 - Treinamento e educação	100
3.3.4 - Trabalho em equipe	108
3.3.5 - Qualidade de vida	111

4 - ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE QUALIDADE

E RECURSOS HUMANOS	113
4.1 - Os cinco momentos do desenvolvimento da teoria organizacional	113
4.1.1 - Primeiro momento	114
4.1.2 - Segundo momento	117
4.1.3 - Terceiro momento	119
4.1.4 - Quarto momento	122
4.1.5 - Quinto momento	124
4.2 - Relação entre qualidade e recursos humanos	128

5 - PESQUISA: METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

5.1 - Metodologia utilizada	135
5.2 - Estudo de caso	138
5.2.1 - Qualidade	142
5.2.2 - Evolução da qualidade	143
5.2.3 - Estratégia da qualidade	145
5.2.4 - Ferramentas da qualidade	147
5.2.5 - Recursos humanos	149
5.2.6 - Evolução dos recursos humanos	150
5.2.7 - Estratégia dos recursos humanos	152
5.2.8 - Cultura organizacional	153
5.2.9 - Motivação	153
5.2.10 - Treinamento e educação	154

5.2.11 - Trabalho em equipe	155
6 - ANÁLISES E CONCLUSÕES	157
ANEXO	173
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	174
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	182

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Busca da satisfação das partes interessadas	3
FIGURA 02 - Qualidade: fator de sobrevivência	6
FIGURA 03 - Perspectiva do mercado e da empresa	19
FIGURA 04 - Espinha de Peixe da Transição para a Gestão da Qualidade Total ..	20
FIGURA 05 - As quatro principais eras da qualidade	22
FIGURA 06 - Evolução do conceito da qualidade	25
FIGURA 07 - Evolução dos Conceitos de Qualidade	26
FIGURA 08 - Evolução das Práticas de Qualidade	28
FIGURA 09 - O processo de escolha estratégica	30
FIGURA 10 - As oito dimensões da qualidade	33
FIGURA 11 - Pioneiros e suas abordagens	38
FIGURA 12 - Estágios, ferramentas, procedimentos	40
FIGURA 13 - Componentes dos programas de qualidade	41
FIGURA 14 - Ferramentas e Metodologias da Qualidade	42
FIGURA 15 - Comparação entre os critérios do PNQ e as normas ISO	51
FIGURA 16 - Evolução do Conceito de Recursos Humanos	62
FIGURA 17 - Principais órgãos da Administração de Pessoal	67
FIGURA 18 - Técnicas da ARH e sua vinculação com ambientes da organização .	68
FIGURA 19 - Técnicas da ARH aplicadas	69
FIGURA 20 - Tendências da Administração de Recursos Humanos	70
FIGURA 21 - Os diversos níveis de referência da ARH	71
FIGURA 22 - Tipologia de Modelos de Gestão de RH	73
FIGURA 23 - As quatro fases da evolução da Gestão de RH	76
FIGURA 24 - Planejamento estratégico de RH	81
FIGURA 25 - Forças para mudança organizacional	82
FIGURA 26 - Etapas de um Planejamento Estratégico	87

FIGURA 27 - Modelo de Cultura Organizacional	91
FIGURA 28 - Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg	95
FIGURA 29 - Teoria “X” e Teoria “Y”: Diferentes concepções natureza humana .	96
FIGURA 30 - Uma comparação das teorias de McGregor com a de Herzberg	97
FIGURA 31 - Meios motivacionais para lidar com obstáculos da qualidade	98
FIGURA 32 - Desenvolvimento de habilidades	99
FIGURA 33 - PDCA básico para gestão da educação e treinamento	101
FIGURA 34 - Relações: educação, desenvolvimento, treinamento, aprendizagem .	105
FIGURA 35 - O ciclo do treinamento e suas quatro fases	105
FIGURA 36 - Conceito de necessidade de treinamento	106
FIGURA 37 - Os itens da programação de treinamento	106
FIGURA 38 - As três maneiras de execução do treinamento	107
FIGURA 39 - Sistemas Sociotécnicos	119
FIGURA 40 - Modelos Organizacionais	121
FIGURA 41 - A Evolução da Estrutura Organizacional	123
FIGURA 42 - Concepções Organizacionais Comparadas	127
FIGURA 43 - Estratégia mercadológica	137
FIGURA 44 - Estrutura Organizacional	140
FIGURA 45 - Evolução da Qualidade	145
FIGURA 46 - O iceberg organizacional	164
FIGURA 47 - Gestão da Qualidade	165
FIGURA 48 - Fluxograma para melhoria da gestão	167
FIGURA 49 - Diagrama de causa e efeito de insucesso dos programas de qualidade	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5S	- Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke
5W1H	- What, Who, Where, Why, When, How
AQL	- Nível de Qualidade Aceitável
ARH	- Administração de Recursos Humanos
ASQC	- Sociedade Americana de Controle da Qualidade
CCQ	- Círculos de Controle da Qualidade
CEP	- Controle Estatístico de Processo
FMEA	- Failure Mode and Effect Analysis
JIT	- Just-in-Time
JUSE	- Japanese Union of Scientists and Engineers
ISO	- International Standard Organization
PBQP	- Programa da Qualidade e Produtividade
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
PPAP	- Processo de Aprovação de Peça de Produção
QFD	- Desdobramento da Função Qualidade
QS	- Quality System Requirements
RH	- Recursos Humanos
SDQ	- Sistema da Qualidade
TQC	- Total Quality Control
TQM	- Total Quality Management
UN	- Unidade de Negócios

RESUMO

MATTOS, K.M.C. (1998). *Um estudo da relação qualidade e recursos humanos em empresa de grande porte*. São Carlos, 187p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Atualmente, a preocupação com o aumento da competitividade tem feito as empresas optarem pela qualidade como fator estratégico. A empresa se mantém competitiva pela exploração da dimensão qualidade, através de mudanças organizacionais, respeitando a cultura local e investindo na educação e treinamento de seu pessoal. O comprometimento das pessoas é fundamental para garantir a implementação e manutenção da qualidade. Dessa forma, a área de Recursos Humanos da empresa se torna estratégica também, visto que é ela a encarregada pelo pessoal. Procura-se, então, obter uma análise da Gestão da Qualidade e da Gestão de Recursos Humanos de uma empresa de grande porte, servindo de base para futuras análises de outras empresas. Abordam-se, para isso, aspectos relativos à cultura organizacional, motivação, treinamento e educação, trabalho em equipe e qualidade de vida.

Palavras-chave: qualidade; recursos humanos; gestão estratégica.

ABSTRACT

MATTOS, K.M.C. (1998). *A study of quality / human resource relation in a great enterprise*. São Carlos, 187p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Nowadays, the concern about the increase of competitiveness has made companies opt for quality as a strategic factor. A company is competitive through the exploration of quality dimension, organizational changes, and the respect for the local culture and investment in education and its personnel training. The involvement of people is fundamental to guarantee the implementation and maintenance of quality. In this way, the area of human resources of a company becomes also strategic, since it is responsible for the personnel. Thus an analysis of the Quality Management and the Management of human resources of a great company is searched, serving as a base for future analyses of companies. Consequently, aspects concerning organizational culture, motivation, training and education, group work and life quality are approached.

Keywords: quality; human resources; strategic management.

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

Para sobreviver e prosperar no atual ambiente competitivo é necessário a adoção de uma estratégia que permita à empresa obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

De acordo com o trabalho pioneiro de A. Chandler, *Strategy and Structure* (1962) apud RABELO (1994), existe uma coerência entre a estratégia competitiva seguida por uma empresa e a sua estrutura para assegurar o sucesso da estratégia adotada. A não adequação desses dois elementos seria, então, uma fonte de ineficiência organizacional. Dentro deste enfoque, a gestão de recursos humanos é analisada enquanto uma dimensão da estrutura organizacional da empresa e a gestão da qualidade como um elemento de sua estratégia competitiva.

Quando uma empresa escolhe uma estratégia competitiva, ela automaticamente impõe limites ao modo como seus recursos humanos serão gerenciados. O motivo para esses limites ou restrições está na suposição de que as companhias buscam a eficiência, e esta requer que a empresa adapte a sua estrutura à estratégia seguida. Dado que a gestão dos recursos humanos é considerada uma parte integrante da estrutura da empresa, ela deve estar alinhada à estratégia geral de negócios formulada pela gerência caso a firma deseje obter um bom desempenho.

Assim, deseja-se traçar um parâmetro de comparação entre aspectos da evolução da qualidade e dos recursos humanos, apontando suas transformações e funções no atual estágio das empresas.

De acordo com FLIPPO (1973), “geralmente existe algo a lucrar, olhando-se para o passado. Muitas vezes podemos determinar mais corretamente a direção para a qual nos encaminhamos, se a observarmos do ponto de vista de acontecimentos passados, e assim podemos, muitas vezes, evitar ações que, pela experiência anterior, demonstrariam estar erradas.”

A Qualidade está inserida no quadro das mudanças organizacionais hoje em curso, que inclui um movimento de grandes transformações estratégicas, culturais, estruturais e sócio-econômicas. No atual cenário de globalização ela é um fator de sobrevivência para as organizações.

A Qualidade já foi definida de várias maneiras no tempo, agora a visão que se prega é a de que qualidade é a capacidade de encantar o cliente, de tal sorte que as ações da empresa sejam reflexo de sua opinião. Para garantir que essas ações conduzam todos em direção à estratégia definida, é importante a visão sistêmica da organização para que todos os processos possam ser analisados tendo em vista sua influência no todo. Conforme SENGE (1992), é a arte de “ver a floresta e as árvores”.

A Qualidade é conseguida por meio de um trabalho contínuo que envolve uma mudança de comportamento e deste modo, os programas de qualidade devem ser estruturados tendo como base a cultura local, para que sejam mais facilmente incorporados pelos funcionários, ou como se diz atualmente colaboradores. Tão importante quanto os programas, as ferramentas da qualidade auxiliam na consolidação dos conceitos desenvolvidos e na resolução dos problemas existentes.

Para que a Qualidade se torne um processo de melhoria contínua, é necessário que antes haja um sistema de gestão que garanta a qualidade dos produtos e serviços dentro daquilo que foi previamente especificado. Um sistema empresarial é composto de processos e estes são compostos de tarefas e atividades. A figura 01 a seguir apresenta um sistema de qualidade de uma empresa, bem como as suas inter-relações com a satisfação de todas as partes interessadas.

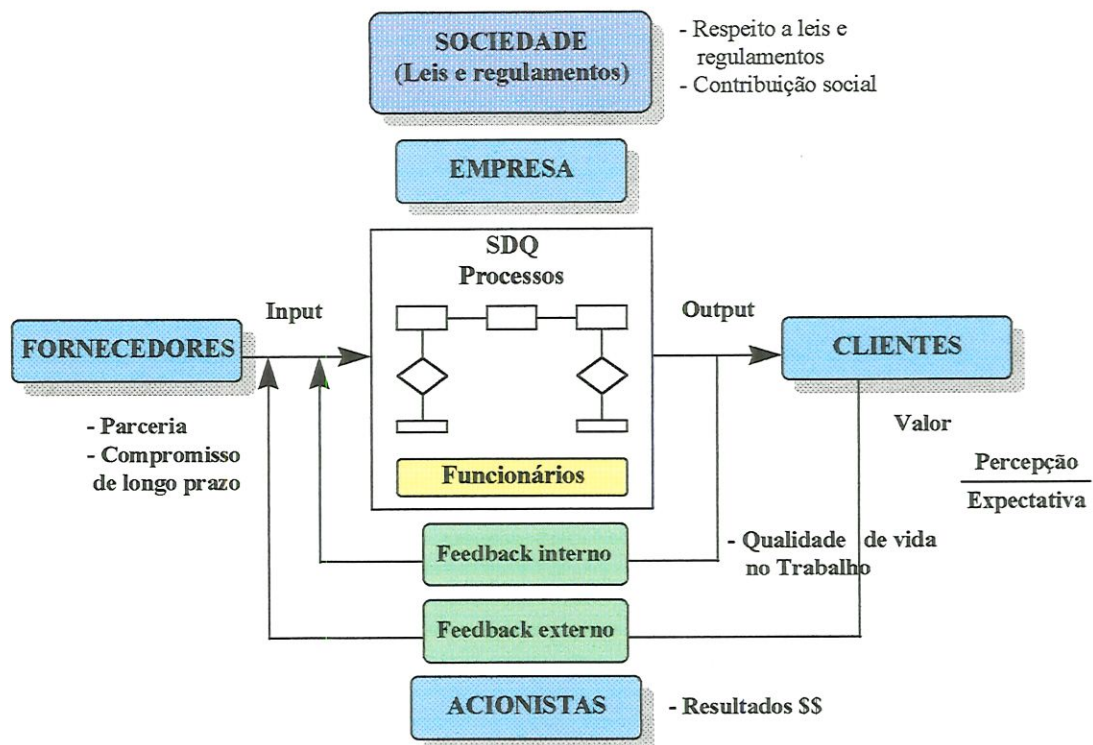


FIGURA 01 - Busca da satisfação das partes interessadas. Fonte: VITERBO Jr (1996).

Visto que as mudanças enfrentadas pelas empresas estão cada vez mais rápidas e decisivas, estas empresas devem possuir uma capacidade de inovação e adaptação às novas situações geradas por essas mudanças, para se manterem competitivas. Por esse motivo, a educação assume um papel importante neste contexto de mudanças rápidas, no sentido de preparar as pessoas para enfrentarem as novas condições de trabalho mais facilmente. Para que essa educação e o treinamento ocorram da melhor maneira possível é necessário que haja colaboradores motivados e de preferência trabalhando em equipe para que os esforços de mudança ocorram mais rápido.

O objetivo deste trabalho é uma análise dos aspectos da evolução da Qualidade e dos Recursos Humanos na empresa e a possível relação entre eles, bem como os elementos da Gestão da Qualidade e de Recursos Humanos fundamentais para a obtenção da qualidade.

Essa questão será explorada a partir de um estudo sobre a necessidade de uma relação entre a estratégia adotada pela empresa para gerar vantagens competitivas e a sua gestão de pessoal. A literatura enfatiza a maneira como a gestão de pessoal tem de se adequar à estratégia de negócios da empresa, visto que a primeira é vista como decorrente da segunda.

Os objetivos específicos do trabalho visam analisar as práticas e conceitos utilizados pelas empresas para se manterem competitivas em um ambiente instável, com base na abordagem teórica dos clássicos (gurus) e nas tendências mundiais.

A metodologia adotada no trabalho utiliza a pesquisa exploratória para descrever relações entre os elementos componentes da mesma. De acordo com CERVO & BERVIAN (1983) esta é a melhor opção quando existem poucas informações sobre o assunto a ser desenvolvido e o ambiente onde o problema está inserido apresenta uma dinâmica grande. No Brasil esta metodologia é bastante apropriada, pois segundo SACOMANO (1990) não existe um diagnóstico atualizado sobre o estado da indústria brasileira. Além disso, a partir da década de 70, a instabilidade sócio-política e econômica, a abertura de mercado e a globalização da economia, colocaram as organizações brasileiras em um ambiente turbulento.

A estratégia utilizada para a realização da pesquisa exploratória no campo foi, baseada em uma intensa revisão bibliográfica, apresentada nos capítulos 2, 3 e 4, que permitiram a formulação do arcabouço teórico deste trabalho. A seguir foi confeccionado um roteiro para guiar as entrevistas não-diretivas a serem realizadas no campo.

A técnica de entrevista não-diretiva, segundo MARTINS (1993), liberta o pesquisador da rigidez introduzida pelos questionários tradicionais, não impõe a problemática ao entrevistado e permite maior flexibilidade à entrevista.

A apresentação desse trabalho está estruturada em três blocos:

- arcabouço teórico, fruto de uma extensa revisão bibliográfica;
- pesquisa de campo e metodologia;
- análise e conclusões.

O primeiro bloco inclui os primeiros capítulos, a parte da Qualidade, dos Recursos Humanos e as possíveis relações entre eles, que são transmitidos por autores de maior destaque no cenário nacional e internacional.

No segundo bloco há uma discussão metodológica e os principais aspectos relacionados às gestões da Qualidade e dos Recursos Humanos da empresa estudada que servem como uma ilustração da teoria pesquisada sobre o assunto.

No terceiro bloco, finalmente, estão as análises e conclusões relativas ao confronto teoria versus prática.

Capítulo 2

ALGUNS ASPECTOS DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO, CONCEITOS E FERRAMENTAS

Este capítulo contém uma breve evolução da qualidade à nível mundial, mas que é compatível com a evolução ocorrida no Brasil. Aborda, também, a qualidade à nível estratégico, alguns conceitos de autores renomados da área e algumas ferramentas importantes para a Gestão da Qualidade.

Desde há muito, os homens aprenderam uma grande lição: a Qualidade é fator fundamental para a sobrevivência das organizações.



FIGURA 02 - Qualidade: fator de sobrevivência. Fonte: PALADINI (1996).

2.1 - Evolução da qualidade

Nos séculos XVIII e XIX, quase tudo era fabricado por artesãos habilidosos ou aprendizes sob a supervisão dos mestres do ofício. Eram produzidas pequenas quantidades de cada produto; as peças eram ajustadas umas às outras manualmente e a inspeção, após os produtos prontos, para assegurar uma alta qualidade, era informal, quando feita. A qualidade era uma atividade de auto controle, e sinônimo de perfeição técnica.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Isso gerou um aumento dos volumes de produção, a exigência de mão-de-obra qualificada, entre outros, o que deu origem ao que se conhece como sistema norte-americano de produção: a utilização de maquinário de finalidade especial para produzir peças que podiam ser trocadas umas pelas outras seguindo uma seqüência preestabelecida de operações.

Com o amadurecimento do sistema norte-americano de produção, as medições se tornaram mais refinadas e a inspeção passou a ser mais importante ainda.

Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, pai da “administração científica”, deu mais legitimidade à atividade de inspeção, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos oito chefes funcionais (encarregados) necessários para um bom gerenciamento da fábrica. Embora o conceito da qualidade ainda fosse o de perfeição técnica, a prática do controle da qualidade mudou substancialmente. O controle da qualidade passou a ser atividade externa à produção.

No centro do sistema Taylor residia o conceito da separação do planejamento da execução. Essa separação tornou possível um crescimento considerável na produtividade, dando também um golpe irremediável no conceito de artesanato. A nova ênfase na produtividade surtiu um efeito negativo na qualidade. Para restabelecer o equilíbrio, os gerentes de fábrica adotaram uma nova estratégia: um departamento central de inspeção, dirigido por um inspetor chefe. Os vários inspetores departamentais foram então transferidos para o novo departamento de inspeção sob a oposição amarga dos supervisores da produção (JURAN, 1993).

Durante essa fase de acontecimentos a prioridade dada à qualidade caiu sensivelmente. Além disso, a responsabilidade quanto a função da qualidade tornou-se vaga e confusa. Nos dias dos artesãos, o mestre participava pessoalmente no processo de gerenciamento para a qualidade. O que surgiu foi um conceito no qual a alta gerência separou-se do processo de gerenciamento para a qualidade.

As atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing*, de G. S. Radford. Pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. De acordo com Radford, o “principal interesse do comprador na qualidade [era] aquela igualdade ou uniformidade que se obtém quando o fabricante atende às especificações estabelecidas” (GARVIN, 1992).

O controle da qualidade, por muitos anos, limitava-se à inspeção e a atividade restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. Mas, nos dez anos seguintes, o papel do profissional da qualidade seria redefinido, com o advento do que hoje se chama de controle estatístico da qualidade.

A obra “*Economic Control of Quality of Manufactured Product*”, de W. A. Shewhart, que foi publicada no ano de 1931, representou um marco no movimento da qualidade, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Shewhart desenvolveu as Cartas de Controle de Processo, suas teorias levaram à identificação de dois tipos básicos de causas de variabilidade da resposta (parâmetro de qualidade) de um processo: as causas crônicas ou inerentes ao processo, e as causas especiais ou esporádicas. Um dos pontos fundamentais da teoria de Shewhart é que quando um processo está sujeito não somente a causas crônicas de variabilidade, mas também a causas transitórias, o resultado da produção apresentará maior índice de refugo, e portanto o processo deixou de ser econômico. Demonstrando ser possível estabelecer um modelo estatístico de variabilidade máxima da resposta de um processo produtivo (baseado nas causas crônicas de variabilidade) através da introdução de ferramentas estatísticas, e a partir deste modelo (limites da carta de controle) monitorar a qualidade do processo de fabricação (GARVIN, 1992).

As teorias de Shewhart demoraram algumas décadas para se popularizarem, já que elas esbarravam nos princípios de administração da produção segundo os moldes Tayloristas, assim, levou-se um certo tempo para que as Cartas de Controle fossem tidas como ferramenta de controle de qualidade.

No final da década de 30, H. F. Dodge e H. G. Romig desenvolveram técnicas para a inspeção de lotes de produtos por amostragem baseadas na abordagem probabilística para a previsão da qualidade do lote a partir da qualidade da amostra. Essas técnicas de Inspeção por Amostragem foram consolidadas como ferramentas de controle de qualidade mais rapidamente do que as técnicas propostas por Shewhart, pois não se chocaram com a filosofia dominante de inspeção final da qualidade dos produtos - decorrentes da visão taylorista de administração da produção (GARVIN, 1992).

A maioria das estratégias que surgiram para lidar com o aumento de volume e complexidade da produção podem ser agrupadas sob dois nomes genéricos:

1. Engenharia da qualidade: originou-se na aplicação de métodos estatísticos para o controle da qualidade em fabricação. Boa parte dos trabalhos teóricos pioneiros foi desenvolvida por Shewhart, Dodge, Juran, entre outros.
2. Engenharia de confiabilidade: surgiu principalmente na década de cinquenta como resposta aos sistemas complexos. Gerou uma literatura considerável relacionada à conformação da confiabilidade e a fórmulas, além de bancos de dados para quantificar a confiabilidade (JURAN, 1993).

O conceito de Nível de Qualidade Aceitável foi decorrente das teorias de Dodge e Romig, considerado uma meta em termos de porcentagem de defeituosos, tem como efeito promover a melhoria da qualidade até um determinado nível. Assim, de acordo com essa visão, o refugo da produção passou a ser entendido como indesejável porém inevitável.

Nesta época, quase toda a pesquisa original era publicada em revistas técnicas de circulação limitada e só com o advento da Segunda Guerra Mundial, com a necessidade de produzir armas em grande escala, foi que os conceitos de controle estatístico da qualidade passaram a ter um público maior.

O departamento de Guerra, em dezembro de 1940, formou um comitê para sugerir padrões na área da qualidade. Estes padrões foram publicados em 1941 e 1942 e o principal enfoque era a elaboração e o uso dos gráficos de controle.

O controle da qualidade, no fim dos anos 40, já estava estabelecido como disciplina reconhecida. Muitos cursos de treinamento foram oferecidos a executivos, engenheiros, inspetores e outros profissionais de controle de qualidade, ao todo foram treinados oito mil pessoas.

A Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQC), foi fundada em 1946 por alunos que participaram dos cursos, e até hoje continua sendo o grupo profissional dominante neste campo. Em seus primeiros anos, a ASQC norteava-se vigorosamente pelo controle estatístico da qualidade.

A primeira publicação norte-americana sobre o assunto, a *Industrial Quality Control*, era publicada em julho de 1944 pela Buffalo Society of Quality Control Engineers, que mais tarde se tornou a *Quality Progress*, a revista oficial da ASQC.

Entre as décadas de 20 e 50, as técnicas de controle de qualidade evoluíram para o controle estatístico da qualidade do processo - Cartas de Controle - e Inspeção por Amostragem, enquanto que em termos conceituais a qualidade evoluiu de Perfeição Técnica para Nível Aceitável de Qualidade.

Os métodos do controle da qualidade eram basicamente estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte à fábrica. Pouca coisa mudaria até a publicação de diversas obras que representaram marcos nos anos 50 e início da década de 60. Essas obras introduziram a grande era da qualidade que veio a seguir, a era da garantia da qualidade.

No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Até a década de 50 a maioria das tentativas de se melhorar a qualidade eram baseadas na premissa implícita de que os defeitos tinham um custo. Quanto eles custavam era apenas uma questão de opinião, pois poucas empresas tinham se dado ao trabalho de totalizar as despesas em que incorriam, porque os produtos não eram feitos corretamente da primeira vez. Na falta de um padrão de medida, os gerentes acostumados a tomar decisões baseadas em números reais não tinham por que prosseguir.

A partir da década de 50, o conceito de qualidade foi revisto com a introdução dos conceitos de Qualidade Total por pioneiros como Deming, Juran, Feigenbaum, entre outros, que são considerados hoje os Gurus da Qualidade. A consolidação da filosofia da Qualidade Total aconteceu primeiro no Japão, que revolucionou e assustou a indústria ocidental.

Deming, estatístico eminente que trabalhou na área de Controle Estatístico da Qualidade durante a Segunda Guerra Mundial, foi uma das pessoas responsáveis por introduzir os métodos estatísticos para a melhoria da qualidade no Japão. Deming não conseguiu desenvolver suas teorias frente ao empresariado americano, que estava em grande expansão na época. Isso já não acontecia com o Japão, que possuía um parque industrial devastado pela guerra e uma reputação de produtos de má qualidade. Assim, em 1950 a convite da JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*), Deming foi ao Japão proferir uma série de palestras sobre Controle Estatístico de Qualidade. Com a plateia formada por altos executivos ansiosos por formas de saírem da crise, Deming conseguiu colocar suas idéias em prática. Sua primeira decisão foi promover uma série de seminários, aonde ele definiu obrigações e responsabilidades de executivos da alta administração, sem as quais, segundo o seu pensamento, seria impossível enraizar a prática de controle e melhoria da qualidade. Esse conjunto de mandamentos ficou conhecido como os 14 Pontos de Deming.

Deming enfatizava o comprometimento e as ações da gerência das organizações, mas sustentava que a empresa deveria adotar seu sistema em todos os níveis. Desempenhou um papel de primeira grandeza no aumento da visibilidade dos processos e consciência da necessidade de melhoria contínua.

Em 1951, Joseph Juran abordou a questão sobre os custos da qualidade na primeira edição de seu livro *Quality Control Handbook*, publicação que logo se tornaria a bíblia da profissão. Ele observou que os custos para se atingir um determinado nível da qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e custos inevitáveis, e que os prejuízos evitáveis provocados por problemas da qualidade equivaliam, de um modo geral, de 500 a 1000 dólares por operador na produção por ano. Os gerentes, assim, tinham uma maneira de decidir quanto investir na melhoria da qualidade (GARVIN, 1992).

Juran foi convidado, assim como Deming, pela JUSE para ir ao Japão a partir de 1954. Seus ensinamentos cobriam os mecanismos gerenciais de planejar, organizar e controlar. Enfatizava a responsabilidade da gerência no atingimento das metas da qualidade, definindo qualidade como adequação ao uso (CONTADOR, 1997).

Armand Feigenbaum, em 1956, levou o princípio de Juran a um passo adiante, propondo o “controle total da qualidade”. Produtos de alta qualidade não teriam probabilidade de serem produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Observou que todos os produtos novos, à medida que iam passando do projeto para o mercado, envolviam aproximadamente as mesmas atividades. Do ponto de vista da qualidade, eles podiam ser agrupados em três categorias: controle de novos projetos, controle de material recebido e controle de produtos ou local de produção (GARVIN, 1992).

De fato, à medida que os produtos iam passando pelas três etapas principais, tinha que haver a participação de grupos distintos como os de marketing, engenharia, compras, fabricação, expedição e atendimento ao cliente. Caso contrário, poder-se-iam cometer erros logo no início do processo, que causariam problemas mais adiante - durante a montagem ou, o que é pior, após o produto ter chegado às mãos de um cliente. Assim, desenvolveu um sistema para integrar os esforços para desenvolver, manter e aprimorar a qualidade. Contemplava principalmente a inibição da propagação de falhas.

Equipes interfuncionais tornavam-se essenciais: elas asseguravam a representação de pontos de vista variados e que departamentos em outras circunstâncias autônomos, trabalhassem juntos. A alta gerência era a responsável final pela eficácia do sistema para mantê-la interessada, Feigenbaum, como Juran, propôs uma cuidadosa mensuração e elaboração de relatórios dos custos da qualidade.

Os dois especialistas também concordavam quanto à necessidade de um novo tipo de profissional da área da qualidade. Os métodos estatísticos ainda eram importantes - ambos os autores dedicaram grandes partes de seus livros a explicações do controle de processos e da amostragem - assim como as técnicas tradicionais de inspeção e medições. Mas o sistema da qualidade passara a incluir agora o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento aos clientes, além do controle de fabricação. Para fazer frente a estas responsabilidades, tanto Feigenbaum quanto Juran argumentavam que era preciso uma nova função - a da engenharia de controle da qualidade. Ela estaria relacionada com o planejamento da qualidade em alto nível, a coordenação das atividades de outros departamentos, o estabelecimento de padrões da qualidade e a determinação de medidas da qualidade.

Essas atividades exigiam uma combinação de habilidades gerenciais. Delas se depreendia que a formação estatística não mais bastava para garantir a competência de um profissional da área da qualidade.

Contudo, mais ou menos na mesma época em que Feigenbaum e Juran estavam apresentando esses argumentos, outra ala da disciplina estava surgindo, com uma crença mais forte ainda na teoria da probabilidade e na estatística: a engenharia da confiabilidade, que tinha por objetivo garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo.

Um de seus principais pontos de apoio foi a área militar. Em 1950, o Departamento de Defesa criou um Grupo Ad Hoc de Confiabilidade de Equipamentos Eletrônicos e em 1957 foi publicado um grande relatório sobre o assunto. Este relatório acabou levando a inúmeras especificações militares que estabeleciam os requisitos de um programa formal de confiabilidade (GARVIN, 1992).

Era preciso prestar mais atenção ao desempenho do produto ao longo do tempo. O primeiro passo foi definir com maior precisão a confiabilidade - como a probabilidade de um produto desempenhar uma função especificada sem falhas, durante um certo tempo e sob condições preestabelecidas. Esta definição, associada aos recursos da moderna teoria da probabilidade, levou a métodos formais de previsão do desempenho de equipamentos ao longo do tempo, e também resultou em técnicas de redução dos índices de falhas enquanto os produtos ainda estavam no estágio de projeto.

A previsão foi só o primeiro passo, o verdadeiro objetivo da disciplina era melhorar a confiabilidade e reduzir as taxas de falhas ao longo do tempo. Diversas técnicas eram aplicadas para atingir esses objetivos, entre elas:

- a análise de modo e efeito de falhas (FMEA, de *failure mode and effect analysis*), que examinava sistematicamente como um produto poderia falhar e, com base nisso, propunha projetos alternativos;
- a análise de componentes individuais, que calculava a probabilidade de falha de componentes chaves e, feito isso, procurava eliminar ou reforçar os elos mais fracos: a reavaliação, que exigia que as peças fossem usadas abaixo de seus níveis de tensão especificados;

- a redundância, que exigia o uso de sistemas paralelos para assegurar a existência de *backups* sempre que um componente ou subsistema importante falhasse.

Um programa de confiabilidade eficaz também exigia o acompanhamento de perto das falhas em campo. As informações de falhas dos produtos em uso normalmente exigiam amplos sistemas de coleta de dados, bem como esforços para assegurar que as peças que falhavam retornassem ao laboratório para mais testes e análises.

A engenharia de confiabilidade, como o controle total da qualidade, visava prevenir a ocorrência de defeitos. Ela enfatizava as habilidades de engenharia e a atenção para a qualidade durante todo o processo de projeto. Zero defeito, a última inovação significativa da era da garantia da qualidade, seguiu uma trilha diferente: concentrava-se nas expectativas de gerenciamento e nas relações humanas.

O último movimento importante da era da garantia da qualidade foi o zero defeito, que juntamente com a engenharia de confiabilidade, o controle total da qualidade e os custos da qualidade, ajudou a expandir as fronteiras da profissão da área da qualidade. Atividades de projeto, engenharia, planejamento e serviços passaram a ser tão importantes quanto a estatística e o controle da produção. Eram necessárias novas habilidades gerenciais, especialmente na área de relações humanas. A coordenação entre as funções tornou-se uma preocupação fundamental e os profissionais da área da qualidade desviaram sua atenção para o delineamento de programas, determinação de padrões e acompanhamento das atividades de outros departamentos.

“Zero defeito teve sua gênese na Martin Company em 1961-62. Naquela época, a Martin estava construindo mísseis Pershing para o exército dos Estados Unidos. Sua qualidade, de uma maneira geral satisfatória, só era conseguida por meio de uma maciça inspeção. Foram oferecidos estímulos aos empregados para baixar ainda mais o índice de defeitos; juntamente com inspeção e testes mais intensos ainda, esses esforços levaram à entrega de um míssil sem discrepância alguma” (GARVIN, 1992).

Como se observou que era possível fazer um míssil sem defeito, a Martin foi mais longe, aceitou um pedido para entrega de um míssil em tempo record, para que isto fosse viável solicitou a contribuição de todos os empregados para que construíssem o míssil perfeito em menos tempo.

Após um exame cuidadoso, a gerência concluiu que o sucesso do projeto era, primordialmente, reflexo de sua própria mudança de atitude: “A razão que explica a falta de perfeição era simplesmente que não se esperava a perfeição. Quando a gerência passou a exigir perfeição, conseguiu-a!”. O mesmo raciocínio sugeriu uma necessidade de concentração na motivação e conscientização dos empregados (GARVIN, 1992).

As três causas mais comuns de erros dos empregados - falta de conhecimento, falta de instalações adequadas e falta de atenção - fez com que a gerência chegasse à conclusão de que a última era a que menos se dava importância. Assim, propôs-se o desenvolvimento de um programa que promovesse uma vontade constante de fazer o trabalho certo da primeira vez.

Esse programa chamou-se zero defeito, e ressaltava a filosofia, a motivação e a conscientização, dando menos ênfase a propostas específicas e técnicas de solução de problemas. Como a ética da qualidade dominante na época eram os níveis de qualidade aceitáveis (AQL) - a idéia, associada com as técnicas de amostragem, de que bastava um nível de defeitos diferente de zero - a Martin estava lutando contra quase trinta anos de história do controle da qualidade. Até hoje, o debate continua. Philip B. Crosby, em seu livro *Quality is Free*, defende o zero defeito. Sua alegação de que a qualidade perfeita é não só tecnicamente possível como também economicamente desejável reacendeu muitas das antigas discussões de qual seria o grau de qualidade suficiente.

Crosby destacou a importância da motivação e do planejamento e não se aprofundou na utilização do controle estatístico de processos e da metodologia de solução de problemas. Trabalhou sistematicamente a idéia de que os custos de prevenção sempre seriam inferiores aos custos de detecção, correção e falhas (CONTADOR, 1997).

O gerenciamento da qualidade vem se expandindo em círculos cada vez mais largos, cada era incorporando elementos da que a precedeu. A garantia da qualidade reconheceu o papel da análise estatística, colocando-a, ao mesmo tempo no contexto mais amplo da cadeia de produção, assim como o controle da qualidade via os aparelhos de medidas e a mensuração como uma pequena parte do problema da inspeção eficiente. As conquistas iniciais raramente foram rejeitadas; ao contrário, foram incorporadas por categorias maiores.

A garantia da qualidade deu prosseguimento a estas tendências. Foi fruto da necessidade: a necessidade de atender às rigorosas especificações e aos critérios de desempenho exigidos pelos programas militares, eletrônicos e espaciais do país. O projeto de produtos se tornou mais exato, dando origem à engenharia da confiabilidade e à necessidade de uma melhor coordenação entre os departamentos antes de serem liberados novos produtos. Ao mesmo tempo, estavam surgindo inúmeras idéias novas no pensamento norte-americano sobre gerenciamento de recursos humanos. Conceitos como a Teoria Y e o Plano Scanlon estimularam as empresas a proporcionarem mais autonomia aos empregados. O movimento de zero defeito, com sua ênfase na motivação e na iniciativa dos empregados, tinha um espírito notavelmente semelhante.

Apesar dessas mudanças, no entanto, as orientações com relação a qualidade continuaram em grande parte defensivas durante quase todo aquele período. O principal objetivo do departamento da qualidade ainda era prevenção de defeitos. Muito embora se estivesse seguindo agora uma orientação preventiva, a qualidade ainda era vista negativamente - como algo que podia prejudicar uma empresa se deixada de lado - e não como uma possível base de concorrência. Esta visão acabou se modificando nas décadas de 70 e 80, quando os aspectos estratégicos da qualidade foram reconhecidos e incorporados (GARVIN, 1992).

Em um número cada vez maior de empresas começou a surgir nos últimos anos uma nova visão, que incorpora um notável desvio de perspectiva. Pela primeira vez, diretores a nível de presidência e diretoria executiva expressaram interesse pela qualidade. Estão associando-a à lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. No mais radical de todos os avanços, insistem em que a qualidade seja vista como uma arma agressiva de concorrência.

Essas mudanças não aconteceram da noite para o dia. Diversas forças externas, cada uma delas relacionando as perdas de rentabilidade e de participação no mercado com a má qualidade, prepararam o terreno. Juntas, despertaram as empresas para o potencial da qualidade na concorrência. Entre as influências mais importantes estiveram a maior concorrência externa, um significativo aumento do número de processos de indenização em função de produtos e pressões do governo em várias frentes. Para muitos gerentes norte-americanos, porém, o despertar mais duro foi provocado pelas sérias incursões dos fabricantes japoneses devido à sua qualidade e confiabilidade superiores.

Era preciso redefinir qualidade. A produção sem defeitos, objeto tanto da garantia de qualidade quanto do controle estatístico da qualidade, era muito limitada em seu escopo. Era preciso uma visão perspectiva mais voltada para fora para se conseguir o comprometimento da alta gerência, cujos interesses eram estratégicos e competitivos. A solução foi definir qualidade do ponto de vista do cliente.

A publicação dos trabalhos dos autores citados representou um marco na mudança do conceito de qualidade, aproximando-a mais da satisfação do consumidor e distanciando-se da visão de perfeição técnica ou nível aceitável de qualidade.

Durante as últimas décadas, a filosofia de Qualidade Total levou ao surgimento de programas de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management*, TQM, ou *Total Quality Control*, TQC). *Total Quality Management* é um sistema ou conjunto de atividades cujo objetivo é identificar e administrar as atividades necessárias para a maximização da competitividade de uma companhia através de uma melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, processos e recursos humanos, e conseqüente redução de custos.

O termo Total é usado para indicar uma aplicação ampla que cobre e integra todas as áreas funcionais e colaboradores de uma empresa. O termo Qualidade, numa visão moderna, abriga simultaneamente a perspectiva do mercado e a da empresa.

A qualidade, no conceito da perspectiva do mercado, é um fator estratégico. A satisfação do cliente e o valor para o cliente com a menor utilização de recursos são as áreas em que as empresas competem. A qualidade, no conceito da perspectiva da empresa, é uma forma de atuação para competir. É preciso que a empresa defina uma estratégia empresarial e uma cultura de gerenciamento capazes de sustentar uma competição em qualidade, através da qualidade (figura 03).

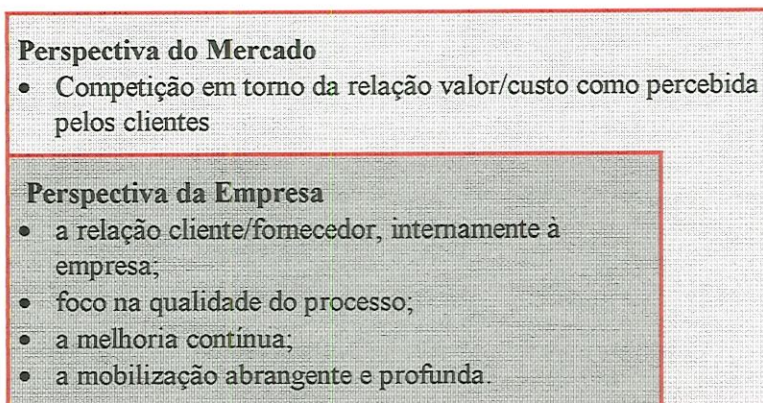


FIGURA 03 - Perspectiva do mercado e da empresa.
Fonte: CONTADOR (1997).

A Gestão da Qualidade Total se fundamenta em alguns princípios, que são:

- satisfação total do cliente;
- compromisso da alta administração com a qualidade e constância de propósitos;
- desenvolvimento de recursos humanos, educação, treinamento, delegação de responsabilidade;
- gerência participativa e por processos;
- garantia de qualidade e aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos;
- uso de metodologias científicas;
- disseminação / padronização da informação.

Faz-se importante o reconhecimento da necessidade de estratégias de transição para se alcançar a TQM. As mais importantes são focalizadas no diagrama de causa e efeito apresentado na figura a seguir, conforme NADLER et al (1994), “os oito elementos das costelas da espinha de peixe são fatores essenciais de sucesso que provocam o efeito desejado, ou seja, a transição para a gestão da qualidade total.”

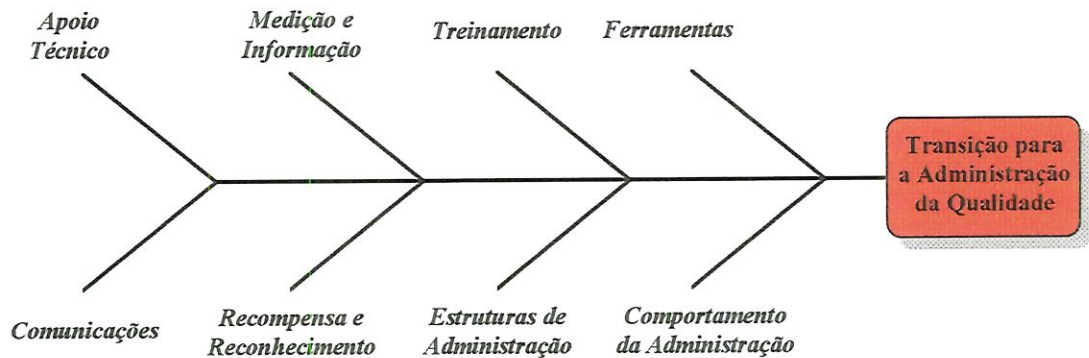


FIGURA 04 - Espinha de Peixe da Transição para a Gestão da Qualidade Total (TQM).

Fonte: NADLER et al (1994).

A partir de 1987, a ISO (*International Standard Organization*) iniciou a criação de normas internacionais de qualidade, com o propósito de padronizar a sistemática de Gestão da Qualidade. Entitulada série ISO 9000, esse conjunto de normas apresenta, de maneira genérica e abrangente, um conjunto de recomendações para a implementação de sistemas de gestão e garantia da qualidade de produtos e serviços.

Dentro desse novo contexto, a qualidade deixou de ser vista como uma função separada e enfocada no processo de produção. Ao contrário, a qualidade, como qualidade total, passou a ser entendida como uma parte de cada função que direta ou indiretamente interfere em cada uma das fases do ciclo de vida do produto.

A importância da qualidade tem tido um crescimento extraordinário na sociedade em geral, a várias décadas. A sociedade industrial proporciona à coletividade os incriveis benefícios da tecnologia. Entretanto, a continuidade desse estilo de vida depende exclusivamente da qualidade dos bens e serviços, que constituem a base de uma sociedade industrial.

Apenas recentemente é que ela surgiu como função de gerência formal. Em sua forma original, era relativa e voltada para a inspeção; hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico.

Qualidade é um elemento crucial para o comércio internacional, para a capacidade de defesa, para a segurança e saúde humanas e para a proteção do meio ambiente.

A maioria das abordagens da qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular, e não de inovações marcantes. São produto de uma série de descobertas que remontam a um século atrás. Nos Estados Unidos da América, essas descobertas podem ser organizadas em quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

	Etapa do Movimento da Qualidade			
Identificação de Características	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gerenciamento Estratégico da Qualidade</i>
Preocupação básica Visão da qualidade	verificação um problema a ser resolvido	controle um problema a ser resolvido	coordenação um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	impacto estratégico uma oportunidade de concorrência
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetista, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	instrumento de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a modernização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

FIGURA 05 - As quatro principais eras da qualidade. Fonte: GARVIN (1992).

A Qualidade é dinâmica, pois evolui no decorrer do tempo em função das características sociais, econômicas, políticas e ambientais de sua época. Sua evolução pode se apresentar de duas formas:

- ⇒ Evolução dos Conceitos;
- ⇒ Evolução das Práticas.

2.1.1 - Evolução dos conceitos

Na era artesanal, o conceito de qualidade envolvia conformidade com as especificações, criadas pelo artesão, além de possuir aspectos ligados à incorporação das necessidades e desejos dos clientes, pois os produtos eram confeccionados um a um, de acordo com seus pedidos.

Com o aumento do consumo e as modificações no processo produtivo, esta prática ficou inviável e os sistemas seguintes passaram a adotar o conceito de Controle da Qualidade, buscando a conformidade com as especificações. Seu objetivo era encontrar defeitos e aplicar ações corretivas, possuindo um comportamento reativo (correção).

Depois da Segunda Grande Guerra Mundial, as rápidas mudanças econômicas e sociais que ocorreram obrigaram nações e empresas a enfrentar a necessidade de conquista de mercados e criação de maior quantidade de empregos. Outros desequilíbrios, crises e inovações tecnológicas também contribuíram para tornar cada vez mais crítica e acirrada a competição comercial. Essa busca de vantagem competitiva fez com que a qualidade ganhasse um destaque especial.

A era da Garantia da Qualidade (década de 80) tornava a visão da qualidade mais ampla, pois além da conformidade às especificações, propunha também a adequação às necessidades do usuário. Seu objetivo era prevenir a ocorrência de erros e defeitos, possuindo um comportamento pró-ativo (prevenção).

Hoje, devido a forte competitividade, deve-se superar as expectativas do cliente. É a Gestão da Qualidade que utiliza o conceito de auto controle, o qual era praticado inicialmente pelos artesões.

Atualmente, existe uma tendência por parte das empresas de concentrar seus negócios, deixando para terceiros as atividades que não estão diretamente ligadas à sua essência. Empresas e seus fornecedores associam-se numa relação de ajuda mútua e de confiança. Neste contexto aparece a logística de distribuição como um diferencial das empresas e passa a ser considerada uma ferramenta a mais da qualidade.

Produzir o melhor produto e ter o melhor serviço não é mais suficiente. É necessário atender o cliente da melhor forma, utilizando modernas técnicas e adequando a manufatura com as estratégias de marketing. O conhecimento dos clientes, de suas necessidades, de seu estilo de vida são essenciais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que superarão suas expectativas. A educação e treinamento são tidos como componentes de fundamental importância para empresas que buscam vantagens competitivas. Nelas os funcionários são vistos como colaboradores, capazes de participar do processo de melhoria contínua da empresa.

Como é percebido, ao longo do tempo, as organizações efetivamente envolvidas na competição comercial foram enriquecendo o conceito da qualidade, adaptando-se aos cenários que encontravam, modificando direções e linhas mestras adotadas. Conforme CONTADOR (1997), cinco estágios podem ser identificados nessa evolução (figura 06).

Conceito da Qualidade	Direção	Linhas Mestras
1. Adequação ao padrão	Definir qualidade como produto que faz o que os projetistas pretendem que ela faça.	Padronização atendendo aos interesses do produtor e controle do produto.
2. Adequação ao uso	Definir qualidade como produto que pode ser usado exatamente como o cliente deseja utilizá-lo.	Padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto.
3. Adequação de custo	Acrescentar à adequação do produto sua obtenção a custos competitivos.	Deslocamento do controle do produto através da inspeção para o controle do processo. Remoção de barreiras funcionais e hierárquicas.
4. Adequação às necessidades latentes	Atender às necessidades dos clientes antes que eles estejam cômicos dessas necessidades.	Integração com os clientes através de sistemática revisão e análise crítica de suas necessidades.
5. Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados	Satisfazer o cliente através do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas.	Desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão.

FIGURA 06 - Evolução do conceito da qualidade.
Fonte: CONTADOR (1997).

A seguir é apresentado um gráfico com a Evolução dos Conceitos de Qualidade, de acordo FAESARELLA (1996).

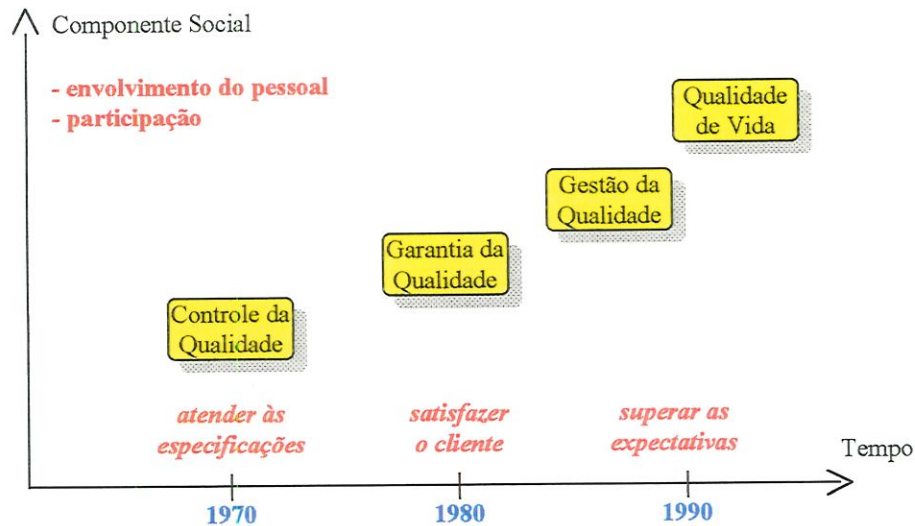


FIGURA 07 - Evolução dos Conceitos de Qualidade. Fonte: FAESARELLA (1996).

2.1.2 - Evolução das práticas

Durante a produção artesanal (até o início do século XX), a função qualidade era uma atividade de auto controle, realizada pelo próprio artesão, o qual realizava todas as atividades: concepção, escolha de materiais, produção e comercialização, mantendo um contato direto com os clientes.

Com o aumento da produção a partir da década de 20, os produtos passaram a ser inspecionados pelos supervisores de produção. O departamento de inspeção separava os produtos bons dos defeituosos, resultantes do ritmo acelerado de produção, do método de trabalho inadequado, da ênfase na produtividade e não na qualidade e da distância entre produção e qualidade. Deve-se considerar que existia um departamento responsável pela Qualidade, todavia os trabalhadores e a produção ficavam afastados dela, preocupando-se apenas com a produção.

Na década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, com a necessidade de produzir grande quantidade de materiais bélicos, tornou-se impossível a inspeção de todos os bens produzidos. Surgiu, então, o Controle Estatístico da Qualidade, o qual utilizava técnicas de amostragem para inspeção. Embora representasse um avanço em relação à prática anterior, ainda era uma estrutura separada da produção e com enfoque corretivo.

Em seguida, surgiu o Controle Estatístico de Processo (CEP), utilizando técnicas estatísticas para o controle da produção, principalmente nas indústrias de produção seriada.

A Garantia da Qualidade trouxe a preocupação com a Qualidade Global, fazendo com que o gerenciamento das atividades afetasse a qualidade dos produtos e serviços em todos os estágios, desde o fornecimento de matéria-prima até a compra pelo cliente. A ênfase estava no treinamento, envolvimento de fornecedores, desenvolvimento de novos produtos e aplicação de métodos estatísticos.

A Gestão da Qualidade enfatiza: o melhoramento contínuo, a maior atenção aos aspectos gerenciais e motivacionais, a participação de todos os funcionários, a implementação de um programa de educação na empresa, a satisfação e a antecipação das necessidades dos clientes.

No Brasil, esta fase se torna evidente com o Programa da Qualidade e Produtividade (PBQP), o qual foi lançado pelo Governo Federal em novembro de 1990.

O PBQP está inserido num contexto onde a competição é baseada na tecnologia e na adoção de novos métodos gerenciais que eliminam definitivamente as vantagens comparativas do passado que estavam associadas à matéria-prima, energia e mão-de-obra baratas.

Desta forma, seu objetivo foi estabelecer um conjunto de ações indutoras de modernização industrial e tecnológica, através da qualidade e produtividade, aumentando a competitividade de bens e serviços produzidos no Brasil.

O PBQP forçou muitas empresas a se encaixarem no novo contexto da qualidade e produtividade através da implementação das normas da série ISO 9000. Estas normas padronizavam os conceitos, integrando os países e atividades, definindo o que deve ser feito e não como deve ser feito. Porém não tratam de aspectos culturais, comportamentais e da participação dos funcionários que são importantes para a sobrevivência das empresas.

As normas ISO 9000 são na verdade um conjunto de exigências mínimas necessárias que tratam de assuntos importantes, contudo somente elas não são suficientes para enfrentar a concorrência mundial.

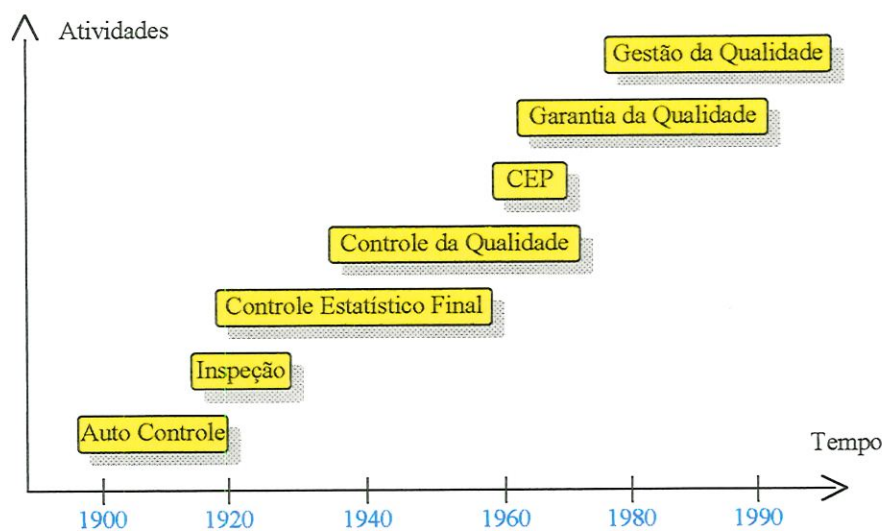


FIGURA 08 - Evolução das Práticas de Qualidade. Fonte: CAMPOS (1992).

2.2 - Abordagem estratégica da qualidade

O planejamento estratégico é um processo de avaliação das tendências mundiais, da conquista de uma determinada meta, das oportunidades externas, das resistências internas, dos recursos necessários para atingir as metas, do conjunto de ações para alcançá-las e da articulação antecipada das conseqüências e resultados dessa meta.

Consiste na análise do ambiente interno, das realidades do negócio - suas forças, suas fraquezas, gargalos, vulnerabilidades - combinando-o com o ambiente externo, o cenário mundial, o setor, o mercado, o ramo de negócios, as ameaças, as oportunidades e a concorrência, para estabelecer estratégias, objetivos, metas e capacitações requeridas.

A estratégia organizacional é dominada por resultados, coisas aparentemente tão específicas e até distantes como objetivos, estrutura organizacional, diferenciação vertical, complexidade estrutural e processos organizacionais diversos encontram na estratégia um importante elo interligador. Além do ambiente organizacional relevante das organizações, dimensão fundamental da estratégia.

MINTZBERG (1994) propõem três etapas para o planejamento estratégico, que são:

- ① Codificação: expressar as estratégias claramente, para que suas conseqüências possam ser analisadas;
- ② Elaboração: quebrar as estratégias codificadas em subestratégias e preparar planos de ação para alcançá-las;
- ③ Conversão: conversão das estratégias, considerando os efeitos e as mudanças nas operações da empresa.

O planejamento estratégico deve estar baseado no comprometimento das pessoas e na participação de todos, e deve ser uma forma de administração de negócios baseada em dados, não intuitiva, na qual o desenvolvimento das estratégias é um processo de entrelaçamento de todos os aspectos necessários para administrar uma organização.

A estratégia pode ser vista como uma série de intenções, muitas vezes expressas como um plano estratégico. O plano expõe a missão da empresa, o âmbito de suas operações e metas, no contexto amplo do seu ambiente competitivo (NADLER et al, 1994).

A escolha da estratégia é um processo integrado que liga a identificação dos pressupostos motivadores ao desenvolvimento, escolha e implementação das alternativas estratégicas. O fluxo do processo pode ser visto na figura 09 a seguir. Existem vários tipos de insumo no processo, que podem já estar definidos ou não. Os dois tipos de insumo mais importantes são: visão/missão da empresa e a avaliação atual das unidades empresariais.

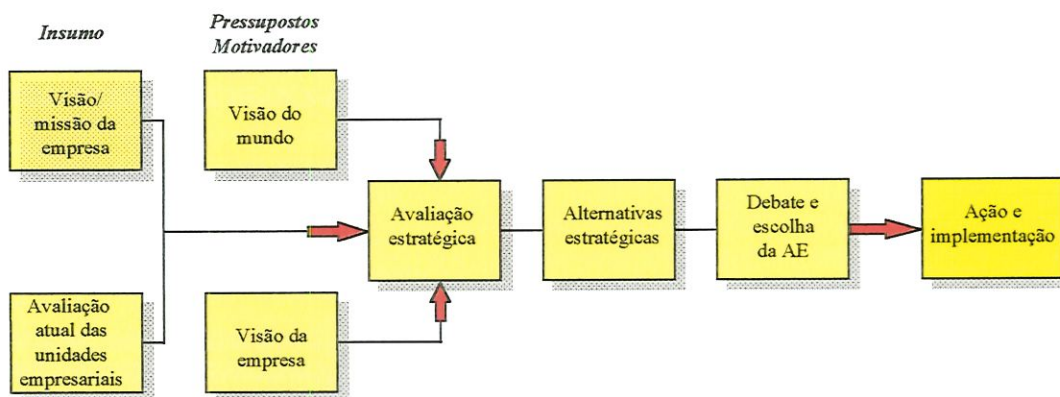


FIGURA 09 - O processo de escolha estratégica. Fonte: NADLER et al (1994).

Segundo FLEURY (1991), as dimensões de competitividade são: qualidade, custo, tempo, flexibilidade e inovação. Sendo que a qualidade é uma das dimensões competitivas mais exploradas estrategicamente, atualmente, pelas indústrias.

De acordo com o trabalho de GARVIN (1992), o adjetivo “estratégica” implica no engajamento dos altos executivos, e para que isto ocorra é necessário que a qualidade esteja vinculada à lucratividade, para ser considerada um instrumento competitivo.

A condição de sucesso de uma empresa está na capacidade de inovação, tomada em sentido amplo, englobando da tecnologia às novas formas de gerenciamento. PORTER (1986) propõe um modelo de quatro variáveis, interdependentes e interagentes, para analisar a questão, são elas: a posição de uma nação em termos de infra-estrutura, educação, trabalho, recursos, entre outros; a existência de indústrias fornecedoras capazes e competidores fortes; as condições relacionadas à estrutura econômica e empresarial do país e a existência de um mercado exigente e sofisticado. No modelo de Porter a qualidade, no sentido amplo, permeia todos os elementos. De acordo com WOOD Jr & URDAN (1994), a qualidade deve ser entendida como variável endógena do sistema, sem predominância sobre as demais.

GARVIN (1992) cita três fatores que colocaram a qualidade entre as principais preocupações dos altos executivos: aumento da concorrência externa, uma sensível elevação do número de processos de indenização em função de produtos e pressões do governo em várias frentes.

A essência da abordagem estratégica foi bem resumida em um relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQL):

- Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem - os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam - que têm a última palavra quanto a até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas.
- A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece.
- A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra.
- É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende.

A pesquisa de mercado passa a ser uma exigência importante no processo para se avaliar a qualidade, assim as empresas sabem como posicionar seus produtos com base na qualidade.

Ao adotar que a qualidade poderia ser uma meta rentável, as empresas chegaram a conclusão de que ela era uma poderosa arma da concorrência. Desta maneira, a melhoria contínua passa a ser o objetivo almejado, já que ninguém gostaria de ficar em desvantagem em relação ao seu concorrente.

Assim, as metas de qualidade tornam-se alvos móveis, que são reformulados em níveis cada vez mais altos e incluídas explicitamente no processo de planejamento estratégico. Conforme JURAN (1993), “uma meta de qualidade é um alvo de qualidade que se tem em mira: uma realização para a qual se despende esforços.”

Quando as metas de qualidade são estabelecidas para departamentos e pessoas, o desempenho em relação a essas metas torna-se uma entrada no sistema de recompensas da companhia. Essas metas devem ser: legítimas, mensuráveis, alcançáveis e eqüitativas.

As metas de qualidade são estabelecidas a partir da combinação de duas bases:

- as metas para as características de produto e características de processo são amplamente baseadas em análise tecnológica;
- as metas para departamentos e pessoas são largamente baseadas no desempenho histórico (JURAN, 1993).

Isso exigia uma dedicação ao processo de melhoria, bem como o compromisso de toda a companhia. Um importante pré-requisito ficou claro: a alta gerência teria que ter uma participação ativa no processo. Este compromisso de alto nível era considerado essencial para se estabelecer seriedade de propósito e dedicação a longo prazo à qualidade.

O planejamento estratégico deve ser baseado no comprometimento das pessoas, na participação de todos, para que se obtenha resultados positivos.

A qualidade como abordagem estratégica pode ser definida, conforme GARVIN (1992), por oito dimensões (ou categorias).

Essa abordagem estratégica da Qualidade resulta em um contexto mais intimamente ligado à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor, além de mais firmemente associada à melhoria contínua (FUSCO, 1995).

Uma empresa que opte por competir em Qualidade pode fazê-lo de diversas formas, sem precisar buscar a excelência em todas as oito dimensões ao mesmo tempo. São elas:

- **Desempenho:** características operacionais básicas principais de um produto;
- **Outras Funções:** “adereços” dos produtos, aquelas características ou funções secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- **Confiabilidade:** reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto;
- **Conformidade:** reflete o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos;
- **Durabilidade:** medida de vida útil do produto. Com duas dimensões: econômica e técnica;
- **Atendimento (Serviceability):** rapidez, cortesia e facilidade de reparo;

- **Estética:** aparência de um produto, o que se sente com ele, qual o seu som, sabor ou cheiro, é sem dúvida uma questão de julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais;
- **Qualidade Percebida:** a reputação da empresa é um dos principais fatores que contribuem para formação desta qualidade percebida.

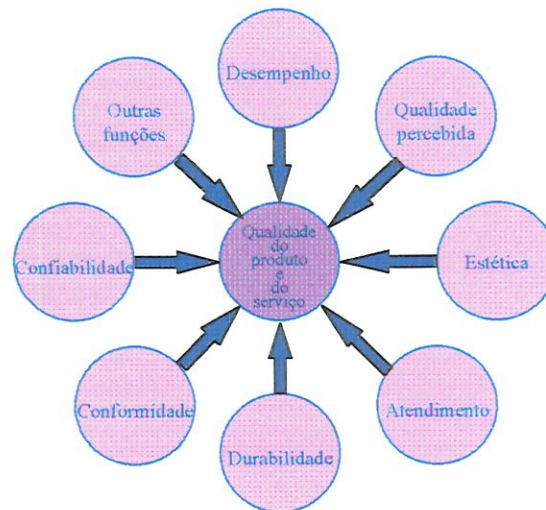


FIGURA 10 - As oito dimensões da qualidade. Fonte: FUSCO (1995).

Após a escolha da dimensão da qualidade a ser destacada, deve-se analisar suas implicações na fábrica, para que haja uma compatibilidade entre a estratégia escolhida e a infra-estrutura existente na companhia.

Fica mais fácil, além do estabelecimento de metas específicas, contar com o comprometimento dos empregados com estas metas quando se adota uma estratégia voltada para algumas dimensões selecionadas da qualidade, do que quando se fala vagamente da necessidade de melhorar a qualidade na empresa.

Com a correta exploração da dimensão da qualidade, consegue-se reduções de custo, ganhos de mercado e melhorias no lucro, garantindo a satisfação e antecipação das necessidades dos clientes.

Juran não só definiu a Gestão da Qualidade Total como conferiu a ela uma característica bem definida, marcante e que a diferencia de outros conceitos, práticas ou atitudes (PALADINI, 1996). Juran define Gestão da Qualidade Total como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade, sendo as atividades usuais do TQM:

1. estabelecimento de objetivos abrangentes;
2. determinar as ações necessárias para alcançá-los;
3. organizar - atribuindo responsabilidades bem definidas pelo cumprimento de tais ações;
4. fornecer recursos necessários para o adequado cumprimento destas responsabilidades;
5. fornecer o treinamento necessário para cada ação prevista (treinar pessoal não deixa de ser uma forma de adequar o envolvimento de determinados recursos aos objetivos de todo o processo);
6. estabelecer meios para avaliar o desempenho do processo de implantação em face aos objetivos;
7. estabelecer um processo de análise periódica dos objetivos;
8. estabelecer um sistema de reconhecimento que analise o confronto entre os objetivos fixados e o desempenho das pessoas face a ele.

Segundo PALADINI (1996), Juran deixa claro que esta seqüência de atividades é típica do Planejamento Estratégico dos negócios da empresa e afirma que essa seqüência pode ser aplicada à administração para a qualidade - “uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de Gestão da Qualidade Total (TQM)”.

A TQM cria uma ação estratégica da qualidade, que envolve o desdobramento dos objetivos gerais da companhia para incluir a qualidade. A definição clara de responsabilidades pela qualidade em vários níveis. A criação de recursos exclusivos para a qualidade e, em resumo, o posicionamento do esforço pela qualidade entre as grandes metas da empresa, e a nível elevado.

A estratégia da Gestão da Qualidade abrange os seguintes aspectos:

- melhoria da produtividade através da melhoria da qualidade;
- ações para enfrentar - e superar - concorrentes (Benchmarking);
- ações estratégicas das companhias baseadas em qualidade;
- reação às pressões de mercado (estratégias de adequação de produtos e serviços em uso);
- desejo - e até mais do que isso - necessidade de obter um prêmio;
- ações em ambientes de restrições de recursos;
- utilização do TQM como forma de administrar a empresa;
- treinamento direcionado, participativo em sua formulação e desenvolvimento, para todos os níveis;
- trabalho em equipes, de preferência, multidisciplinares;
- planos e incentivos à qualidade e à produtividade;
- disposição para mudar a forma de gerenciar, pensar e, até mesmo, de trabalhar;
- compromisso de todo o corpo gerencial com a qualidade;
- ações gerenciais prolongadas e duradouras, de longo prazo;
- emprego de técnicas, ferramentas e estratégias em grande número, combinadas, complementares ou não, e não de apenas uma ou duas técnicas para gerar resultados rápidos;
- esforço permanente, intenso e prioritário de atender o cliente, entender o que ele deseja e melhorar o atendimento;
- estratégias com objetivos ao mesmo tempo amplo e de longo prazo, mas também atentos a itens mínimos de adequação ao uso;
- processo permanente de avaliação, objetiva e quantitativa;
- atenção aos detalhes para medir os progressos em relação a esses objetivos;
- integração dos objetivos específicos da qualidade com as estratégias básicas da empresa.

Uma outra estratégia interessante de um programa de Gestão da Qualidade, segundo PALADINI (1996), empregada na Hewlett-Packard, é baseado em cinco preceitos:

1. confiança e respeito às pessoas;
2. investimento em contribuições e realizações das pessoas;
3. integridade e honestidade nos negócios;
4. o alcance de objetivos ocorre com o esforço de todos e com trabalho em equipe;
5. estímulo à flexibilidade e à inovação.

É importante lidar não só com a qualidade do produto, mas também com a qualidade do relacionamento (cliente/fornecedor, trabalhador/patrão,...).

A medida do sucesso da empresa não será a fatia de mercado, mas a fatia de clientes. Voltar-se para essa fatia significa assegurar que cada cliente individual que compra o seu produto, comprará mais e somente da sua marca, em vez de utilizar-se de outra solução. A exigência fundamental da fatia de clientes é conhecer cada um deles, saber quem jamais comprará o seu produto, para parar de gastar dinheiro com eles, e quem tem real potencial de compra.

Segundo Bill Gates, Presidente da Microsoft, "...a Microsoft chegou a ponto em que seu lucro virá agora muito mais da fidelidade dos usuários que da conquista de novos clientes"(Revista Veja - 12/07/95 - pág.87).

2.3 - Conceito qualidade

O que é qualidade? Antes de responder esta pergunta deve-se compreender o seu real significado, e desta maneira praticar seu conceito adequadamente. Conforme GARVIN (1992), são identificadas cinco abordagens principais para a definição da qualidade:

1. **Transcendente:** "qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é." "... uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento."
2. **Baseada no produto:** "diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado." "Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço."
3. **Baseada no usuário:** "qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos..." "Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor." "Qualidade é adequação ao uso."

4. **Baseada na produção:** “qualidade quer dizer conformidade com as exigências.”
“Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação.”
5. **Baseada no valor:** “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.” “Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto.”

E segundo os principais autores, a qualidade significa:

☞ FEIGENBAUM (1983) “ é a composição total das características de marketing, engenharia e manutenção de um produto ou serviço, que em uso, atenderá às expectativas do cliente ”.

☞ CROSBY (1984) “ seu objetivo principal é chegar ao zero defeito, através da prevenção de não conformidades ”.

☞ JURAN (1993) “ é o nível de satisfação alcançado por um produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante sua utilização, chamada de adequação ao uso ”.

☞ DEMING (1990) “ valoriza o controle estatístico do processo, redução da variabilidade e a importância de se oferecer condições adequadas para o funcionário, buscando desta forma maior previsibilidade dos resultados, enfocando os problemas de variabilidade e suas causas ”.

☞ CAMPOS (1992) “ é atender às necessidades do cliente de forma confiável e segura, a um preço justo e no tempo certo ”.

Uma melhor compreensão da contribuição dos pioneiros ao movimento da qualidade pode ser alcançada ao comparar como enfocavam e entendiam a qualidade, o sistema da qualidade e a influência do fator humano (figura 11).

	FEIGENBAUM	CROSBY	JURAN	DEMING	ISHIKAWA
Visão da Qualidade	Qualidade que os clientes exigem, retratada através das especificações em todas as fases, com qualidade de processos compatível com tais especificações.	Cumprimento das especificações estabelecidas para alcançar a satisfação dos clientes.	Adequação ao uso através da percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos introduzidos a partir de patamares já alcançados.	Perseguição às necessidades dos clientes, homogeneidade dos resultados do processo, previsibilidade e redução da variabilidade.	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade nos resultados do processo.
Características do Sistema da Qualidade	Baseado em uma forte infraestrutura técnica e administrativa, com procedimentos detalhados integrados à estrutura organizacional, gerenciados por especialistas em qualidade dando apoio e assistência a todos os departamentos de modo a assegurar uma integração em torno da função qualidade.	Construído através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade firmemente estabelecidas e periodicamente avaliadas, através de dados confiáveis de custos, como elementos indicadores de necessidade de área de concentração de esforços.	Retratado através de características do produto que garantam a satisfação do cliente (adequação ao uso) e aprimorado, projeto a projeto, por equipes interfuncionais com rupturas, critérios de priorização e com a garantia de que níveis de qualidade já atingidos serão mantidos.	Inspirado pelas necessidades do cliente e desenvolvido através de aprimoramento dos processos apoiado em uma postura de melhoria contínua dos mesmos e consequente transferência dos resultados aos clientes.	Instalado desde o projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços e aperfeiçoado através da estrutura da empresa com o apoio de uma cadeia de relações de modo a permitir que o cliente perceba que a qualidade esperada e prometida está garantida.
Fator Humano	Conscientização em torno da contribuição de cada um para com a função qualidade.	Comprometimento, conscientização, comunicação e motivação via recompensas.	Compreensão da qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais. Comprometimento da organização com a qualidade em todos os níveis e total envolvimento.	Comprometimento e conscientização, motivação pela integração dos objetivos de desenvolvimento individual através do desenvolvimento da empresa.	Compreensão da qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho. Comprometimento com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.
Foco de Atenção	<i>Gerência:</i> responsabilidade de linha pela qualidade. <i>Ferramentas:</i> sistema de qualidade altamente estruturado.	Mecanismos de planejamento e controle da qualidade alimentados por esquemas eficientes de comunicação.	<i>Gerência:</i> funções da gerência com qualidade (planejamento, controle e melhoria) <i>Ferramentas:</i> metodologia para solução de problemas.	<i>Gerência:</i> responsável pela liderança e coordenação. <i>Ferramentas:</i> controle estatístico do processo	<i>Trabalhador:</i> valorização do homem. <i>Gerência:</i> função de ensinar e orientar. <i>Ferramentas:</i> 7 ferramentas básicas.

FIGURA 11 - Pioneiros e suas abordagens. Fonte: CONTADOR (1997).

Qualidade está inserida no atual quadro das mudanças organizacionais, incluindo o movimento de grandes transformações estratégicas, culturais, estruturais e sócio-econômicas.

Hoje, passa-se por um período de profundas transformações tanto no cenário econômico quanto no político, no social, no empresarial e no cultural. Enfim, vive-se em uma época de mudanças que embora sem padrões, dá-se em um ambiente de evolução e desenvolvimento bastante acelerado.

No cenário da globalização, a qualidade é um fator de sobrevivência para as organizações. Muitos dizem que esta não é mais um fator de competitividade, pois já é vista como fator primordial para o bom funcionamento da organização.

A qualidade é definida como uma oferta (produto ou serviço) que corresponde ou supera as expectativas do cliente, de tal sorte que as ações da empresa sejam um reflexo de sua opinião. Para garantir que essas ações conduzam todos em direção à estratégia definida é importante a visão sistêmica da organização para que todos os processos possam ser analisados tendo em vista sua influência no todo. Conforme SENGE (1992), é a arte de “ver a floresta e as árvores”.

Embora existam muitas definições técnicas de qualidade, a ênfase no atendimento ou superação das exigências do cliente constitui uma mensagem mais facilmente compreendida NADLER et al (1994).

O conceito de qualidade sofreu importantes mudanças a partir da década de 40. A figura 12 a seguir relaciona o período em que o enriquecimento do conceito de qualidade ocorreu, suas razões e as principais ferramentas e procedimentos que passaram a ser utilizados.

Conceito da Qualidade	Dé - cada	Foco	Razões da mudança	Principais ferramentas e procedimentos
Adequação ao padrão	50	Empresa	Produção em massa	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização (processos de produção) • Controle estatístico de processos • Inspeção
Adequação ao uso	60	Cliente	Revolução do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Envolvimento interfuncional
Adequação de custo	70	Empresa	Crise do petróleo	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo da Qualidade (CQC) • Métodos para melhorias • Sete passos do CQ • Sete ferramentas do CQ (velhas) • Gerenciamento do cotidiano
Adequação às necessidades latentes (produto, flexibilidade, tempo)	80	Cliente	Competição com as novas nações industrializadas	<ul style="list-style-type: none"> • Desdobramento da função qualidade (QFD) • Sete ferramentas gerenciais • Gerenciamento de processos • Gestão à vista • Sistemas de garantia da qualidade
Adequação às expectativas de acionistas e de mercados maduros e saturados	90	Empresa	Economia global	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas • Parcerias com clientes e fornecedores • Gerenciamento por políticas • Rupturas em padrões de resultados

FIGURA 12 - Estágios, ferramentas, procedimentos.
 Fonte: CONTADOR (1997).

Qualidade envolve mudança de comportamento, que os Programas de Qualidade sejam estruturados com base na cultura local, sendo mais facilmente incorporados pelos colaboradores.

Nesse processo são utilizadas as Ferramentas da Qualidade que auxiliam na consolidação dos conceitos desenvolvidos e na resolução dos problemas existentes.

2.4 - Ferramentas da qualidade

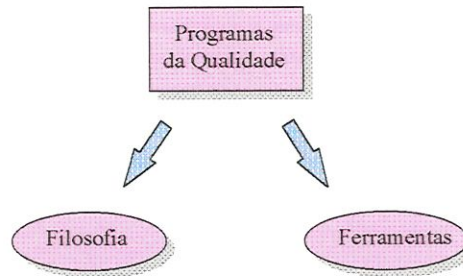


FIGURA 13 - Componentes dos programas de qualidade.

☞ Filosofia : estabelece os princípios básicos, as idéias a serem implantadas, descrevendo o sistema geral.

☞ Ferramentas : são o meio pelo qual a filosofia é posta em prática, sendo utilizados para identificação e análise do problema, focalizando a atenção do usuário no aspecto mais importante deste.

De acordo com a tarefa a ser realizada pela empresa existe uma técnica mais adequada a ser utilizada na resolução do problema. É importante que a ferramenta e a metodologia usadas sejam adaptadas à cultura da empresa.

As metodologias e ferramentas da qualidade, classificadas como organizacionais ou estatísticas, que podem vir a ser aplicadas na implementação das ações nas diferentes fases do ciclo de produção, são ilustradas na figura 14 a seguir.

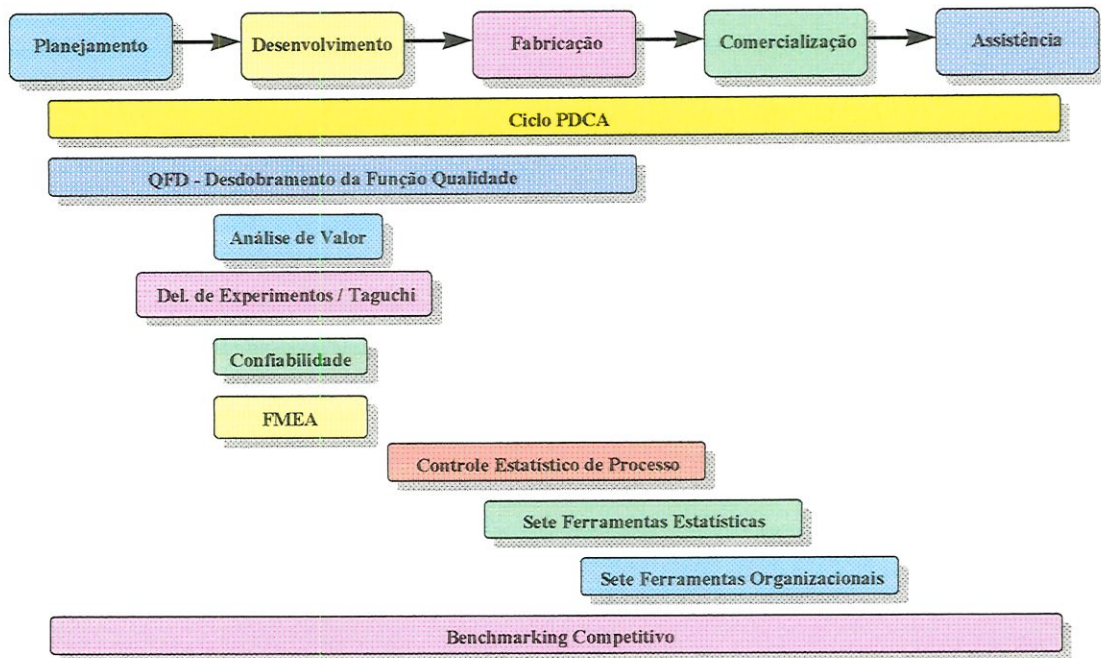


FIGURA 14 - Ferramentas e Metodologias da Qualidade.

Fonte: FAESARELLA et al (1996).

Em vista de sua importância, são descritas as seguintes ferramentas:

2.4.1 - Ferramentas estatísticas

⇒ Folha de Verificação: definição de um modelo, através da obtenção de dados baseados em observações amostrais.

É o ponto de partida na maioria dos ciclos de solução de problemas, sendo uma ferramenta de fácil compreensão que mostra a frequência com que certos eventos ocorrem. As observações devem ser as mais aleatórias possíveis, o universo observado deve ser homogêneo e o processo de amostragem eficiente.

⇒ Diagrama de Pareto: representação gráfica.

Divide um problema grande em um grande número de problemas menores e de fácil resolução, ressaltando a importância relativa entre estes vários problemas.

Facilita a escolha do ponto de partida para a solução do problema, a avaliação do progresso, e a identificação da causa básica de um problema.

É uma técnica universal que permite separar os problemas em duas classes: os pouco vitais e os muito triviais.

⇒ Diagrama de Causa e Efeito: relação entre o efeito (resultado) e suas possíveis causas.

Analisa somente as causas principais, que podem ser divididas em seis categorias: método, mão-de-obra, máquina, meio ambiente, material e medidas.

⇒ Diagrama de Dispersão: usado para visualizar o comportamento de uma variável quando outra se altera, analisando uma possível relação entre elas, bem como sua intensidade.

⇒ CEP (Controle Estatístico do Processo): visa alcançar qualidade na manufatura através da prevenção, concentrando-se no controle dos processos ao invés do produto.

Uso da estatística para julgar o processo, utilizando-se amostras.

É implementado através das cartas de controle nas quais a performance do processo é monitorada, possibilitando sua parada antes que produtos defeituosos sejam feitos.

Deve possuir uma distribuição normal das medidas tomadas dos itens, levando-se em conta a capacidade do processo (combinação entre a localização dos limites de controle e dos limites de especificação).

Os limites de controle originam-se da variação natural do processo, enquanto os limites de especificação são estabelecidos pelos projetistas.

- **Cartas de Controle:** são gráficos de acompanhamento com um limite superior e um limite inferior de controle, de cada lado da linha média do processo.

São usadas para verificar quanto da variabilidade do processo é devido à variação aleatória e quanto é devido à causas comuns.

Somente monitoram o processo, mantendo-o sob controle estatístico, ou seja, mostrando que o processo é consistente, mas não garantem que ele seja capaz de atender às especificações.

O processo que apresenta somente causas aleatórias está sob controle estatístico.

- **Capacidade do Processo:** é a medida de reprodutibilidade do produto, feita pelo processo.

⇒ Fluxograma: identificação de problemas através de uma representação gráfica.

As pessoas que conhecem bem o processo desenham o fluxograma do processo atual e do processo ideal, comparam os dois e identificam as diferenças e a raiz do problema.

⇒ FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) - Análise dos Tipos de Falhas e seus Efeitos: é uma técnica usada para analisar todas as possíveis falhas de um processo ou produto, objetivando sua eliminação.

Requer um profundo conhecimento do projeto e processo do produto e uso do bom senso de cada participante na elaboração das análises (FAESARELLA, 1996).

O FMEA é uma técnica de grupo em que os participantes devem ser representantes de áreas envolvidas no desenvolvimento e produção de produtos e processos.

2.4.2 - Ferramentas organizacionais

⇒ 5S: uma maneira de iniciar a implementação de programas de qualidade e produtividade. ISHIKAWA (1993) sugere “começar varrendo”, outros autores recomendam começar pelo 5S.

Os 5 Sensos:

- ⊕ SEIRI (senso de utilização)
- ⊕ SEITON (senso de ordenação)
- ⊕ SEISOU (senso de limpeza)
- ⊕ SEIKETSU (senso de saúde)
- ⊕ SHITSUKE (senso de autodisciplina)

São interpretados como sentidos para refletirem a idéia de mudança comportamental e constituem um sistema interrelacionado.

Os 5S são a base para a padronização, preparam o ambiente para a implantação do trabalho em equipe, para a solução de problemas, e para a implantação de Programas de Qualidade.

Para a implantação do 5S deve-se usar a criatividade e montar um plano adequado à realidade da empresa. Depois de iniciado seu gerenciamento é feito através do PDCA.

⇒ Brainstorming: é uma reunião usada para auxiliar um grupo a criar o maior número de idéias no menor tempo possível.

⇒ 5W 1H: é uma ferramenta usada para auxiliar o planejamento do desdobramento de ações. Através desta ferramenta, respostas às seguintes questões são definidas:

What: o que fazer?

Who: quem é o responsável e quem é o beneficiado com a ação?

Where: onde a ação deve ser feita?

Why: por que a ação deve ser feita?

When: quando a ação deve ser feita?

How: como a ação deve ser realizada, quais as etapas, a seqüência?

⇒ Padronização: é um processo de reunião das pessoas envolvidas em uma atividade, discussão do melhor procedimento para realizá-la, treinamento das pessoas e certificação de que a execução está de acordo com o que foi estabelecido.

A implantação da padronização tem alguns procedimentos a serem seguidos:

- Fase Preparatória: conscientização de funcionários em relação a necessidade e importância dos padrões.
- Organização da Padronização: estabelecimento de um sistema de padronização e um comitê de direção da padronização.
- Implantação da Padronização: fase de planejamento dos padrões.

Principais padrões utilizados:

1. Padrões de Sistema: garante que o sistema seja conduzido sempre da mesma maneira, possibilitando que todos saibam o que, como, onde, quando e por que fazer.
2. Padrões Técnicos: faz com que as informações fluam de forma simples e clara das áreas técnicas até os operadores. Podem ser: de qualidade, de inspeção, e de operação.

⇒ SETFI-Ferramenta de Priorização: é usada depois do Brainstorming para priorizar a resolução dos problemas, de acordo com sua pontuação no quadro de notas do SETFI.

Ela analisa os problemas de acordo com os seguintes aspectos: segurança (perigo que envolve o problema); emergência (urgência da solução do problema); tendência (de agravamento do problema); facilidade (de execução do problema); e investimento (nível necessário para solução).

⇒ Análise de Valor: é um processo no qual todas as alternativas para atingir o valor ótimo de um produto ou serviço são consideradas, sendo a melhor, cuidadosamente analisada. Seu objetivo é determinar as alternativas que resultam em melhor desempenho do produto/processo, ao menor custo.

A Análise de Valor otimiza a relação valor/custo, aumenta a produtividade e competitividade da empresa, bem como identifica os custos do processo de geração de produtos/serviços e elimina desperdícios, sem comprometer a demanda do cliente.

⇒ Benchmarking: é um processo consciente de pesquisa de novas idéias, novos métodos e processos, aliado a adoção ou adaptação de produtos, serviços e práticas e à superação desses pontos, para conseguir vantagem competitiva. É um exercício de correção de rota, um dos muitos caminhos para a melhoria e o aumento da produtividade.

Pode ser interno, competitivo, funcional, ou genérico.

2.4.3 - Metodologias da qualidade

⇒ PDCA: é um método de resolução de problemas onde as soluções são encontradas através de um processo estruturado e ordenado, em que cada passo depende da execução do anterior. Exige treinamento e educação para que todos o pratiquem em suas atividades diárias, de uma forma natural e espontânea.

As suas quatro fases são:

(P) Planejamento: estabelece metas sobre os itens de controle, as maneiras e o método para atingi-las;

(D) Execução: execução das tarefas de acordo com o plano e coleta de dados para verificação do processo;

(C) Verificação: comparação do resultado alcançado com a meta planejada;

(A) Ação Corretiva: atuação do usuário sobre os desvios observados para corrigi-los e prevenir futuras ocorrências.

O PDCA mantém o nível de desempenho de processos repetitivos através do cumprimento de procedimentos operacionais e do controle dos resultados dentro de uma faixa de valores.

⇒ QFD-Desdobramento de Função Qualidade: é uma ferramenta usada para traduzir as necessidades e os desejos dos clientes em requisitos de projetos dos produtos e serviços, em cada estágio do seu ciclo de desenvolvimento, desde a pesquisa até a engenharia, marketing, produção, vendas e distribuição.

Garante que os esforços da organização sejam voltados para o cliente, acompanhando suas necessidades, identificando qualquer mudança e considerando-as no planejamento de novos serviços e na reavaliação de padrões (FAESARELLA, 1996).

2.4.4 - Normas e prêmio da qualidade

⇒ ISO 9000: é um conjunto de normas internacionais de gestão da qualidade, criada para auxiliar as empresas na documentação dos elementos de seu sistema da qualidade e a manter sua competitividade.

ISO 9000 é um termo genérico para uma série de normas criadas pela Organização Internacional para a Normalização (ISO), as quais especificam o sistema da qualidade que deve ser estabelecido por empresas de manufatura e serviços. Ela é quase paralela à norma inglesa BS-5750, é quase idêntica à norma europeia EN-29000, e à americana Q90, de responsabilidade da Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQC).

As cinco normas básicas, que compõem a série de normas ISO 9000, são:

- ISO 9000 Diretrizes para a seleção e uso
- ISO 9001 Modelo para garantia da qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços pós-venda
- ISO 9002 Modelo para garantia da qualidade na produção, instalação e serviços pós-venda
- ISO 9003 Modelo para garantia da qualidade na inspeção e testes finais
- ISO 9004 Diretrizes para a gestão interna da qualidade (VITERBO Jr, 1996).

A certificação ISO 9000 é por unidade fabril, e não por empresa. Fábricas se tornam certificadas quando seu Sistema da Qualidade é capaz de atender aos requisitos ISO 9000 em termos de documentação e performance. A certificação é feita por conta de Organismos de Certificação, basicamente por uma:

- análise do Manual da Qualidade da organização, para garantir se este atende aos requisitos, e
- auditoria do processo para garantir se o sistema documentado no Manual da Qualidade está sendo efetivamente implementado.

As recomendações para a Gestão da Qualidade, diretrizes de seleção e uso passam pela família ISO 9000, abrangendo as normas 9001, 9002 (editadas em 1987), 9003 e 9004. As normas 9001, 9002 e 9003 são as chamadas normas contratuais, aquelas que o cliente impõe ao fornecedor para comprar seu produto. Já a 9004 não é obrigatória, praticada apenas pelas empresas que desejam aprofundar seu programa de gestão de qualidade.

Com a revisão da série, a ISO 9004 ficou subdividida. A antiga 9004 passou a ser designada 9004-1, e surgiram a 9004-2 (voltada para a gestão da qualidade em serviços), a 9004-3 (para materiais processados por siderurgias e indústrias químicas, por exemplo), a 9004-4 (sobre melhoria de qualidade) e a 9004-6 (sobre planos de qualidade - detalhes da norma original).

A ISO 9000 exige que a empresa:

- *Diga o que faz*, definindo sua política da qualidade, seus objetivos, autoridades e descrevendo seus procedimentos operacionais;
- *Faça o que diz*, trabalhando de acordo com a política estabelecida;
- *Prove o que faz, o que diz*, mantendo registros eficientes;
- *Verifique o sistema*, realizando auditorias no sistema de qualidade e tomando ações corretivas quando necessária.

⇒ QS 9000: é um conjunto de normas definidas pelas três grandes montadoras americanas, Ford, General Motors e Chrysler, para unificar as exigências de qualidade de cada uma.

A QS 9000 (*Quality System Requirements*) tem como objetivo assegurar a qualidade e a uniformidade dos produtos fornecidos e levar a todas as áreas da empresa a excelência no chão de fábrica perseguida pela ISO 9000. Ela cobre todos os aspectos determinados pela ISO 9000, além de outros requisitos específicos das três montadoras.

Dessa maneira, a QS 9000 trata de temas como treinamento contínuo, redução constante de tempo de desenvolvimento de produtos, antecipação de problemas com o produto na fase de projeto, planejamento de marketing e atendimento aos clientes.

⇒ Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ): criado em outubro de 1991 e implantado neste mesmo ano, o Prêmio Nacional da Qualidade foi concedido pela primeira vez em 1992.

É bastante similar ao Prêmio *Malcolm Baldrige* (MBNQA), com introdução anual de melhorias, provenientes, tanto desse último, quanto de critérios de outros prêmios e de condições locais para tratar de necessidades brasileiras específicas (DAGNINO & SOUZA, 1995).

O uso dos critérios é uma ferramenta muito importante para o planejamento estratégico e para a auto-avaliação contínua. Os critérios do prêmio devem ser compatíveis com os padrões da ISO 9000, em relação à terminologia e ao conteúdo. Isso é muito importante uma vez que documentos da ISO (por exemplo: 9004-2 e 9004-4) estão incorporando conceitos de TQM.

Os critérios do PNQ são:

- liderança
- informação e análise
- planejamento estratégico da qualidade
- desenvolvimento e gestão de recursos humanos
- gestão da qualidade de processo
- resultados obtidos quanto à qualidade e às operações
- focalização no cliente e sua satisfação

A figura 15 a seguir relaciona os critérios do PNQ com as normas ISO.



FIGURA 15 - Comparação entre os critérios do PNQ e as normas ISO.

Fonte: VITERBO Jr (1996).

Capítulo 3

ALGUNS ASPECTOS ESTRUTURAIS DOS RECURSOS HUMANOS: EVOLUÇÃO, ELEMENTOS E ESTRATÉGIA

Neste capítulo são abordados aspectos da evolução da área de Recursos Humanos ocorrida no Brasil, que são importantes de serem observados apesar de não haver uma ligação explícita com a evolução da qualidade. Alguns elementos importantes para a implementação de programas de qualidade ligados ao departamento de Recursos Humanos também são abordados, tais como: cultura organizacional, motivação, treinamento e educação e trabalho em equipe. Há um breve estudo da abordagem estratégica de Recursos Humanos, necessário para acompanhar a estratégia competitiva da empresa. E por fim, alguns aspectos sobre qualidade de vida no trabalho, considerada atualmente como um último elo da evolução da qualidade, mas determinada pela área de Recursos Humanos.

3.1 - Evolução dos recursos humanos

Recursos Humanos é uma atividade tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos. Desta maneira, sempre esteve presente como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho grupal, desde os estágios rudimentares da coleta de frutas, da caça e pesca, da agricultura e criação de animais.

O perfil original de ação de Recursos Humanos se deu, principalmente, no cenário das atividades de administração relacionadas com a ação política, militar, de gestão dos monopólios econômicos dos governos e nas organizações religiosas. E esse cenário, predominante desde a Antigüidade até o século XVIII, deixou várias marcas sentidas até hoje no estilo de estrutura das organizações e seus comportamentos. Com a Revolução Industrial, século XVIII, e o aparecimento do capitalismo industrial foi que Recursos Humanos passou a ter marcante presença no mundo empresarial privado (TOLEDO, 1991).

Como traços principais que caracterizaram a estrutura e o comportamento das organizações no período que vai da Antigüidade às vésperas da Revolução Industrial, tem-se:

- uma minoria “pensante” e uma maioria “executante”, em quase todas as organizações públicas ou privadas;
- trabalho em grupo altamente hierarquizado;
- níveis crescentes de burocratização.

A organização era sinônimo de hierarquismo, de dinâmica de poder elitista, expressa em comando enérgico e autoritário, acarretando uma enorme distância entre a direção e a execução do trabalho.

No início do século passado, na Europa, esse totalitarismo organizacional começou a ser criticado e surgiram propostas para a sua democratização e humanização, que estão presentes até hoje nas principais teorias de Recursos Humanos .

Após a Revolução Industrial, algumas características novas surgiram e passaram, pelo menos por 200 anos, a serem elementos de reforço desse perfil autoritário e burocrático das organizações de trabalho. A Revolução Industrial foi caracterizada pelo desenvolvimento crescente das máquinas e ferramentas, com a conseqüente intensificação da produção e comércio das riquezas. O aumento e reforço do abismo entre a estruturação e direção do trabalho e sua execução está entre as várias características novas presentes no mundo das organizações (TOLEDO, 1991).

O paradigma industrial tinha o método científico como forma suprema de pesquisa. A busca do conhecimento científico passou a ser predominantemente utilitária. Sua meta inerente era o progresso material ilimitado, fato que levava a crer num controle crescente do ser humano sobre a natureza e em sua ilimitada habilidade de compreender o universo a partir das informações provenientes dos sentidos físicos (VALENTI & SILVA, 1995).

Outro aspecto importante que surgiu, após a industrialização, foi a implementação crescente da divisão do trabalho, que fez com que os trabalhadores perdessem o contato com a produção completa do produto, se atendo a apenas partes da produção. O trabalhador passa desta forma a saber fazer somente uma atividade, a fim de não poder haver erros, e mais importante não haver a necessidade de raciocínio por parte deste, “mão trabalhando e cabeça dormindo”. Para a direção da organização isto significa racionalização do trabalho, e para os trabalhadores significa alienação do seu esforço.

Esta industrialização da produção de bens e serviços obtida através da subdivisão do trabalho em fragmentos cada vez menores e menos significativos e através da substituição do trabalho humano por máquinas, tinha por objetivo aumentar a riqueza e a produtividade do trabalho, o que supostamente elevaria o padrão de vida material de todos.

Resumindo, o comportamento das organizações em meados do século passado era caracterizado por:

- hierarquismo e estilo de direção autoritária;
- privilégios da propriedade e injusta distribuição dos esforços de produção;
- burocracia e tecnocracia alienadoras da maioria dos modelos de organizações;
- divisão do trabalho, institucionalizando, em nome do racionalismo, a alienação de indivíduos e grupos.

No final do século passado e início deste, surge o primeiro movimento social de expressão autônoma dos membros das organizações, realizado pelos trabalhadores organizados na Europa, que se contrapôs sistematicamente a esse estado de coisas que transformava as organizações de trabalho em ninhos de alienação econômica e social. Isto em nome de um progresso técnico que viria enriquecer a todos no futuro.

No que tange ao Comportamento Organizacional no trabalho, este século tem início com um cenário que inclui a forte presença da Administração Científica (modelo do racionalismo autoritário) e de um movimento trabalhista que contesta a injustiça econômica e os traços alienadores e opressões das organizações de trabalho. Movimento este, em que Recursos Humanos, além do desempenho de suas funções técnicas e operacionais de cunho tradicional - Recrutamento, Seleção, Treinamento, Controle de Pessoal, entre outros - passa a ter outra missão. Trata-se da atividade de supervisionar a pressão sindical. Essa atividade, juntamente a sua crescente função de “encaixar” o contingente humano das empresas nas estruturas hierarquistas, os fluxos de produção fragmentados pela divisão do trabalho e a “adaptação” do homem às novas máquinas, passou a caracterizar o perfil de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século XX. É quando Recursos Humanos passa a ter uma presença mais formal, como órgão de administração, com seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20 (TOLEDO, 1991).

O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos (TOLEDO, 1989).

As técnicas de seleção, treinamento, as teorias motivacionais e outras áreas de atenção de Recursos Humanos, há algumas décadas atrás, baseavam-se também no princípio científico das ciências sociais e das abordagens da engenharia. A influência das ciências sociais começou a ocorrer, com maior intensidade, por volta de 1920. As ciências sociais, naquela época (em menor grau a partir das décadas de 40 e 50) estavam pesadamente influenciadas pelo “cientificismo” herdado pelo desenvolvimento técnico tão poderoso, desde a Revolução Industrial, a pela filosofia positivista.

A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo, uma vez comprovadas não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da organização.

A posição de Recursos Humanos como “amortecedor” do movimento sindical e como contribuinte do “encaixamento” do homem nos esquemas rígidos da Administração Científica, pelas abordagens desenvolvidas por F. Taylor (1856-1915), foi particularmente evidente nas três primeiras décadas deste século, perdendo sua intensidade a partir da década de 50. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica.

Essa mesma área da Administração foi responsável, no entanto, no final da primeira metade do nosso século de iniciar um esforço teimoso, e ainda muito mal compreendido por alguns, pelas estradas da humanização e democratização das organizações.

Num esforço vigoroso em termos de conceitos e princípios, mas tímido em termos de operacionalizações, passou a focalizar sua atenção nos traços organizacionais que mais obstam o ser humano de realizar-se com plenitude, através dos núcleos organizados de trabalho. “Daí nasceram as teorias motivacionais, teorias organizacionais e teorias de liderança, que denunciam claramente as condições restritivas ao ser humano para o exercício da autonomia no trabalho, as condições negativas do auto desenvolvimento, e a expressão de criatividade; enfim, denunciam as condições restritivas dos membros de uma organização à auto realização humana” (TOLEDO, 1991).

A função do órgão de Recursos Humanos era gerenciar e administrar o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos humanos. Esta função pode ser classificada como as atividades de:

- **atração:** ações de procura, localização, seleção e integração inicial dos Recursos Humanos na organização. Em linguagem técnica é o Recrutamento, Seleção e Treinamento Inicial do Pessoal;

- **manutenção:** a série de ações que visam à administração, propriamente dita, do pessoal da empresa. Esta fase é caracterizada pelas ações de Registro e Documentação do Pessoal, Administração Salarial, programas de Higiene e Segurança, e Controles de Pessoal em geral (controle de ponto, férias, entre outros);
- **motivação:** a soma de ações diretas e, especialmente, indiretas, que buscam motivar o pessoal. Exemplo destas ações são os programas de Relações com o Pessoal, como publicações internas, plano de sugestões, levantamento de clima motivacional, entre outros;
- **treinamento:** ações que buscam a criação ou modificação de comportamento nos indivíduos e grupos de trabalho;
- **desenvolvimento:** ações que buscam a determinação das carências futuras de recursos humanos da empresa e a avaliação do seu patrimônio humano, com o concomitante estabelecimento de planos de carreira, movimentação e preparação de pessoal para um desenvolvimento adequado aos indivíduos e à organização (TOLEDO, 1989).

As funções do órgão de Recursos Humanos são, basicamente, as acima mencionadas, em nível mais sofisticado, acrescidas das relações com os sindicatos, as pesquisas e análise, a importante função de assessoria da alta direção da empresa e de agente de mudança e de modernização tecnológica e gerencial da empresa.

A abordagem de que Recursos Humanos é visto unicamente como o setor de uma organização que deve selecionar e treinar pessoal, administrar salários, entre outros, está há muito tempo ultrapassada. Nos dias de hoje, Recursos Humanos têm como objetivos fundamentais:

- contribuir para a criação de um clima propício ao bem estar material;
- motivação;
- desenvolvimento;
- sinergia do patrimônio humano de uma organização.

Segundo TOLEDO (1991), “é importante assinalar que os maiores estudiosos da área de Comportamento Organizacional do trabalho são unânimes em apontar a criação de clima propício à motivação e ao desenvolvimento das pessoas como a missão fundamental de uma gestão justa e inteligente do patrimônio humano de uma organização. Poderá haver diferenças entre as táticas e metodologias sugeridas para se atingir esse objetivo, porém, no fundamental, há uma impressionante unanimidade de opiniões quanto ao objetivo final.”

No passado, havia uma imposição do produto pelo fabricante que ocorria pelo fato dos produtos serem fartos; os consumidores ávidos e pouco exigentes; os governos subsidiarem os produtos que estavam entrando no mercado e que não eram tão lucrativos, ou os que tinham demanda social ou política. Desta forma, o consumidor era apenas uma decorrência passiva do lucro e do êxito da empresa.

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças neste cenário que fizeram com que as empresas repensassem suas atividades e seus recursos disponíveis. Começam a surgir concorrentes fortes, que oferecem ao cliente o melhor e o mais barato - como exemplo têm-se os japoneses. Por outro lado, o poder aquisitivo ficou mais restrito e os clientes, agora com múltiplas opções de escolha, se tornam mais exigentes, cobrando uma atitude diferente por parte dos profissionais da área de Recursos Humanos. O que mudou nos Recursos Humanos das empresas foi o grau de envolvimento, responsabilidade e capacitação, para atender a grandes pressões dos mercados e garantir a sobrevivência da empresa. Não é mais viável que a administração de Recursos Humanos crie apenas agentes passivos do processo empresarial e produtivo.

A estratégia de Recursos Humanos, no passado, esteve muito voltada para a defesa da postura do poder, que era exercida de forma autoritária. A disciplina e a ordem eram os principais objetivos a serem atingidos, sendo esses aspectos uma responsabilidade formal da área de Recursos Humanos. Com o tempo, para exercer essa função, passou a ser de fundamental importância ter um bom relacionamento e uma postura flexível.

Com o surgimento de novas tecnologias, as maiores especializações funcionais, bem como uma maior ênfase ao treinamento empresarial levaram ao desenvolvimento de novos profissionais voltados para este perfil, que exige maior adaptação ao ambiente empresarial.

Até hoje, a gestão de pessoas nas organizações tem se focalizado mais no controle dos recursos humanos do que em seu desenvolvimento. Isso provoca uma falta de diálogo entre as pessoas que compõem a empresa, gerando uma distorção na compreensão das expectativas e necessidades das pessoas em relação à empresa. Formando-se assim uma barreira para que a empresa comunique suas expectativas em relação às pessoas. Três equívocos mais comumente efetuados pelas empresas (DUTRA, 1996), são apresentados a seguir:

Primeiramente, a “importância excessiva aos instrumentos de gestão em detrimento dos princípios que deveriam suportar as relações entre a empresa e seus colaboradores. Este equívoco gera práticas de gestão de pessoas: desarticuladas entre si, descoladas dos objetivos estratégicos da organização, centradas em resultados de curto prazo, com dificuldade para se adaptarem a novas realidades organizacionais e, principalmente, sem qualquer capacidade transformadora das relações entre a empresa e as pessoas. A maior atenção aos princípios mostra que o processo utilizado para equacionar os problemas e o envolvimento das pessoas afetadas pelos mesmos instrumentos são fugazes, e devem sê-lo, pois são meios para se obter aquilo que desejamos, o que permanece no tempo são os compromissos assumidos pela empresa e pelas pessoas no equacionamento dos problemas tratados. É este compromisso que lastreia os princípios que nortearão as práticas de gestão de pessoas.”

Como outro equívoco, tem-se a “ênfase nas questões operacionais da gestão de pessoas e desprezo para as questões estratégicas. Neste caso, a focalização no controle de pessoas e não em seu desenvolvimento privilegia a visão do momento vivido pela empresa e não suas necessidades futuras, assim como privilegia o contexto interno e despreza o contexto externo da empresa. A gestão de pessoas assume uma característica reativa e, portanto, uma posição na rabeira dos acontecimentos. Essa posição gera como disfunção uma prática de gestão: estabelecida em função de situações episódicas, extremamente influenciada por modismos e por pressão de grupos de interesse no interior das empresas, geradora de sistemas de informação que oferecem um lastro frágil para a tomada de decisões estratégicas sobre os recursos humanos e, principalmente, instável, à medida que não consegue ser coerente ao longo do tempo por estar sempre influenciada pelos valores e prioridades dos grupos que detêm o poder na organização.”

Finalmente, “como o controle das pessoas é a tônica das práticas de gestão, as mesmas são geralmente determinadas por um pequeno grupo de dirigentes da empresa e/ou por especialistas na área de Recursos Humanos. As demais pessoas interessadas são marginalizadas da construção de premissas e do desenho dos instrumentos de gestão. Como decorrência, a gestão de pessoas passa a caracterizar-se predominantemente por uma prática autoritária e distante das verdadeiras expectativas das pessoas e dos gestores da empresa. Gera-se a partir desse fato o não comprometimento das pessoas e dos gestores com as políticas e instrumentos de gestão de pessoas, reforçando-se a necessidade da ênfase no controle das pessoas. Fecha-se assim este círculo vicioso em que a focalização no controle gera o não envolvimento das pessoas e a necessidade do controle.”

O atual quadro em que as empresas estão inseridas exerce uma grande pressão para que esse círculo seja quebrado. Para obterem vantagens competitivas as empresas precisam de um maior envolvimento das pessoas, de uma maior colaboração no sentido de atenderem juntas aos objetivos da organização, dos consumidores e dos próprios funcionários. As pessoas buscam também mais direitos e autonomia em sua relação com as organizações. Elas possuem cada vez mais consciência em relação às decisões que lhes dizem respeito, que vêm surgindo através dos atuais padrões culturais de nossa sociedade, o acesso a informações e a órgãos de defesa do consumidor.

As organizações para conseguirem o encontro dos interesses da empresa de envolver as pessoas e das pessoas de serem envolvidas, devem se ater a alguns aspectos relevantes, como:

- Descobrir uma forma de oferecer às pessoas: qualidade de vida, acesso a oportunidades de crescimento/desenvolvimento e melhores níveis de remuneração, para que a empresa, em troca, consiga obter o comprometimento com os objetivos e resultados esperados.
- Oferecer propostas de trabalho transparentes, justas na opinião da empresa e das pessoas, estimulando o atendimento das expectativas de ambos.
- Criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, a um perfil inovador e empreendedor e a um compromisso com a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços da empresa.
- Negociar relações de trabalho com pessoas cada vez mais bem informadas e conscientes de seu projeto profissional.

Esses aspectos têm gerado pressões para que as empresas revejam as premissas e os conceitos básicos que lastreiam suas práticas na gestão de pessoal. Sendo que, as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

3.1.1 - Evolução do conceito

Segundo ALMEIDA et al (1993), a finalidade e o conceito da Gestão de Recursos Humanos permaneceram durante as décadas de 30 a 80 sofrendo influência dos pressupostos que fazem parte das Teorias Organizacionais, sendo que alguns conceitos, bem como seus respectivos autores, são apresentados na figura 16 a seguir.

QUADRO DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS		
Ano	Autor	Conceito
1965	Lopes	Gestão de Recursos Humanos servia para “conduzir racionalmente as relações entre indivíduo e o trabalho que deve executar, ambiente de trabalho, grupo de trabalho, chefes, empresa, comunidade social e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas”, um meio para alcançar “a eficiência máxima da empresa, com o mínimo de atrito entre os indivíduos”.
1973	Flippo	“a função de pessoal é a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização” e que tem por finalidade “contribuir para que essa organização atinja suas principais metas e objetivos”, criando “um contingente de trabalho com habilidade e motivação para realizar as metas básicas da organização”.
1975	Chiavenato	Gestão de Recursos Humanos “consistia no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com que ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho”.
1979	Jucius	Gestão é o “campo da administração que tem como escopo planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho, de forma que os objetivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, e os objetivos de todos os níveis do pessoal, bem como os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos”.
1988	Messeder	Gestão de Recursos Humanos pode ser vista como a compatibilização de expectativas opostas, empenhando-se na consecução dos objetivos organizacionais - máxima produtividade, maiores lucros, menores custos, entre outros, e, ao mesmo tempo, na máxima satisfação das necessidades do empregado - melhores salários, condições de trabalho, estabilidade no emprego, realização profissional, entre outros.

FIGURA 16 - Evolução do Conceito de Recursos Humanos.

Fonte: ALMEIDA et al (1993).

A produção brasileira em Teoria Organizacional é divulgadora no sentido de repetir didaticamente o que foi produzido lá fora; é também aplicada, à medida que usa conceitos modernos e retoma experiências estrangeiras procurando utilizá-las para analisar, explicar e solucionar questões administrativas brasileiras; é ainda crítica e reflexiva à medida que questiona e procura invalidar total ou parcialmente perspectivas e soluções que são produzidas noutros países. A Teoria Organizacional, a partir da década passada, passou a conferir maior espaço a uma perspectiva gerencialista (BERTERO & KEINERT, 1994).

A evolução da função de Recursos Humanos pode ser dividida em três modelos distintos: Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos e Administração Estratégica de Recursos Humanos.

3.1.1.1 - Administração de pessoal

De acordo com CHIAVENATO (1994), a Administração de Pessoal, antigamente e durante muito tempo, foi conhecida como a área da administração que cuidava exclusivamente das admissões, do pagamento e das demissões da mão-de-obra das organizações, com base na legislação trabalhista vigente. Hoje, o conceito de Administração de Pessoal se ampliou, é agora a área da administração que cuida da provisão, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa.

A Administração de Pessoal procura atingir vários objetivos simultaneamente. Alguns desses objetivos estão voltados para a empresa - os objetivos organizacionais - enquanto outros estão voltados para os empregados - os objetivos pessoais. Sendo que os seus principais objetivos são:

- Proporcionar à empresa os recursos humanos mais adequados ao seu funcionamento e às suas operações, mantendo-os a longo prazo na organização;
- Proporcionar aos empregados um trabalho condizente, ambiente adequado e condições de remuneração de tal modo que se sintam motivados a permanecer na organização e a trabalhar nela com dedicação e lealdade;
- Proporcionar condições de perfeito ajustamento entre os objetivos organizacionais das empresas e os objetivos individuais dos empregados (CHIAVENATO, 1994).

Para a determinação de objetivos, ponto de partida da administração, são formuladas as diretrizes. A diretriz, de acordo com FLIPPO (1973), é uma “regra feita pelo homem ou um predeterminado curso de ação que se estabeleceu para orientar o desempenho do trabalho visando aos objetivos da organização”. Pode ser considerada como um plano permanente que serve para orientar os funcionários na execução de suas tarefas, pois segundo o autor, “ao lidar com gente a consistência é freqüentemente uma virtude, porque assegura tratamento em base eqüitativa para a companhia toda”.

Para atingir os objetivos, a Administração de Pessoal deve se dedicar às seguintes funções principais:

- Suprir a empresa dos recursos humanos necessários, por meio do recrutamento e seleção de pessoal;
- Manter na empresa os recursos humanos necessários, por meio da remuneração e dos benefícios sociais;
- Desenvolver na empresa os recursos humanos com potencial, por meio do treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Criar entre as pessoas uma atitude favorável ao relacionamento pessoal e um clima propício ao bom entrosamento social;
- Criar condições para que cada chefe administre seus subordinados de acordo com as normas e critérios estabelecidos pela empresa.

Os administradores tinham como função básica o planejamento, que originava a consecução de ação integrada e dirigida à meta, a redução das emergências, o uso de métodos mais eficientes, a facilidade de delegação de autoridade e a criação de padrões necessários para o controle exato da organização.

Esse planejamento era essencialmente um processo científico do pensamento ordenado, composto dos seguintes passos:

- definição do problema;
- criação de soluções possíveis;
- coleta e análise dos fatos;
- escolha da solução;
- preparativos para sua execução.

Para a área de Recursos Humanos, dois tipos importantes de planos deveriam ser estabelecidos: a especificação de objetivos a serem alcançados e a formulação de diretrizes para guiar a organização na realização destes objetivos. Sendo que os principais objetivos da organização eram: criação e distribuição de um bem ou serviço econômico, provisão para metas pessoais como lucros e salários e, cumprimento dos objetivos sociais previstos. Um programa de pessoal deveria ser formulado à luz desses objetivos (FLIPPO, 1973).

Funções de pessoal eram consideradas secundárias às funções primárias de produção, vendas e financiamento, desta forma um programa de pessoal deveria ser avaliado em termos de facilitar ou não a consecução dos objetivos primários da organização, dando assistência ao desempenho de funções básicas.

Nesta época, já se considerava que os administradores de pessoal tinham um papel saliente em formular especificamente diversos objetivos pessoais, tais como: remuneração, ordenados e a satisfação de desejos não-monetários dos membros da organização.

Segundo JUCIUS (1979), a liderança construtiva em trabalho que diz respeito ao pessoal é obrigação básica da administração, e esta liderança abrange quatro funções gerais: planejamento, organização, direção e controle.

As funções de planejamento referem-se aos passos para o desenvolvimento de um programa relativo ao pessoal e à especificação, de quais as funções a serem desempenhadas pelo pessoal operativo e de que modo. Desenvolvidos esses planos, surge a função organização.

A organização busca os recursos necessários à execução do que foi planejado, o projeto de sistemas apropriados e o estabelecimento de linhas de autoridade e comunicação entre as várias pessoas que trabalham nos planos do pessoal ou recebem seus benefícios.

A função de dirigir significa fazer funcionar ativamente as unidades organizacionais responsáveis pela execução dos planos específicos, desta forma é função relevante ao trabalho de liderança, no nível operativo e em níveis mais elevados, devendo atender a tarefas como supervisionar e motivar as pessoas.

E através da função controle, a administração avalia os resultados do trabalho do pessoal, em comparação aos objetivos desejados.

De acordo com a definição dada por JUCIUS (1979) são quatro as fases técnicas do trabalho de pessoal:

- procura: consiste de funções como localização de fontes de suprimento, entrevistas, aplicação de testes e indução de candidatos selecionados;
- desenvolvimento: exige treinamento e educação, formação de moral, boas comunicações, planos de promoção e transferência, sistemas e planos de sugestões;
- manutenção: abrange atividades que servem para apoiar as habilidades e atitudes favoráveis aos empregados, tais como salários adequados e boas condições de trabalho, supervisão, sistemas para tratar de agravos, programas recreativos e sociais, e planos de serviços de saúde;
- utilização: diz respeito à eficácia do trabalho do empregado.

O órgão de Administração de Pessoal, antigamente, era um órgão isolado que trabalhava solitariamente, executando apenas serviços rotineiros e burocráticos, relacionados a administração dos contratos de trabalho e aos aspectos legais. Hoje, constitui um órgão que compartilha com todos os demais órgãos da empresa o encargo de administrar pessoas. A moderna Administração de Pessoal é hoje entendida como uma responsabilidade de linha (de cada chefia) e uma função de *staff* (do órgão de Administração de Pessoal) (CHIAVENATO, 1994).

O número de órgãos da Administração de Pessoal depende diretamente do tamanho da empresa, mas pode-se considerar que os principais órgãos da Administração de Pessoal, conforme a figura 17 a seguir, são:

Departamentos	Funções e Atividades
Recrutamento e Seleção	Pesquisa do mercado de mão-de-obra, recrutamento e seleção de pessoal, pesquisa de candidatos internos, pesquisa de moral.
Pessoal	Relações trabalhistas e rotinas de pessoal, admissões, desligamentos, folha de pagamento, férias, décimo terceiro salário, etc.
Treinamento	Programas de integração e treinamento de pessoal.
Administração	Análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, avaliação do desempenho, planos de remuneração.
Higiene e Segurança	Medicina do trabalho, ambulatórios médicos, segurança do trabalho e segurança patrimonial.

FIGURA 17 - Principais órgãos da Administração de Pessoal. Fonte: CHIAVENATO (1994).

O grande paradoxo que se enfrenta hoje é que a administração de pessoal surgiu quando o trabalho foi organizado e, no entanto, desprezou totalmente a organização do trabalho e se concentrou apenas no trabalhador em si, de forma isolada. A maior prova disso é que o componente de Gestão de Recursos Humanos só entra em ação depois que o trabalho é estruturado.

3.1.1.2 - Administração de recursos humanos

Segundo CHIAVENATO (1985), “ a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho”. Significa, também, conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira, e são cuidados por um órgão de *staff*. Os objetivos da Administração de Recursos Humanos são:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;

- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
- Alcançar eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. Os assuntos tratados pela ARH referem-se tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais. Algumas técnicas de ARH são aplicadas diretamente a pessoas que constituem os sujeitos de sua aplicação. Outras são aplicadas indiretamente às pessoas, seja através dos cargos que ocupam, seja através de planos ou programas globais ou específicos. Algumas técnicas de ARH que são aplicadas nas organizações podem ser vistas a seguir (CHIAVENATO, 1985).

<i>Técnicas utilizadas no ambiente externo</i>	<i>Técnicas utilizadas no ambiente interno</i>
<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa de mercado de Recursos Humanos• Recrutamento e seleção• Pesquisa de salário e benefícios• Relações com o sindicato• Relações com entidades de formação profissional• Legislação trabalhista• Etc.	<ul style="list-style-type: none">• Análise e descrição de cargos• Avaliação de cargos• Treinamento• Avaliação do desempenho• Plano de carreiras• Plano de benefícios sociais• Política salarial• Higiene e segurança• Etc.

FIGURA 18 - Técnicas de ARH e sua vinculação com ambientes da organização.
Fonte: CHIAVENATO (1985).

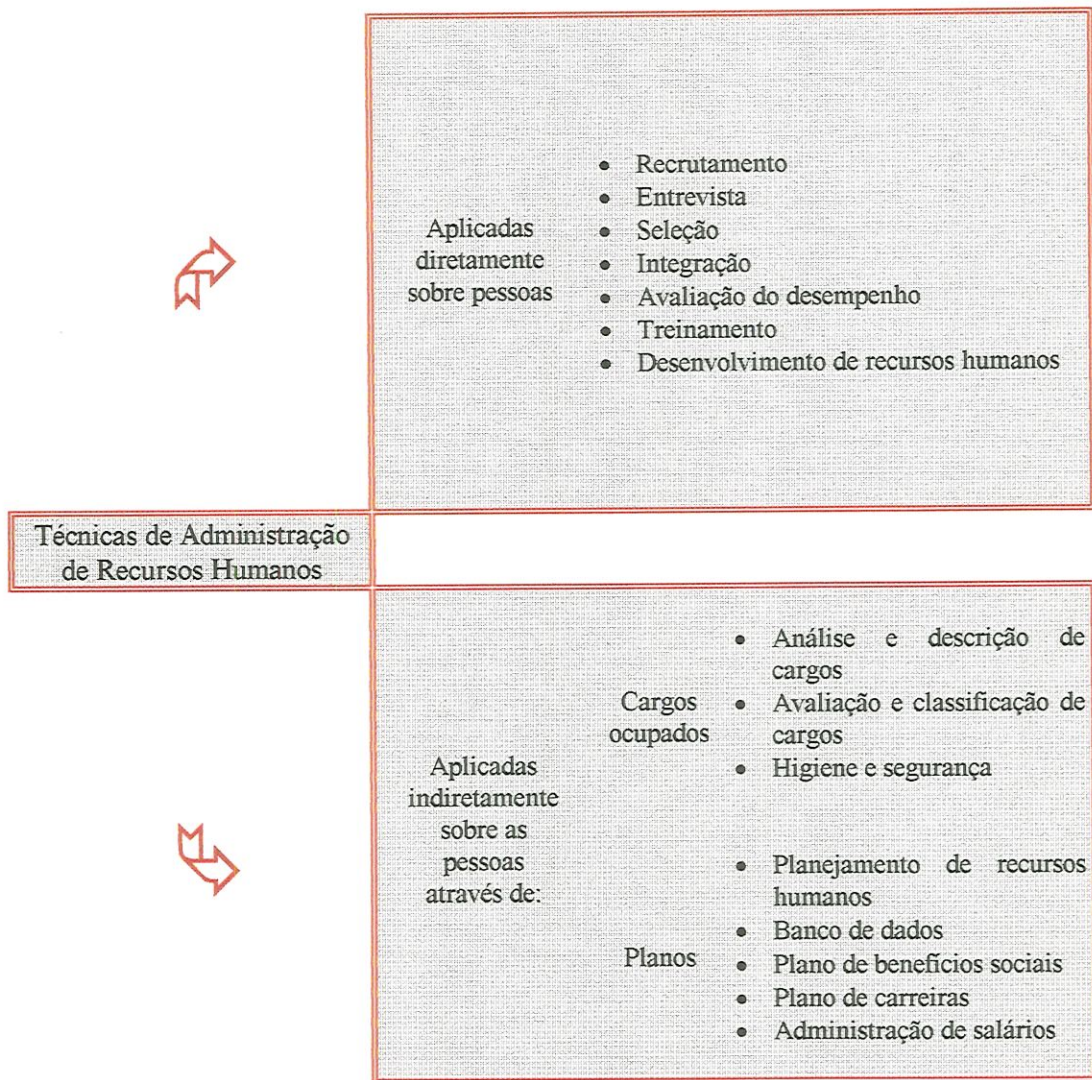


FIGURA 19 - Técnicas da ARH aplicadas. Fonte: CHIAVENATO (1985).

De acordo com CHIAVENATO (1996), a figura 20 a seguir apresenta as doze principais tendências que estão acontecendo na área de Administração de Recursos Humanos das empresas altamente competitivas e bem sucedidas. Um conjunto integrado de práticas no sentido de administrar os negócios da organização com a pessoas.

<i>As Doze Tendências da Administração de Recursos Humanos</i>
1) Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, ou administrar pessoas, mas sim administrar com as pessoas.
2) Enxugamento e <i>downsizing</i> voltado para o <i>core business</i> da área.
3) Metamorfose de área de serviços em área de consultoria interna.
4) Transferência de decisões e ações para a média gerência.
5) Intensa ligação com o negócio da empresa.
6) Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
7) Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
8) Adequação das práticas às diferenças individuais das pessoas.
9) Completa virada em direção ao cliente interno ou externo.
10) Preocupação com a criação de valor para a empresa ou para o cliente.
11) Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.
12) Visão voltada para o ambiente externo e utilização do <i>benchmarking</i> .

FIGURA 20 - Tendências da Administração de Recursos Humanos.

Fonte: CHIAVENATO (1996).

A Administração de Recursos Humanos tanto pode referir-se ao nível individual, como aos níveis grupal, departamental, organizacional e mesmo ambiental da organização. Como pode ser visto na figura 21 a seguir.

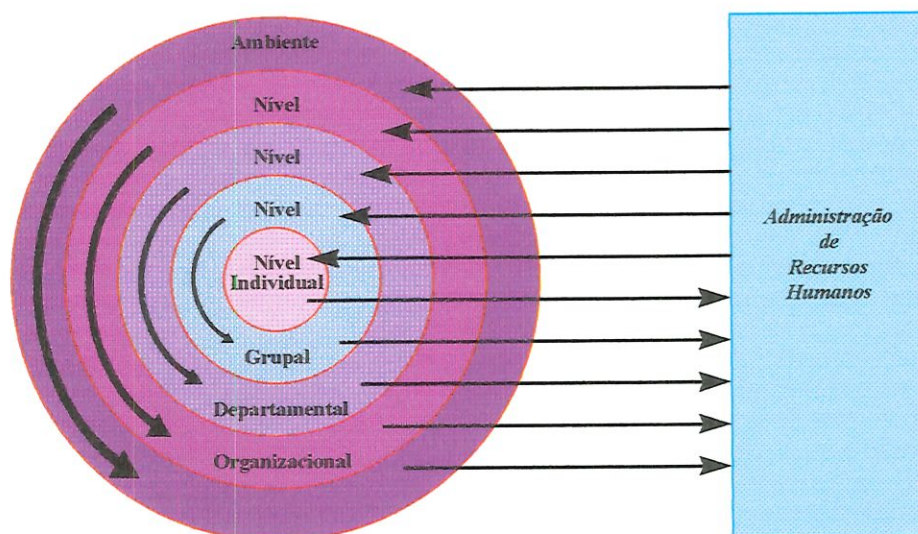


FIGURA 21 - Os diversos níveis de referência da ARH. Fonte: CHIAVENATO (1985).

3.1.1.3 - Administração estratégica de recursos humanos

A demanda por produtos e serviços diferenciados e de maior qualidade tende a aumentar à medida que a competição entre as empresas cresce, principalmente agora com o processo de globalização dos mercados e da economia mundial. O menor ciclo de vida dos produtos estimula a criatividade e a inovação. Os desafios a serem enfrentados pelas empresas são referentes à adaptação de formas de combinar ênfase na qualidade com custos competitivos, maior produtividade, à necessidade dos consumidores em contínua mudança e à capacidade de inovar. Essas novas demandas representam profundas mudanças de ordem tecnológica nos sistemas de gestão e, em especial, no relativo à Gestão de Recursos Humanos.

Hoje já se convive com estratégias de Gestão de Recursos Humanos onde a visão é mais política e social, menos burocrática e mais flexível, menos autoritária e mais negociadora, e, o que é mais importante, mais voltadas para atender às necessidades da organização, do trabalho e dos empregados, no presente e no futuro.

A área não gerencia os recursos humanos da empresa; apenas dimensiona as necessidades e cria políticas, normas, programas e instrumentos gerenciais. Como tal, assume o papel de prestadora de serviços e de assessoria aos administradores.

De acordo com essa visão, será possível reorganizar as diversas funções da área de Recursos Humanos, não sob o enfoque da especialização técnica, mas sob o enfoque de resultados através da operacionalização dos processos de Recursos Humanos. Todas as atividades, aplicações técnicas, programas e tarefas são distribuídos e reestruturados por processo e administrados de acordo com os objetivos da área.

LUCENA (1995) propõe uma linha de atuação estratégica que dimensionará algumas alternativas para o processo de reestruturação da área de Recursos Humanos:

1. Definir a missão da área de Recursos Humanos no contexto empresarial.
2. Dimensionar as premissas que possibilitarão a realização da missão.
3. Formular as políticas gerais de Recursos Humanos que direcionarão a operacionalização da missão.
4. Estruturar organizacionalmente o componente de administração de recursos humanos de modo a atender aos objetivos decorrentes de sua missão.
5. Desenvolver uma cultura organizacional que identifique a postura e a vivência dos pressupostos preconizados pela missão, pelas premissas e pelas políticas, tornando possível reconhecer essa cultura na ação prática cotidiana dos seus administradores, supervisores e empregados.
6. Integrar os objetivos e as estratégias de trabalho da área de Recursos Humanos aos objetivos, estratégias e expectativas do negócio, assim como às expectativas de realização produtiva dos empregados.
7. Assumir o papel de prestador de serviços transferindo a gestão dos recursos humanos para as gerências, assessorando-as no desenvolvimento de normas, procedimentos, programas, e atividades orientados para satisfazer os requisitos de competência dos recursos humanos e obter o comprometimento com o trabalho.

Na figura 22 a seguir, é feita uma análise contextualista da evolução da função de Recursos Humanos, de acordo com GUTIERREZ (1995).

TIPOLOGIA DE MODELOS DE GESTÃO DE RH			
	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	- <i>Homus Economicus</i> - <i>Homus Social</i>	- Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades	- Pessoas como fonte de competência e recurso estratégico
Área de ação da função RH	- Administração e controle de aspectos jurídico administrativo legais	- Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH - Atividades da função de RH servindo como apoio aos gerentes	- Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
As políticas da função RH	- Inexistentes - Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa	- Implícitas, algumas vezes formalizadas	- Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos.
Sistemas	- Relacionados a exigências legais e ao pagamento de salários	- Baseado na utilização de várias técnicas de administração de RH	- Sofisticados, principalmente o sistema de informações mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos.
Status	- Subordinado a uma gerência média	- Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	- Subordinada ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente.

Fonte: Gutierrez, Luiz Homero Silva . *Les Transformations de la fonction personnel: la contribution de l'approche contextualiste*. Bélgica: UC, 1993 (tese de doutorado)

FIGURA 22 - Tipologia de Modelos de Gestão de RH. Fonte: GUTIERREZ (1995).

3.1.2 - Evolução da prática

Até 1930, no Brasil, as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Não havia um órgão específico para contemplar essas atividades, desta forma, eram feitas junto a outros processos administrativos, como controle de material e contábil (ALMEIDA et al, 1993).

O Departamento de Pessoal surge com o advento da legislação trabalhista e a criação do Ministério do Trabalho, com objetivos simplesmente burocráticos, dirigidos às exigências legais, compreende as décadas de 30 a 50.

No contexto brasileiro dos anos 30, a prioridade dada à contratação de advogados para gerenciarem o órgão de Recursos Humanos, evidenciava de uma certa maneira a ênfase e o caráter legal e burocrático conferido às relações de trabalho. “A ênfase nos aspectos legais tende a privilegiar uma visão relativamente estável das relações sociais, bem como favorece à centralização (pela necessidade de uniformização e padronização de procedimentos), o que, em princípio, aumenta o poder de controle do órgão de Recursos Humanos” (GUTIERREZ, 1991).

Com o surgimento da indústria automobilística, começa a fase tecnicista ou instrumentalística, com a substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal, importando tecnologias que permitiam a operacionalização de subsistemas de Recursos Humanos, desde a contratação de pessoal à sua manutenção, passando pelo seu desenvolvimento. Essa fase ultrapassa as anteriores, significativamente, e introduz a preocupação com a eficiência do desempenho, subsidiando a consecução do trabalho organizacional (ALMEIDA et al, 1993).

A partir de meados da década de 60, surge o Gerente de Recursos Humanos, propriamente, e ainda de relações industriais, com o “advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental” (ALBUQUERQUE apud ALMEIDA et al, 1993).

Nos anos 60 e 70, o Brasil testemunhou o esforço dispendido em competições internas para ampliar o espaço de poder das áreas de Recursos Humanos e para afirmar a prevalência do papel de agente de mudança do profissional especializado. Essas disputas ainda não superadas nos cotidianos organizacionais, são fortes indicadores de como a existência de zonas cinzentas, em termos conceituais, propicia que a falta de precisão se desdobre em grandes equívocos em nível de ação (FISCHER, 1992).

O período 1957-73 inicia-se com um grande salto tecnológico brasileiro, com o advento da indústria automobilística nacional, que possui grandes exigências de qualidade. Por essa razão os métodos clássicos de controle estatístico de qualidade, desenvolvidos e utilizados nos Estados Unidos desde a década de 30, são absorvidos pelas montadoras e fornecedoras de autopeças. Empresas calculam a capacidade dos equipamentos, isto é, a sua capacidade de produzir qualidade. Outras desenvolvem programas de conscientização de qualidade, através de audiovisuais, cartazes, *slogans*, jornais internos, cartas circulares, museus de defeitos, álbuns de defeitos, palestras, cursos de treinamento e outros meios de comunicação com os funcionários (MACHLINE, 1994).

O movimento sindical é encarado como um dos principais atores no processo de redemocratização da sociedade brasileira, este exerce uma pressão intensa sobre as empresas situadas em sua base territorial (GUTIERREZ, 1995).

Atualmente, vários responsáveis por órgãos de Recursos Humanos têm-se esforçado por “conscientizar” as direções de suas empresas do caráter estratégico que pode representar a questão das relações com os empregados e/ou seus sindicatos (GUTIERREZ, 1991).

A evolução de Recursos Humanos no Brasil reflete o paradigma de relações de trabalho vigentes na administração: o empregado deve ser motivado para atender aos objetivos preestabelecidos pela organização; ele e a empresa têm interesses opostos que devem ser administrados através da Gestão do trabalho pelo supervisor/gerente e pela ação da Gerência de Recursos Humanos.

Segundo ALBUQUERQUE (1987), podem ser destacadas quatro fases principais que revelam a evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil. As principais características de cada fase, bem como sua localização no tempo, são apresentadas na figura 23 a seguir:

Fase "Pré-Histórica" (1900-1930)	Fase Jurídico-Trabalhista (1930-1950)	Fase Tecnicista (1950-1965)	Fase Administrativa (1965-...)
<ul style="list-style-type: none"> - ausência de legislação trabalhista; - execução de funções "protocolares", como registro e controle de pessoal, e folha de pagamento; - surgimento do "guarda-livros"; - as atividades de pessoal são exercidas por um departamento que comporta, também, outras funções de apoio, como material, contabilidade e expediente; - execução das atividades de pessoal centralizada nas mãos dos proprietários das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - intervenção do estado como regulador das relações entre empregado e empregador; - criação do Ministério do Trabalho e Departamento Nacional do Trabalho; - criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculados ao Ministério do Trabalho; - elaboração da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho; - surgimento da Seção de Pessoal e do cargo de chefe de pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal; - surgimento de novos Métodos: descrição de cargos, avaliação de desempenho, pesquisa salarial; - o administrador de pessoal passa a contar com a assistência de um advogado, na execução de suas atribuições; - o administrador de pessoal deve possuir domínio amplo de conhecimentos psicológicos, sociológicos, estatísticos, pedagógicos, e administrativos; - utilização crescente de técnicas "importadas" dos EUA e da Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> - substituição do administrador de pessoal pelo gerente de "Relações Industriais" ou pelo gerente de "Recursos Humanos"; - advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental; - eclosão de novos movimentos sindicais (1978); - tendência à abordagem participativa em Recursos Humanos.
Quadro Sintético da Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil - Século XX			

FIGURA 23 - As quatro fases da evolução da Gestão de RH.

Fonte: ALBUQUERQUE (1987).

Na realidade, no Brasil, não se pode falar de uma homogeneidade de períodos da evolução da Gestão de Recursos Humanos. Podem ser encontradas, hoje, empresas operando tanto com o enfoque jurídico-trabalhista do período de 30 a 50, como tecnicista dos anos 50 e 60, como administrativo/estratégico dos anos mais recentes (ALMEIDA et al, 1993).

O período de 1974-94, o Japão reagindo com maior habilidade e agilidade do que os demais países aos aumentos de custos provocados pela alta do petróleo e de todas as demais *commodities*, conseguiu impor seus produtos industrializados aos mercados ocidentais, incluindo-se o Brasil (MACHLINE, 1994).

As políticas de Recursos Humanos, adotadas nos últimos anos, no Brasil, por um número cada vez mais significativo de empresas brasileiras, baseiam-se em modelos propostos pelas empresas mais lucrativas do Primeiro Mundo, que por sua vez, têm encontrado no Modelo Japonês a sua fonte máxima de inspiração. Essas novas práticas gerenciais atingem de forma privilegiada a vida psíquica, ao contrário de algumas das antigas práticas que tinham no corpo seu alvo maior (LIMA, 1994).

Uma das inovações japonesas rapidamente percebida pelos administradores brasileiros foi a participação dos operários em pequenos grupos, para a solução de problemas de qualidade e produtividade, os chamados Círculos de Controle de Qualidade. Criados em maio de 1971, no ABC e no Vale do Paraíba, espalharam-se nas indústrias de todo o país, e atingiram o auge de sua popularidade em 1980. Nesta época, o Brasil foi considerado o quarto maior detentor de CCQ, longe do Japão e da Coréia do Sul e próximo dos Estados Unidos. As melhorias de qualidade, eliminação de desperdícios e redução de custos foram apreciáveis. O relacionamento entre patrão e empregado evidenciou significativos progressos (MACHLINE, 1994).

A evolução da função RH é considerada resposta a mudanças havidas no contexto externo, pois sua preocupação principal é com a funcionalidade do sistema ou da organização. O estudo da evolução da função RH coloca em evidência a importância do poder e das tomadas de decisões nas organizações. Os diferentes modelos de RH existentes nas diferentes organizações podem ser considerados prioritariamente como resultantes de uma decisão do grupo dirigente e não simplesmente como um estágio de desenvolvimento orientado para o que seria um modelo melhor.

De acordo com GUTIERREZ (1996), “a função RH evolui e se transforma à medida que os dirigentes da organização conseguem avaliar e se adaptar às constantes mudanças do meio ambiente (sócio-político - econômico - tecnológico, etc)”.

A entrada dos produtos japoneses no mercado mundial e as crises do petróleo têm sido apontadas como as duas principais causas da expansão de uma “nova” prática gerencial. As políticas de pessoal que têm sido adotadas por um número significativo de empresas ocidentais baseiam-se, direta ou indiretamente, no que convencionamos chamar de Modelo Japonês.

As políticas adotadas pelas primeiras empresas que conseguiram importar de maneira mais fiel o Modelo Japonês, podem ser assim resumidas, de acordo com LIMA (1994), “estabilidade no emprego, salário acima da média do mercado, grande investimento na formação dos empregados e na inovação tecnológica, maior polivalência dos trabalhadores, busca da adesão do sindicato aos objetivos da empresa, criação de um “mercado interno”, isto é, elaboração de um plano de carreira que permite a ascensão funcional, incentivo à participação dos empregados nas decisões relativas ao seu setor de trabalho, maior autonomia e maior controle do processo de trabalho por parte dos trabalhadores, redução dos níveis hierárquicos e fragmentação da empresa em pequenas unidades com a finalidade de facilitar seu controle”.

Os novos paradigmas de produção, gestão e organização do trabalho têm como características comuns a preocupação com qualidade e produtividade, produção flexível, utilização de recursos humanos polivalentes ou multifuncionais, trabalho em equipe e formas organizacionais conducentes a criação de clima favorável à inovação e a competitividade empresarial (ALBUQUERQUE, 1992).

Um *continuum* com as diversas concepções do Homem no trabalho poderia ser esboçado, partindo-se de uma visão de passividade até àquela que o considere como um ator autônomo e cheio de iniciativa (GUTIERREZ, 1991). Fazendo uma análise histórica sumária do ser humano em relação ao trabalho, é possível delinear três cenários bastante diferenciados (RAMOS, 1994).

No centro do cenário passado, encontra-se o **Homem como mão-de-obra**. O trabalho manual era considerado uma tarefa indigna dos indivíduos de prestígio e saber, cabendo aos seus subordinados realizá-lo. Um exemplo que retrata este momento é a imagem do operário Charlie Chaplin em sua linha de montagem, em “Tempos Modernos”.

↳ O Homem neste **paradigma reducionista e mecanicista** é visto como uma mera peça de engrenagem, um objeto a quem compete construir usando as mãos.

No centro do **cenário presente**, encontra-se o **Homem como Recurso Humano**. Mesmo com a evolução, continua o divórcio entre as mãos e a cabeça, alargando-se o fosso entre o fazer e o saber. O humano entra como um utensílio (*humanware*), acompanhando o *software* e o *hardware*, e também aparece como um dos componentes da trilogia, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

↳ O Homem neste **paradigma do conhecimento** é visto como um elemento a mais, a quem compete usar a cabeça para construir o novo (que pode ser a sua própria redenção ou destruição).

No centro do **cenário futuro**, encontra-se o **Homem como Ser Humano Total**. Nesse momento, substitui-se o Homem-Meio / Homem-Objeto pelo Homem-Fim / Homem-Sujeito, que será o grande responsável por uma nova revolução da qualidade.

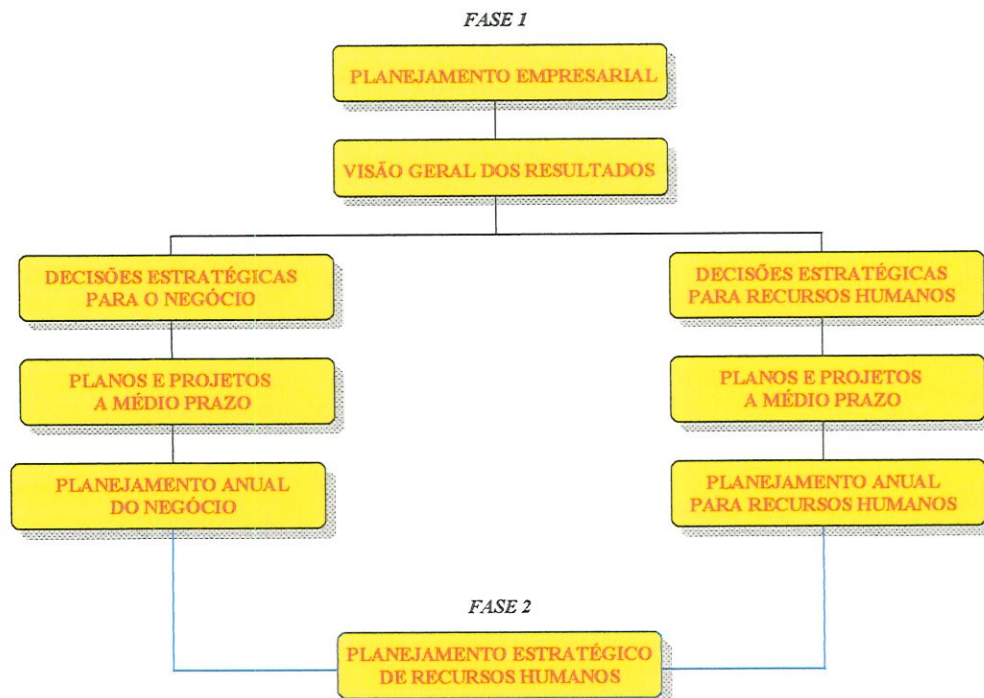
↳ O Homem neste **paradigma do comprometimento e da cooperação**, é visto como uma unidade holística (global e integral): um ser pensante e executor, que coloca o coração no trabalho que realiza.

Com a crise do trabalho, aparece uma lacuna nas análises e interpretações, no que se refere ao ser humano e suas potencialidades. Esse lugar será ocupado por um novo Homem, mais consciente e autônomo, para tanto haverá uma revisão de valores e a formação da consciência do “dever ser”. Desta maneira, entraremos no domínio da ética, onde se admite que está no ser humano a potência que irá transformá-lo (VALENTI & SILVA, 1995).

3.2 - Abordagem estratégica de recursos humanos

A complexidade do mundo moderno, caracterizado por instabilidades e incertezas, obriga cada vez mais as empresas a se posicionarem com um mínimo de antecipação, para enfrentarem um ambiente de mudanças. O exercício gerencial de planejamento do negócio é considerado como vital. Continuamente estão adotando processos sistematizados de identificação de mudanças prospectivas, de tendências de mercados, prever necessidades de recursos e criar novas maneiras de operar, tendo em vista os objetivos empresariais. Este processo é normalmente chamado de planejamento estratégico.

O planejamento de Recursos Humanos é mais uma estratégia de abordagem da Administração dos Recursos Humanos, que compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam estas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças (LUCENA, 1995).



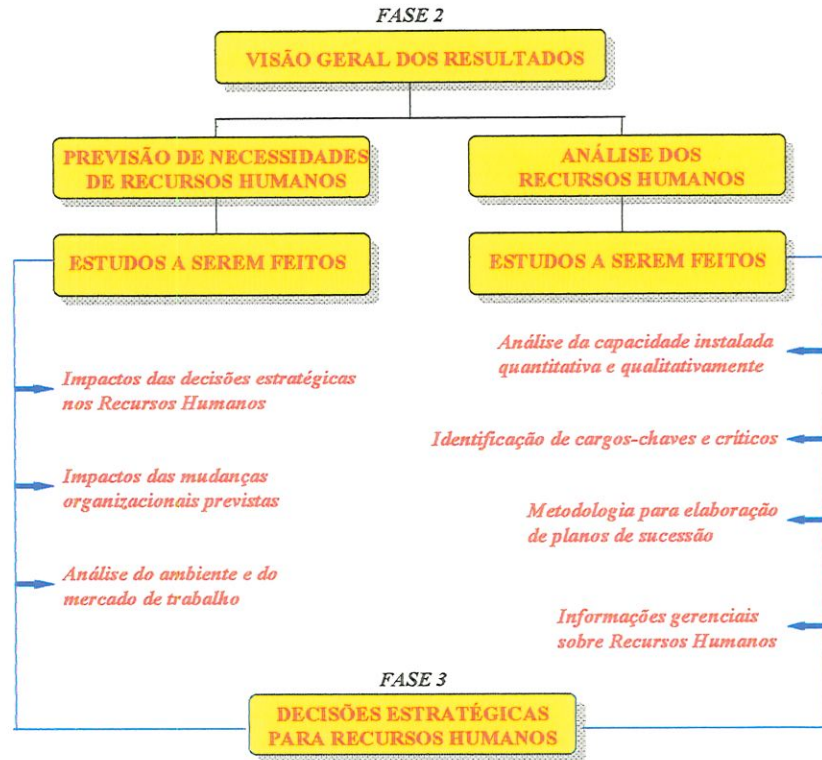


FIGURA 24 - Planejamento estratégico de RH. Fonte: LUCENA (1995).

O principal fator que estimula o planejamento são as mudanças do ambiente que, por sua vez impõe mudanças nas organizações. Essas mudanças, na realidade, não são desejadas, mas são necessárias e exigidas pelo ambiente externo, obrigando-as a serem flexíveis ao se defrontarem com as demandas de transformações.

O processo de mudança pode ocorrer de várias formas. “A mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD Jr. & PICARELLI FILHO, 1996). Independente da maneira como a mudança organizacional ocorre, esta sempre será um processo complexo e demorado. Nos atuais negócios, o estado de mudança faz parte do dia-a-dia das empresas. Os estados de estabilidade não passam de uma possibilidade teórica.

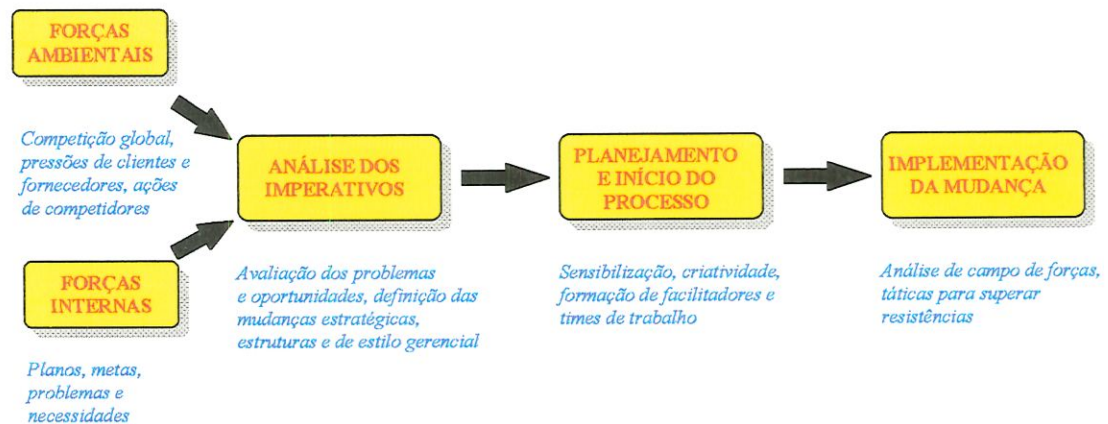


FIGURA 25 - Forças para mudança organizacional.

Fonte: WOOD Jr. & PICARELLI FILHO (1996).

Segundo ALBUQUERQUE (1992): “a procura contínua de resultados - qualidade dos produtos, inovação em produtos, processos e sistemas de gestão e produtividade no trabalho, essenciais na competitividade empresarial - ocorrerá através de processos de mudança organizacional. Essas mudanças dependerão de diferentes contextos - interno à empresa e externo, representando o ambiente onde está inserida.”

O contexto interno inclui a posição da empresa no que se refere a estruturação de seus negócios, segmentação mercadológica, padrões da cultura organizacional, padrões das relações de poder e tendências do clima organizacional.

O contexto externo envolve sua interação com os mercados (trabalho, concorrência, clientes, fornecedores, consumidores potenciais), com o governo e as diferentes influências de políticas públicas, conjuntura econômica, movimentos sociais e políticos, e valores sociais e culturais, vigentes e prospectivos. Trabalho em equipe, participação dos funcionários nas inovações, elevação do nível de qualificação dos funcionários e relação de emprego mais duradoura são características da nova concepção de relações de trabalho do modelo, as quais devem se harmonizar coerentemente na busca de resultados empresariais.

Neste contexto - de mudança organizacional e de processo de modernização - a área de Recursos Humanos se vê na necessidade de acompanhar este processo, com algumas tendências de mudança em sua área:

- maior alinhamento dos objetivos da área com a estratégia da empresa;
- maior vínculo com processos de mudança organizacional, com participação importante nos programas de qualidade e produtividade;
- apoio no desenvolvimento das habilidades gerenciais e de liderança;
- maior foco no desenvolvimento dos funcionários;
- aumento da complexidade do trabalho;
- terceirização de algumas funções;
- descentralização de algumas funções, que estão migrando para as áreas operacionais, seja como enriquecimento das responsabilidades dos líderes, seja como funções dentro de times autogerenciados (WOOD Jr. & PICARELLI FILHO, 1996).

A capacidade de entender os processos de mudança organizacional e saber traduzir os objetivos estratégicos gerais da empresa em diretrizes para a Gestão de Recursos Humanos passa a ser de suma importância. E essas características necessitam de uma sólida formação conceitual e de maturidade profissional.

Não é uma tarefa fácil mudar a forma de agir das pessoas, o ideal é que a vontade de mudar parta das próprias pessoas, podendo ajudar para isto, programas de treinamento promovidos pela área de Recursos Humanos, visando proporcionar ao executivo uma reflexão e uma sensibilização para que este passe a delegar mais, cobrando os resultados e não indicando como deverá ser feito. “Através da direção da empresa agindo estrategicamente, será criado espaço para que os outros níveis façam o mesmo, chegando a um nível de capacitação organizacional que leve todos os funcionários a agirem de acordo com o objetivo da empresa de forma autônoma, alcançando uma maior eficácia” (ALMEIDA et al, 1993).

Foi necessário a mudança de perfil dos novos profissionais da área de Recursos Humanos, para que estes pudessem se adaptar ao ambiente empresarial, já que com o surgimento de novas tecnologias, as maiores especializações funcionais e uma maior ênfase ao treinamento empresarial, fizeram com que os profissionais obtivessem um melhor relacionamento e uma postura mais flexível.

A proposta de uma Administração Estratégica de Recursos Humanos parte de uma revisão permanente da missão exigida por ambientes turbulentos em constante mutação. Desta maneira, há o detalhamento dos propósitos e dos objetivos da organização, como um meio para estabelecer um processo administrativo voltado à inovação e à antecipação às mudanças.

Os modelos administrativos contemporâneos, preocupados com o impacto causado pelas turbulências do meio ambiente em que operam as organizações, enfatizam a descentralização decisória como meio para obter comportamento criativo em busca da inovação e de mudanças.

O perfil de uma organização criativa, considerado como fator de competitividade nas organizações, possui as seguintes características:

- capacidade de adaptação em um mundo de mudança rápida, marcado pela incerteza, competição crescente e turbulência;
- respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos no ambiente de trabalho;
- intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros;
- administração orientada para o futuro;
- tolerância e aceitação das diferenças e diversidades entre seus membros;
- incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências;
- valorização das idéias inovadoras;
- autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

Segundo CALDEIRA apud ALMEIDA et al (1993), “os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós - industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais.”

Como um fator chave de sucesso nos processos de mudança estratégica tem-se a capacidade dos executivos de mobilizarem os contextos ao seu redor, e desta forma conferirem uma legitimidade às mudanças.

Uma possível proposta de administração estratégica por parte do Recursos Humanos torna-o um sistema de operações ligadas à administração do pessoal, integrado ao planejamento estratégico global da empresa. Outra perspectiva considera a administração estratégica de Recursos Humanos como um processo de gestão onde as decisões estratégicas seriam aquelas ligadas aos investimentos para a maximização do crescimento do capital humano. Uma terceira proposta adota uma análise do Recursos Humanos, encaixando-o às necessidades decorrentes da estratégia estabelecida pela empresa diante das condições de seus ambientes interno e externo. Esta proposta enfatiza a habilitação do administrador do processo estratégico em estabelecer elos de ligação entre os níveis operacional, tático e estratégico, diante da necessidade de ter os Recursos Humanos responsáveis pelas várias funções da empresa operando em sintonia entre si e com a própria estratégia estabelecida.

Como principais estratégias de que um órgão de Recursos Humanos se esforçará por realizar através da coleta e do controle das informações necessárias à organização, estão a organização da incerteza e as tentativas de previsão. Nesse sentido, a construção de uma rede de relações privilegiadas dentro e/ou fora do fluxo de informações da organização pode significar uma fonte de poder importante para o órgão de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos não só trata da estratégia da empresa quanto ao envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais, como trata da estratégia para o atendimento das suas próprias necessidades (ALMEIDA et al, 1993). As questões dos recursos humanos estarão sempre subordinadas a outras questões estratégicas, ainda que possam ser tratadas mais estrategicamente, precisamente porque estão determinadas pela estratégia dos negócios; conceitos diferentes de estratégia requerem conceitos diversos de Administração de Recursos Humanos (WOOD, 1992).

De acordo com GUTIERREZ (1991), “uma das estratégias possíveis para o órgão de Recursos Humanos é tentar afastar-se das tarefas rotineiras, como, pagamentos, serviços gerais, segurança, refeitórios, entre outros, que conferem uma imagem burocrática, para tentar associar-se ao que é relevante ao negócio da organização.”

Atualmente está se terceirizando a burocracia da Folha de Pessoal. É preciso descentralizar RH nas empresas, colocando alguém do setor em cada unidade de produção ou fazendo com que RH treine o pessoal das unidades para assumir suas funções, para que o trabalho do setor se faça presente onde ele for necessário. Desta maneira, é possível ter critérios mais justos de promoção e remuneração, perceber quais as qualidades a serem desenvolvidas nas pessoas, desenvolver melhores condições de trabalho e, principalmente, resgatar o Ser Humano no trabalho, motivando-o, para atingir esta meta é preciso mudar o perfil do profissional de Recursos Humanos (KOCHEN, 1995).

Em uma empresa competitiva, a Gestão de Recursos Humanos deverá ter como características principais: função de Recursos Humanos na cúpula das organizações; gestão planejada, proativa, descentralizada, compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe), transparente, flexível, integrada e adulta (com maturidade e sem paternalismos); orientada para resultados; e estimuladora da inovação e da criatividade.

Segundo ALBUQUERQUE (1992), “não é possível atualmente pensar em ser competitivo apenas através da inovação tecnológica ou somente por meio do engajamento de recursos humanos. Ambos são imprescindíveis. As novas estratégias de competitividade, tendendo para a diversificação e enfoque, impõem estratégia tecnológica conjugada à estratégia de recursos humanos.”

As atividades de Recursos Humanos nas diversas etapas do planejamento estratégico são classificadas conforme a figura 26 a seguir, de acordo com ALMEIDA et al (1993).

Etapas de um Planejamento Estratégico	
Etapa	Atividade de Recursos Humanos
1) <i>Avaliação da estratégia vigente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a estratégia que a empresa vem desenvolvendo em relação aos Recursos Humanos, envolvendo aspectos, como, por exemplo remuneração da empresa em relação ao mercado, programas de treinamento para os diversos níveis, benefícios, etc. - Analisar se as estratégias de Recursos Humanos estão coerentes e qual o resultado que será alcançado.
2) <i>Avaliação do ambiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar quais serão os predicados dos profissionais no futuro e qual será a necessidade numérica dos diversos tipos de funcionários. - Identificar no mercado de trabalho se haverá falta de tipos de profissionais que serão fundamentais para a empresa. - Em relação aos seres humanos que compõe a organização, verificar o que eles esperam que esta venha ajudar a alcançar seus objetivos pessoais. Isto é válido não só para os funcionários, como para os dirigentes e proprietários.
3) <i>Estabelecimento do perfil estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nesta etapa se delineiam os objetivos e as estratégias, sendo que a representação da área de Recursos Humanos deverá não só focar os seus aspectos próprios, como inseri-los no contexto da empresa como um todo.
4) <i>Qualificação dos objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nesta etapa a área de Recursos Humanos deverá procurar estimar os valores que serão dispendidos com recursos humanos para se atingir os objetivos empresariais (salários, treinamento, benefícios, etc.), de forma a integrar um estudo mais amplo, que visa verificar se é viável o que se propôs como objetivo, estabelecidos na etapa anterior.
5) <i>Finalização</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A atividade de finalização se compõe, basicamente, da realização de um sumário, onde deve ser verificada a coerência do Plano Estratégico. Normalmente este documento é redigido pela maior autoridade da empresa, mas indagando e discutindo o texto com as diversas áreas e, entre elas, Recursos Humanos.
6) <i>Divulgação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A divulgação de assuntos específicos cabe à coordenação do Planejamento Estratégico, mas as informações do sumário deverão ter uma divulgação mais ampla, abrangendo todas as pessoas que tenham um nível de decisão na empresa. Esta divulgação deverá ser feita por Recursos Humanos, de preferência em reuniões, onde será explicada a importância do assunto e a correlação com a avaliação de desempenho dos funcionários.
7) <i>Preparação da organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Para seguir a estratégia, a empresa necessita se alterar, não só na parte material, como máquinas e instalações, mas principalmente na estrutura de pessoal, sendo neste caso um trabalho de Recursos Humanos
8) <i>Integração como Plano Tático</i>	<ul style="list-style-type: none"> Para que a estratégia aconteça é necessário que ela esteja inserida nos planos táticos como o orçamento, cabendo à área de recursos Humanos verificar se os recursos que estavam previstos para a sua área no Plano Estratégico, foram previstos nos planos táticos.
9) <i>Acompanhamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Esta é uma etapa de controle que cada área, particularmente Recursos Humanos, deverá acompanhar a realização daquilo que foi planejado.

FIGURA 26 - Etapas de um Planejamento Estratégico. Fonte: ALMEIDA et al (1993).

Antigamente, a estratégia de recursos humanos esteve muito voltada para a defesa da postura do poder e tinha como objetivo principal a manutenção da disciplina e da ordem. Atualmente, ela assume a postura de órgão promotor do empenho coletivo no trabalho, com a importante função de ajudar os funcionários a descobrirem quais os seus reais interesses de realização profissional e pessoal, proporcionando condições favoráveis de desenvolvimento.

Para realizar uma análise centrada no comportamento dos recursos humanos da organização, é necessário que ela seja orientada em relação a seus valores e estratégias. Serão através de seus valores que os recursos humanos, percebendo as barreiras e limites à sua ação, vão elaborar estratégias visando à sua superação e à ampliação de sua autonomia e área de influência, o que terá profundas conseqüências para a definição e delimitação de seu papel.

As áreas de Recursos Humanos estão percebendo que são úteis e necessárias, desde que se insiram na linha de negócios da empresa. “Recursos Humanos tem de participar da estratégia da organização... se não tiver voz no movimento estratégico da organização, não vai dar certo, vai ‘dançar’.” Embora esse discurso seja velho (cerca de uma década), pouco se realizou na prática pelos profissionais de Recursos Humanos. O problema é que, muitas vezes, os profissionais de RH ficam à margem da redefinição empresarial e ‘entram em parafuso’ com essa sensação... , ... nos novos tempos, “Recursos Humanos passará a atuar na definição das estratégias empresariais” (KOCHEN, 1995).

Segundo a concepção da estratégia competitiva, a eficácia seria decorrência de um diferencial favorável ao desempenho da equipe de trabalho, em relação aos seus concorrentes. Surge, assim, a questão do comportamento humano competitivo, que determinará as condições favoráveis à organização em seu ambiente operacional. “As empresas que pretenderem se adaptar ao ambiente presente e futuro terão que mudar a sua postura de se relacionar com as pessoas humanas, deixando de usá-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses” (ALMEIDA et al., 1993).

A organização é uma construção humana e não somente um sistema integrado. Tal concepção não determina diretamente o comportamento das pessoas da empresa, mas institui jogos estruturados cuja natureza e regras vão indicar uma série de estratégias possíveis. O princípio é o de que toda ação humana contém, em maior ou menor grau, uma certa dose de incerteza que se constitui em elemento fundamental de um processo de negociação.

Segundo PFEFFER (1994), “conseguir vantagem competitiva por meio de pessoas envolve, fundamentalmente, a alteração de nossa maneira de pensar sobre a força de trabalho e a relação empregatícia. Significa conseguir êxito trabalhando com pessoas, não substituindo-as ou limitando o escopo de suas atividades. Vincula ver a força de trabalho como fonte de vantagem estratégica, não apenas como um custo a ser minimizado ou evitado. As firmas que adotam esta perspectiva diferente quase sempre conseguem superar e ultrapassar satisfatoriamente seus rivais.”

A ênfase dada ao fator humano na organização, deve-se ao fato das pessoas assegurarem a sobrevivência da organização numa era em que o conhecimento humano é uma das principais vantagens competitivas. Já que fontes tradicionais de êxito competitivo como: tecnologia de produto e de processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala, perderam a força de sua alavancagem competitiva, deixando a cultura organizacional e as capacidades, derivadas do modo de gerenciamento das pessoas como um diferencial competitivo. O que permanece como fator crucial e diferenciador é a organização, os seus funcionários e como eles trabalham, à medida que outras fontes de êxito competitivo tornam-se menos importantes.

O conhecimento humano é transferido ao produto através da habilidade, em uma combinação das atividades gerenciais e técnicas. Há três tipos de conhecimento necessários para manter a sobrevivência de um negócio: conhecimento gerencial (Gestão pela Qualidade Total); conhecimento técnico (de cada função); conhecimento geral.

Para entender melhor a diversidade de papéis desempenhados por um órgão de Recursos Humanos, bem como as condições próprias de sua emergência, é necessário abandonar os enfoques estruturalistas/funcionalistas. A adoção de um enfoque mais dinâmico, que permita considerar os processos, as interações entre os membros da organização, bem como suas estratégias para a delimitação de seus papéis, parece ser uma alternativa mais adequada (GUTIERREZ, 1991).

3.3 - Elementos de recursos humanos

A seguir são apresentados alguns elementos da função de Recursos Humanos que são fundamentais para o alcance do êxito competitivo da gestão estratégica para a Qualidade Total.

3.3.1 - Cultura organizacional

Ao estudar o comportamento do Homem na organização é fundamental que a cultura organizacional esteja bem entendida, pois esse comportamento é pesadamente influenciado pela cultura da qual ele é parte.

Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e de relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores.

FLEURY & FISCHER (1989) a define como sendo “um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

De acordo com SCHEIN apud FLEURY (1991) cultura organizacional é “ o conjunto de pressupostos básicos, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Schein propôs uma abordagem do pensamento sobre a cultura muito útil em relação à melhoria de qualidade. “A cultura organizacional, segundo Schein, é o comportamento culto de um grupo estável de pessoas ao enfrentarem seu ambiente externo e seus problemas internos.” Ele acredita que a cultura existe em três níveis. O primeiro inclui os artefatos, ou as atividades, eventos e rituais observáveis cotidianamente. O segundo é o dos valores, afirmações sobre o que é bom ou mau, oferecidas como explicações do que está acontecendo em nível de artefato. O terceiro nível é o dos pressupostos básicos, são as opiniões habituais sobre o mundo. Esse modelo de cultura é apresentado conforme a figura 27 a seguir (NADLER et al, 1994).

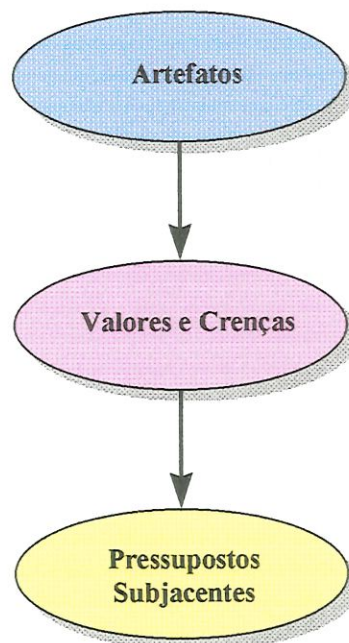


FIGURA 27 - Modelo de Cultura Organizacional. Fonte: NADLER et al (1994).

A cultura é composta de elementos de vida criados pelo ser humano, como: costumes, crenças, hábitos, códigos, normas e leis. Ela tem origem na necessidade do Homem por segurança, pois representa estabilidade e convencionalismo de comportamento que só se modificam lentamente. “Nenhuma pessoa e nenhuma organização podem estar isolados desse ambiente cultural. Os vários tipos de comportamentos possíveis em busca da satisfação de uma necessidade são restritos pela cultura em que tal comportamento ocorre” (FLIPPO, 1973).

Dentro de uma organização deve ser desenvolvida uma cultura que facilite a cooperação efetiva, o cumprimento de níveis de desempenho de qualidade e a interação de funcionários. Proporcionando ao funcionário uma maior motivação em relação ao trabalho em equipe, aumentando-se sua cooperação e produtividade. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização.

O funcionário com maturidade, interesse da indústria, tende a ser ativo e independente, a desenvolver interesses mais profundos e perspectivas mais longas, a desejar posições iguais ou superiores e a ter consciência de si mesmo. Para isso acontecer, a empresa deve possuir uma cultura que permita esse amadurecimento e desenvolvimento do ser humano.

A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais o ser humano trabalha e vive. Dessa forma, o processo de implantação da qualidade em uma empresa deve levar em consideração a cultura da mesma, para que as ferramentas e técnicas de gestão da qualidade possam ser absorvidos pela sua cultura (MACCOBY, 1993).

Nas correntes de pensamento de Deming e Juran, a cultura é um conceito chave, valorizando a mudança de visão, de filosofia da parte dos dirigentes e empregados no processo de implantação da qualidade total, sendo que o uso do ferramental apropriado é colocado em um nível abaixo nas escalas de prioridades. A gestão da qualidade total tem a mudança cultural como alvo (FISCHER et al, 1995).

Na empresa cabe ao departamento de Recursos Humanos a função estratégica de aceitação, manutenção, consolidação ou modificação da cultura da mesma, já que é ele que materializa a consistência interna da cultura, por meio de suas funções tradicionais.

3.3.2 - Motivação

A motivação tem como objetivo estimular e influenciar o comportamento humano. Existem dois tipos fundamentais de estímulos - positivo e negativo. Ambos os tipos são aceitáveis e utilizáveis. Motivação positiva é um processo de tentar influenciar os outros a satisfazer nossos desejos, através da possibilidade de ganho ou recompensa. Motivação negativa tem como finalidade o mesmo objetivo, porém sua técnica básica utiliza a força do medo. Não resta a menor dúvida de que o estado de motivação positivo é gerador da boa criatividade e produtividade, sendo o estado de motivação negativo gerador de resultados negativos.

Há várias teorias de motivação com enfoques básicos semelhantes. Entre as mais famosas se destacam: as Teorias “X” e “Y”, de Douglas McGregor; a Teoria Maturidade-Imaturidade, de Chris Argyris; a Teoria de Motivação e Higiene, de Frederick Herzberg; e a Hierarquia de Necessidade, de Abraham Maslow. Apesar de suas discrepâncias quanto a certos aspectos, todas elas são muito coincidentes nos aspectos fundamentais, especialmente no reconhecimento de que o mundo caminha, em termos de motivação, para uma linha humanista, que reconhece ser o ser humano um ser que, por natureza e vocação, tende a crescer e se realizar mais (TOLEDO, 1989).

A motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais. As teorias mais populares sobre a motivação são as relacionadas às necessidades humanas. É o caso da teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas.

Maslow concebeu o conceito de hierarquia de necessidades pelo fato do Homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o Homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento. As necessidades primárias consistem em necessidades fisiológicas (ar, comida, abrigo, entre outras) e necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação), e as necessidades secundárias são necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, entre outras), necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, entre outras) e necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, entre outras) (CHIAVENATO, 1985).

Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Mas nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual, e é isto que se pretende alcançar com programas de melhoria da qualidade adotados por empresas que queiram continuar competitivas, pois estas necessitam cada vez mais de funcionários que busquem autonomia e realizações pessoais.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, embora também apresentem importantes diferenças.

Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeitas as necessidades motivacionais (conteúdo do cargo, tarefas e deveres relacionados com o cargo em si) e as higiênicas (condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, clima de relações, entre outros). Herzberg apresenta alguma evidência de que, mesmo em serviços de baixo nível, onde as necessidades mais baixas são menos satisfeitas, as necessidades elevadas são percebidas pelos empregados como motivadoras.

A figura 28 a seguir facilita uma comparação desses dois modelos.

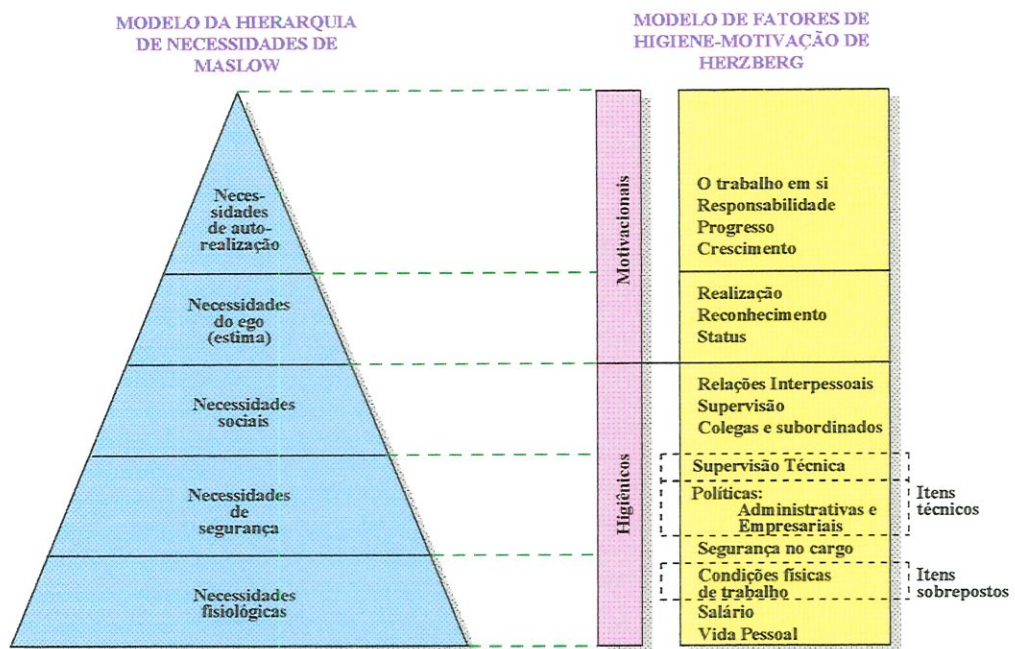


FIGURA 28 - Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: CHIAVENATO (1985).

McGregor supõe que existam duas concepções sobre a natureza humana: a tradicional (Teoria "X") e a moderna (Teoria "Y"). A Teoria "X" sustenta que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Sustenta que a maioria das pessoas é pouco ambiciosa, pouco criativa e necessita ser supervisionada e fiscalizada de perto. Por outro lado, a Teoria "Y" expressa a convicção de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam favoráveis, que a pessoa, devidamente estimulada, pode realizar seu próprio controle, que o índice de criatividade é alto na maioria das pessoas e que as pessoas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança.

De acordo com CHIAVENATO (1985) as Teorias “X” e “Y” podem ser resumidas conforme a figura 29 a seguir:

TEORIA “X”	TEORIA “Y”
<ol style="list-style-type: none">1. Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance.2. Toda organização tem uma série de objetivos e, para que sejam atingidos, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados no sentido daqueles objetivos.3. O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir.4. O ser humano, em geral, procura evitar as responsabilidades sempre que possível.5. O ser humano médio tem relativamente pouca ambição.6. As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança. <p>Esses seis itens constituem a essência da Teoria “X”. Se atentarmos bem para as afirmações acima, notaremos que elas concluem pela impossibilidade de motivação positiva para o trabalho. Essa teoria já teve ampla aceitação e ainda hoje não são poucos os que a defendem.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir os esforços. As pessoas podem exercer autocontrole e autodirigir-se, desde que possam ser convencidas no sentido de se comprometerem a fazê-lo.3. As recompensas do trabalho estão em ligação direta com os compromissos assumidos. A satisfação do ego e da necessidade de auto-realização podem ser recompensas de esforços dirigidos no sentido dos objetivos da organização.4. As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.5. A imaginação, a criatividade e a engenhosidade podem ser largamente encontradas na população.6. A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida

FIGURA 29 - Teoria “X” e Teoria “Y”: Diferentes concepções da natureza humana.

Fonte: CHIAVENATO (1985).

As Teorias “X” e “Y” podem ser comparadas com os fatores higiênicos e motivadores de Herzberg, segundo a figura 30 a seguir:



SUPOSIÇÕES DA TEORIA “X”	levam a uma  ênfase sobre	FATORES HIGIÊNICOS OU DE INSATISFAÇÃO DE HERZBERG
<ul style="list-style-type: none">• Muitas pessoas não gostam do trabalho.• Muitas pessoas precisam de cargos rigidamente definidos e de supervisão fechada.• Muitas pessoas desejam segurança no cargo com direção detalhada pela Administração.		<ul style="list-style-type: none">• Pagamento• Condições de Pagamento• Supervisão eficaz• Boas relações grupais• Políticas da companhia
SUPOSIÇÕES DA TEORIA “Y”	levam a uma  ênfase sobre	FATORES HIGIÊNICOS OU DE INSATISFAÇÃO DE HERZBERG
<ul style="list-style-type: none">• O trabalho é uma atividade humana natural.• O auto controle é eficaz quando as pessoas estão ligadas a objetos que estão perseguindo.• O relacionamento com objetivos é melhor quando as necessidades de estima e de auto-realização podem ser satisfeitas no processo.• A capacidade inovativa é amplamente distribuída na população em geral; essa capacidade é muito sub-utilizada nas organizações.		<ul style="list-style-type: none">• Realização• Responsabilidade• Trabalho desafiante• Reconhecimento• Desenvolvimento

FIGURA 30 - Uma comparação das teorias de McGregor com a de Herzberg.

Fonte: CHIAVENATO (1985).

A necessidade de motivação surge porque existem alguns obstáculos muito reais para se obter qualidade, já que a eliminação de alguns desses obstáculos envolve motivação.

Os obstáculos removíveis, segundo JURAN (1993), pela motivação incluem:

- desconhecimento: as pessoas não sabem que estão criando problemas de qualidade;
- competição de prioridades: as pessoas não conseguem obter qualidade porque outras metas com prioridades mais altas as impedem;

- subotimização: a obtenção das metas de qualidade prejudicam a obtenção da qualidade global;
- mitos culturais: as pessoas têm certas crenças sinceras relacionadas à qualidade, mas sem base em fatos. Esses mitos podem ser um obstáculo às tentativas construtivas de se obter liderança em qualidade.

Esses obstáculos, na maioria das empresas, devem-se a práticas gerenciais anteriores. Assim, é importante evitar qualquer atmosfera de culpa. A ênfase deve ser sobre o que fazer de diferente, e nos métodos para efetuar essas mudanças necessárias.

A figura 31 a seguir resume os meios motivacionais para lidar com os obstáculos mencionados para obter qualidade.

OBSTÁCULOS	FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS
• Inconsciência	Educação; comunicação; estabelecimento de auto-interesse
• Falta de prioridade máxima	Estabelecer melhoramentos anuais de qualidade: fornecer aos planejadores treinamento; fornecer metas, medida, revisão, recompensas; altos gerentes participam pessoalmente no estabelecimento de metas, revisões, etc.
• Sub-otimização	Participação; planejamento conjunto
• Padrões e mitos culturais	Conduzir estudos para identificar a natureza do padrão e mito cultural; usar "regras gerais" para lidar com resistência cultural

FIGURA 31 - Meios motivacionais para lidar com obstáculos da qualidade.

Fonte: JURAN (1993).

Motivação é relacionada com o comportamento humano, e sendo o emprego das forças desse comportamento a principal característica distintiva da atividade gerencial para alcançar resultados, é importante observar que um bom ponto de partida para os gerentes, em relação ao gerenciamento da qualidade, é compreender quais são os motivadores reais do comportamento humano na empresa face à obtenção da qualidade.

O reconhecimento e a recompensa são elementos essenciais da motivação para a qualidade. O reconhecimento é relacionado ao reconhecimento público de elementos específicos do desempenho. Recompensa consiste de aumentos no salário, bônus e promoções conferidas pelo desempenho em relação às metas de um modo geral (JURAN, 1993).

A motivação do empregado na empresa é a base para a educação e treinamento. E a educação e treinamento são a base de sustentação da Gestão da Qualidade e da manutenção da continuidade do processo de melhorias. As três formas de condução (treinamento no trabalho, autodesenvolvimento e treinamento em grupo) da educação e treinamento são vistos na figura 32 a seguir.

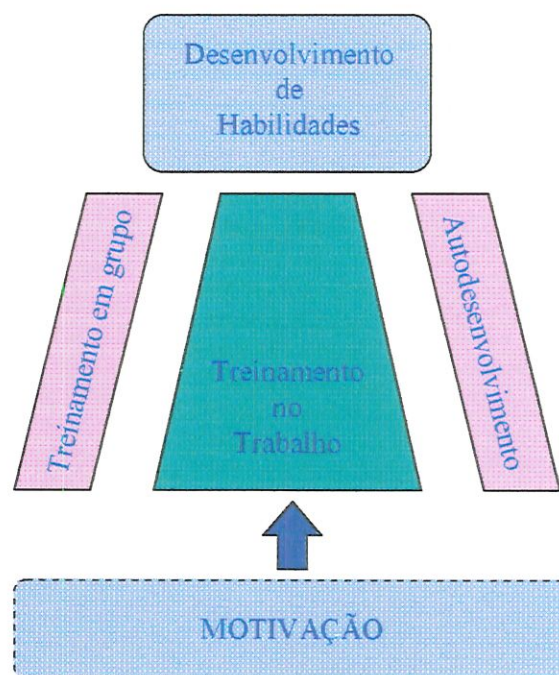


FIGURA 32 - Desenvolvimento de habilidades. Fonte: CAMPOS (1992).

3.3.3 - Treinamento e educação

Treinamento, de acordo com FLIPPO (1973), “é um processo através do qual são aumentados perícia e conhecimento para a execução de um determinado trabalho. O termo “treinamento” contrasta com o termo “educação”, que se interessa em aumentar nossa compreensão e conhecimentos gerais, assim como a base antecedente. Ambos são desejáveis para qualquer empregado.”

O treinamento distingue-se da educação, de acordo com CHIAVENATO (1981), em relação aos objetivos que tem em vista. Ocupa-se do ensino de habilidades particulares com fins específicos, enquanto a educação pressupõe o desenvolvimento global da pessoa, social, intelectual e físico. O treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Desenvolvendo as habilidades e o desejo de trabalhar nos empregados, a educação e treinamento conseguem realizar o crescimento do ser humano garantindo a melhoria e a sobrevivência das empresas.

A partir da década de 70, o treinamento deixa de “adestrar” os funcionários, envolvendo uma postura pró-ativa possibilitando que os empregados aprendam e entendam a importância de suas funções, não realizando suas atividades apenas de maneira automática. Esta mudança no perfil da mão-de-obra adapta-a às novas condições de trabalho, dando-lhe uma base para tomar decisões e adaptar-se às novas situações, desenvolvendo um comportamento de busca de novos conhecimentos (FAESARELLA, 1996).

De acordo com SENGE (1992), as empresas que possuírem alta educação de seus funcionários ganharão competitividade global, contando com empregados que identificam os problemas e oportunidades, analisando-os e seguindo em frente por si só. Segundo ISHIKAWA (1993), “a qualidade começa com educação e termina com educação”.

A educação e treinamento nas indústrias são processos onde os funcionários adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para realizarem suas atividades. Seus principais objetivos são:

- **Desenvolver o raciocínio dos empregados** - fazer com que todos conheçam os problemas e busquem suas causas, evitando que voltem a ocorrer;
- **Desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças** - os empregados devem adquirir uma visão crítica e perceber que nem tudo é perfeito, podendo ser melhorado;
- **Desenvolver a consciência de que a empresa pertence a todos** - mostrar que a empresa não é apenas um local de trabalho, mas uma oportunidade de se realizar uma visão do futuro;
- **Manter as pessoas qualificadas e preparadas para desempenhar suas funções** - transmitir aos funcionários as informações e conhecimentos necessários, desenvolvendo suas habilidades ou mudando suas atitudes (FAESARELLA, 1996).

A cultura da empresa é a base da educação e treinamento, sendo que estes devem ser realizados seguindo os passos do ciclo PDCA mostrado na figura 33 a seguir.

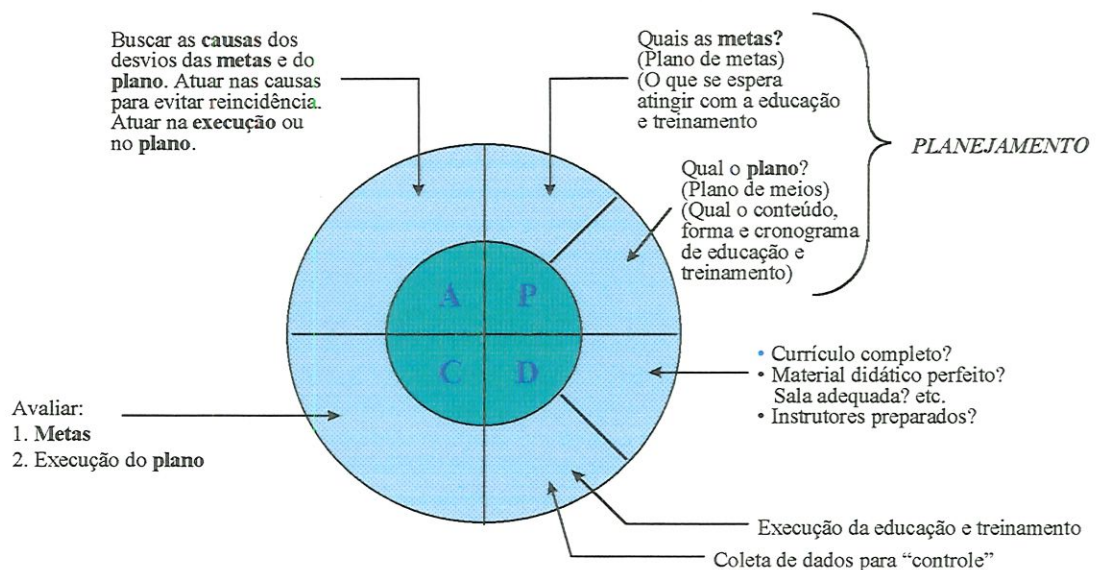


FIGURA 33 - PDCA básico para gestão da educação e treinamento.

Fonte: CAMPOS (1992).

De acordo com CAMPOS (1992), há dez pontos importantes a serem considerados na educação e treinamento:

1. A delegação é a base da educação. O funcionário deve usar seu conhecimento e iniciativa para produzir bons resultados, possuindo autoridade sobre o processo.
2. Os funcionários devem sentir necessidade de treinamento. Através do conhecimento de seu trabalho e oportunidades de melhoria, o funcionário deve se sentir desafiado para o treinamento, com vontade de aprender cada vez mais para gerar bons resultados.
3. O treinamento nas tarefas é baseado nos procedimentos operacionais. A descrição do trabalho a ser executado em cada tarefa deve ser padronizado e implementado junto com o treinamento.
4. Todo treinamento deve ter um objetivo definido.
5. Todo treinamento deve ser acompanhado da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.
6. Os instrutores devem ser pessoas da própria fábrica e os exemplos citados no material didático também devem ser da própria empresa.
7. Os cursos devem ser padronizados, garantindo que a mensagem transmitida seja sempre a mesma.
8. A empresa deve possuir um plano de educação e treinamento o qual possa ser executado, avaliado e melhorado constantemente. Este plano acompanhará o funcionário durante toda a sua vida dentro da empresa.
9. A responsabilidade de treinamento é dos chefes. Estes também devem estar cientes que no próprio relacionamento entre chefe e o subordinado deve haver uma atitude de treinamento.
10. O conhecimento caminha na direção do elogio. Os chefes devem motivar seus funcionários, elogiando-os quando conseguirem bons resultados.

Devido à grande importância da educação, muitas empresas estão oferecendo cursos supletivos, primário e técnico para seus funcionários e filhos preparando-os para futuras funções na empresa e ambientando-os a sua cultura.

Lee Iacocca¹, diretor presidente da Chrysler, afirma que a educação é a chave de tudo. Não adianta contar com capital e máquinas, pois são as pessoas que fazem o sistema funcionar. Elas precisam ser qualificadas para poderem ter autoridade e responsabilidade sobre seu trabalho

A empresa necessita treinar os empregados de acordo com os métodos e processos estabelecidos, para que estes possam exercer seus trabalhos corretamente. Com a implantação da certificação da ISO 9000 o treinamento vem sendo cada vez mais utilizado pelas empresas. E, principalmente, os empregados recém-admitidos necessitam ser treinados no seu novo cargo para poderem trabalhar de acordo com as expectativas da empresa. “Se o funcionário não sabe trabalhar corretamente é porque a empresa não o treinou adequadamente para o seu cargo” (CHIAVENATO, 1994).

Segundo CHIAVENATO (1994), “treinamento é um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional porque visa à formação e preparação das pessoas.”

O treinamento, à medida que proporciona a excelência do trabalho, a produtividade, a qualidade, a utilização correta dos recursos materiais e, sobretudo, a gratificação pessoal de ser bom naquilo que se faz, passa a ser fundamental e muito importante para a empresa e para o funcionário. Ele fornece os meios para possibilitar a aprendizagem.

De acordo com SENGE (1992), o caminho para desenvolver a aprendizagem organizacional é promover o domínio de cinco disciplinas fundamentais:

- **domínio pessoal:** desenvolvimento de autoconhecimento, de paciência e de visão objetiva com o intuito de levar o indivíduo a viver de acordo com suas mais altas inspirações;
- **modelos mentais:** explicitar e questionar idéias profundamente arraigadas que influenciam as percepções e o comportamento;
- **objetivo comum:** criar um objetivo que concilie os objetivos individuais e os interesses organizacionais e que seja capaz de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e do sentido de missão;

¹ Em entrevista realizada em outubro de 1993 e publicada na Revista Exame, n. 26, edição especial de 20 de dezembro de 1995.

- **aprendizado em grupo:** desenvolver o diálogo no grupo através do estímulo ao livre fluxo de idéias;
- **raciocínio sistêmico:** desenvolver uma estrutura conceitual baseada em conhecimentos e instrumentos que considerem o conjunto e as inter-relações entre suas partes.

É primordial ressaltar que o sucesso da organização de aprendizagem é dependente da integração sistêmica das cinco disciplinas num conjunto coerente de teoria e prática. Possivelmente, tal empreendimento pode se basear em uma cultura organizacional adaptativa e norteada pela busca de ajuste ao ambiente.

A aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo em resposta aos esforços deste mesmo indivíduo, ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. Desta maneira, o treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e atitudes que beneficiarão a eles e à empresa.

Aprendizagem é uma mudança no comportamento baseada na experiência. Ela é uma causa fundamental do comportamento humano, porque afeta não somente a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também suas crenças, valores e objetivos.

Os recursos humanos possuem uma grande aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

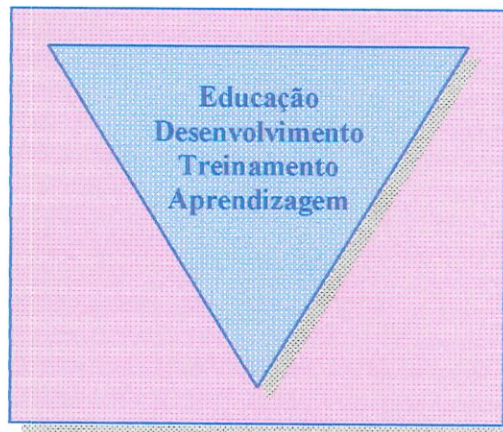


FIGURA 34 - Relações entre educação, desenvolvimento, treinamento e aprendizagem.

Fonte: CHIAVENATO (1981).

Existem três tipos de treinamento, enquanto processo educacional, a saber:

- Transmissão de informações e de conhecimentos: O treinamento tem por conteúdo a transmissão de informações e de conhecimentos necessários ao cargo, incluindo informações sobre a empresa, sobre seus produtos, entre outros, que normalmente é ministrado em sala de aula;
- Desenvolvimento de habilidades: O treinamento também se destina a desenvolver certas habilidades e destrezas relacionadas com o cargo atual ou futuro, geralmente estas habilidades são motoras ou manuais e o seu desenvolvimento exige treino e prática constantes;
- Desenvolvimento de atitudes: É o tipo de treinamento utilizado para mudanças de atitudes negativas ou inadequadas para atitudes positivas e favoráveis.

Além de um processo educacional, o treinamento é um processo cíclico composto por quatro fases seqüenciais, que podem ser equacionadas conforme a figura 35 a seguir:

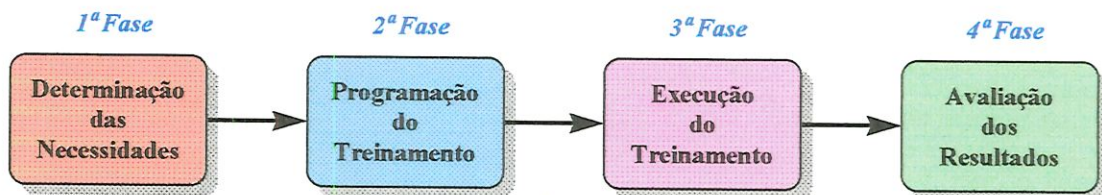


FIGURA 35 - O ciclo do treinamento e suas quatro fases. Fonte: CHIAVENATO (1994).

A determinação das necessidades de treinamento corresponde ao diagnóstico do que deve ser feito: a verificação dos problemas de treinamento que ocorrem na empresa. A necessidade de treinamento ocorre sempre que a exigência do cargo for maior do que o desempenho do ocupante, como mostra a figura 36 a seguir.

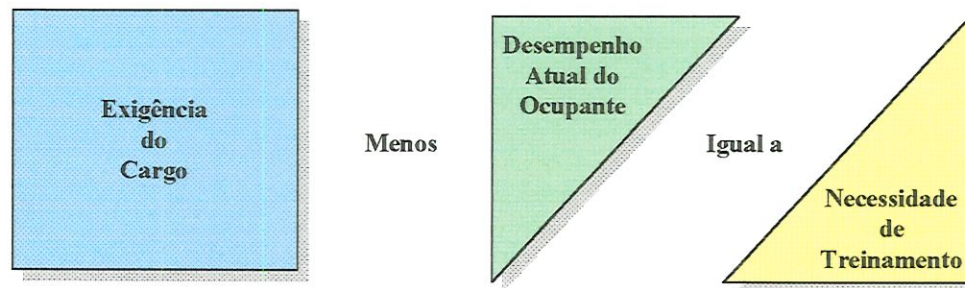


FIGURA 36 - Conceito de necessidade de treinamento.

Fonte: CHIAVENATO (1994).

Uma vez verificadas as necessidades de treinamento, faz-se a programação do treinamento que deve removê-las ou eliminá-las. Programar treinamento significa estabelecer os seguintes itens, conforme a figura 37 seguinte.

Quem treinar	Treinandos	Classe, grupo
Em que treinar	Conteúdo do treinamento	Manual, livro
Como treinar	Técnicas de treinamento	Aula, demonstração
Quando treinar	Época do treinamento	Datas, horários
Onde treinar	Local de treinamento	No cargo ou fora dele
Por quem treinar	Instrutor	Chefe ou especialista

FIGURA 37 - Os itens da programação de treinamento.

Fonte: CHIAVENATO (1994).

A execução do treinamento consiste em fazer funcionar a programação do treinamento. Esta pode ser realizada de três maneiras diferentes: no próprio local de trabalho do funcionário, na empresa (mas fora do local de trabalho), e fora da empresa.

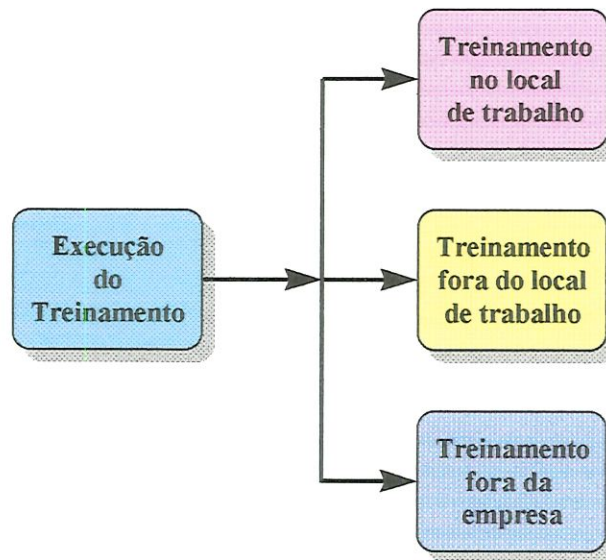


FIGURA 38 - As três maneiras de execução do treinamento.

Fonte: CHIAVENATO (1994).

Por fim, a avaliação dos resultados do treinamento constitui a última etapa do processo de treinamento e serve para verificar se o treinamento que foi programado e executado realmente eliminou as necessidades de treinamento diagnosticadas anteriormente.

De acordo com JURAN (1993) o treinamento para o gerenciamento da qualidade é um processo bastante grande e multidimensional. Uma dimensão implica em conceitos fundamentais, como a definição da qualidade e o papel da qualidade nos objetivos empresariais. Uma segunda dimensão são os processos da Trilogia Juran: planejamento, controle e melhoria da qualidade. Uma terceira dimensão é o nível hierárquico dos treinandos. Outra dimensão são as várias funções organizacionais. Ainda outras são as numerosas ferramentas e técnicas da qualidade.

O propósito básico do treinamento deve ser a garantia de uma mudança no comportamento: executar um projeto de melhoramento, replanejar algum plano existente ou avaliar a capacidade do processo de alguma operação em atividade. Ele deve dar aos participantes assistência para realizar a mudança no comportamento. A gerência deve decretar, segundo JURAN (1993), que o treinamento relacionado à qualidade requer que os treinandos apliquem o novo conhecimento em seus próprios trabalhos.

Com as constantes mudanças na tecnologia, no ambiente de trabalho, nas condições de mercado e nos processos internos vem sendo exigido por parte de toda a força de trabalho um aprendizado incessante, flexibilidade, e uma dedicação quase fanática à melhoria contínua. Se continuarmos a fazer as mesmas coisas, da mesma maneira, estaremos sempre conseguindo as mesmas coisas, o que não é ideal num mercado em constantes modificações.

3.3.4 - Trabalho em equipe

As equipes, no local de trabalho, representam os melhores veículos para que o conhecimento seja desenvolvido em idéias criativas que são postas em ação. A imagem do gênio solitário está cada vez mais ultrapassada, porque o conhecimento cresce melhor onde ele possa ser apoiado, compreendido e compartilhado.

Nesse contexto, a demanda por soluções eficazes a custos aceitáveis exigirá das organizações cada vez mais criatividade, manipulação e integração de conhecimentos multidisciplinares. SENGE (1992) afirma que o aumento da complexidade e da dinâmica dos negócios induz a necessidade de associar o trabalho à aprendizagem. “As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Em outras palavras, a adoção da aprendizagem nas organizações apresenta condições de adaptá-las a um ambiente complexo, turbulento e competitivo.

A cultura adaptativa permite o desenvolvimento de aprendizagem organizacional permeada pelo trabalho em equipes, o que é perfeitamente compatível com as necessidades da organização para enfrentar um ambiente mais dinâmico. “Equipes superam a performance de pessoas que atuam sozinhas ou em meio a agrupamentos organizacionais maiores, especialmente quando a performance exigida inclui múltiplas habilidades, capacidade de julgamento e experiências diversas. A maior parte das pessoas reconhece a capacidade das equipes trabalharem” (KATZENBACH, 1994).

Segundo KOTTER (1994), culturas adaptativas tem como um de seus valores essenciais a profunda consideração pelos clientes, acionistas e empregados. Sendo assim, o comportamento comum dos executivos tende a dispensar muita atenção aos clientes, sem evidentemente esquecer os acionistas e os empregados. Isso possibilita que os executivos identifiquem tendências e tomem a iniciativa de promover as mudanças necessárias ainda que isso implique em assumir algum risco. Em consequência desses esforços a essência adaptável da cultura organizacional ajuda a promover um excelente desempenho a longo prazo. Portanto, parte da responsabilidade pelo sucesso de uma cultura adaptativa é dos executivos.

É importante salientar que equipes se diferenciam dos tradicionais grupos de trabalho. Grupos de trabalho valorizam bastante a responsabilidade individual e sua atuação é pautada pelo compartilhamento de informações visando subsidiar decisões pessoais. Os membros do grupo de trabalho apenas assumem responsabilidade por resultados referentes a suas decisões e não têm compromisso de desenvolver contribuições que requeiram o trabalho combinado com outros membros do grupo, já que as metas são definidas por um líder. As equipes centram sua preocupação em propósitos, sendo sua atuação norteadas pelo compromisso com um trabalho comum envolvendo ao mesmo tempo responsabilidade individual e mútua.

Embora a opção por equipe geralmente resulte numa performance superior à esperada por um grupo de trabalho há o risco de fracasso se não forem atendidos alguns pré-requisitos como:

- pequeno número de participantes: grupos maiores que vinte pessoas têm maiores dificuldades de constituir equipes;
- compromisso com propósitos e metas de performance comuns;
- compromisso com a abordagem de trabalho em conjunto;

- predisposição ao compartilhamento de responsabilidades;
- seleção de indivíduos com conhecimentos úteis complementares.

Esses conhecimentos devem estar distribuídos nas seguintes categorias:

- competência técnica ou funcional - conjunto de conhecimentos ligados aos aspectos técnicos relacionados aos propósitos;
- capacidade para solucionar problemas e para tomar decisões - conjunto de habilidades de identificação de problemas e de oportunidades, combinação e seleção de informações e formulação de opções;
- conhecimentos interpessoais - compreensão e prática de escuta ativa, reconhecimento e apoio aos interesses e realizações dos outros e concessão do benefício da dúvida.

“A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a maior liberdade de escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em grupos e em equipes, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões, a disponibilidade de muitas informações on-line estão levando gradativamente as empresas a uma administração eminentemente consultiva e participativa, através da qual as pessoas possam conviver dentro de uma cultura democrática e impulsionadora.... As pessoas são realçadas como pessoas e não simplesmente como recursos produtivos.... O trabalho confinado e isolado cedeu lugar ao trabalho em equipe, como meio de interação social, e o desenho de cargos e tarefas utiliza intensamente todas as chamadas dimensões motivacionais.... O que se pretende é aumentar a riqueza dos acionistas, aumentar a satisfação dos clientes e elevar o valor do patrimônio humano”(CHIAVENATO,1996).

As mudanças ocorridas nas empresas não estão limitadas ao clima econômico e de negócio apenas, elas também refletem as mudanças ocorridas dentro da própria força de trabalho. Vemos uma geração de pessoas pedindo uma abordagem do trabalho bem diferente da de outros tempos. Isso significa que as empresas que esperam competir com sucesso no futuro precisam reconhecer que seus empregados têm necessidade de desafio, respeito aos direitos individuais, espírito empreendedor, confiança e tomada democrática de decisões. “O capital intelectual irá para onde for necessário e ficará onde for bem tratado” (BYHAM, 1992).

O novo local de trabalho que está sendo adotado pelas empresas de sucesso se baseia no uso de equipes de trabalho, onde a delegação de poderes é valorizada e a força de trabalho é vista como verdadeira parceira de negócios.

3.3.5 - Qualidade de vida

A qualidade de vida representa o grau de satisfação de cada pessoa com relação ao ambiente que a cerca dentro do seu trabalho e ao ambiente que ela consegue desenvolver fora do seu trabalho, isto é, em sua vida particular (CHIAVENATO, 1994).

Não existe uma definição consensual a respeito da expressão “qualidade de vida no trabalho”, entretanto, apesar de sua abrangência, o conceito global, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, envolve o atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa.

NADLER & LAWER (1983) apud FERNANDES & GUTIERREZ (1988) identificaram tipos de atividades como representativas dos esforços de qualidade de vida no trabalho, tais como:

- resolução participativa dos problemas;
- reestruturação do trabalho;
- inovação do sistema de recompensas;
- melhoria do meio ambiente de trabalho.

A decisão de melhorar a qualidade de vida nas organizações não é suficiente, deve-se também identificar fatores e critérios que sustentam a formulação de modelos de implantação de projetos de qualidade de vida no trabalho. WALTON (1973) apud FERNANDES & GUTIERREZ (1988) propõe oito categorias conceituais como critérios de qualidade de vida no trabalho, incluindo:

- compensação justa e adequada;
- condições de trabalho seguras e saudáveis;
- oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas;
- oportunidades futuras para crescimento contínuo e garantia de emprego;
- integração social na organização;
- constitucionalismo na organização;
- trabalho e espaço total na vida do indivíduo e;
- relevância social do trabalho.

A maioria dos programas de qualidade de vida possuem sua origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem se quer estão associados a programas de qualidade total ou de melhoria do clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização (LIMONGI & ASSIS, 1995).

Capítulo 4

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE QUALIDADE E RECURSOS HUMANOS

Este capítulo apresenta uma breve evolução da teoria administrativa que influenciou as bases das administrações da Qualidade e dos Recursos Humanos das organizações. Após essa abordagem, existem algumas considerações a respeito da relação entre a qualidade e os recursos humanos.

A análise das escolas clássicas da administração mostra que as raízes da Gestão da Qualidade bem como as raízes da Gestão de Recursos Humanos se encontram em conceitos, estratégias, diretrizes e postulados que caracterizaram cada um desses momentos da história da administração.

Assim, para que a nova exigência de qualificação dos sistemas produtivos contemporâneos seja entendida, se faz necessário comparar e rever as diferenças entre os sistemas de Organização do Trabalho do século XX e os novos do século XXI.

4.1 - Os cinco momentos do desenvolvimento da teoria organizacional

Por dois séculos, as indústrias foram construídas em torno do conceito de Adam Smith e seus sucessores de que o trabalho industrial deveria ser decomposto em suas tarefas mais simples e básicas. O princípio de Smith refletiu as suas observações de que o trabalhador especializado realizando uma etapa individual do processo produtivo aumentaria a sua produtividade, ou seja a divisão de trabalho aumentava a produtividade. A vantagem estaria em três pontos distintos:

- aumento da destreza de cada trabalhador individual;
- economia de tempo na passagem de uma espécie de trabalho para outro;
- possibilidade de criação de diversos automatismos que abreviariam o trabalho e permitiriam a um só indivíduo realizar o trabalho de vários (SILVA FILHO & ALMEIDA FILHO, 1995).

Apesar de Smith ter sido o precursor, foi Frederick W. Taylor e sua administração científica que marcou as técnicas de organização e gestão do trabalho e da produção. Segundo SILVA FILHO & ALMEIDA FILHO (1995), “Taylor identificava como raiz dos problemas de controle o desconhecimento por parte da administração empresarial de como realizar o trabalho. Na visão de Taylor existia um modo ótimo de realizar um trabalho manual que, com o estudo de tempos e movimentos, seria possível alcançar e padronizar....Neste processo já existia uma divisão do trabalho, quem planeja não executa e quem não executa não planeja: paradigma comando - controle.”

Entretanto, a realidade que as empresas devem encarar é que a antiga forma de funcionamento (divisão da trabalho) simplesmente se tornou inviável. No ambiente atual, nada é constante ou previsível - nem o crescimento do mercado, nem a demanda dos clientes, nem os ciclos de vida dos produtos, nem o grau de mudança tecnológica, muito menos a natureza da competição. Adam Smith, Taylor, Ford e outros estudiosos da administração científica são paradigmas do passado. Assim, a seguir faz-se um breve resumo dos momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional.

4.1.1 - Primeiro momento

O primeiro momento no desenvolvimento da teoria organizacional corresponde ao que, modernamente, se chamou de **Escola Clássica** - que se originou da fusão das idéias tayloristas com as do fayolismo. Dominou aproximadamente as quatro primeiras décadas deste século.

O pensamento do engenheiro mecânico Frederick W. Taylor pode ser resumido nas cinco normas a seguir mencionadas, as quais sintetizam o que, à época, se entendia por administração científica:

- ciência, em lugar de empirismo;
- harmonia, em lugar de conflito;
- cooperação, não individualismo;
- rendimento máximo, em lugar de produção reduzida;
- desenvolvimento de cada trabalhador, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

A aplicação de métodos científicos na análise do trabalho humano dá origem a uma visão mecanicista, ou seja, o estudo da organização vista de baixo para cima ou, melhor dizendo, ao nível operacional (dos trabalhadores manuais).

Taylor veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria através, inicialmente, da racionalização do trabalho. O ponto de partida da organização racional do trabalho segundo as idéias de Taylor, pode ser resumido aos seguintes aspectos fundamentais:

- ciência em lugar do empirismo e da improvisação;
- seleção e treinamento dos trabalhadores;
- articular o trabalho com a ciência;
- divisão do trabalho e das responsabilidades, em duas partes: planejamento a cargo da gerência; e execução a cargo dos operários e de seus superiores (CHIAVENATO, 1978).

Ao engenheiro francês Henry Fayol se deve não só a correta caracterização do papel do administrador, como também a enunciação de uma série de normas ou princípios de administração, os quais não deveriam ser obedecidos, na prática, de maneira rígida, pois administrar é uma questão de medida (ABREU, 1982).

Fayol veio a desenvolver a chamada Escola de Anatomia e Fisiologia da Organização, preocupada em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e da aplicação de princípios gerais de Administração em bases científicas. Ele formulou os princípios da organização e da administração ao definir as atividades de planejamento, controle, organização, coordenação e direção. A organização para Fayol, segundo CHIAVENATO (1978), baseia-se em:

- divisão do trabalho;
- autoridade;
- unidade de comando;
- unidade de direção;
- centralização;
- hierarquia ou cadeia escalar.

Desta forma, a empresa passa a ser vista, também, de cima para baixo (ou como um todo), com dois objetivos básicos: a identificação de normas ou princípios de organização (capazes de garantir, de maneira eficiente, o seu funcionamento), e a indicação da melhor forma de organizar a estrutura de uma empresa.

A Escola Científica de Taylor enfatizava a procura da eficiência fabril, através da análise do trabalho, do estudo de tempos e movimentos, da cronometragem para obtenção do tempo padrão. A motivação do trabalhador seria obtida por meio de incentivos monetários. A divisão do trabalho, que segundo Adam Smith, aumenta substancialmente a produtividade do operário, encontrou seu coroamento na criação da linha de montagem móvel, que Henry Ford implantou, em Detroit, em 1913, reduzindo consideravelmente o custo do produto, através da produção em massa de um veículo padronizado (MACHLINE, 1994).

Ford adotou três princípios básicos:

- Princípio de Intensificação: consistia em diminuir o tempo de produção com o empregado imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- Princípio de Economicidade: consistia em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação. “A velocidade de produção deve ser rápida”.

- **Princípio de Produtividade:** consistia em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período, através da especialização e da linha de montagem. “Assim, o operário pode ganhar mais, num mesmo período de tempo, e o empresário ter maior produção” (CHIAVENATO, 1978).

O tipo de organização da produção vigente na época era baseada na produção em massa, de produtos padronizados, que proporcionava economia de escala e minimização de custos. Esse tipo de organização da produção, hoje em dia associado ao modelo de gestão taylorista ou fordista, leva a excesso a especialização no trabalho e a alienação e a frustração do trabalhador.

4.1.2 - Segundo momento

O segundo momento no desenvolvimento da teoria organizacional, pode ser desdobrado em duas fases - **Escola de Relações Humanas e Escola Comportamentalista** -, e tem sua origem a partir de experiências realizadas em 1927, na fábrica da Western Electric Co., por dois professores Elton Mayo e Fritz Roethlisberger.

Em caráter experimental, perceberam que os operários que trabalhavam em linhas de montagem sentiam-se mal-ajustados e insatisfeitos ao realizarem as suas atividades cotidianas. A busca pelas causas dessa insatisfação levou os pesquisadores a concluir que outras variáveis, além do ambiente físico de trabalho, afetavam o comportamento dos operários e sua produtividade. A partir dessa descoberta, à luz das ciências sociais, da importância do papel desempenhado pelos operários, a preocupação com o elemento humano na administração não mais esmoreceu (ABREU, 1982).

A Teoria das Relações Humanas afirma que se as relações interpessoais entre os trabalhadores forem saudáveis e bem cultivadas será o suficiente para garantir o comportamento adequado ao trabalho e o nível de produtividade desejado.

A Teoria das Relações Humanas gerou uma nova visão da administração, incluindo:

- participação dos escalões mais inferiores na solução dos problemas da empresa;
- incentivo de maior relacionamento e franqueza entre os indivíduos e grupos nas empresas;
- identificação da necessidade de se melhorar a competência dos administradores no trato interpessoal;
- melhoria das comunicações de baixo para cima na hierarquia das empresas, diminuindo o abismo entre o mundo da administração e o dos operários;
- introdução das ciências do comportamento nas práticas administrativas;
- definição de uma filosofia humanística e democrática do papel do ser humano na empresa;
- atitude voltada para a pesquisa e para o conhecimento mais profundo da natureza humana.

As diferenças existentes entre as duas correntes - interligadas conceitualmente - são:

1) a escola de relações humanas deu ênfase ao trabalho em grupo e procurou ignorar, ou minimizar, todas as idéias ligadas a princípios ou funções administrativas, que se enquadravam nos postulados da Escola Clássica; 2) a escola comportamentalista tem concepções mais amplas, nas quais se incluem não só preocupação com o ambiente geral das empresas, como também a introdução das idéias de participação dos trabalhadores no processo decisório e de democratização no ambiente de trabalho.

A Escola Humanística nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter. Um dos fatores que originou este momento foi a necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, liberando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Outro fator foi o desenvolvimento das ciências humanas, bem como a sua crescente influência intelectual e suas tentativas de aplicação à organização industrial, demonstrando a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 1978).

4.1.3 - Terceiro momento

O terceiro momento, denominado de **Teoria Geral dos Sistemas**, caracteriza-se por dar aos estudiosos de administração uma visão mais ampla e integrada do que as percepções parciais (estrutura formal e estrutura informal) das duas escolas precedentes. A compreensão de que as empresas são sistemas sociotécnicos serve de pano de fundo para o aparecimento dessa nova fase.

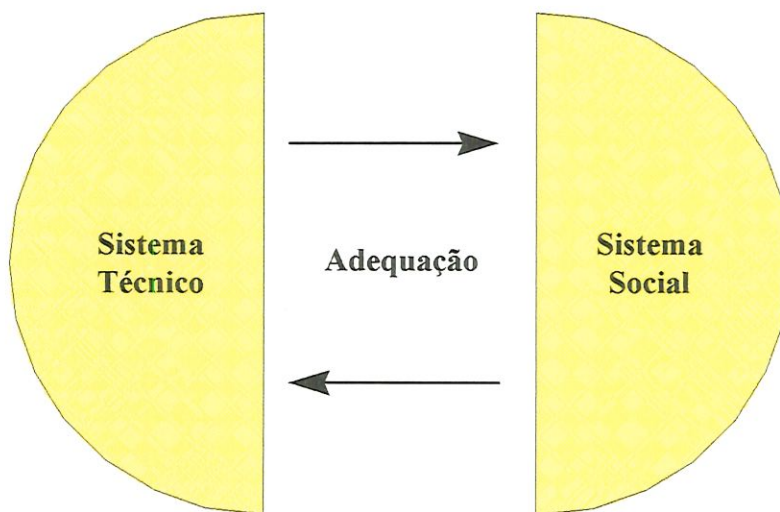


FIGURA 39 - Sistemas Sociotécnicos. Fonte: NADLER et al (1994).

De acordo com essa teoria, as organizações humanas são consideradas sistemas abertos, isto é, mantêm constante interação com o meio em que atuam, dele recebendo insumo - matérias-primas, pessoas, energia e informações - que transformam ou convertem em produtos ou serviços exportados para o meio ambiente. Além disso, as organizações humanas devem ser concebidas como um conjunto de vários subsistemas internos, em interação dinâmica uns com os outros e, portanto, mutuamente dependentes (ABREU, 1982).

Max Weber, ao enunciar os conceitos de burocratização (autoridade hierárquica, divisão do trabalho com base na especialização, normas e deveres bem definidos, e procedimentos escritos), formalização e manualização, completou as idéias de Fayol. A burocracia de Weber era uma teoria coerente e bem elaborada de organização, contendo os seguintes elementos importantes:

- as organizações devem ser construídas em torno de um sistema claro de relações hierárquicas, com maior iniciativa na tomada de decisão, à medida que se sobe na hierarquia, e com uma cadeia de comando estabelecida como o mecanismo principal de coordenação;
- as organizações devem ser governadas por um conjunto claro e coerente de regras e procedimentos escritos cobrindo todos os cargos, tanto operacionais como administrativos;
- os ocupantes de cargos devem ser qualificados para desempenhar suas tarefas, portanto, a competência técnica deve ser a base para o preenchimento dos cargos e para a promoção (NADLER et al, 1994).

A figura 40 a seguir apresenta algumas formas organizacionais típicas.

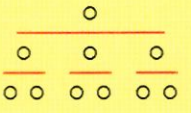
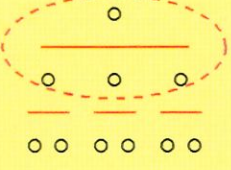
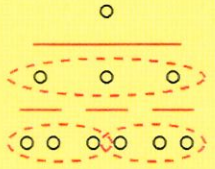
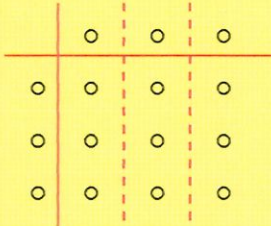
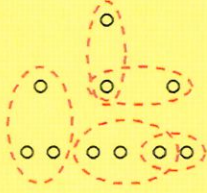
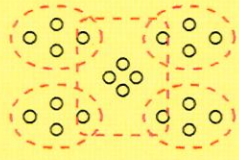
MODELO		CARACTERÍSTICAS
<i>Burocracia rígida</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe estabilidade ambiental • poder decisório e individualizado e centralizado • operações e tarefas são bem identificadas
<i>Burocracia conduzida por comitê</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe ambiente estável com eventuais imprevistos • poder decisório é exercido por comitê • existe variedade na condução das decisões ou áreas
<i>Burocracia com grupos, comitês e task-forces</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe necessidade de perspectiva interdepartamental • nível de comunicação é superior aos anteriores • lealdade aos grupos é condicionada aos interesses dos departamentos
<i>Organização matricial</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe balanceamento de poder entre funções/departamentos e processos • busca maximizar a utilização de recursos e a orientação de esforços • exige maturidade dos líderes e liderados para contornar os conflitos de interesse
<i>Organização baseada em projetos</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe a busca de flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação • todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos • coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões e significados compartilhados
<i>Organização tipo rede orgânica ou empresa virtual</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe existência de um grupo estratégico central • utiliza terceirização em larga escala • não possui identidade clara e duradoura

FIGURA 40 - Modelos Organizacionais.

Fonte: WOOD Jr & PICARELLI FILHO (1996).

4.1.4 - Quarto momento

O quarto momento, denominado de **Enfoque Contingencial**, teve início com as pesquisas realizadas a partir de 1953 por Joan Woodward, onde se demonstrou que a tecnologia passou a ser a variável determinante da estrutura e também, do comportamento organizacional, sendo necessária a adaptação permanente do desenho organizacional às condições do meio ambiente do qual a organização é dependente.

A partir do enfoque contingencial ficou comprovada a correlação entre certos fatores ambientais (mudanças tecnológicas e mercadológicas) e a estrutura organizacional. Constatou-se que o maior ou menor grau de incerteza (ou de certeza) sobre o ambiente, acarretava a adoção de um modelo mais ou menos formal de estrutura organizacional. Desta maneira pode-se identificar dois sistemas divergentes de modelo organizacional que são denominados de mecanístico e de orgânico.

O modelo orgânico é o resultante da adaptação a condições instáveis do ambiente e se caracteriza por apresentar estruturas organizacionais flexíveis, processo decisório descentralizado, contínuas mudanças e redefinições das tarefas em virtude da necessidade de interação dos trabalhos individuais com as tarefas da empresa como um todo. Já o modelo mecanístico é o que melhor se adapta as condições ambientais estáveis, isto é, aquelas em que o grau de incerteza é relativamente baixo. Neste modelo, nota-se uma hierarquia de autoridades bastante rígida, grande ênfase nas regras e normas de procedimentos por escrito, a par de elevada centralização das decisões, com predominância das comunicações de cima para baixo (ABREU, 1982).

Pode-se concluir que o modelo mecanístico baseia-se nos princípios e normas preconizados pela teoria clássica, ao passo que o orgânico apóia-se nas premissas humanísticas do movimento de relações humanas/comportamentalista.

A figura 41 a seguir mostra a evolução da estrutura organizacional das empresas, em relação aos diferentes momentos da teoria das organizações, de acordo com as mudanças ambientais ocorridas.

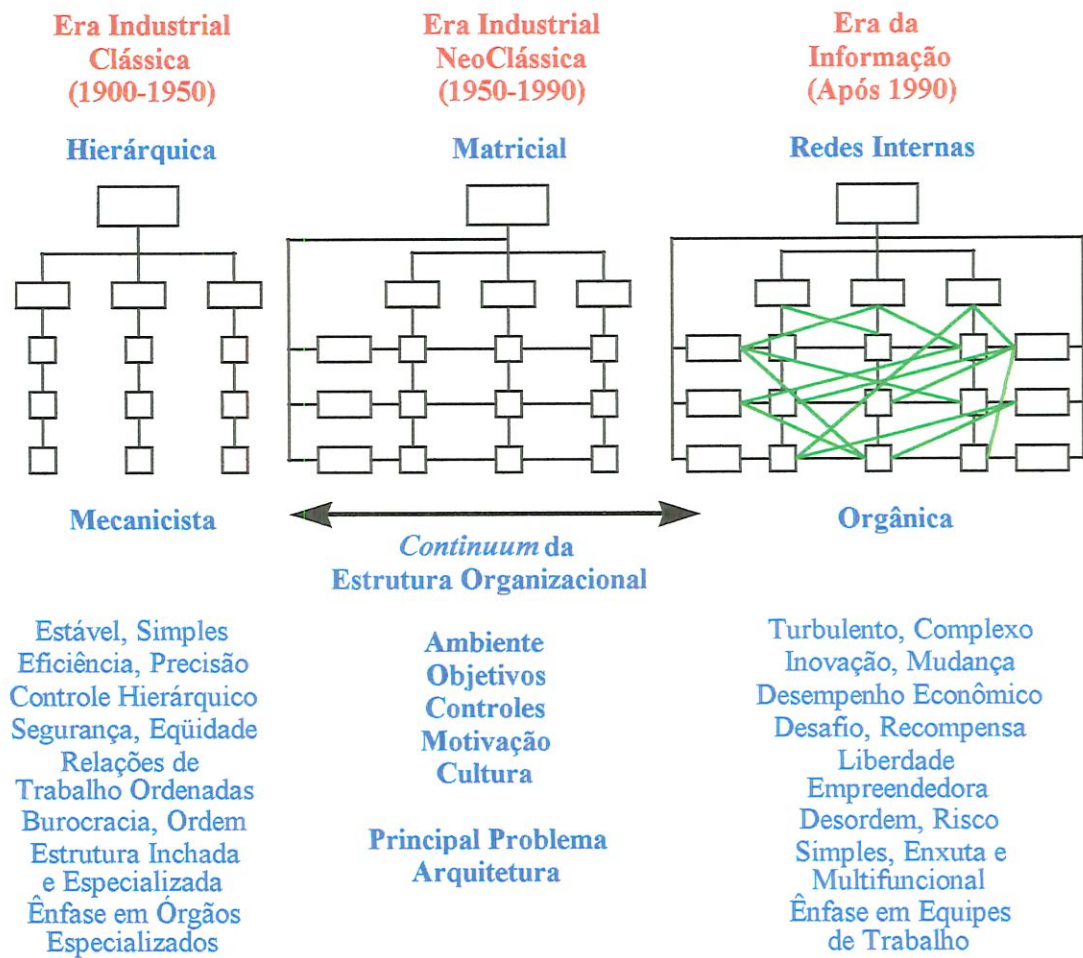


FIGURA 41 - A Evolução da Estrutura Organizacional das Empresas.

Fonte: CHIAVENATO (1996).

De acordo com GUTIERREZ (1991), “os estudiosos do contingencialismo baseiam-se na teoria dos sistemas e em uma visão estruturalista/funcionalista das organizações, uma vez que as consideram como sistemas que dependem de sua capacidade de adaptação ao meio ambiente para sobreviverem. Três fatores têm sido tradicionalmente privilegiados pela teoria da contingência: o porte, a tecnologia e o meio ambiente da organização.”

4.1.5 - Quinto momento

O quinto momento pode ser a princípio denominado de **Produção Enxuta**, é o que ocorre atualmente. A Produção Enxuta surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial. A idéia fundamental é manter um fluxo contínuo de produtos em fabricação e com isto consegue-se flexibilidade em relação às alterações de demanda (Sistema de Produção da Toyota).

O fluxo contínuo produz somente os itens necessários na quantidade necessária e no tempo necessário. Com isto o excesso de estoque é eliminado e a força de trabalho diminuída (o excesso de trabalhadores é cortado), gerando um aumento da produtividade e redução de custos.

Dessa filosofia surgiu o *Just-in-Time* (JIT) que consiste em uma operação de sistema de manufatura simples e eficiente capaz de otimizar o uso de recursos de capital, equipamento e mão-de-obra. Isso resulta em um sistema de produção que atende às exigências de qualidade e de entrega a um cliente ao menor custo.

O JIT pode ser descrito como:

- ☞ filosofia de administração a qual focaliza a eficiência e a integração do sistema de manufatura utilizando o processo mais simples possível;
- ☞ dedicação ao processo de esforço contínuo para minimizar os elementos no sistema de manufatura, restringido a produtividade.

Em um sistema JIT existem cinco princípios básicos, os quais são citados a seguir:

1. Cada funcionário ou posto de trabalho é considerado como cliente e fornecedor ao mesmo tempo.
2. Clientes e fornecedores são uma extensão do processo de manufatura.
3. Busca contínua da simplificação.
4. A prevenção de problemas é mais importante do que suas soluções.
5. Obtenção e/ou produção de algo somente quando for necessário (SILVA FILHO & ALMEIDA FILHO, 1995).

A necessidade constante de aumento de produtividade foi encaminhada, tanto através de novas formas de organização do trabalho, quanto em decorrência do desenvolvimento de novas tecnologias. Foram estes constantes avanços tecnológicos que causaram uma inflexão na perspectiva de crescimento ilimitado da sociedade capitalista (VALENTI & SILVA, 1995).

Duas variáveis modernas estão incomodando bastante as bases tradicionais da organização do trabalho: a complexidade e a natureza mutativa dos ambientes externo e interno e a tecnologia. Ambas estão exigindo uma visão cada vez mais global e integrada da realidade do trabalho e criando campos de ação que levarão ao reexame das relações entre o trabalho, o trabalhador, e a produtividade.

A evolução da estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementada pelos impactos da tecnologia, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o papel dos recursos humanos.

O momento atual se originou da necessidade de se adaptar às demandas de um ambiente em constante mutação, às necessidades renovadas dos clientes, aos concorrentes eficientes e agressivos, à rápida evolução tecnológica e às transformações sociais, que colocam as empresas face ao imperativo de flexibilidade, inovação e criatividade, maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços, humanização da empresa e aumento da qualidade de vida no trabalho.

Para atingir esses objetivos surgiram várias filosofias modernas de gestão da organização, tais como: *Just-in-Time* (JIT), Qualidade Total (TQC), Reengenharia, Manufatura Integrada por Computador (CIM), *Material Requirements Planning* (MRP), *Computer Aided Design* (CAD), *Computer Aided Engineering* (CAE), *Computer Aided Manufacturing* (CAM), Teoria das Restrições, entre outras.

As empresas têm revelado notável capacidade de se adaptar a condições adversas, além de absorver novos estilos de gestão que implicam mudanças culturais: trabalho em equipe, participação, autogestão, polivalência, alargamento e enriquecimento de tarefas, utilizando a fabricação flexível e células de manufatura. (BERTERO & KEINERT, 1994)

Um novo paradigma organizacional está surgindo: o capital deixa de habitar a máquina, passando a habitar o homem. “A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia poderia ser apenas obter lucros. Mas na Era da Informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens - através das pessoas em que tais recursos residem. Assim, o pressuposto básico de uma empresa reinventada é que as pessoas - o capital humano - são o seu bem mais precioso”(ALMEIDA et al, 1993).

Esse novo momento pode ser considerado também como a Era da Descontinuidade, segundo Peter Drucker, Era da Informação ou Pós-industrial, segundo Alvin Toffler, ou Era da Renovação, pois com tantas mudanças ocorrendo quase que diariamente, faz com que as pessoas e as empresas estejam sempre se adaptando à nova realidade, e é devido à necessidade dessa reorientação tão drástica que a era que está surgindo foi denominada desta forma.

Nesse contexto, de acordo com CHIAVENATO (1996), “o espírito empreendedor e a criatividade passam a ser fortemente estimulados. As pressões da competição global levam as empresas a uma busca frenética e incessante da inovação e da mudança para a obtenção de novas formas de vantagem competitiva, ainda que passageiras ou esporádicas, em um mundo instável e turbulento. A velocidade da inovação tecnológica passa a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades e novos padrões de comportamento e de negócios.... Nessa nova era, quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e mais poderoso se torna seu usuário, seja ele uma pessoa, uma empresa ou um país.”

Na figura 42 a seguir é feita uma comparação entre a antiga concepção, que engloba os momentos anteriores e a nova concepção englobando o momento atual.

Concepções Organizacionais Comparadas		
Características Distintivas	Antiga Concepção	Nova Concepção
- Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada, separação <i>quem pensa e quem faz</i>	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do <i>fazer e do pensar</i>
- Produção	Em massa, linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas
- Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
- Realização do trabalho	Individual	Em equipe
- Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito, pela equipe
- Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
- Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
- Relações com o sindicato	Confronto, baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
- Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em equipe, de baixo para cima
- Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
- Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
- Política de treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
- Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
- Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
- Política de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais

Fonte: Lindolfo G. Albuquerque, Competitividade e Recursos Humanos, *Revista de Administração*, 1992

FIGURA 42 - Concepções Organizacionais Comparadas.

Fonte: ALBUQUERQUE (1992).

De tudo o que até agora foi pesquisado ao longo desses momentos cruciais na evolução da teoria das organizações, resulta apenas uma única afirmativa: “a de que cada vez menos é admissível a existência de uma só teoria organizacional, aplicável a qualquer tipo de organização social” (ABREU, 1982).

4.2 - Relação entre qualidade e recursos humanos

A partir do Movimento da Qualidade, surgido nesse quinto momento, tem-se visto que as pessoas são uma fonte cada vez mais importante de vantagem competitiva, pois é com a ajuda destas pessoas que a tão almejada qualidade pode ser obtida. Os problemas fundamentais no alcance de êxito competitivo por meio de pessoas são mais sociais e políticos do que técnicos - muitas vezes sabe-se o que fazer, porém, por uma série de razões, tem-se dificuldades em fazê-lo.

Para PFEFFER (1994), “na medida em que os problemas de gerenciamento da força de trabalho são sociais e políticos, parece sensato avaliar vários esforços na reforma do ambiente de trabalho em termos da habilidade para resolver esses problemas de implementação enquanto se promulgam práticas consistentes com aquilo que é necessário para conseguir êxito por meio da força de trabalho. Por esse critério parece que o movimento de qualidade oferece grande parte da promessa e, na verdade, realização.”

O movimento de qualidade não se trata de um conjunto de processos específicos - tais como Controle de Processo Estatístico, *Benchmarking*, Diagramas de Pareto e assim por diante -, embora estas ferramentas sejam significativas para implementar qualidade. Nem se trata de práticas administrativas completamente modernas ou únicas para a prática de qualidade total. Na verdade é observado que aquilo que é prescrito na maioria dos programas de qualidade são simplesmente meios fundamentalmente sólidos de administrar, incluindo gestão da relação empregatícia, que têm estado em uso há muito tempo. O que termos como “qualidade”, “gestão da qualidade total” e quaisquer outros, utilizados para descrever certos aspectos criados pelo movimento de qualidade, fizeram foi fornecer ímpeto social e político no contexto de um programa sistemático de políticas e práticas. Essas duas características - práticas sistemáticas e ímpeto social e político - são exatamente o que com frequência é necessário para resolver questões de implementação.

O movimento de qualidade é o meio de utilizar linguagem e idéias para mobilizar ações que, muitas vezes, são comentadas, mas não implementadas com frequência. Esse movimento constitui-se numa forma, embora não a única, de superar partes das barreiras para implementar administração mais eficaz da relação empregatícia. Fornece às pessoas um modelo, suporte social e linguagem poderosa para a obtenção dos objetivos.

Uma das visões atuais da qualidade é a de que, ela é a capacidade de encantar o cliente, de tal sorte que as ações da empresa sejam um reflexo de sua opinião. Essa ênfase na satisfação do cliente requer uma atenção para o bem-estar dos recursos humanos, já que é difícil, senão impossível, que funcionários descontentes, desmotivados, não-empenhados e não-envolvidos produzam clientes satisfeitos.

É necessário que sejam utilizadas algumas práticas consistentes para o alcance de vantagem competitiva por meio de pessoas - tais como ênfase no treinamento e atualização de habilidade, participação de funcionário e envolvimento, além de recompensas com o alcance de objetivos importantes de desempenho. Dando-se ênfase às áreas mais significativas que são educação e treinamento e envolvimento de funcionário, este envolvimento pode ser dado através de práticas administrativas como trabalho em equipe e ações da empresa com o intuito de aumentar a autoridade do funcionário para agir (delegação de poder, autonomia).

A empresa que desejar aderir à filosofia da qualidade total, deve ter em mente que o sucesso virá a longo prazo, na medida em que a prioridade for colocada na educação e treinamento contínuos de todos os profissionais envolvidos, direta ou indiretamente, no processo produtivo.

Segundo RAMOS (1994), compreende-se educação para qualidade, como um programa centrado em dois eixos principais: sensibilização humana e preparação técnica. O primeiro - sensibilização - busca-se conscientizar e motivar as pessoas para a qualidade. E no segundo - preparação - pretende-se oferecer as condições técnicas necessárias à operacionalização da qualidade na companhia.

No primeiro eixo, o da sensibilização humana, discute-se sobre alguns temas que permitem entender o que é qualidade total. Entre os temas, destacam-se:

- * conceitos, princípios e fundamentos da Qualidade Total;
- * história e filosofia da Qualidade Total;
- * pensadores (“gurus”) mais destacados;
- * gestão da qualidade total;
- * cultura da qualidade;
- * programa da qualidade (planejamento estratégico).

No segundo eixo, o da preparação técnica, desenvolve-se alguns tópicos que permitem entender como se faz qualidade total. Entre os tópicos, tem-se:

- * ferramentas da qualidade;
- * equipes da qualidade;
- * 5S;
- * motivação;
- * relações interpessoais;
- * conflitos e negociação;
- * atendimento ao cliente.

Somente pessoas sensibilizadas e preparadas tecnicamente possuem a capacidade de viabilizar a operacionalização da qualidade total na empresa.

O paradigma da qualidade total propõe uma visão holística, integrada e globalizadora. Dentro deste enfoque, é possível destacar:

um primeiro foco orientado para as pessoas: a qualidade humana de todos os profissionais da empresa, dos agentes que, direta ou indiretamente, atuam no processo produtivo;

um segundo foco orientado para os processos: a qualidade funcional das atividades técnicas e administrativas que são realizadas em cada setor da empresa;

um terceiro foco orientado para as ferramentas: a qualidade técnica dos instrumentos e das metodologias empregadas para levantar, analisar e resolver os problemas da empresa;

um quarto foco orientado para os grupos: qualidade coletiva das equipes que efetivam o trabalho de forma solidária.

A qualidade total é o ponto de convergência e acontecerá no espaço de interseção e no tempo de integração dos quatros focos.

A variável humana tem sido o ponto crítico das empresas em todo programa de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade, entre outros. Na maioria das vezes, as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade.

Ao mesmo tempo em que as pessoas constituem um perigo para a atuação das empresas, elas constituem também uma vantagem competitiva, que representa o algo mais que uma empresa pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva. Desta forma, as pessoas podem tanto constituir o problema, como podem constituir a solução.

Dentro dos 14 princípios de administração propostos por Deming, alguns se destacam por reconhecerem a importância dos recursos humanos como meio de se obter qualidade:

6. Institua treinamento no local de trabalho.
7. Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor.
8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
9. Elimine as barreiras entre departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
10. Elimine metas numéricas para os recursos humanos...
12. Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.
13. Institua um forte programa de educação e treinamento... As pessoas devem ser continuamente treinadas e retreinadas.
14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo (DEMING, 1990).

Segundo Konosuke Matsushita, fundador da Matsushita Electric Industrial Company, apud PFEFFER (1994), "... Passamos da fase de Taylor. Temos consciência de que a empresa tornou-se terrivelmente complexa. A sobrevivência é muito incerta... Portanto, uma companhia deve ter o empenho constante das mentes de todos os seus funcionários para sobreviver. Para nós, administração é o empenho intelectual de toda a força de trabalho a serviço da companhia..."

Philip B. Crosby também reconhece a importância dos recursos humanos em esforços de qualidade, em seu processo de 14 passos do processo de qualidade, nos quais se destacam:

Passo 1: O compromisso do gerenciamento é a boa vontade em abrir mão de algo que goste, algo muito pessoal, de maneira a melhorar a qualidade de vida dos outros.

Passo 2: A equipe de melhoria da qualidade é o grupo de vigilância de saúde que é encarregada de supervisionar e coordenar a cirurgia, a recuperação e o processo de manutenção da saúde da organização.

Passo 5: Consciência da qualidade é comunicar-se continuamente, de forma que todos saibam que estão no mesmo caminho.

Passo 6: Ação corretiva é identificar, curar, e depois prevenir as doenças que impedem o gozo da vida, seja em nível pessoal ou nos negócios.

Passo 8: A educação do empregado envolve a construção de uma base para compreensão e implementação através de uma linguagem comum e a aplicação de habilidades especiais.

Passo 9: O dia do zero defeitos é o dia em que todos se reúnem e celebram seu compromisso pela qualidade.

Passo 10: Estabelecer as metas é descrever as funções específicas que cada um vai desempenhar.

Passo 12: Reconhecimento significa gratidão, dizer "obrigado" àqueles que fazem jus e o merecem.

Passo 13: Conselhos da qualidade são encontros daqueles que são responsáveis pela boa saúde de uma organização.

Passo 14: O exemplo não é a coisa principal para se influenciar os outros, é a única coisa (CROSBY, 1990).

Ao se buscar a Qualidade Total, objetivo da maioria das empresas, implica-se em um repensar dos valores e princípios não apenas da organização como um todo, mas de cada um dos seus colaboradores, fazendo com que qualquer iniciativa neste sentido se torne um grande processo de mudança cultural e não apenas organizacional. “Não existe organização com alto nível de qualidade, mas sim organizações com colaboradores com alto nível de conscientização do que seja qualidade” (GISSONI, 1995). O enfoque agora não é mais em organogramas e processos, e sim em indivíduos e seu aspecto comportamental. O organograma era visto, muitas vezes, como uma coleção de jaulas ou “quadrinhos”, que tolhiam a criatividade das pessoas e restringiam o trabalho em equipe (MACHLINE, 1994).

O Controle de Qualidade Total (TQC) é utilizado para gerir as organizações humanas, que são constituídas de três elementos básicos: *hardware* - equipamentos e materiais; *software* - procedimentos, também entendidos como maneiras de fazer as coisas, métodos; *humanware* - ser humano. A busca da melhoria das organizações através do TQC se basearia na busca de melhoria desses três elementos. Sendo que o aperfeiçoamento do ser humano é feito através do conhecimento, por meio da educação básica, do treinamento no trabalho e do aperfeiçoamento contínuo dos empregados em cursos formais, entre outros (SILVA FILHO & ALMEIDA FILHO, 1995).

Conforme MACHLINE (1994), “grande número de nossas empresas estava entretido com o desenvolvimento dos seus programas de TQC, quando, em 1987, irrompeu novo paradigma de excelência, mais tangível e atingível que o TQC: as normas ISO 9000/9004. Verifica-se uma corrida em nossas empresas para obter a certificação ISO 9000. É um primeiro degrau a ser galgado na direção do TQC.” Sendo que para algumas empresas a primeira iniciativa de qualidade surgiu em seus setores industriais através dessa preparação para a Certificação ISO 9000 (GISSONI, 1995).

Antônio Carlos Viriato de Miranda apud KOCHEN (1995), diretor de Operações de Consultoria do Grupo Amisa, afirma que o dirigente de Recursos Humanos não está preparado para as mudanças que atualmente presenciamos no mundo porque não é capaz de enxergar o ser humano dentro da empresa. “A cultura de RH não vê o Ser Humano, as empresas não estão preparadas para lidar com o ser humano, não vêem como as pessoas estão sentindo as mudanças, ou como elas poderiam ser preparadas, e ficam só nos efeitos.”

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Surge daí a ênfase atribuída ao estudo do papel estratégico da administração de Recursos Humanos.

Já que a competitividade internacional é intensiva em conhecimento, a educação e o treinamento da população constituem requisitos básicos para o desenvolvimento, o que justifica a importância do investimento na melhoria da qualidade do capital humano. “O segredo do sucesso de uma empresa está na qualidade dos seus recursos humanos” (ALMEIDA et al., 1993).

Muitas companhias dão ênfase ao conhecimento e a melhoria de processos, ignorando a habilidade comportamental necessária para criar a mudança que elas estão procurando. É necessário que os funcionários tenham conhecimento e aprendam sobre as Ferramentas da Qualidade, mas é fundamental também supri-los de habilidades que eles precisam para lidar com conflitos, delegar resultados, atingir harmonia nas equipes, entre outros. O treinamento deve focalizar a construção dessas habilidades (CAUDRON, 1993).

A gestão da qualidade total é uma mudança cultural, que significa uma mudança no comportamento coletivo de parte das pessoas da organização. Para que isso ocorra é fundamental que a área de Recursos Humanos, possuidora da maioria dos sistemas organizacionais que podem criar essa mudança de comportamento, participe desse processo.

A área de Recursos Humanos representa uma parte significativa no suporte e direção de uma melhoria contínua da cultura, mantendo sistemas alinhados à estratégia da qualidade. Onde cada sistema de Recursos Humanos tem o potencial de influenciar a performance do funcionário e, dessa maneira, o sucesso ou fracasso de uma iniciativa da qualidade total.

E é dentro da área de Recursos Humanos que o treinamento e a área de recompensas e reconhecimento, os quais são fundamentais e muito importantes para o sucesso da qualidade, são desenvolvidos (CAUDRON, 1993). Portanto pode ser concluído que a área de Recursos Humanos tem um papel fundamental para a obtenção da qualidade total.

Capítulo 5

PESQUISA: METODOLOGIA E ESTUDO DE CASO

Neste capítulo há uma discussão sobre a metodologia utilizada, bem como o estudo de caso realizado na empresa Tecumseh do Brasil Ltda. fabricante de compressores herméticos.

5.1 - Metodologia utilizada

Como o objetivo deste trabalho é um estudo de aspectos da evolução da qualidade e dos recursos humanos em uma empresa, a pesquisa proposta consiste na análise da literatura existente sobre Gestão da Qualidade e Gestão de Recursos Humanos.

O presente trabalho é uma pesquisa de caráter exploratório, que analisa, com base em uma teoria pesquisada, aspectos ligados à Qualidade e aos Recursos Humanos de uma empresa, visando o confronto da prática com a teoria. A partir do arcabouço teórico montou-se um roteiro de pesquisa para ilustrar esta teoria pesquisada.

O confronto teoria versus prática aconteceu através de entrevistas não-diretivas com pessoas envolvidas nas atividades de Qualidade e Recursos Humanos, segundo um roteiro básico, e através de observações da pesquisadora.

A técnica de entrevista não-diretiva liberta o pesquisador da rigidez introduzida pelos questionários tradicionais, não impõe a problemática ao entrevistado e permite maior flexibilidade à entrevista, obtendo-se uma qualidade maior das informações coletadas. A proposta de THIOLENT (1981) é a adoção da entrevista não-diretiva na pesquisa exploratória, contudo é necessário antes verificar o porque da não adoção do questionário ou da entrevista direta como instrumento de levantamento de dados.

O inconveniente da utilização de questionário é a imposição da problemática ao entrevistado, ao invés de buscar descobrir esta problemática na atividade de pesquisa. Outro fator muito criticado, segundo MARTINS (1993), é a indução da resposta que os questionários podem trazer em si.

As vantagens da aplicação de questionários são a facilidade de tabulação e quantificação dos dados para análises estatísticas, além da facilidade e rapidez de aplicação. THIOLENT (1981) propõe a utilização de questionários na observação indireta, onde o objetivo pode ser intervir nas redes de comunicação, porém essa utilização deve ser submetida ao controle metodológico. De acordo com MARTINS (1993) os questionários induzem respostas, sendo que alguns entrevistados quando argüidos podem omitir a verdade.

Assim a entrevista não-diretiva passa a ser a solução para o problema de imposição da problemática ao entrevistado. Embora, THIOLENT (1981) ressalte que "... uma problematização é necessária. O pesquisador não pode realizar entrevistas não-diretivas na base da intuição...".

Uma grande vantagem da entrevista não-diretiva é sua grande capacidade de obter informações qualitativas acerca de uma realidade. O importante é dar ao entrevistado liberdade para que ele coloque seus problemas, possibilitando a descoberta de novas faces das hipóteses ou novas problemáticas. Como observa THIOLENT (1981), isso poderá restituir aos entrevistados uma "iniciativa" e "controle das ações de interrogação".

O objetivo foi realizar uma análise histórica, que permitisse identificar - ainda que preliminarmente - as origens e a evolução da Qualidade e dos Recursos Humanos. Foram investigadas também as principais atividades da área da Qualidade e dos Recursos Humanos, verificando as atitudes tomadas frente à introdução de novas técnicas e ferramentas produtivas. Trata-se de uma análise de tendências, obviamente, não-exaustiva.

A estratégia utilizada para a realização da pesquisa exploratória no campo foi baseada na formulação de arcabouço teórico fruto de uma intensa revisão bibliográfica. A figura 43 a seguir ilustra resumidamente a estratégia metodológica adotada.

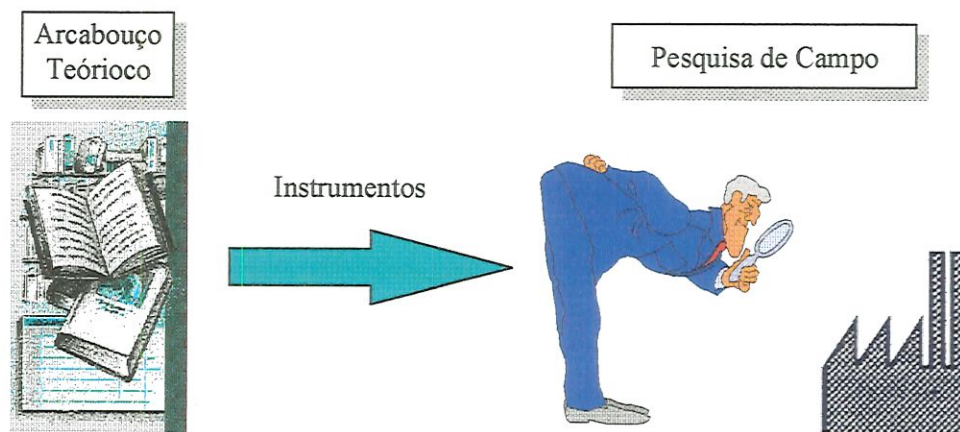


FIGURA 43 - Estratégia mercadológica. Fonte: MARTINS (1993).

O arcabouço teórico tem por finalidade propiciar um melhor entendimento da realidade na qual se insere o presente trabalho, fornecendo modelos teóricos sobre o objeto de estudo eleito na investigação realizada no campo. Conforme THIOLENT (1981), o arcabouço teórico é um guia para o pesquisador andar pelos labirintos e quebra-cabeças da investigação.

Em seguida, confeccionou-se um roteiro para guiar as entrevistas não-diretivas a serem realizadas no campo. O roteiro da pesquisa foi montado com vistas a cobrir todo o espectro teórico e, ao mesmo tempo, permitir um grau de liberdade para que os temas pudessem fluir livremente. Neste sentido, abandonou-se a postura rígida de questionários, sem entretanto perder os detalhes de interesse.

O roteiro pode ser consultado no ANEXO, no final do trabalho. Ele teve dois objetivos: alertar o pesquisador, durante a entrevista, para os pontos mais relevantes e ser o vínculo entre o aparato teórico montado e a prática das áreas da Qualidade e dos Recursos Humanos no sistema de produção.

Essa estratégia evita o problema de questão metodológica levantada por THIOLENT (1981), onde a pesquisa, por um descontrole epistemológico, pode levar a um excesso de empirismo (observação sem teoria) ou excesso de formalismo (teorias formalizadas sem observação do real).

A escolha desta metodologia segue a tendência dos trabalhos realizados na área de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos / Universidade de São Paulo - SACOMANO (1983), SACOMANO (1990), MARTINS (1993), FAESARELLA (1996) e OCAMPOS (1997).

5.2 - Estudo de caso

A Tecumseh do Brasil Ltda., subsidiária brasileira da Tecumseh Products Company, líder na fabricação de compressores herméticos, foi fundada em 07 de novembro de 1972 por três empresas: General Electric do Brasil S.A., Pereira Lopes Ibesa Indústria e Comércio S.A. e a Tool Reserch Argentina S.A.. Em 1984, o controle acionário da companhia foi totalmente adquirido pela Tecumseh Products Company, dos Estados Unidos, incorporando novos rumos aos volumes de produção, qualidade e tecnologia de seus compressores herméticos permitindo a geração de produtos de alta eficiência e baixo nível de ruído.

Está instalada na cidade de São Carlos - SP, com duas unidades fabris que abrangem 100.000 m² de área construída, com capacidade de produção acima de 10 milhões de unidade ao ano, possui cerca de 4.600 funcionários e atua no mercado nacional e internacional, exportando para mais de 60 países.

Após a mudança na alta administração ocorrida em 1996, a empresa modificou seu organograma e sua estrutura e foram criadas as chamadas “Unidades de Negócio de Manufatura”, de acordo com a visão do novo presidente. Antes dessa mudança, sua estrutura era centralizada, havia uma diretoria sem autonomia, e uma área industrial responsável por tudo, após a mudança foram criadas as cinco Unidades de Negócio. Essas Unidades de Negócio funcionam como cinco pequenas fábricas, cada gerente de cada fábrica é responsável pelo processo produtivo, qualidade, planejamento e controle da produção e materiais, e manutenção corretiva. A grande transformação dessa mudança foi a autonomia dada aos gerentes e funcionários.

Seu organograma geral atual pode ser visto a seguir.

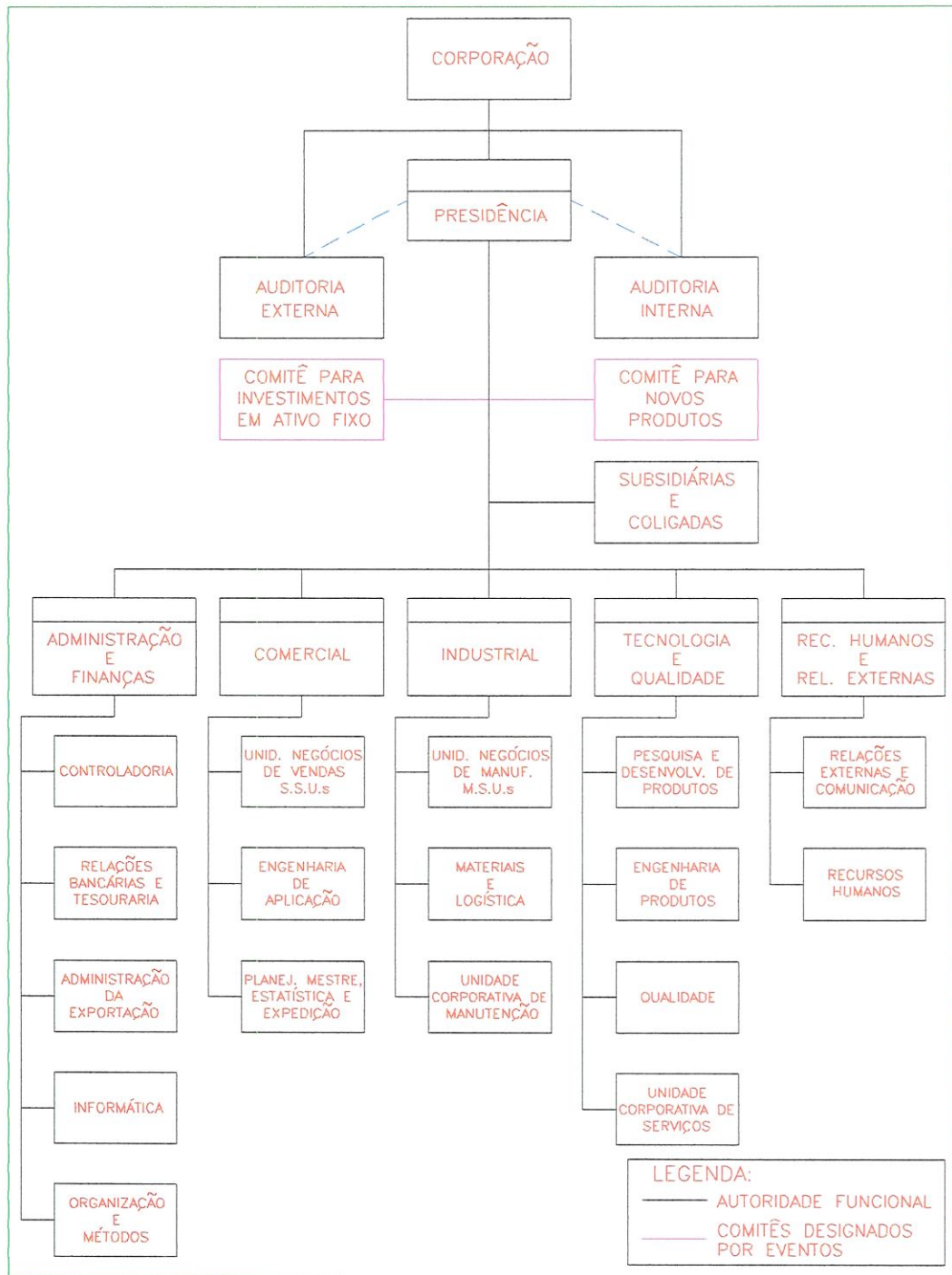


FIGURA 44 - Estrutura Organizacional.
 Fonte: TECUMSEH do Brasil Ltda.

A administração dessas Unidades de Negócios (U.N.) fica a cargo de gerentes autônomos que possuem responsabilidade sobre seus custos, metas para a qualidade, manutenção e metas de produtividade. Desta maneira, cada gerente atua como um empresário conduzindo a sua Unidade de Negócio.

Algumas áreas permanecem corporativas como: Compras, Materiais, Recursos Humanos, Manutenção Preventiva, Engenharia de Produto e Engenharia da Qualidade.

Seu parque industrial possui 540.000 m² de terreno, e suas 5 Unidades de Negócios são:

U.N.I: Fundição;

U.N.II: Fábrica de Estator e Rotor;

U.N.III: Usinagem, Montagem e Processo Final para compressores AE, AK e AZ;

U.N.IV: Estamparia;

U.N.V: Compressores TP (ecológico) e RG (rotativo).

Sua linha de produtos se divide em 5 famílias:

- **AE:** são compressores desenvolvidos para aplicação de 4 tipos diferentes de gases refrigerantes (R-12, R-22, R-502 e R-134a). Caracterizam-se pela alta eficiência energética, baixo consumo de energia, baixo nível de ruído e por operar em condições distintas de tensão.
- **AK:** são compressores desenvolvidos para aplicação de dois tipos diferentes de gases refrigerantes. Caracterizam-se por serem adaptáveis a características severas de funcionamento, pelo baixo nível de ruído e alta eficiência energética.
- **AZ:** são compressores que podem utilizar dois tipos diferentes de gases refrigerantes. São mais leves, compactos, com baixo consumo e pequeno nível de ruído.
- **RK:** são fabricados com peças de alta precisão com tolerâncias fechadas para proporcionar alto rendimento e vida útil longa, utilizando apenas um tipo de gás refrigerante.
- **TP:** é chamado de “compressor ecológico”, e vem sendo amplamente exportado. Isso se deve ao fato dessa linha de compressores ter sido desenvolvida para aplicação de gases alternativos, como o R-134a (não ataca a camada de ozônio), podendo também ser aplicados com outros gases. Além de serem pequenos e leves, possuem maior eficiência energética, baixo nível de ruído e baixo consumo de energia.

Cada família de compressores possui várias divisões de acordo com as suas aplicações, e dentro dessas aplicações encontram-se ainda outras características específicas que formam os mais de 100 modelos produzidos pela Tecumseh (OCAMPOS, 1997).

Além dos compressores herméticos para refrigeração doméstica e comercial, a Tecumseh ainda produz: unidades condensadoras e ignição eletrônica (mercado americano). Seus principais clientes no Brasil são: Electrolux, Springer, ABS Continental e a C&S. Nos Estados Unidos seu principal cliente é a AMANA, na Itália é a DELonghi e na Tailândia é a Sharp.

A constante preocupação com a Qualidade e as exigências do mercado externo, levaram a Tecumseh do Brasil a ser uma das primeiras empresas da América do Sul a receber em outubro de 1992 a certificação da ISO 9001 (B.V.Q.I - *Bureau Veritas Quality International*) padrão mundial para a garantia do sistema da qualidade. Em 1994 foi uma das primeiras empresas a obter a certificação ISO 9001 de acordo com a nova versão da norma. A Tecumseh foi certificada de acordo com a norma ISO 9001, pois seu sistema da qualidade abrange projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

Em outubro de 1995, obteve a recertificação pelo mesmo organismo. Essa certificação representa o reconhecimento de um sistema de qualidade estruturado em todas as áreas da empresa, capaz de atender aos mais exigentes padrões internacionais. A manutenção e aprimoramento desse sistema são realizados através do esforço participativo e direcionado de todos os funcionários. A qualidade dos produtos reflete, também, a qualidade dos fornecedores e clientes, com os quais a Tecumseh do Brasil mantém uma parceria de estreita colaboração e benefício mútuos.

5.2.1 - Qualidade

Seu Sistema da Qualidade é formado pela estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para a implementação da qualidade e gerenciamento da Qualidade Assegurada. O sistema está adaptado de maneira que todas as partes, componentes, instalações e produtos se voltem para as necessidades dos clientes, possuindo caráter preventivo para a ocorrência de problemas (Garantia da Qualidade).

Os planos da Qualidade são preparados de modo que a empresa busque o desenvolvimento de novos produtos, novas técnicas, serviços ou processos. Também estão elaborados procedimentos de modo a atender cada situação proposta de acordo com as necessidades dos clientes (OCAMPOS, 1997).

Sua política da qualidade é:

“A Tecumseh do Brasil, para superar as expectativas de seus clientes, assume o compromisso da melhoria contínua dos processos, produtos, serviços e do desenvolvimento de seus colaboradores e fornecedores.”

Bem como sua missão:

“Desenvolver e fabricar com tecnologia de ponta e comercializar a nível mundial, compressores herméticos e unidades condensadoras; oferecendo produtos e serviços com qualidade assegurada e condições competitivas; garantindo lucros que permitam investimentos e remuneração do acionista; proporcionando excelentes condições de realização profissional e humana a seus colaboradores; preservando o meio ambiente.”

5.2.2 - Evolução da qualidade

No começo, haviam inspetores atuando na linha de produção. Eles iam em todas as máquinas e liberavam-nas para produção, retiravam uma amostra, inspecionavam e chegavam a conclusão se estava boa ou não, estando boa a máquina poderia produzir.

Depois dessa fase, veio a fase de auditoria de produção. Toda a inspeção que era feita pelo auditor de qualidade (o inspetor), passou a ser realizada pelo próprio operador. Assim, o operador tinha além da responsabilidade de produzir, a responsabilidade de inspecionar.

Hoje, está sendo realizada uma auditoria final, ou seja, no final da linha de produção com o produto pronto a auditoria da qualidade retira uma amostragem e inspeciona todas as características, se houver algum problema o lote todo está rejeitado.

A pretensão futura, que já está começando a ser feito, é passar da auditoria final para a auditoria de processo, próxima etapa da evolução.

Em relação ao sistema da qualidade a evolução a partir de 1990 começou com a adaptação do sistema aos requisitos da ISO 9000 (no caso da Tecumseh, ISO 9001), por pressão da Comunidade Européia, e em outubro de 1992 a empresa conseguiu a certificação.

No futuro é pretendido alcançar a Qualidade Total. O primeiro passo foi a certificação da ISO 9000, há agora todo um processo de evolução até conseguir obtê-la. Para isso, a empresa está utilizando em seu sistema alguns requisitos e ferramentas da norma QS 9000, principalmente com relação ao controle de processo. Hoje, a Tecumseh já atende a 75% da QS 9000. As ferramentas da QS 9000 que são utilizadas pela empresa são: PPAP, FMEA, Projeto de Experimento, as quais ela exige. Cabe ressaltar que a empresa não pretende se certificar conforme a norma QS 9000, pois ela não é fornecedora da indústria automobilística.

Após essa fase, a empresa pretende atingir aos requisitos da ISO 9004, que é uma norma de gestão e não um requisito como as normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. Mais tarde pretende atingir aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), embora não pretenda concorrer ao prêmio e sim se adequar aos seus critérios, tudo isso para conseguir obter a Qualidade Total, que acima de tudo é uma filosofia.

A evolução da qualidade da TECUMSEH, segue a figura 45 a seguir.

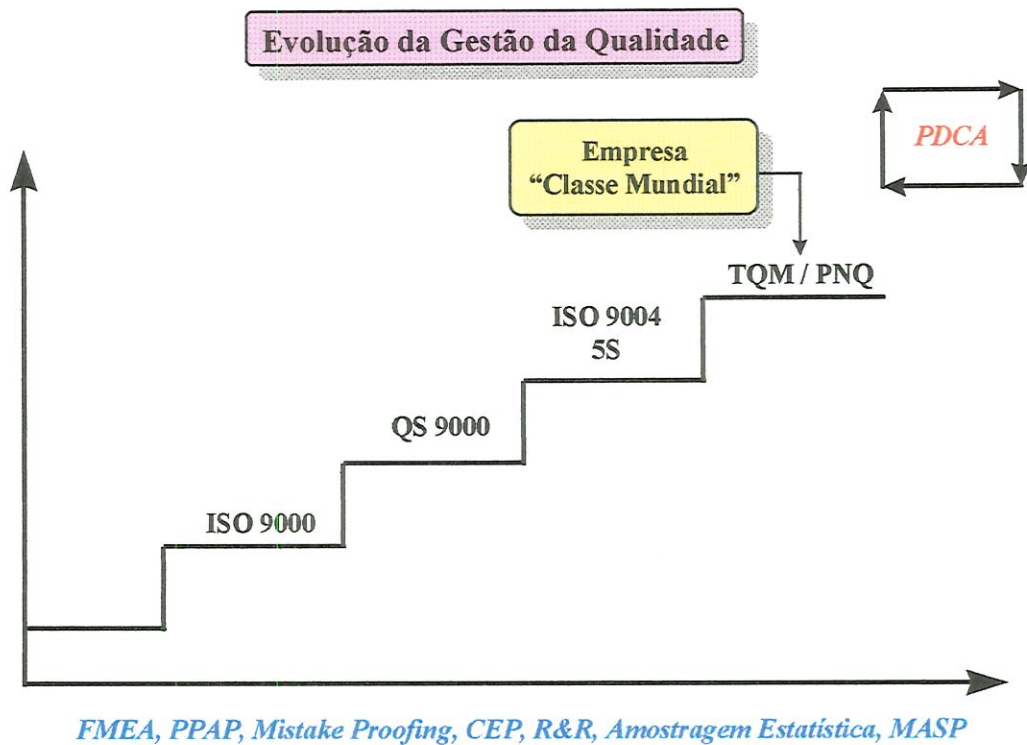


FIGURA 45 - Evolução da Qualidade.

Fonte: TECUMSEH do Brasil Ltda..

Durante a adequação do sistema em relação aos requisitos da ISO 9000 todos foram treinados, mas com treinamento diferenciado, embora todos tenham recebido a divulgação da política da qualidade e a missão da empresa, já que estas fazem parte da norma. Além disso, algumas pessoas específicas receberam treinamento externo, para atuarem como coordenadores da ISO 9000.

5.2.3 - Estratégia da qualidade

Para o planejamento estratégico existem dois documentos que são o *Business Plan* e o *Quality Objectives* da área da Qualidade.

Os objetivos e estratégias para a Qualidade são definidos anualmente através da análise dos resultados obtidos em anos anteriores, contidos no manual *Quality Objectives* da área da Qualidade da empresa. Tais objetivos dizem respeito à performance de fornecedores, índices de rejeição, treinamento e qualificação, custos e implantação de novas técnicas.

Os recursos necessários para atingir os objetivos e metas definidos são registrados no *Business Plan* (Plano de Negócio), que determina a política de investimentos da empresa dentro dos próximos dois anos. Para o Plano de Negócio são considerados alguns fatores, como:

- crescimento econômico das regiões onde se realizam os negócios;
- análise de concorrentes e clientes em potencial dessas regiões;
- políticas cambiais nacional e externas;
- política de Recursos Humanos;
- política ambiental;
- análise de custos fixos e variáveis;
- estratégia para a melhoria da posição da empresa;
- novos produtos e tecnologia.

O Plano de Negócios é elaborado por cada área. Descreve a política, os objetivos e o treinamento, em relação a fornecedores, a rejeição interna, a rejeição dos seus clientes, a produtos embarcados no tempo correto e com relação aos custos da qualidade.

A área da Qualidade tem um plano de ação, que contém o que será feito em relação a novos clientes, aos clientes atuais, as unidades de negócio quando forem introduzidos novos produtos e em relação a produtos atuais. Esses são os objetivos da qualidade, que são medidos por meio de indicadores (dezesseis ao todo), como o absenteísmo da área, horas extras, *turn over* espontâneo, satisfação do cliente, entre outros. Como a Qualidade é uma área prestadora de serviços para outras áreas, existe a preocupação com os clientes internos em relação a satisfação com o serviço prestado. Existe também o aprimoramento do próprio sistema da qualidade, a avaliação da capacidade do processo, entre outros.

Para melhorar a Qualidade, deve-se melhorar o processo produtivo, o projeto de produto, mas deve melhorar continuamente também, e principalmente, o ser humano, através do treinamento e da capacitação do ser humano. Não é só treinar, é capacitar o funcionário para que possa desempenhar bem a sua função. Inclusive, em relação ao processo de automação, a empresa acredita que não precisa de um outro tipo de mão-de-obra e sim da já existente melhor capacitada através de treinamento.

5.2.4 - Ferramentas da qualidade

⇒ Gráfico de Pareto: sempre foi usado e está sendo usado cada vez mais, principalmente em relação a causa e efeito. Uso normal.

⇒ Cartas de Controle: começou em 1995, com o uso do CEP.

Primeiramente, começou-se com o Gráfico de Pré-Controle, pois era muito mais fácil para o operador já que não exigia qualquer cálculo. Mais tarde, houve a necessidade de colocar um outro tipo de carta de controle, no caso o CEP. O problema era colocar um tipo de carta de controle XR, pois existia muitas contas a fazer, o que não é simples para o operador. Isso foi resolvido colocando ao invés de Carta XR a Carta de Mediana, já que o número de contas era menor e não havia a necessidade de calcular a média. Começou na fábrica 5 e estão ampliando para as outras unidades, como a fábrica 3.

Antes haviam as Cartas de Registro de Inspeção, não eram cartas de controle de processo, como o próprio nome diz a carta deveria servir para controlar o processo. Uma carta onde só se registra aprovado ou rejeitado (não exerce qualquer controle sobre o processo). Isso já está em processo de modificação.

⇒ Gráfico de Causa e Efeito: uma das sete ferramentas da qualidade, tem sido cada vez mais usado.

⇒ Análise de Árvore de Falhas: é uma nova maneira que está sendo empregada para estabelecer a causa de uma não conformidade, junto ao FMEA.

⇒ FMEA (Análise do Modo e Efeito da Falha): é uma ferramenta recente, preventiva que já está sendo usada, tanto no processo como no projeto. Há doze grupos de FMEA no processo e dois grupos no projeto. Com esta ferramenta são identificadas preventivamente as causas potenciais de falhas, e antes que ocorra já se consegue detectar e tomar uma ação.

⇒ PPAP (Processo de Aprovação de Peça de Produção): é sugerida, requisitada pela QS 9000, apesar de não serem fornecedores da indústria automobilística e não pretenderem ser certificados pela norma QS 9000, acreditam que esta norma seja uma evolução da ISO 9000, principalmente com relação a parte preventiva e controle de processo.

Essa ferramenta começou a ser implantada em 1997, e a empresa já possui alguns PPAPs de alguns fornecedores. A idéia é aumentar a confiança no próprio fornecedor, isso durante a fase de desenvolvimento de um novo produto. Interessa saber se ele tem capacidade de produzir de acordo com as especificações da empresa, e além disso se ele tem a capacidade de se manter durante um determinado tempo.

Existe a pretensão da empresa usar outras ferramentas para os próximos anos, como: QFD, Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), Análise de Elementos Finitos, Engenharia e Análise de Valor (relacionada principalmente a custos), e Projeto de Experimentos.

A evolução na adoção das ferramentas ocorreu na seguinte ordem: Causa e Efeito, Gráfico de Pareto, Carta de Pré-Controle, CEP, Registro por Inspeção e Carta de Mediana, Controle do Processo.

Além das Cartas de Registro, existem as Cartas de Variável, onde os limites de controle são estabelecidos a partir de uma tolerância e de uma porcentagem da especificação, esses limites são fixos, não mudam. No CEP é referenciado que esses limites de controle devem ser estabelecidos em função da própria variação do processo, desta maneira o CEP propriamente dito, não era adotado pela empresa, apesar de ter um controle sobre o processo.

5.2.5 - Recursos humanos

Sua área de Recursos Humanos abrange três aspectos:

- desenvolvimento gerencial: são desenvolvidas atividades nas linhas de comportamento e de aquisição de conhecimentos relacionados, por exemplo: há cursos de finanças para executivos não financeiros. A área de RH procura dentro do mercado as abordagens que estão sendo utilizadas pelas grandes empresas no campo do treinamento, fazendo essa programação de cursos a cada dois anos;
- treinamento técnico administrativo: é planejado com base nas solicitações das gerências para os cursos que serão necessários num determinado período. Tem relação com alterações ou novas técnicas implantadas no processo, novos procedimentos e novos programas implantados dentro da empresa. A solicitação dos cursos é feita pelas gerências, restando para a diretoria a aprovação e/ou adaptações necessárias. Também existem programas gerais para a fábrica, como cursos de atualização em informática, que são úteis para vários setores da empresa.
- treinamento operacional: consiste em programas de desenvolvimento operacional, ligados especificamente à área de produção. Todos os operários que entram na empresa possuem pelo menos o primeiro grau completo, e são admitidos como ajudantes industriais. Até que sejam promovidos para operadores nível 1, devem passar por cursos que são determinados pelas áreas em que estão ligados. É um plano de treinamento específico feito por instrutores internos para as funções que os funcionários irão ocupar, funcionando como uma grade curricular. As promoções subsequentes estão condicionadas à conclusão dos cursos ligados ao nível atual dos operários, sendo que um funcionário deve ficar no mínimo um ano em um cargo antes que possa ser promovido.

Sua política da qualidade é:

“A Tecumseh do Brasil assume com seus clientes, acionistas e a comunidade em geral, o compromisso de produzir e comercializar produtos de qualidade comprovada, líderes de mercado, não agressivos ao meio ambiente e modelo para outras empresas.

O cumprimento desse compromisso implica:

- *uso de processos adequados que garantam as especificações internas e externas;*
- *permanente preocupação com a competitividade de nossos clientes e fornecedores;*

- *melhoria constante de nossos produtos e processos;*
- *perfeita sintonia com o mercado, de modo a introduzir em tempo as melhorias ou novos produtos que venham a superar as suas expectativas;*
- *tudo isso cumprimos em clima de alta motivação interna e profundo respeito a todos os nossos colaboradores.”*

Bem como sua missão:

“Ser líder de mercado nos produtos que comercializamos e orgulho para a sociedade pelo respeito aos nossos funcionários, ao meio ambiente e à remuneração do capital investido, mola propulsora de nosso permanente investimento.”

5.2.6 - Evolução dos recursos humanos

A empresa está em funcionamento a vinte e cinco anos em São Carlos, e dentro desse tempo sofreu várias mudanças. Hoje, a empresa possui características de dinamismo, agilidade e rapidez nas informações.

A estrutura de RH era basicamente de Administração de Pessoal, ou seja, conceituada por uma área especificamente de relações trabalhistas, administração dos papéis referentes aos seres humanos, não necessariamente de desenvolvimento. Como todas as empresas ela era centralizada dessa forma, ou seja, tudo que se referia a folha de pagamento, processos trabalhistas, atendimento de benefícios, mas de uma forma conjunta com a administração.

Com o passar do tempo, esse conceito foi mudando, as coisas foram evoluindo e a empresa passou a dar um valor maior ao fator humano, e desta maneira, ela criou a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos, isto ocorreu recentemente a cerca de cinco - seis anos (1992-93).

As áreas de Administração e de Desenvolvimento caminhavam paralelas, a área de Administração permaneceu com as suas rotinas já mencionadas, e a área de Desenvolvimento ficou focada em Treinamento, Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, e Cargos e Salários. Assim, passou-se a investir mais no ser humano, desenvolvendo programas de treinamento, programas internos e externos, incentivando cursos de idiomas e cursos de informática.

A valorização dos cursos internos é bastante significativa, pois o operador passou a ter um programa de desenvolvimento dentro da empresa, coisa que não existia. O desenvolvimento do operador passou a ser vinculado a promoções financeiras e de carreira, e ele passou a dar mais importância a isso.

Esses cursos chamados de “Programa Desenvolvimento de Operadores” existem até hoje e continuam motivando o desenvolvimento, estando ligados a uma necessidade do operador no posto de trabalho, na sua área produtiva.

Os cursos são específicos das áreas, cada área produtiva levanta sua necessidade (seja material didático, seja a própria instrução do programa), e esses programas são desenvolvidos internamente, totalmente voltados para a realidade daquela área.

Começou a valorizar também às formas de Recrutamento, aos métodos como: dinâmica de grupo, provas situacionais, enfim atividades de seleção voltadas a características individuais das pessoas.

Cargos e Salários também receberam mais atenção, tomando-se mais cuidado com a carreira das pessoas na empresa, trabalhando-se mais com pesquisa salarial, descrição de cargos. Este programa ainda permanece na área de Desenvolvimento.

A área de Desenvolvimento que havia se ramificado, voltou a se unir com a Administração de Recursos Humanos e hoje a nova área é chamada de Recursos Humanos, apenas. Isso ocorreu a mais ou menos um ano e meio - dois anos (1996), abrangendo todas as áreas. Assim, continuam as áreas de administração, relações trabalhistas, outras de benefícios, clínica médica, treinamento, seleção e remuneração.

O que mudou em termos de perfil de Recursos Humanos de um ano e meio para cá foi a descentralização de Recursos Humanos. Há uma estrutura corporativa (chamada de corporativa central), sendo que a área faz um vínculo com as unidades de negócio e as áreas corporativas, nas cinco mini - fábricas (áreas produtivas). Cada uma das unidades tem seu respectivo analista de Recursos Humanos, e ele na própria área é quem vai desenvolver as atividades, levantar as necessidades, desenvolver programas, tudo isso é feito na própria área de trabalho, o que facilitou bastante o atendimento mais imediato das necessidades e o retorno é muito mais rápido. A área corporativa dá apoio logístico e apoio às áreas no que se refere a atividades globais de treinamento, cursos gerenciais, apoiando diretamente as áreas corporativas (Recursos Humanos, Qualidade, Manutenção Preventiva, Escritórios de Contabilidade - que são seus clientes diretos).

5.2.7 - Estratégia de recursos humanos

A estratégia de Recursos Humanos, em linhas gerais, é a de desenvolver as pessoas de fato, de dar a oportunidade para as pessoas não ficarem restritas só no trabalho mecânico - produtivo ou mecânico de escritório, mas se desenvolverem como pessoas. Por exemplo, há o curso de língua estrangeira, oferecido à nível gerencial de média a alta gerência, onde são incentivadas mais de cento e cinquenta pessoas a fazerem o curso, com um reembolso.

Dentro do *Business Plan*, a área de Recursos Humanos atua de forma a fazer uma ponte entre a matriz e as outras áreas, fazendo-se um contato com as áreas que levantam as suas necessidades de treinamento para o próximo ano, por exemplo, ou a compra de um equipamento ou algo específico voltado para desenvolvimento. Recursos Humanos então faz uma junção desses dados, projeta o orçamento e esse orçamento é encaminhado para a matriz para aprovação. A partir da aprovação, a área de Recursos Humanos começa a operacionalizar essas atividades.

Uma das estratégias de Recursos Humanos é de desenvolver as chefias. Então são projetados para o ano os cursos necessários para esse desenvolvimento.

5.2.8 - Cultura organizacional

Para a empresa a mudança cultural deve partir das próprias pessoas. A cultura anterior, antes da mudança da diretoria, era mais rígida, mais fechada, desta forma as pessoas espelhavam essa rigidez, essa expressão mais fechada.

Agora com a nova administração, as pessoas possuem mais abertura para falar, menos receio de se exporem. E frente a comunidade a empresa está mudando sua imagem. Uma das iniciativas foi o programa “Portas Abertas”, também uma forma de entrar em contato com as Universidades, as escolas técnicas, o que antes era muito distante.

Hoje após essa mudança, criou-se também um programa com os fornecedores chamado de “Tecumseh Parceria”, que é a valorização do relacionamento com os fornecedores. Todo esse processo está gerando uma mudança cultural.

Favorecendo a imagem da empresa na comunidade, muda-se a visão anterior e com isso gera no funcionário uma motivação maior, uma imagem mais positiva e uma mudança interior nas pessoas. O fato de investir mais em treinamento, em lazer, faz parte de um conjunto de medidas para que as pessoas fiquem mais centradas, mais motivadas.

5.2.9 - Motivação

A empresa, em relação aos programas motivacionais, criou recentemente o Programa de Participação em Melhorias. Esses programas motivacionais, chamados de um dos benefícios, são uma porcentagem das melhorias que todos os funcionários, independentemente da função, recebem em termos financeiros. Os itens que são levados em consideração são: absenteísmo, *turn over*, índice de refugo, entre outros.

Enfim, são vários os fatores que interligados vão gerar resultados de cada área e isso é revertido em valor financeiro, que são recebidos em janeiro e julho. Chamado não de participação no lucro, mas sim de melhoria. Uma participação sobre as melhorias, naturalmente gera uma participação no lucro, gera também maior produtividade e conseqüentemente um lucro, sobre o qual o funcionário terá um retorno.

5.2.10 - Treinamento e educação

A empresa procura interligar a educação e treinamento com desenvolvimento, ou seja, estimular as pessoas a pensarem mais, a opinarem mais, a serem pessoas mais bem informadas, com uma cultura mais desenvolvida. Isso ocorre através de programas como: Desenvolvimento de Operadores, Programas Externos, e treinamentos solicitados individualmente ou em grupos que podem ser realizados fora da empresa. Conforme a necessidade podem ser contatadas entidades externas para darem esses cursos.

O treinamento dado pela área de Recursos Humanos atinge até o nível gerencial. Níveis superiores não recebem orientação dessa área, ficando sob inteira responsabilidade da diretoria da empresa.

Os operários recém chegados passam por um período de integração de oito horas, onde são passadas as orientações necessárias para os procedimentos da fábrica, como localização, comportamento, áreas, entre outros. Todos os ingressantes recebem cursos de organização e limpeza e de identificação de materiais.

Os procedimentos para a área de Recursos Humanos abordam temas ligados a quem requisita os treinamentos, quem os executa e quando isso é feito. Determinam também quem centraliza as informações do histórico profissional de cada funcionário, sua evolução em cursos e a política da seleção.

O treinamento de funcionários é utilizado para aumentar a capacidade dos trabalhadores através do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos, condutas e de um padrão de comportamento requeridos. É um meio de aumentar o estímulo à produtividade e melhorar o ambiente de trabalho, de modo que as tarefas e serviços sejam cumpridos apropriadamente (OCAMPOS, 1997).

Em relação a educação, há o Telecurso 2000, em toda a fábrica. São oito telesalas, para operadores e ajudantes completarem o primeiro grau, pois já a alguns anos o requisito básico de contratação é o primeiro grau completo. Isso contribui para equiparar o nível de funcionários antigos com os novos, ajuda a desenvolver e a educá-los. São mais de cento e cinquenta pessoas fazendo o curso, que ocorre antes do início da entrada do funcionário ou logo após a saída, no mesmo ambiente de trabalho, com material didático oferecido pela própria empresa.

Não existe obrigatoriedade em nenhuma das atividades extras, dependendo só do interesse de cada um, mas a procura é muito grande. As pessoas querem fazer os cursos, apesar de não haver incentivo financeiro para os funcionários realizarem esses cursos. O incentivo financeiro é indireto, na forma de lanches e refeições que os funcionários podem fazer nos intervalos, o material, a fita de vídeo, os exames que fazem junto ao SESI, enfim todas as atividades que envolvam custo indireto a empresa é quem patrocina.

Há também um Programa de Reembolso de Educação para alunos do SESI, que é administrado pela área de Remuneração.

5.2.11 - Trabalho em equipe

A valorização do trabalho em equipe existe desde o início do programa de desenvolvimento de operadores. A idéia já vinha amadurecendo dentro desse programa, e foi criado especificamente o curso chamado “Trabalho em Equipe para o operador”, pois era sentida uma certa dificuldade de relacionamento entre esses profissionais. Foi inicialmente passado para mestria, chefias, desenvolvido juntamente com as chefias das áreas de produção e depois passado para toda a população produtiva, é um dos requisitos para promoção e como a empresa passou por alguns períodos de *turn over* altos, ela até hoje vem passando-o para todos os operadores e ajudantes industriais, no sentido de valorizar esse trabalho em equipe.

Nesse programa são passados conceitos de cooperação, de preconceito, estresse, qualidade de vida, que são assuntos anteriormente não valorizados. Hoje, o trabalhador tem mais consciência e entende melhor esses conceitos, e sentem que houve uma mudança comportamental.

Surgiu da necessidade de diminuir os conflitos e conseguir uma maior harmonia entre as pessoas, as áreas e a corporação, pois a empresa investiu muito no aspecto da multifuncionalidade.

A administração participativa está evoluindo, pois antigamente a administração era centralizadora, hoje as áreas já possuem uma autonomia de trabalho. Cada profissional tem uma valorização maior. A capacidade empreendedora das pessoas vem surgindo naturalmente, a partir do investimento no desenvolvimento profissional, pessoal, essa capacidade vai evoluindo.

Com relação a Qualidade de Vida das pessoas, a empresa incentiva o lazer, possuindo um clube anexo a fábrica, onde existem várias atividades para toda a família dos funcionários. Só é preciso pagar uma taxa mínima. Valoriza-se muito o esporte e o lazer para desenvolver essa qualidade de vida.

Com o trabalho em equipe, uma melhor qualidade de vida, um clima melhor, e as parcerias, a empresa está reagindo positivamente a essas mudanças. Há um amadurecimento das pessoas, elas estão mais realistas, mais próximas aos objetivos da empresa, porque as coisas são mais abertas, elas estão mais voltadas para essas mudanças. Ainda há muito o que evoluir, pois as mudanças acontecem a longo prazo e não de um dia para o outro.

Capítulo 6

ANÁLISES E CONCLUSÕES

No ambiente atual, onde há um aumento crescente da competição mundial, observam-se cada vez mais mudanças. Uma das características da natureza humana é a mudança. Assim, muda-se o mercado e na mesma medida, como resposta, tem-se que mudar a dinâmica dos recursos humanos na empresa. A Gestão da Qualidade vê neste movimento da organização, as oportunidades de atendimento das necessidades dos clientes em constante evolução.

A ação da Gestão da Qualidade apresenta três áreas básicas. Uma área técnica, que inclui conceitos, ferramentas e estratégias da qualidade em si; uma área administrativa, que visa integrar todos os recursos da organização, inclusive RH, em um esforço único para a qualidade; e uma área de interação com o mercado, provando ser uma estratégia competitiva.

É fundamental que os dirigentes das empresas entendam que programas de qualidade são programas que tratam do comportamento das pessoas e, portanto, sua implementação não é imediata. A Qualidade é, em grande parte, um programa de mudanças comportamentais. Dessa forma, estaremos sempre nos referindo a pessoas.

A esse respeito NADLER et al (1994) acredita que os problemas mais difíceis na implementação das estratégias de qualidade total não são técnicos e sim de comportamento. A tecnologia da qualidade não é assim tão nova, sofisticada ou complexa. Portanto, mudar o comportamento de pessoas a cada dia, para com o cliente, para com o produto, para com o processo de trabalho e de umas para com as outras, é o maior desafio da implementação da qualidade total.

A base para essas mudanças está inserida no contexto cultural onde se insere a companhia, com todos os seus recursos, e os grupos sociais a que ela pretende atender. E esta é uma variável quase sempre de difícil controle. A Gestão da Qualidade encara a mudança como um aspecto fundamental nas relações da empresa com o mercado, sendo que o desafio de como mudar constitui um fator crítico de sucesso para qualquer processo de desenvolvimento organizacional.

O desafio de mudar as organizações não está apenas na necessidade de desenvolverem a percepção de ser preciso buscar a modernidade, mas também de definirem como empreender essa busca. Esse *como* compreende uma reflexão sobre o desenvolvimento das pessoas, pois é delas a capacidade de internalizar os valores de mudança, transformando-os em ações concretas (FISCHER, 1992). Como o responsável por essas pessoas dentro da organização é o órgão de Recursos Humanos, este passa a ter um caráter estratégico para a empresa.

Assim, um bom ponto de partida para os gerentes em relação ao gerenciamento da qualidade, é compreender quais são os motivadores reais do comportamento humano na empresa, e desenvolvê-los de uma maneira que se obtenha a qualidade.

A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho tem se intensificado em alguns países como Canadá, EUA, França e Suécia, de modo especial, pelo amadurecimento da sociedade. Nesse sentido, com base nos conceitos de humanização do trabalho e democracia industrial, é crescente o interesse pela reestruturação das condições de trabalho com base em valores ambientais e humanísticos, já que estes foram negligenciados pelas sociedades industrializadas em favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico (FERNANDES & GUTIERREZ, 1988).

O aumento da concorrência, o advento de novas tecnologias, o mercado consumidor mais exigente e o surgimento de novos paradigmas ensinaram às empresas que elas são mortais. Reconheceram que é preciso melhorar continuamente a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos, encurtar os prazos de entrega, valorizar seus recursos humanos e preservar o meio ambiente. Essas palavras-chave constituem os fatores de sucesso que lhes assegurarão a sobrevivência.

Para ser competitiva, a empresa precisa de corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez maior. No novo paradigma de empresa competitiva, Qualidade e Recursos Humanos andam juntos à procura contínua de inovações, tecnologias, melhoria dos produtos e produtividade.

A emergência desse novo profissionalismo na produção em função de mudanças na tecnologia, elevação no nível de trabalho e tendência do trabalho em equipe, conduzindo ao empregado multifuncional e autônomo, torna as exigências educacionais e de formação parâmetros fundamentais do novo modelo de relações de trabalho e Gestão de Recursos Humanos nas empresas.

O importante é que a empresa esteja atenta às mudanças, criando uma cultura organizacional que sustente um processo de aprendizagem e inovações constantes, minimizando as resistências e facilitando a adaptação às novas condições advindas das mudanças, garantindo assim uma vantagem competitiva. Essa idéia foi reforçada com a pesquisa de campo na TECUMSEH, pois a empresa tem investido em um programa contínuo, gradual e permanente de educação, com o objetivo de preparar as pessoas para que façam parte do processo de melhoria e sejam capazes de se adaptarem às mudanças.

Educação é considerada como recurso básico para a vantagem competitiva de todas as empresas. A habilidade dos funcionários de interpretar e resolver problemas, de decidir independentemente com base em informações e se comunicarem são requisitos básicos do novo paradigma, conseguidos através da educação.

Assim, o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, enfatizando a necessidade do planejamento de recursos humanos estar imbricado à estratégia empresarial, tem se tornado cada vez mais difundido entre as empresas. Dessa forma, é fundamental ter pessoas que resolvam problemas em grupo, que possuam habilidades multidisciplinares e de comunicação, para potencializarem a formação de equipes efetivamente inovativas.

A globalização da economia mundial está levando as empresas a investir em treinamento mais intensivo para competir no mercado internacional. O treinamento é provavelmente a função de Gestão de Recursos Humanos mais destacada na literatura teórica e prática sobre melhoria da qualidade (RABELO et al., 1995). E como foi constatado na empresa TECUMSEH o treinamento é a ponte ligadora entre as áreas de RH e de Qualidade, ou seja, é o meio pelo qual Qualidade e Recursos Humanos se identificam e se relacionam (“conversam”).

A modernização das indústrias brasileiras depende da adoção de modernos métodos de gestão da produção e de gestão tecnológica, assim como, da capacidade de incorporar novas tecnologias. Para isso, o essencial é que a qualidade e a produtividade sejam consideradas instrumentos estratégicos para tornar possível o crescimento econômico e o desenvolvimento social. Sendo o destaque desses tempos modernos a área de RH, a qual é estratégica, uma vez que são os seres humanos que garantem a competitividade.

Após ser definida a estratégia a ser seguida, deve-se desenvolver um programa de qualidade baseado na cultura da empresa, pois as melhores práticas gerenciais são resultado da adequação à realidade e ao momento da empresa e não de modelos fixos. Da mesma maneira, os métodos e ferramentas utilizados pelo sistema de qualidade não devem ser simplesmente copiados, é necessário o entendimento de seus conceitos e redesenhá-los de acordo com a cultura local. Assim, o programa de qualidade deve ser desenvolvido tendo como base a cultura da empresa, para que seja mais facilmente incorporado pelos funcionários. Essa adequação à cultura acaba diferenciando uma empresa da outra, e é por essa razão que algumas empresas obtêm sucesso em seus programas de qualidade e outras não, porque o que acaba diferenciando-as são seus recursos humanos e suas culturas, já que a tecnologia e os recursos materiais necessários são mais fáceis de conseguir do que pessoas motivadas e competentes.

As Gestões da Qualidade e dos Recursos Humanos formularam seus modelos básicos considerando o próprio desenvolvimento da teoria organizacional. Essas áreas aprenderam, assim, o que fazer e como fazer, o que evitar, o que atribuir relevância e o que desconsiderar. Concluir que as bases dessas áreas residem na Ciência da Administração, em seus vários estágios de desenvolvimento, é um elemento vital para suas próprias consolidações (PALADINI, 1996). Algumas considerações a respeito dessas relações são dadas a seguir:

- A administração científica considera cada decisão motivada por elementos econômicos. Os benefícios, direta ou indiretamente, sempre acabam resultando em lucros. Dessa forma, os valores do ser humano sempre têm base econômica. A suposição básica de que o operário se move apenas incentivado por benefícios materiais é um dos maiores equívocos da teoria e que não condiz com os princípios atuais de gestão tanto da qualidade como de recursos humanos.
- O modelo básico de Gestão da Qualidade, hoje em uso, tende a rejeitar a visão simplificada do ser humano que a administração científica propõe. A idéia do incentivo básico (financeiro), entretanto, está consolidada como mecanismo de motivação. A noção de homem econômico pode ser prejudicial em muitos casos à Gestão da Qualidade, pois se os responsáveis por esta gestão tratarem seus subordinados tendo em vista apenas este componente, terão uma visão distorcida da realidade em que estão inseridos.
- A Gestão da Qualidade rejeita a noção de igualdade e uniformidade, e dificilmente seria acatada a idéia de Taylor de que o ser humano é pré-programável.
- Os recursos humanos na administração científica são tidos como elementos individuais, onde são priorizados somente o esforço feito por cada um deles. O que não coincide com a visão da qualidade onde são priorizados os esforços coletivos, já que o ser humano é um ser social por excelência.
- Alguns autores defendem a idéia de que a administração científica e os mecanismos de melhoria da qualidade partilham dos mesmos objetivos. O empenho pela estabilização do processo produtivo é um dos pilares da qualidade, e Taylor para alcançá-la priorizou a produtividade, esquecendo-se dos recursos humanos.

- A administração científica forneceu as bases para a Gestão da Qualidade em aspectos como motivação e racionalização e otimização de processos produtivos, bem como tem em sua base a idéia de melhoria contínua que é típica da qualidade total.
- A Gestão da Qualidade Total investe pesado na busca de objetivos idênticos entre pessoas, setores e alta administração, evitando conflitos que são prejudiciais à organização. Já na administração científica essa identidade de objetivos determinava apenas o alto grau de eficiência e de produtividade.
- Há uma considerável identidade entre os objetivos básicos do controle da qualidade e a administração científica, no sentido de que ele investe, em grande escala, na prevenção de defeitos. Essa preocupação com mecanismos preventivos já estava presente nas bases da administração científica.
- O grande confronto entre a Gestão da Qualidade e a obra de Fayol envolve os seguintes aspectos: a ênfase exagerada ao conceito e aplicação de “unidades de comando” e o emprego de estruturas administrativas fortemente centralizadas (PALADINI, 1996). Embora haja concordância em alguns aspectos, como o envolvimento de todos os recursos da empresa em um único esforço, ou seja, os interesses da empresa devem estar acima dos interesses individuais.
- Fayol tinha uma visão mais ampla do que Taylor e, por isso, suas idéias têm reflexos em estratégias que visam globalizar o esforço pela qualidade. As estratégias que envolvem as relações entre produção e qualidade destacam a importância de evitar conflitos entre as partes.
- A Gestão da Qualidade tem a mesma percepção da Escola de Relações Humanas a respeito dos recursos humanos da organização, que vê o ser humano como um ser cujo comportamento não pode ser descrito por esquemas simples (como o de motivação exclusivamente financeira) e objetivos.

- A preocupação com a motivação é uma constante tanto na Gestão da Qualidade quanto na Gestão de Recursos Humanos e na Escola de Relações Humanas. Todas reconhecem ser essa a mais importante forma de envolver os recursos humanos da organização no esforço pela qualidade. A Escola de Relações Humanas influenciou os mecanismos de motivação adotados por essas duas áreas, bem como foi o berço da gestão participativa.
- Os princípios de Deming que influenciam a Gestão da Qualidade investem no sistema produtivo como um todo e sugere que, dentro dele, deve-se priorizar o homem, como um elemento que é influenciado pelo sistema e afeta sua estrutura com suas atitudes e idéias. O mesmo princípio é formulado pela Teoria das Relações Humanas, segundo a qual, o ser humano é condicionado pelo sistema social e por demandas de ordem biológica.
- Um aspecto relevante a considerar é que a Escola de Relações Humanas não confundia liderança com imposição. Antes o líder era visto como alguém que influenciava mas não procedia controles e acompanhamentos rígidos.
- A Escola de Relações Humanas, bem como as Gestões de Recursos Humanos e da Qualidade, chama a atenção para aspectos que envolvam o processo produtivo como um todo, no sentido de que ao definir a liderança leva em consideração as características do líder, dos liderados, da equipe e da própria situação onde eles se inserem, considerando a cultura local.

Os aspectos formais da organização foram muito enfatizados na era da administração científica com o taylorismo. A evolução ocorrida a partir de novas tecnologias e sistemas de comunicação mais rápidos e eficientes, fizeram com que a competição entre as companhias aumentasse e fosse necessário descobrir novas vantagens competitivas. Assim, quando empresários descobriram que o grande diferencial estava presente nos recursos humanos, tiveram que dar mais valor aos aspectos informais que regem uma organização. Pois são esses aspectos que vão determinar as motivações para com o trabalho e o aumento de qualidade das tarefas. Esses aspectos podem ser vistos conforme a figura 46 a seguir.

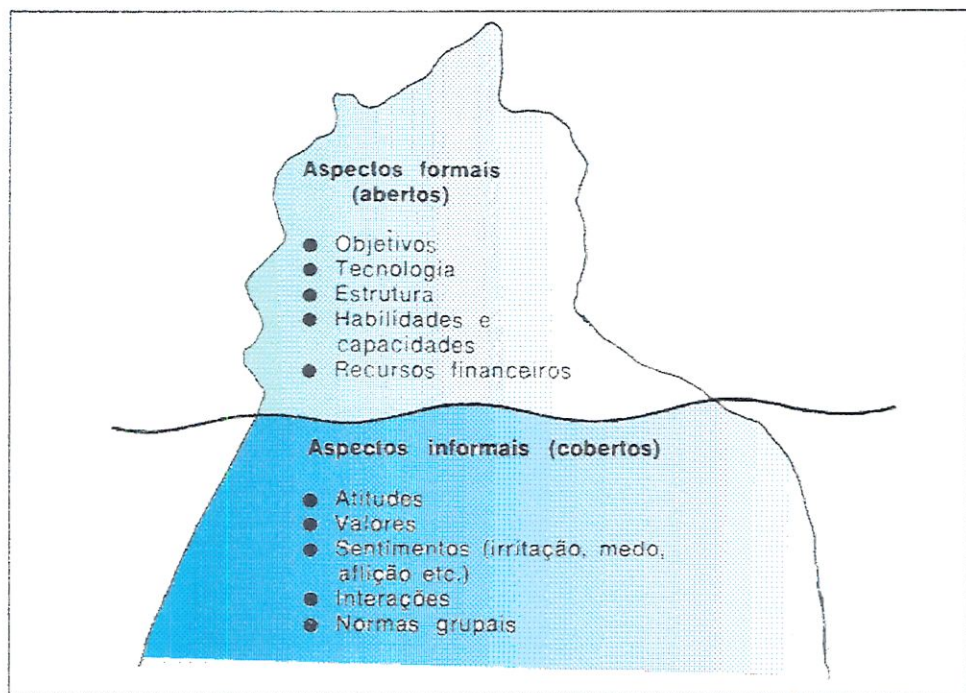


FIGURA 46 - O iceberg organizacional. Fonte: CHIAVENATO (1981).

O processo de gestão para a qualidade é facilitado se for criado, antes, um sistema da qualidade. A operação desse sistema requer a definição da política da qualidade da organização. A Gestão da Qualidade envolve a implementação dessa política, evidenciando uma relação bem definida. Conclui-se que não existe Gestão da Qualidade sem que se defina, antes, as políticas da qualidade da empresa. A figura 47 a seguir ilustra essa consideração.

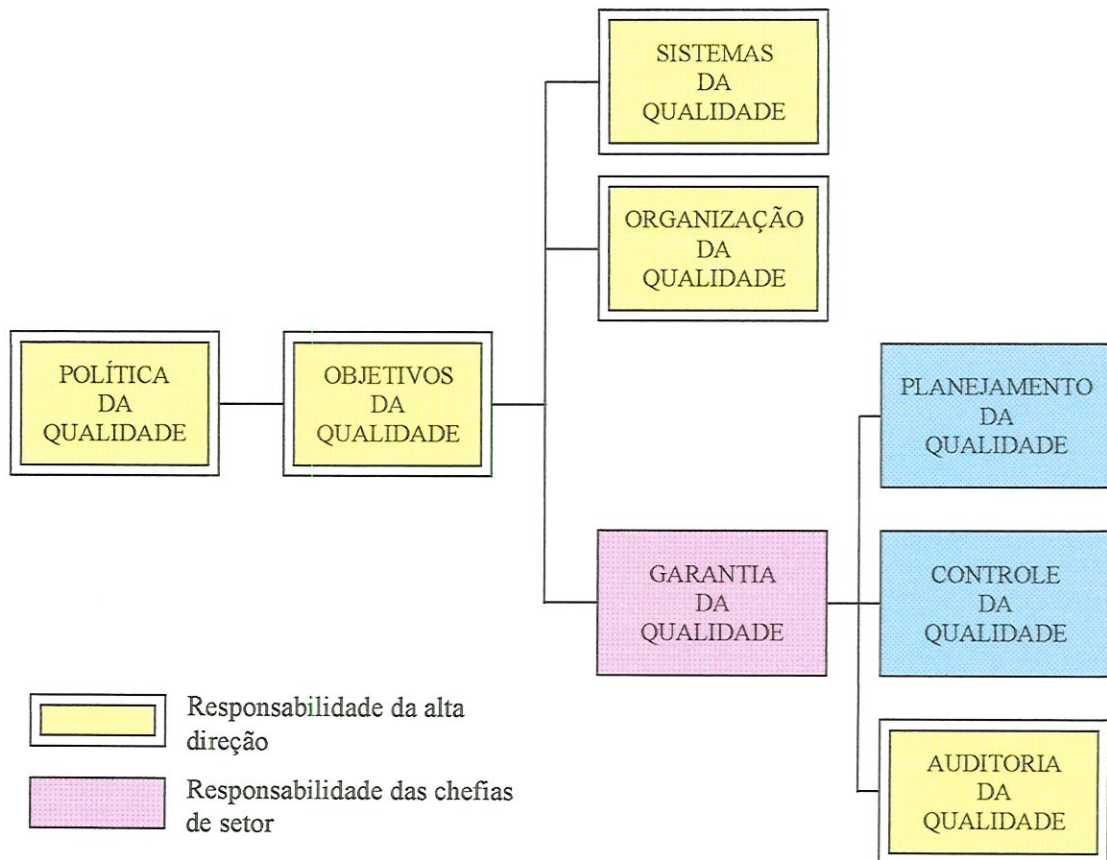


FIGURA 47 - Gestão da Qualidade. Fonte: CAMPOS (1992).

A TECUMSEH do Brasil está em processo de obtenção da qualidade total, visto que tem sua política da qualidade bem definida, onde assume o compromisso da melhoria contínua dos processos, produtos, serviços e do desenvolvimento de seus colaboradores e fornecedores, com o objetivo de superar as expectativas de seus clientes. Possui também um sistema da qualidade que está em conformidade com a norma ISO 9001, e vem produzindo esforços no sentido de alcançar suas metas propostas de qualidade.

Para a implementação da Gestão da Qualidade Total é recomendado primeiro a utilização de um programa de 5S ou de *housekeeping*, visando disponibilizar, ordenar e limpar a casa. E adotar o modelo ISO 9000 como alicerce do esforço pela melhoria contínua, já que os investimentos e os recursos disponibilizados para alcançar a certificação são irrelevantes, em relação aos resultados que podem ser atingidos. Como foi observado na teoria pesquisada e na pesquisa de campo, muitas empresas começam seus esforços pela qualidade total com a implantação da ISO 9000 e mais tarde adotam um programa como o 5S, por exemplo.

A TECUMSEH, conforme observado na pesquisa, está seguindo o fluxograma sugerido por (VITERBO Jr, 1996) mostrado a seguir, mas acrescentando o uso de alguns requisitos da norma QS 9000, para a implementação e melhoria do seu sistema de gestão.

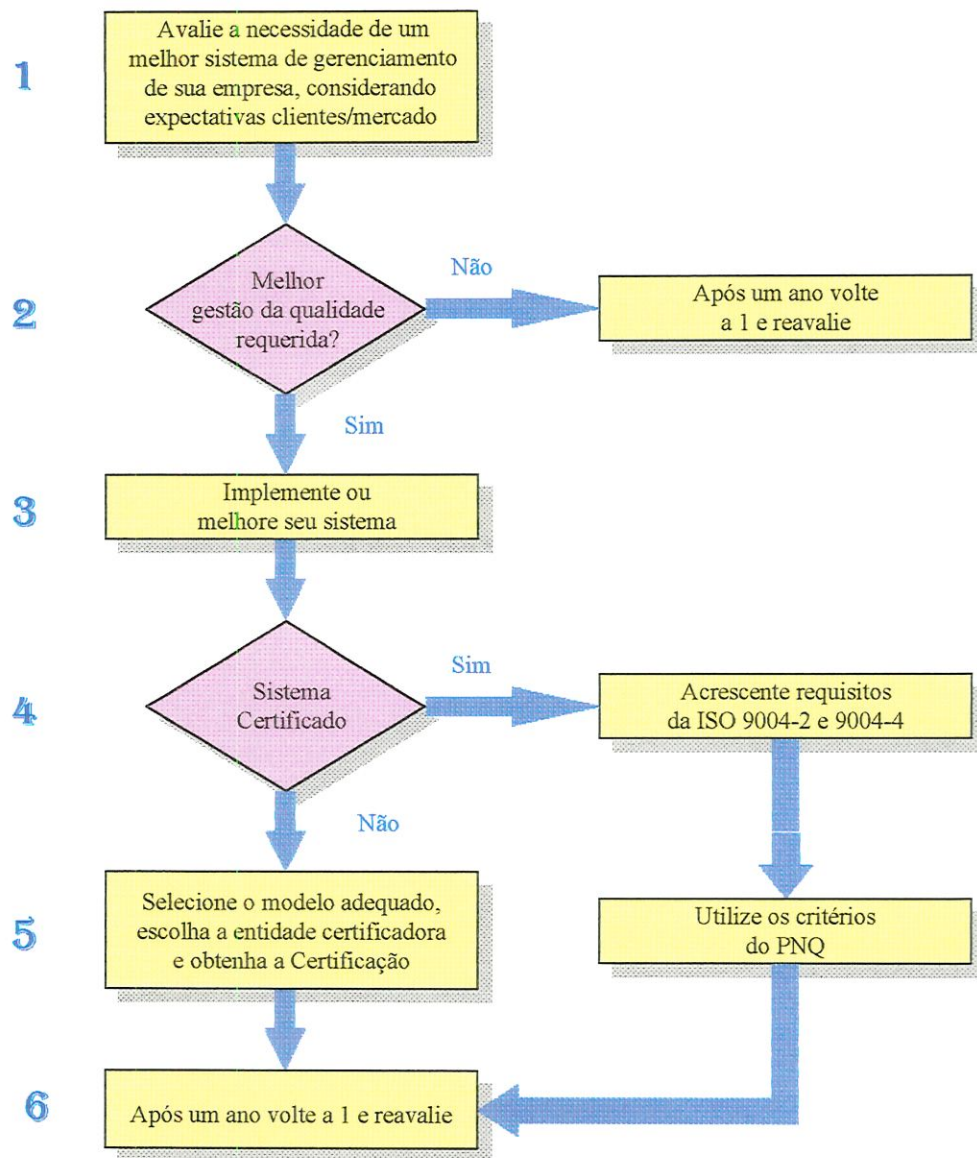


FIGURA 48 - Fluxograma para melhoria da gestão.

Fonte: VITERBO Jr (1996).

Adotando esse esquema, a empresa analisa criticamente seu sistema de gestão, indo em direção a modelos mais modernos, acrescentando projetos e atividades apropriadas ao seu estágio e sua natureza, como por exemplo, os requisitos das normas ISO 9004-2 (gestão da qualidade em serviços) e 9004-4 (diretrizes para melhoria contínua). Já os critérios constantes do Prêmio Nacional da Qualidade, conforme (VITERBO Jr, 1996), constituem o estado da arte na gestão empresarial.

Observa-se que uma das tendências sociais em todo o mundo é a mudança de uma ética de trabalho baseada em dever para uma baseada em hedonismo ou prazer, ou seja, o trabalho antes era movido pelo dever de sustentar a família, pelo dever para com a empresa, pelo dever para com o empregador. Essa ênfase no dever e na obrigação está acabando, incorporando-se hoje uma nova ética baseada no divertimento e na eficiência (EVANS, 1996). Com uma tendência crescente para a valorização de programas de qualidade de vida no trabalho, que proporcionem bem estar aos funcionários.

Uma tendência social muito marcante é a autonomia, que pôde ser observada na pesquisa realizada na TECUMSEH. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas, com maior controle sobre suas vidas, distanciando-se do poder impessoal, que representa autoridade. Os funcionários da TECUMSEH começaram o processo de autonomia com a introdução das Unidades de Negócio.

A qualidade de vida é uma evolução da qualidade total, é o último elo da cadeia. O esforço que tem que se desenvolver é de conscientização e preparação para uma postura de qualidade em todos os sentidos. A qualidade começa no ser humano e é ele que tem a capacidade de criar, desenvolver-se e fazer com que as coisas aconteçam em cima da confiança de novos desafios.

“A emancipação espiritual do ser humano, sua libertação dos grilhões do determinismo econômico, e a harmonia com seus semelhantes e com a natureza, transparecem na sociedade pós-moderna, através dos ideais de qualidade, da maior participação dos indivíduos nas decisões e do equilíbrio ecológico”(VALENTI & SILVA, 1995).

No novo paradigma, em que a divisão do trabalho e a busca da produtividade nas companhias cedem lugar aos processos e à busca de novos referenciais de qualidade, flexibilidade e inovação para garantirem competitividade e sobrevivência, um novo tipo de indivíduo, criativo, inovador, participativo e comprometido se faz necessário, exigindo modificações no relacionamento do ser humano com a empresa, bem como nas suas relações interpessoais. Dessa maneira, o novo paradigma para os recursos humanos organizacionais é o trabalho em equipe, com mais autonomia e responsabilidade funcional.

O processo de melhoria adotado pela empresa deverá estar ligado à estratégia escolhida pela mesma. Assim, muitas vezes é necessário, antes de mais nada, estabelecer um processo de planejamento e então, utilizar a qualidade como uma das armas para atingir os objetivos estratégicos planejados.

O processo de qualidade total é lento, demorando de cinco a oito anos para ficar sedimentado na cultura da empresa. O processo de adequação às normas ISO 9000 é bem mais rápido, demorando de doze a dezoito meses para estar implementado e certificado, dependendo da complexidade da empresa. A adequação às normas ISO 9000 proporciona uma sólida base para o estabelecimento da Gestão da Qualidade Total e, conseqüentemente, do início de um processo de melhoria contínua.

Nesse contexto - processo de qualidade total e mudança organizacional - a área de Recursos Humanos da TECUMSEH se viu na necessidade de acompanhar este processo, com algumas tendências de mudança em sua área:

- maior alinhamento dos objetivos da área com a estratégia da empresa;
- maior vínculo com processos de mudança organizacional, com participação importante nos programas de qualidade;
- apoio no desenvolvimento das habilidades gerenciais e de liderança;
- maior foco no desenvolvimento dos funcionários;
- aumento do envolvimento das pessoas com o desenvolvimento do trabalho;
- terceirização de algumas funções como: segurança, limpeza, restaurante;
- descentralização de algumas funções.

A empresa que desejar aderir à filosofia da qualidade total, deve ter em mente que o sucesso virá a longo prazo, na medida em que a prioridade for colocada na educação e treinamento contínuos de todos os profissionais envolvidos, direta ou indiretamente, no processo produtivo.

Antes da abertura do mercado brasileiro e da globalização da economia, não havia o comprometimento das lideranças das empresas para com o desenvolvimento das pessoas, simplesmente porque isto não era necessário. Alguns fatores que contribuíram para isso, são:

- não havia concorrência e o mercado não tinha poder, pois os preços eram autorizados pelo Governo Federal e a importação era proibida;
- não era necessário dominar o conhecimento, já que se uma empresa quisesse desenvolver um novo produto bastava comprar a tecnologia do exterior. Hoje, a empresa que detém o conhecimento desenvolve o novo produto e domina o mercado;
- no Brasil ainda existe uma forte influência da “cultura taylorista”, de responsabilidade por especialidade. O gerente de RH é o responsável pelos recursos humanos e os outros gerentes não têm nada a ver com isso;
- muitas teorias e pouca ação. Muito treinamento sem consequência prática;
- pouca consciência da necessidade de Treinamento na Função (saber fazer bem as coisas do dia-a-dia), possivelmente em função da total falta de padronização nas empresas (CAMPOS, 1995).

Pôde-se observar que há uma grande preocupação da alta gerência com o processo de qualidade e com o desenvolvimento e valorização do ser humano dentro e fora da empresa. Essa gerência apresenta uma participação ativa nesse processo, garantindo assim o compromisso com a melhoria contínua da qualidade, comprovando a tese dos autores citados. Isso permite concluir que a TECUMSEH é uma companhia que começa apresentar condições de competir no mercado globalizado, podendo competir em igualdade com as melhores empresas do seu setor.

Claro que muito dos aspectos abordados, como motivação, cultura organizacional, treinamento e trabalho em equipe, são fáceis de compreender a importância dentro da gestão pela qualidade, mas não se deve desconsiderar que são difíceis de serem implementados, pois lidam com seres humanos, e esses são sempre imprevisíveis.

Os requisitos de gestão pela qualidade total estão incluídos na norma que seria para uso interno (ISO 9004), a qual ainda é utilizada por poucas empresas. Garantia da qualidade é, hoje em dia, nada mais que uma obrigação do fornecedor - quem não tiver, estará fora do jogo - sendo assim, a certificação não pode ser considerada uma finalidade, mas apenas um marco dentro do progresso da jornada pela qualidade.

Para que não haja comprometimento com a garantia da qualidade é preciso estar sempre atento aos possíveis problemas que possam surgir no decorrer do processo de melhoria contínua. A seguir é ilustrado um diagrama de causa e efeito dos possíveis insucessos que podem ocorrer com os programas de qualidade.

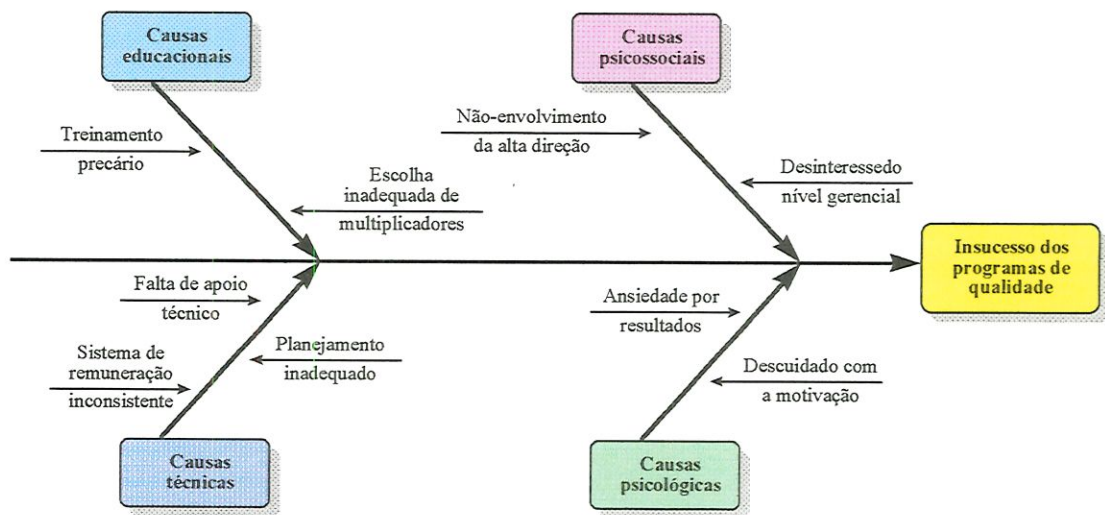


FIGURA 49 - Diagrama de causa e efeito de insucesso dos programas de qualidade.

Fonte: TOLOVI Jr (1994).

É importante ressaltar que o empresário não começou a valorizar seus funcionários de uma hora para a outra apenas por ser uma pessoa boa e justa, mas sim porque percebeu que dessa maneira conseguiria obter mais lucro. Caso a situação demonstre que essa ênfase nas pessoas não seja mais suficiente para garantir ou melhorar os ganhos da empresa, pode-se esperar que o que será levado em consideração vai ser o lucro e não o ser humano dentro e fora da organização.

Durante o desenvolvimento do trabalho, muitas questões e aspectos interessantes relacionados à Qualidade e aos Recursos Humanos foram surgindo, mas devido às limitações impostas por uma dissertação e ao risco de se distanciar do objetivo inicialmente proposto, não puderam ser abordados. Deve-se considerar a extensão e complexidade do assunto e conseqüentemente a impossibilidade de explorá-lo totalmente.

Não houve a pretensão de esgotar o assunto, mas somente de propor algumas pistas de reflexão que poderão ser retomadas posteriormente através de um amplo debate de idéias.

Finalmente, é necessário mencionar que o trabalho de caráter exploratório não é uma tarefa fácil, conforme observado em SACOMANO (1990). Muitas vezes a percepção das particularidades da pesquisa pode passar despercebida, ou não ocorre na fase de pesquisa.

Entretanto é possível observar que grande parte da relação entre Qualidade e Recursos Humanos foram levantadas e, pôde-se estabelecer certos vínculos, antes não percebidos em trabalhos que tratam do assunto separadamente. O trabalho enseja, portanto uma oportunidade de continuidade da pesquisa, para que novos aspectos sejam considerados e estudados em futuros trabalhos.

ANEXO

ROTEIRO

① Identificação da Empresa

- Razão Social
- Localização
- Número de funcionários
- Área construída
- Área total
- Principais Clientes
- Principais Concorrentes
- Principais Produtos

② O Processo Produtivo

- Estrutura
- Estratégia

③ Qualidade

- Evolução
- Estratégia
- Ferramentas

④ Recursos Humanos

- Evolução
- Estratégia
- Elementos de Gestão:
- Educação e Treinamento

⑤ Interfaces entre Qualidade e Recursos Humanos

⑥ Fatores Externos

- Concorrentes
- Processo da Globalização

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 ABREU, A.B. (1982). Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de Administração Pública*, v.16, n.4, p.39-51, out./dez.
- 📖 ALBUQUERQUE, L.G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo. 262p. Tese (Livre-docência)–Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- 📖 ALBUQUERQUE, L.G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, v.27, n.4, p.16-29, out./dez.
- 📖 ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D. P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.2, p.12-24, mar./abr.
- 📖 BERTERO, C.O.; KEINERT, T.M.M. (1994). A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.3, p.81-90, mai./jun.
- 📖 BYHAM, W.C. (1992). *Zapp! O poder da energização - como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação dos funcionários*. Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- 📖 CAMPOS, V.F. (1992). *TQC controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais.

- 📖 CAMPOS, V.F. (1995). *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais.
- 📖 CAUDRON, S. (1993). How HR drives TQM. *Personal Journal*, p.48b-48o, ago.
- 📖 CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. (1983). *Metodologia científica*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 CHIAVENATO, I. (1978). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo, McGraw-Hill.
- 📖 CHIAVENATO, I. (1981). *Administração de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo, Atlas, v.3.
- 📖 CHIAVENATO, I. (1985). *Administração de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo, Atlas, v.1 e 2.
- 📖 CHIAVENATO, I. (1994). *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 CHIAVENATO, I. (1996). *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 CONTADOR, J.C. et al. (1997). *Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo, Edgard Blücher.
- 📖 CROSBY, P.B. (1984). *Quality without tears*. New York, McGraw-Hill.
- 📖 CROSBY, P.B. (1990). *Qualidade – falando sério*. São Paulo, McGraw-Hill.

- 📖 DAGNINO, B.V.; SOUZA, J.F.B. (1995). O uso dos critérios do prêmio nacional da qualidade para auto-avaliação no Brasil. *Gestão & Produção*, v.2, n.1, p.87-96, abr.
- 📖 DEMING, W.E. (1990). *Qualidade: A revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva.
- 📖 DUTRA, J.S. (1996). *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas.
- 📖 EVANS, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, v.36, n.3, p.14-22, jul./set.
- 📖 FAESARELLA, I.S. (1996). *Dos autores clássicos à realidade brasileira: Análise de um sistema de qualidade de uma empresa de grande porte*. São Carlos. 196p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- 📖 FAESARELLA, I.S.; SACOMANO, J.B.; CARPINETTI, L.C.R. (1996). *Gestão da Qualidade: conceito e ferramentas*. São Carlos, Seção de Publicações da EESC-USP.
- 📖 FEIGENBAUM, A.V. (1983). *Total Quality Control*. New York, McGraw-Hill.
- 📖 FERNANDES, E.C.; GUTIERREZ, L.H. (1988). Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. *Revista de Administração*, v.23, n.4, p.29-38, out./dez.
- 📖 FISCHER, R.M. (1992). A modernidade de gestão em tempos do cólera. *Revista de Administração*, v.27, n.4, p.58-64, out./dez.

- 📖 FISCHER, T.; HEBER, F.; TEIXEIRA, A. (1995). Desafio da qualidade e impactos das transformações em organizações baianas. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.1, p.56-69, jan./fev.
- 📖 FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas.
- 📖 FLEURY, M.T.L. (1991). Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun.
- 📖 FLIPPO, E. B. (1973). *Princípios de administração de pessoal*. Trad. por Auriphebo Simões. 2.ed. São Paulo, Atlas, v.1 e 2.
- 📖 FUSCO, J.P.A. (1995). Comportamento do consumidor versus estratégia de operações - a ponte cliente – empresa. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.4, p.42-51, jul./ago.
- 📖 GARVIN, D.A. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed.
- 📖 GISSONI, E.C. (1995). Qualidade Total – um processo de mudança cultural. *Guia de Automação*, p.32-33, nov.
- 📖 GUTIERREZ, L.H.S. (1991). Enfoque estratégico da função recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.4, p.63-72, out./dez.
- 📖 GUTIERREZ, L.H.S. (1995). Recursos humanos: uma releitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.4, p.72-82., jul./ago.
- 📖 GUTIERREZ, L.H.S. (1996). Recursos humanos em um contexto de reestruturação. *Revista de Administração*, v.31, n.1, p.97-103, jan./mar.

- ISHIKAWA, K. (1993). *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. 3.ed. Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- JUCIUS, M. J. (1979). *Administração de pessoal*. São Paulo, Saraiva.
- JURAN, J.M. (1993). *Juran na liderança pela qualidade*. 2.ed. São Paulo, Ed. Pioneira.
- KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. (1994). *A força e o poder das equipes*. São Paulo, Makron Books.
- KOCHEN, S. (1995). RH: verdades, mitos e mentiras da profissão. *Ser Humano*, ano XXVIII, n.95, p.10-14, abr.
- KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo, Makron Books.
- LIMA, M.E.A. (1994). Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.3, p.115-124, mai./jun.
- LIMONGI, A.C.; ASSIS, M.P. (1995). Projetos de qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. *Revista de Administração de Empresas Light*, v.2, n.2, p.26-33, mar./abr.
- LUCENA, M.D.S. (1995). *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo, Atlas.
- MACCOBY, M. (1993). To create quality, first create the culture. *Research Technology Management*, set./out.
- MACHLINE, C. (1994). Evolução da administração da produção no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.3, p.91-101, mai./jun.

- 📖 MARTINS, R.A. (1993). *Flexibilidade e integração no novo paradigma produtivo mundial*. São Carlos. 143p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- 📖 MINTZERG, H. (1994). A queda e a ascensão do planejamento estratégico. *Revista Exame*, n.20, p.78-80, set.
- 📖 NADLER, D.A. et al. (1994). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- 📖 OCAMPOS, J.R.G. (1997). *Um estudo da estrutura funcional do sistema de qualidade em empresa de grande porte*. São Carlos. 132p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- 📖 PALADINI, E.P. (1996). *Gestão da Qualidade: a nova dimensão da Gerência da Produção*. São Carlos. 207p. Tese (Concurso para professor titular) – Universidade Federal de São Carlos.
- 📖 PFEFFER, J. (1994). *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 PORTER, M.E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- 📖 RABELO, F.M. (1994). *Qualidade e Recursos Humanos na Indústria Brasileira de Autopeças*. Campinas. 227p. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.
- 📖 RABELO, F.M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, C.A.B. (1995). Treinamento e gestão da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.3, p.13-19, mai./jun.

- 📖 RAMOS, C. (1994). *Pedagogia da qualidade total*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- 📖 SACOMANO, J.B. (1983). *O planejamento e controle da produção na pequena e média indústria de São Carlos*. São Carlos. 148p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- 📖 SACOMANO, J.B. (1990). *Uma análise da estrutura funcional do planejamento e controle da produção e suas técnicas auxiliares*. São Carlos. 378p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- 📖 SENGE, P.M. (1992). *A Quinta Disciplina - Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo, Best Seller.
- 📖 SILVA FILHO, S.J.M.; ALMEIDA FILHO, A.P. (1995). A moderna manufatura e seus recursos humanos. In: COSTA, L.S.S.; CAULIRAUX, H.M. orgs. *Manufatura integrada por computador - sistemas integrados de produção: estratégia, organização, tecnologia e recursos humanos*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. Cap. 9, p.303-348.
- 📖 TOLEDO, F. (1989). *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 7.ed. São Paulo, Atlas.
- 📖 TOLEDO, F. (1991). *O que são Recursos Humanos*. 8.ed. São Paulo, Ed. Brasiliense.
- 📖 TOLOVI Jr, J. (1994). Por que os programas de qualidade falham? *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p.6-11, nov./dez.
- 📖 THIOLENT, M. (1981). *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. 2.ed. São Paulo, Polis.

- ☞ VALENTE, G.D.; SILVA, R.S. (1995). Trabalho criativo e ética: o início da nova história. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.1, p.22-29, jan./fev.
- ☞ VITERBO Jr., E. (1996). Integrando a ISO 9000 com a Qualidade Total. *CQ-Qualidade*, p.50-59, fev.
- ☞ WOOD, S. (1992). Administração estratégica e administração de recursos humanos. *Revista de Administração*, v.27, n.4, p.30-38, out./dez.
- ☞ WOOD Jr., T.; URDAN, F.T. (1994). Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p.46-59, nov./dez.
- ☞ WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- 📖 ADIZES, I. (1993). *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. São Paulo, Pioneira.
- 📖 AGUAYO, R. (1991). *Dr. Deming: the american who taught the japanese about quality*. New York, A Fireside Book.
- 📖 ANAND, K.N. (1995). Which comes first: the chicken or the egg? *Quality Progress*, v.28, n.5, p.115-118, maio.
- 📖 BERTERO, C.O. (1982). Teoria organizacional e estratégia empresarial. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD, 6., 1982. Anais. p.481-493.
- 📖 BLACKWELL, R. (1995). Alemanha concilia qualidade de vida e alta produtividade. *Folha Management*, n.11, 23 de out.
- 📖 BROCKA, B.; BROCKA, M.S. (1994). *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 BUTZ Jr., H.E. (1995). Strategic planning: the missing link in TQM. *Quality Progress*, v.28, n.5, p.105-108, maio.
- 📖 CHAIM, C. (1995). Quanto vale uma boa idéia? *Revista Exame*, p.94-96, 12 de abr.

- 📖 CHEVALIER, F. (1995). Os círculos de qualidade são ainda um tema atual? *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.4, p.8-14, jul./ago.
- 📖 CHIAVENATO, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 CROSBY, P.B. (1993). *Integração – Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 CROSBY, P.B. (1995). Os 14 passos da melhoria da qualidade não terminam nunca. *Folha Management*, n.17, 4 de dez.
- 📖 DELGADO, M.L.; EDWARD, J.; OLTRAMARI, A. (1997). Quando a emoção é inteligência. *Revista Veja*, p.66-73, 15 de jan.
- 📖 DRUCKER, P.F. (1985). A disciplina da inovação. *Revista Exame*, p.41-48, 13 de nov.
- 📖 ETMANCZYK, J.S. (1995). Strategic planning, total quality and performance measurement: a quality director's view. *Transportation Research Record* 1498, p.65-70.
- 📖 FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo, Atlas.
- 📖 FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. (1995). Aprendizagem e inovação. *Revista de Administração de Empresas Light*, v.2, n.5, p.15-20.
- 📖 FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI (1996). *Gestão pela qualidade total em recursos humanos – casos reais*. Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais.

- 📖 GADELHA, S. (1995). Exemplo de como formar uma só cultura. *Ser Humano*, ano XXIX, n.101, p.18-19, out.
- 📖 GALE, B. (1995). Investir em qualidade é a única forma de fortalecer uma marca. *Folha Management*, n.15, 20 de nov.
- 📖 GARNER, A. (1995). Prepare-se. Vem aí o executivo ocasional. *Revista Exame*, p.89-90, 12 de abr.
- 📖 GARVIN, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, jul./ago.
- 📖 GLASER, E.D. (1981). Productivity Gains through worklife improvement. In: SCHUELER, R.S. et al. *Applied readings in personnel and human resoucer management*. Saint Paul, West Publishing Company. Cap. 22, p.295-300.
- 📖 GOMES, L.; TRAUMENN, T. (1997). Procura-se gente para trabalhar. *Revista Veja*, p.80-86, 19 de fev.
- 📖 GONÇALVES, C.A.; GONÇALVES FILHO, C. (1995). Tecnologia da informação e marketing - como obter clientes e mercados. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.4, p.21-32, jul./ago.
- 📖 GUEST, D. (1991). Personnel management: the end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, v.29, n.2, p.149-175.
- 📖 HRADESKY, J.L. (1989). *Aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade*. São Paulo, McGraw-Hill.
- 📖 KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A. (1992). A arte de comandar sem tropeçar. *Revista Exame*, p.86-89, 28 de out.

- 📖 LOPES, L.V.M. (1965). *Problemas de pessoal na empresa moderna*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- 📖 MAIA, A.F. (1997). *Política industrial, tecnológica e social para o Brasil no contexto da globalização; as tendências e a realidade nacional*. São Carlos. 179p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- 📖 MARÇAL, A.P. (1995). Use e abuse das novas tecnologias. *Ser Humano*, ano XXIX, n.100, p.17-19, set.
- 📖 MARTINHO, L.A.P. (1993). Qualidade de vida: um fator decisivo para o sucesso profissional e familiar. *Qualimetria*, n.28, p. 24-25, dez.
- 📖 MASIERO, G. (1994). Organização e trabalho no Japão. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.1 , p.12-19, jan./fev.
- 📖 MASIERO, G. (1994). Estrutura versus estrutura: o caso japonês. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.6, p.12-19, nov./dez.
- 📖 MORAES, N. (1995) . ISO 9000, o rótulo da qualidade. *Ser Humano*, ano XXIX, n.98, p.10-15, jul.
- 📖 MOTTA,R. (1995). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr.
- 📖 NOGUEIRA, A.T.C. Métodos e técnicas para a moderna formação profissional. In: COSTA, L.S.S.; CAULIRAUX, H.M. orgs. *Manufatura integrada por computador - sistemas integrados de produção: estratégia, organização, tecnologia e recursos humanos*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. Cap. 10, p.349-393.

- 📖 OLIVEIRA, D.P.R. (1985). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas.
- 📖 ORLICKAS, E. (1998). *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 PALADINI, E.P. (1990). *Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente*. São Paulo, Atlas.
- 📖 PEREIRA, H.J. (1995). Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas Light*, v.2, n.4, p.35-40.
- 📖 PORTER, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, nov./dez.
- 📖 ROEHM, H.A.; CASTELLANO, J.F. (1997). The Deming view of a business. *Quality Progress*, v.30, n.2, p.39-45, fev.
- 📖 ROTHERY, B. (1993). *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books.
- 📖 RUSSELL, J.P. (1995). Quality management benchmark assessment. *Quality Progress*, v.28, n.5, p.57-61, maio.
- 📖 SANTOS, F. (1995). Desemprego terá saída dolorosa, diz Tofler. *Folha de São Paulo*. São Paulo. 25 de out. Caderno 2, p.11.
- 📖 SARIN, S. (1997). Teaching Taguchi's approach to parameter design. *Quality Progress*, v.30, n.5, p.102-106, maio.
- 📖 SMIALEK, M.A. (1995). Total quality in K-12 education. *Quality Progress*, v.28, n.5, p.69-72, maio.

- 📖 TOFFLER, A. (1993). *A terceira onda*. Rio de Janeiro, Ed. Record.
- 📖 WILSON, J.M.; GEORGE, J.; WELLINS, R.S.; BYHAM, W.C. (1995). *A liderança Zapp!: estratégias para liderar organizações através de equipes energizadas*. Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- 📖 WRISTON, W.B. (1990). The state of american management. *Harvard Business Review*, v.68, n.1, p.78-83, jan./fev.
- 📖 ZACARELLI, S.B. (1995). A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas Ligth*, v.2, n.5, p.22-26.