

# CONTRIBUIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: UM ESTUDO DE CASO.

Lais Orrico de Brito Sadalla



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

DEDALUS - Acervo - EESC



31100017231

ORIENTADOR: Prof .Dr. Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti

São Carlos

1998

Class. TESE/EESC  
Codi. 5033  
Tombo 0264198

311 00017-231

0 999142

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

Sadalla, Lais Orrico de Brito  
S124c Contribuições da área de recursos humanos para  
a gestão da qualidade total : um estudo de  
caso / Lais Orrico de Brito Sadalla. -- São  
Carlos, 1998.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia  
de São Carlos-Universidade de São Paulo, 1998.  
Área: Engenharia de Produção.  
Orientador: Prof. Dr. Luiz C. R. Carpinetti.

1. Qualidade total. 2. Recursos humanos.  
3. Cultura organizacional. 4. Gestão  
participativa. 5. Treinamento. 6. Trabalho em  
equipes. I. Título.

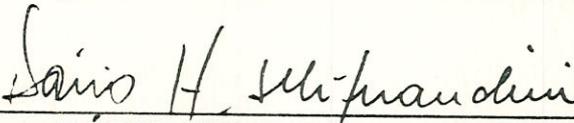
**FOLHA DE APROVAÇÃO**

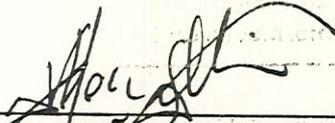
**Candidato: Bacharela LAIS ORRICO DE BRITO SADALLA**

Dissertação defendida e aprovada em 25.08.98  
pela Comissão Julgadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor **LUIZ CÉSAR RIBEIRO CARPINETTI (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor **DÁRIO HENRIQUE ALLIPRANDINI**  
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Titular **JOÃO VITOR MOCCELLIN**  
Coordenador da Área de Engenharia de Produção

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

*Dedico este trabalho aos meus  
queridos pais, Fábio e Zenaide,  
que construíram cada degrau  
da escada que me trouxe até  
aqui.*

## **Agradecimentos**

Ao meu esposo, por todo o apoio, companheirismo e compreensão.

Aos meus pais, meus grandes professores, pelo incansável incentivo.

Aos meus queridos irmãos Fábio e Thais, pelo exemplo.

À minha grande amiga Daisy, que tanto admiro como pessoa e como profissional, por ter me mostrado os caminhos da Universidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz César R. Carpinetti, pelo grande incentivo, infindável paciência e valiosa orientação.

Ao Prof. Dr. Renato V. Belhot, pela importante participação no meu ingresso neste programa de mestrado.

Aos professores José Benedito Sacomano, Edmundo Escrivão Filho, Fernando César Almada dos Santos, Lindolfo Galvão de Albuquerque, pelas inúmeras contribuições.

A todos os colegas e funcionários deste Departamento, cujos nomes não citarei pois qualquer esquecimento seria imperdoável.

A todo o pessoal da FORD, em especial ao Sr. Osvaldo Merbach de Oliveira Junior, Sr. Manoel Martins, Sr. Washington J. Grandino, Sr Theodoro Paraschiva, Sr. Cícero, Sra. Léa e Sr. Dário entre outros, que possibilitaram a realização desta pesquisa sem o qual este trabalho não poderia ter sido concluído.

A Sra. Sônia Terezinha Padúla Sadalla, pelos valiosos contatos e colaborações.

A todos aqueles que direta ou indiretamente me auxiliaram nestes anos de trabalho de pesquisa.

**Meus sinceros agradecimentos...**

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABELAS.....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv

### 1. Introdução

1.1 Formulação do Problema.....	1
1.2 Definição do Objetivo da Pesquisa.....	5
1.3 Organização do Trabalho .....	6

### 2. Qualidade Total

2.1 Conceituação .....	7
2.2 Histórico do Movimento pela Qualidade.....	9
2.3 Gerenciamento da Qualidade Total: Conceitos, Princípios e Elementos .....	16

### 3. Administração de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas

3.1 Introdução .....	26
3.2 A Gestão das Relações Humanas .....	26
3.3 A Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil .....	31
3.4 Os Novos Rumos da Administração de R.H.....	33

### 4. Elementos de Interface entre Administração de Recursos Humanos e Qualidade Total.

4.1 Introdução .....	42
4.2 Cultura Organizacional .....	43
4.2.1 Conceito .....	43
4.2.2 Elementos da Cultura Organizacional .....	44
4.2.3 O Papel dos Fundadores no Processo de Formação da Cultura Organizacional .....	45
4.2.4 Os níveis da Cultura Organizacional .....	46
4.2.5 Cultura Organizacional e Qualidade Total .....	47
4.2.6 Cultura Organizacional e Administração de Recursos Humanos .....	51
4.3 Trabalho em Equipes .....	52
4.4 Gestão Participativa, Envolvimento e Empowerment .....	62
4.5 Educação e Treinamento .....	71
4.5.1 As Organizações do Aprendizado .....	77

<b>5. Metodologia da Pesquisa.</b>	
5.1 Classificação do Estudo .....	80
5.2 O Método Qualitativo.....	81
5.3 O Método Estudo de Caso .....	82
5.4 A Escolha da Empresa e o Modo de Investigação .....	83
5.4.1 A Escolha da Empresa .....	83
5.4.2 Entrevistas .....	84
5.4.3 Questionários .....	86
5.4.4 A Análise de Documentos .....	88
5.4.5 O Uso do Gravador .....	88
<b>6. Estudo de Caso</b>	
6.1 Identificação da Empresa .....	90
6.2 FORD BRASIL, um pouco de sua história .....	92
6.3 A Missão da FORD .....	94
6.4 Os Valores da FORD .....	95
6.5 Os Princípios da FORD .....	95
6.6 A Visão da Empresa .....	96
6.7 Estratégia de Competitividade da Empresa .....	98
6.8 A Política de Qualidade da FORD .....	99
6.9 Relatos Sobre a Realidade da Empresa .....	100
6.9.1 Gestão da Qualidade .....	100
6.9.2 Educação e Treinamento .....	104
6.9.3 O Estilo de Liderança .....	110
6.9.4 Trabalho em Equipes .....	114
6.9.5 Cultura Organizacional .....	116
<b>7. Discussão dos Resultados e Conclusão</b>	
7.1 Considerações Iniciais .....	119
7.2 Discussão dos Resultados .....	120
7.3 Conclusões .....	127
7.4 Sugestões para Trabalhos Futuros .....	128
<b>Anexo A</b> .....	<b>130</b>
<b>Anexo B</b> .....	<b>140</b>
<b>Anexo C</b> .....	<b>143</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>144</b>
<b>Apêndice I</b> .....	<b>i</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1 Os Recursos para a Qualidade .....	3
Figura 1.2 Diagrama de Causa e Efeito do Insucesso dos Programas de Qualidade ..	3
Figura 1.3 A interdisciplinaridade entre as áreas da Qualidade e Recursos Humanos ....	5
Figura 2.1 O Espiral da Melhoria Contínua de Juran .....	19
Figura 4.1 Os Níveis da Cultura Organizacional. ....	47
Figura 4.2 PDCA Básico para Gestão da Educação e Treinamento .....	75
Figura 4.3 Conceito de Necessidade de Treinamento .....	76
Figura 6.1 As Estratégias da “FORD 2000” .....	97
Figura 6.2 FPS: Princípios e Indicadores .....	103
Figura 6.3 Sistema de Identificação de Necessidades .....	106
Figura 6.4 Acompanhamento de Resultados de Treinamento .....	107
Figura 6.5 Fluxo do Treinamento .....	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 As Dimensões da Qualidade .....	8
Tabela 2.2 Características do Little Q e do Big Q .....	11
Tabela 2.3 As Eras da Qualidade .....	15
Tabela 2.4 O conceito de TQM: elementos e ferramentas .....	16
Tabela 2.5 O Método Deming de Administração .....	17
Tabela 2.6 Os Fundamentos do TQC Japonês .....	19
Tabela 3.1 As Fases da ARH no Brasil .....	32
Tabela 3.2 Os Princípios Tradicionais do Desenho Organizacional .....	34
Tabela 3.3 Os Modernos Princípios do Desenho Organizacional .....	35
Tabela 3.4 Os Desafios de RH na Gestão das Novas Organizações .....	36
Tabela 4.1 Os Quatro Estilos de Liderança .....	57
Tabela 4.2 Aplicação Incorreta dos Estilos de Liderança .....	57
Tabela 4.3 Aplicação Correta dos Estilos de Liderança .....	58
Tabela 4.4 Os Efeitos das Diversas Formas de Poder sobre os Empregados .....	69
Tabela 6.1 Principais Produtos e Concorrentes da FORD Ipiranga .....	91
Tabela 6.2 Principais produtos e concorrentes da FORD São Bernardo .....	92
Tabela 6.3 Grau de Escolaridade dos Funcionários da FORD .....	104

## RESUMO

**SADALLA, L. O B.** (1998) *Contribuições da Área de Recursos Humanos para a Gestão da Qualidade Total: Um Estudo de Caso*. 149p. São Carlos. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Diante das exigências impostas pelo ambiente empresarial moderno, muitas organizações têm adotado programas de qualidade total na tentativa de conquistar e manter a satisfação e a lealdade de seus clientes. A qualidade tem sido considerada cada vez mais uma ferramenta de extrema importância e traz consigo a idéia da melhoria contínua que somente pode ser conseguida através do envolvimento e do comprometimento das pessoas que fazem parte da organização. Como o órgão responsável pela gestão da força de trabalho é a Administração de Recursos Humanos, presume-se que ela tenha muito a contribuir para o sucesso dos programas de qualidade. Assim, o presente trabalho tem por objetivo verificar, em uma empresa objeto de estudo, quais têm sido as contribuições da Área de Recursos Humanos em quatro aspectos considerados essenciais para o sucesso dos programas de qualidade: Educação e Treinamento, Administração Participativa e Empowerment, Cultura Organizacional e Trabalho em Equipes. Para tanto foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, através de um estudo de caso na FORD BRASIL LTDA. A apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa é precedida de uma contextualização sobre a problemática de pesquisa, assim como de uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado e algumas considerações teóricas sobre a metodologia de pesquisa utilizada. A análise dos resultados mostra uma grande sinergia entre as áreas de qualidade e recursos humanos, sugerindo que esta última tem atuado de acordo com as tendências apontadas na literatura e colaborando sensivelmente para o sucesso do programa de qualidade da empresa.

**Palavras-chave:** Qualidade Total, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Gestão Participativa, Treinamento, Trabalho em Equipes

## ABSTRACT

**SADALLA, L. O B.** (1998) *Contributions of the Human Resource Area to Total Quality Management: A Case Study*. 149p. São Carlos. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

In face of present exigencies imposed by the modern business environment many enterprises have been implementing Total Quality programs in order to gain and maintain their customer's loyalty. The Total Quality Management have being considered as a valuable tool that brings with it the idea of continuous improvement which can only be achieved with the involvement and compromise of the people who works at the company. In this sense, the Human Resource Management may contribute in many aspects to the success of the Total Quality Management. Considering that, the purpose of this dissertation is to verify through a case study, what has been the contributions of the Human Resource Area in four aspects considered essentials to the success of Total Quality Management: Education and Training, Participative Management and Empowerment, Organizational Culture and Teamwork. For that purpose, a qualitative research was conducted at FORD BRASIL LTDA. The presentation, analysis and discussion of results is preceded by a introduction to the problem of research as well as a bibliographical review of the subject of study and some theoretical considerations on the approach adopted to conduct the research. The analysis of the results shows that there is a great deal of synergy between human resource and total quality management, suggesting that the human resource area has been acting according to what have been identified as contemporary tendencies and significantly contributing to the success of the quality program.

**Key-words:** Total Quality, Human Resource Management, Organizational Culture, Participative Administration, Training and Teamwork.

## **Capítulo 1**

### **Introdução**

#### **1.1 Formulação do Problema**

Dentre os inúmeros desafios que estão presentes atualmente o maior deles é a garantia da competitividade, que se tornou um imperativo, tanto em nível de país, como nas indústrias e empresas, influenciando intensamente a administração das organizações. O ambiente externo tem se tornado cada vez mais complexo, traduzido sob a forma de mudanças na economia mundial, na questão da evolução tecnológica e na definição de novos perfis de consumidores.

Após a abertura de seus mercados aos concorrentes internacionais, o Brasil vem sentindo grande necessidade de elevar e manter a competência de suas empresas. Trata-se de uma questão de sobrevivência e não há tempo a perder.

A utilização de decisões ou políticas isoladas já não serve mais como resposta. A empresa atualmente deve ser compreendida como um conjunto de processos inter-relacionados dentro de uma visão holística, que transformam os diversos recursos em produtos ou serviços capazes de atender ou até antecipar as necessidades e expectativas de seus clientes.

Para isso, o mundo organizacional está se repensando e, ao fazê-lo, passa a redefinir conceitos tais como produtividade, qualidade e, principalmente, recursos humanos.

Há algum tempo atrás, os consumidores não tinham um leque tão vasto de opções e por isso, assumiam a postura de meros receptores de produtos e serviços disponíveis, com um teor de exigência bem menor do que o atual. Hoje estes mesmos consumidores ditam as regras, sendo eles o ponto de partida para as definições estratégicas da empresa. Qual poderia ser

outro objetivo da empresa senão o de conquistar e manter seus clientes? Em busca desta competitividade muitas delas tem adotado filosofias e ferramentas da Qualidade Total.

Outra grande modificação que está acontecendo nas empresas conforme colocado por PFEFFER (1994), é a atribuição de maior importância aos recursos humanos que dela fazem parte. Eles não são mais considerados “o mal necessário para fazer a produção andar”. Durante muito tempo se cultuou o capital financeiro como sendo o recurso mais importante da empresa, onde o dinheiro seria capaz de comprar todos os demais recursos necessários ao funcionamento da organização. Esta postura acaba levando-as a desaparecer com o passar do tempo, por contarem com pessoas inadequadamente utilizadas e desmotivadas que acabam se tomando um grande peso dentro da empresa, com desempenho medíocre, sem criatividade e inovação, não acompanhando as tendências da época.

O que está sendo vital para o sucesso ou fracasso do negócio são as pessoas que dela fazem parte. A força de trabalho de uma organização constitui-se no elemento vivo e dinâmico de que ela dispõe para transformar e utilizar bens, obtendo produtos e serviços que gerarão a satisfação do seu consumidor. Máquinas, equipamentos e recursos financeiros são apenas resultados e produtos da engenhosidade humana. O desenvolvimento de recursos humanos é a principal mola propulsora para o desenvolvimento dos índices de produtividade e de desenvolvimento econômico.

Ao longo do tempo, os conceitos referentes a recursos humanos têm evoluído muito e as pessoas não são mais vistas como meros fatores de produção. Muito além disso, elas têm levado o rótulo de agentes de maximização de resultados organizacionais no momento em que se reconhece que as empresas pouco ou nada são sem as pessoas que as compõem.

Enfim, se a preocupação hoje é com a qualidade total, mais ainda precisa-se estar atento à questão dos recursos humanos. Conforme indicado na figura 1.1, são eles os recursos impulsionadores, que se utilizam de outros recursos (impulsionados) para garantir a sobrevivência, a credibilidade no mercado e fixar uma imagem positiva da empresa junto aos seus clientes.

Alguns autores como CROSBY (1979) e CAMPOS (1992), entre outros, acreditam que a grande maioria dos programas de qualidade que não conseguem alcançar ou manter os índices de produtividade almejados têm em comum o fato de seus recursos humanos não estarem suficiente e adequadamente preparados para implementar e dar manutenção aos programas. No caso do Brasil, estas dificuldades se acentuam ainda mais uma vez que,

devido a problemas econômicos e estruturais (baixo nível de escolaridade e qualificação de mão-de-obra), uma grande parcela desta mão-de-obra ainda não é capaz de incorporar e acompanhar as inovações tecnológicas e os procedimentos administrativos adotados nas empresas.

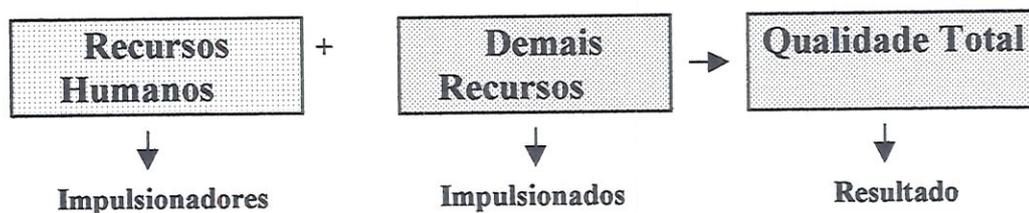


Figura 1.1 Os recursos para a qualidade AIDAR (1994)

O diagrama de causa e efeito mostrado na figura 1.2 coloca algumas possíveis causas geradoras de insucesso nos programas de qualidade.

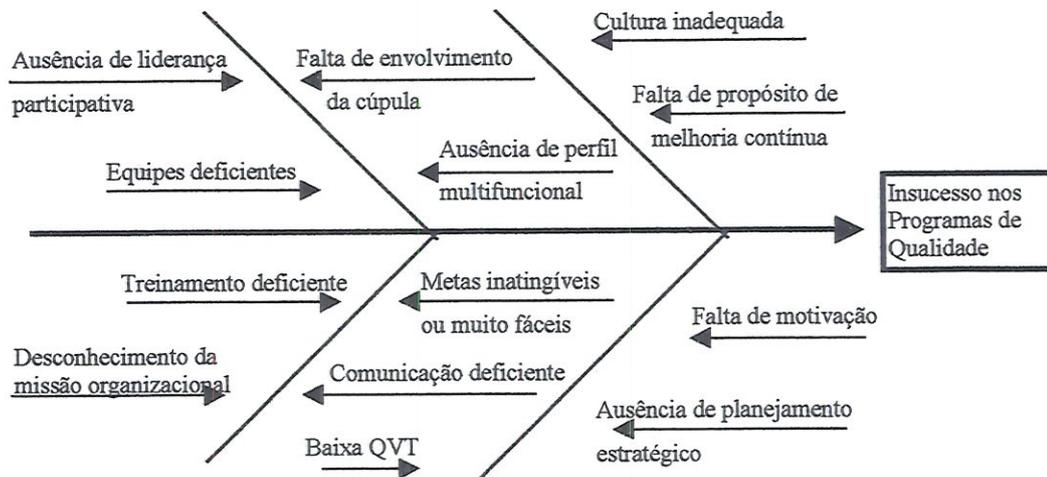


Figura 1.2 - Diagrama de Causa e Efeito do Insucesso nos Programas de Qualidade: Adaptado de TOLOVI(1994)

Conforme podemos perceber, todas estas causas de insucesso estão diretamente relacionadas ao elemento humano ou ao Departamento de Recursos Humanos, o que nos dá a liberdade de afirmar que a atuação da Área de Recursos Humanos tem um papel bastante importante no

sucesso dos programas de qualidade. Desta forma, a busca pela qualidade passa a ser uma área muito fértil para atuação dos profissionais de recursos humanos.

Outro indicativo deste relacionamento estreito é o Malcolm Baldrige National Quality Award, um prêmio criado nos Estados Unidos, em 1987, com o objetivo de estimular e divulgar as práticas de qualidade, cujos critérios de avaliação são os mesmos utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil, que avalia, entre outros aspectos, o Desenvolvimento e Gerenciamento dos Recursos Humanos, e examina como a força de trabalho é habilitada a desenvolver a plenitude de seu potencial para alcançar os objetivos de qualidade e desempenho operacional da empresa. Dos 1000 pontos que podem ser totalizados pela empresa candidata, 150 podem ser obtidos através da excelência em RH. Os critérios utilizados para a avaliação são indicativos do que seria atingir um padrão de excelência em RH:

- Conseguir integrar as práticas de planejamento e gestão de recursos humanos aos objetivos maiores da empresa.
- Encontrar os meios capazes de fazer com que os trabalhadores efetivamente contribuam para que se chegue ao objetivo maior da organização.
- Promover o treinamento e educação dos funcionários encontrando qual a forma mais adequada e qual o tipo de treinamento que os funcionários realmente precisam para atender às necessidades da empresa
- Encontrar as melhores formas de reconhecimento e compensação que aumentem a motivação dos funcionários e colaborem com o atingimento dos objetivos de qualidade da empresa.
- Criar e manter um ambiente de trabalho agradável, capaz de promover uma boa qualidade de vida e crescimento aos empregados.

Assim, muito se tem escrito e falado sobre novos modelos de gestão de pessoas. Resta saber até que ponto esta nova realidade está sendo efetivamente reconhecida e praticada. É exatamente este ponto que esta pesquisa busca contemplar, através de um estudo de caso, aonde se fará a análise da Administração de Recursos Humanos em uma empresa que emprega as metodologias e filosofias da Qualidade Total.

## 1.2 Definição do Objetivo da Pesquisa

A pesquisa, de natureza qualitativa, realizada através de estudo de caso, tem como objetivo avaliar, na empresa objeto de análise, como tem sido a atuação da Área de Recursos Humanos em relação aos seguintes aspectos considerados essenciais para o sucesso dos programas de qualidade, a saber:

- Educação e Treinamento
- Gestão Participativa e Empowerment
- Trabalho em Equipe
- Cultura Organizacional

À medida em que a qualidade total passou a penetrar nos diversos setores da empresa, a interseção entre as áreas da qualidade e as demais áreas foi crescendo. Especificamente em relação ao Departamento de Recursos Humanos, muitas disciplinas que eram a ele restritas, hoje são também utilizadas pela área da qualidade, a ponto de serem muitas vezes colocadas na literatura como elementos da qualidade. A figura 1.3 mostra a interdisciplinaridade destas duas áreas.



Figura 1.3 A interdisciplinaridade entre as áreas da Qualidade e Recursos Humanos.

Isto explica a razão pela qual este trabalho, apesar de estar centralizado em tópicos primariamente relacionados à Administração de Recursos Humanos, faz todas as suas

análises em busca de aspectos, nesses tópicos, que possam ser considerados facilitadores ou colaboradores para o sucesso dos programas de qualidade.

A partir desta análise pretende-se identificar até que ponto a Administração de Recursos Humanos está desempenhando seu papel de acordo com o que as novas tendências exigem da área, ou se ainda se mantém amparada em princípios tradicionais, atuando mais ativamente como um órgão de “controle de pessoas”, função para a qual foi inicialmente criada.

### **1.3 Organização do Trabalho**

Este capítulo apresenta o contexto em que se insere a problemática objeto de estudo deste trabalho, assim como formaliza o seu objetivo e sua estruturação.

O capítulo dois traz uma evolução histórica da Qualidade, apresentando as características principais de seus momentos e segue com uma apresentação e descrição dos princípios do Gerenciamento da Qualidade Total, enfatizando aqueles mais relacionados aos aspectos humanos e à Área de Recursos Humanos.

O capítulo três trata-se de uma revisão bibliográfica sobre a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil, e sobre as novas tendências e desafios impostos à área pelo ambiente empresarial moderno.

O capítulo quatro refere-se a revisão bibliográfica de quatro aspectos da Administração de Recursos Humanos que ao mesmo tempo são considerados essenciais ao sucesso dos programas de qualidade: cultura organizacional, gestão participativa e empowerment, trabalho em equipes e educação e treinamento.

O capítulo cinco visa justificar a escolha da metodologia de pesquisa utilizada.

No sexto capítulo, descreve-se o estudo de caso realizado na FORD BRASIL LTDA.

Finalmente, o capítulo sete apresenta a análise do estudo de caso, fazendo um paralelo entre o que foi apontado na revisão bibliográfica e o que foi observado na empresa. A partir deste paralelo são extraídas as conclusões deste trabalho que buscam respostas concisas ao objetivo do mesmo. Ainda neste capítulo final, encontram-se sugestões e recomendações para trabalhos futuros que venham a aprofundar ainda mais esta questão.

## Capítulo 2

### Qualidade Total

#### 2.1 Conceituação

Para que se possa entender o que é a qualidade total, partimos da definição de qualidade, a qual se trata de um conceito de fácil visualização, mas de difícil definição. Dependendo do cliente e da situação, qualidade pode assumir significados diferentes.

Segundo GARVIN (1982) há cinco abordagens principais para a definição de qualidade. O enfoque transcendental contempla a qualidade como uma excelência nata, uma característica reconhecida universalmente e absoluta. Segundo o enfoque baseado no produto, a qualidade estaria associada à quantidade de um determinado atributo contido nele, sendo assim tratada como uma variável absolutamente precisa e mensurável. Há quem considere que qualidade está intimamente relacionada a preços e custos. Assim, produto de qualidade é o que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Para o enfoque baseado na produção, qualidade é estar de acordo com as especificações. Por último, o enfoque baseado no usuário considera a qualidade como algo subjetivo, que atenda as necessidades de cada consumidor.

Estes cinco enfoques colocados por Garvin limitam a sua abrangência, como se qualidade fosse um atributo exclusivo de produtos. No entanto, nas diversas definições encontradas a respeito do conceito, vemos que há um consenso em considerar que trata-se de um atributo de produtos ou serviços que envolvem os processos, as pessoas e o ambiente no sentido de

sempre atender ou superar as expectativas do cliente e que apresenta um caráter dinâmico pois sofre modificações contínuas em busca de melhorias. (GOETSCH & DAVIS, 1994).

Segundo a ISO 8402 (Vocabulário da Qualidade), “Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que influencia sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas” (PURI, 1994).

Esta amplitude maior do conceito, sugerindo que qualidade envolve não só o produto, mas também a forma como ele foi colocado a sua disposição, a atitude de quem o atendeu, o tempo que se teve que esperar para que o produto estivesse nas mãos do cliente, a assistência técnica disponível para ele, o quanto se pagou pelo produto etc., nos leva ao conceito de qualidade total.

CAMPOS (1992) aponta cinco dimensões para a qualidade que estendem a sua abrangência muito além da qualidade atribuída ao produto. A tabela 2.1 aponta estas cinco dimensões assim como as pessoas que são atingidas por cada uma delas.

Tabela 2.1 As Dimensões da Qualidade . CAMPOS (1992)

Dimensões da Qualidade Total	Pessoas Atingidas
Qualidade -produto/serviço - rotina	cliente, vizinho
Custo -custo -preço	cliente, acionista, empregado e vizinho
<b>Qualidade Total</b> Entrega: prazo certo local certo quantidade certa	Cliente
Moral	Empregados
Segurança: Empregados Usuários	Cliente, empregado e vizinho

GOETSCH & DAVIS (1994) definem qualidade total como sendo o processo através do qual se busca maximizar a competitividade de uma empresa através da melhoria contínua da qualidade de seus produtos, processos, serviços, pessoas e do ambiente que a tudo isso envolve.

A partir do momento em que a competição global tornou-se uma realidade, as empresas passaram a buscar um posicionamento mais proativo dentro do qual a adoção da filosofia da qualidade total passou a ser considerado como uma forma de sobrevivência, uma vez que aumenta a produtividade através da redução de custos, podendo significar maiores lucros e trabalhos geradores de orgulho e prazer para as pessoas que os executam (GOETSCH & DAVIS, 1994)

Os estudos realizados por GARVIN (1982) sobre a qualidade de aparelhos de ar-condicionado americanos e japoneses mostraram haver uma forte relação entre qualidade e produtividade e entre qualidade e custos: quanto maior a qualidade, maior a produtividade e menores são os custos.

A mudança organizacional em função da adoção dos conceitos subjacentes às práticas da qualidade vem sendo tão grandes que Kees Van Ham, secretário-geral da Fundação Européia para Gerenciamento da Qualidade, sediada em Eindhoven, na Holanda, afirmou que “o significado da qualidade tem se modificado de um foco nos aspectos técnicos e de produto para um enfoque que considera todas as interfaces entre uma organização, enquanto negócio, e seus clientes. Hoje, qualidade é tudo o que tem valor, isto é, tudo que acrescenta significado para os clientes. “Qualidade é a primeira e a última coisa em que alguém deve pensar, além de mantê-la na mente no intervalo” (DOBYNS & CRAWFORD, 1991).

## 2.2 Histórico do Movimento pela Qualidade

A qualidade passou por quatro momentos distintos que foram chamados de “eras da qualidade” constituídas por inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica. ALLIPRANDINI (1996) baseando-se nas colocações de Garvin, define estes momentos conforme abaixo:

No século XVIII e XIX, quase tudo era fabricado por artesãos, em pequenas quantidades, e os ajustes necessários eram feitos manualmente. A inspeção era informal e se realizava depois de os produtos estarem prontos. Seu propósito era assegurar o bom funcionamento deles. Este período pode ser chamado de pré-inspeção.

Com o surgimento da produção em massa, veio a necessidade de formalização do processo de inspeção. Agora as peças tinham que ser intercambiáveis seguindo uma sequência lógica de operações. O controle de qualidade nesta fase significou a delimitação de um sistema de medidas e gabaritos para atender os procedimentos de ajustes de peças. As peças eram inspecionadas depois de prontas, ou ao final de algumas etapas intermediárias, na sua totalidade (100%), sem nenhum critério estatístico. Nesta era surgem os primeiros inspetores da qualidade, já no século XX, decorrentes das propostas de Frederick W. Taylor, mas com atuação limitada à fabricação.

Em 1931 foi publicado o livro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* de W. A. Shewhart, o que deu início a era do controle estatístico da qualidade, conferindo um caráter científico à disciplina. Shewhart deu definições precisas e mensuráveis de controle de fabricação, criou poderosas técnicas de acompanhamento da produção diária e propôs maneiras de se melhorar a qualidade. Fica claro que a técnica de inspecionar a totalidade da produção é uma maneira ineficiente de se separar os bons produtos dos maus. Definiu-se o conceito de nível aceitável de qualidade o que determinava a utilização de um dos dois tipos de inspeção. Caso os produtos revelassem um índice de defeitos inferior ao AQL (acceptable quality level), procedia-se uma inspeção menos rigorosa. Se o índice de defeitos fosse superior ao AQL, a inspeção deveria ser mais rígida (GARVIN, 1982).

O desenvolvimento e a utilização das técnicas estatísticas constitui uma extensão da era da inspeção limitado às atividades diretamente ligadas ao chão-de-fábrica. Este enfoque não se expandia às atividades ligadas ao gerenciamento e coordenação, que somente a partir dos anos 50 começou a ganhar espaço.

Segundo GARVIN (1982) a busca pelo aperfeiçoamento da qualidade e redução dos custos e a tentativa de elevar a atividade do controle da qualidade aos escalões gerenciais marcou a era da garantia da qualidade. O desafio era então envolver as várias atividades da empresa na questão da qualidade, como as áreas de desenvolvimento de produto, engenharia industrial,

compras, controle de qualidade, e outras, buscando coordenar um sistema que abrangesse todos esses aspectos, buscando a eficiência de seu funcionamento. Percebe-se nesta fase uma modificação radical no escopo da qualidade, que passa do aspecto físico, de qualidade em indústria de produtos manufaturados, para uma aplicação mais ampla de seus atributos, incluindo todos os produtos e processos, em todas as modalidades de indústrias. É a transição do *Little Q* para o *Big Q*, conforme colocado por Juran. (JURAN, 1993). A tabela 2.2 resume as características da qualidade destas duas abordagens.

Tabela 2.2: Características do Little Q e Big Q . JURAN (1993)

Tópicos	Características do Little Q	Características do Big Q
Produtos	Manufaturados	Todos os produtos e serviços, inclusive os que não são disponibilizados para a venda.
Processos	Diretamente relacionados à fabricação dos produtos.	Todos os processos, inclusive os de suporte à fabricação; negociação, etc.
Indústrias	De manufatura.	Todas as indústrias: de manufatura, serviços, governamentais; com ou sem fins lucrativos

Na era da garantia da qualidade nasceram os primeiros programas motivacionais voltados para a qualidade. Falava-se então em custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Em 1951, Joseph Juran discutiu sobre a economia que poderia advir da aplicação das filosofias da qualidade, visto que os produtos com defeitos, o retrabalho e o material gasto no reparo das peças defeituosas, e os prejuízos financeiros resultantes de fregueses insatisfeitos poderia ser minimizado ou preferencialmente até inexistir.

Em 1956, Armand Feigenbaum propôs o controle total da qualidade, o qual prega que a qualidade é um trabalho de todos: deve começar no projeto do produto e só terminar quando o produto estiver chegado às mãos do cliente satisfeito. Atualmente, há a visão de que nem mesmo quando o cliente estiver com o produto em mãos acaba a responsabilidade do fabricante. Há ainda a responsabilidade do pós-venda, em atividades de assistência técnica

ou em certos casos, treinamento para melhor utilização do produto.

A partir das discussões propostas por Juran e Feigenbaum sentiu-se a necessidade de um novo tipo de profissional para a área da qualidade e uma nova função - a da engenharia do controle da qualidade. Esta nova função se responsabilizava pelo planejamento da qualidade em alto nível, a coordenação das atividades de outros departamentos, o estabelecimento de padrões de qualidade e a determinação de medidas da qualidade.

O zero defeito foi uma filosofia que acreditou que a mudança de atitude de todos os envolvidos no processo produtivo, no sentido de buscar maior motivação, conscientização e comprometimento poderia atingir o nível de defeito igual a zero. Este deveria ser o único nível aceitável. “A razão que explica a falta de perfeição era simplesmente que não se esperava a perfeição. Quando a gerência passa a exigir a perfeição é muito provável que se consiga atingi-la” (ISHIKAWA apud GARVIN,1982).

Em cada momento da evolução da qualidade as conquistas foram sendo incorporadas à etapa seguinte, abraçadas por categorias maiores, expandindo cada vez mais os círculos, tornando-os cada vez mais largos. No entanto, mesmo assim, as orientações em relação à qualidade continuavam com uma postura defensiva - a qualidade era algo que poderia prejudicar a empresa caso fosse deixada de lado. Na década de 70 e 80 é que a qualidade passou a ser vista de forma estratégica. A consciência de que a falta de qualidade era fator gerador de perda de rentabilidade e de perda de posicionamento no mercado fez despertar nas empresas o sentido de qualidade ligado a competitividade. Uma das principais razões que dispararam este processo foi a concorrência externa, notadamente a japonesa, a qual, segundo GARVIN (1982) “começou a colocar no mercado norte-americano, produtos de qualidade bastante superior, a custos muito mais baixos”.

Ao mesmo tempo, as exigências dos consumidores tornavam-se muito maiores, pressionando as indústrias, por meio de órgãos e associações especiais, a produzirem com maior nível de qualidade.

Neste novo contexto, houve uma redefinição de qualidade, uma vez que segundo AIDAR (1994), a produção sem defeitos, objeto do controle estatístico da qualidade e da garantia da qualidade apresentava muitas limitações. Assim, era necessário uma visão mais ampla da

questão da qualidade, que fosse mais voltada às necessidades do mercado, ou seja, definida sob o ponto de vista dos clientes, e que tivesse o comprometimento da alta gerência. Quatro aspectos levantados pela Sociedade Americana do Controle da Qualidade, citados por GARVIN (1982), resumem a essência desta nova abordagem:

- 1) São os clientes quem definem até que ponto um produto atende suas necessidades e satisfaz suas expectativas
- 2) A satisfação está intimamente ligada ao que a concorrência oferece.
- 3) A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante toda a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da sua aquisição.
- 4) É o conjunto de atributos relacionados ao produto que propicia o máximo de satisfação ao cliente que o utiliza.

Uma vez que se passa a comparar qualidade com o que é oferecido pela concorrência, os departamentos internos não mais definem sobre a aceitabilidade de um produto. A partir disto, estar de acordo com as especificações passa a ser secundário. O crucial é identificar quais devem ser as especificações, baseadas nas necessidades e expectativas dos clientes.

Diante desta novas exigências, as pesquisas de mercado, o exame dos produtos da concorrência, a identificação do que o cliente quer transmitir quando diz que um produto é de melhor qualidade que o outro, e as reclamações dos consumidores passam a exercer um papel de extrema relevância.

O próprio mercado passou a mostrar que a melhoria da qualidade poderia ser uma meta rentável e uma poderosa arma para concorrência. Tanto do lado do mercado quanto do lado dos custos oferecia um potencial de alavancagem. Evidenciada a associação entre qualidade e ganho de competitividade, os empresários perceberam que não bastava a equiparação dos mesmos níveis de qualidade dos concorrentes, e sim a busca contínua de ultrapassagem. Assim, segundo GARVIN (1982) “as metas de qualidade, tomar-se-iam, então, alvos móveis, que seriam sempre reformulados em níveis cada vez mais altos”. O objetivo passava a ser a melhoria contínua e não o atingimento de AQL (acceptable quality level) estáveis.

A questão da melhoria contínua traz consigo a idéia de que a qualidade não tem um ponto final. É um processo para a vida toda, no qual as metas vão se alterando em função de seu atingimento e em função das necessidades do mercado. E só é possível se houver uma compreensão mais ampla e o envolvimento pessoal de todos os funcionários da empresa.

Para que se estabeleça um compromisso de seriedade de propósitos e dedicação de longo prazo (ou prazo infinito), é essencial que a alta administração esteja participando ativamente do processo. Somente assim há a possibilidade de se obter o comprometimento dos demais funcionários da organização. Outra abordagem que tem sido muito utilizada para a melhoria contínua é o treinamento generalizado e a formação de equipes. Ainda, para que a qualidade não continue sendo vista como uma função do departamento de qualidade, é necessário que haja uma mudança de atitudes de comportamentos e padrões, ou seja, uma mudança na cultura da empresa, para que sua ética se internalize dentro de cada um, a fim de que cada um se sinta o responsável por ela (GARVIN, 1982).

A gestão estratégica da qualidade assume um papel com ênfase nos aspectos gerenciais, caminhando juntamente com os objetivos estratégicos da empresa e abandona o antigo caráter de policiamento. Apesar disso, não é uma negação dos movimentos que a precederam e sim, uma extensão dos mesmos, incorporando os elementos das etapas precedentes, com uma dimensão muito mais ampla e intimamente relacionada aos objetivos de lucratividade das empresas, bem como ao acompanhamento da concorrência e das necessidades dos consumidores e, acima de tudo, ao envolvimento de todos no alcance da melhoria contínua (ALLIPRANDINI, 1996). A tabela 2.3 resume as principais características do processo de evolução da qualidade apresentado.

Tabela 2.3 As Eras da Qualidade GARVIN (1988)

Identificação de Característica	Pré-Inspeção	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Qualidade Total
Preocupação básica	Verificação	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido mas proativa//	Uma oportunidade de concorrência.
Ênfase	Funcionamento do produto	Uniformidade do produto. Classificação	Uniformidade através da Prevenção	Toda a cadeia produtiva. Do projeto ao mercado. Prevenção.	Necessidades dos clientes e consumidores.
Métodos	Teste de funcionamento.	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico estabelecimento de objetivos Mobilização Organizacional
Papel do profissional da Qualidade	Teste final feito pelo artesão	Inspeção e classificação	Solução dos problemas com técnicas estatísticas	Mensuração da Q (custos) planejamento da Q e projetos de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho integrado.
Quem é o responsável pela Qualidade	O próprio artesão	O departa// de inspeção	As áreas de produção e engenharia	Todas as áreas. A alta gerência só se envolve com o projeto, planejamento e execução das políticas da Q.	Todos na empresa com a alta gerência exercendo forte liderança.
Orientação e Abordagem	“Verifica” a qualidade final.	“Inspeciona” a qualidade	“Controla” a qualidade	“Constrói” a qualidade	“Gerencia” a qualidade

### 2.3 Gerenciamento da Qualidade Total - Conceitos, Princípios e Elementos

WOOD & URDAN (1994) apresentam as definições de TQM, segundo Mears, Aggarval e Brocka. Para Mears, TQM é definido como um sistema permanente e de longo prazo, voltado para alcançar a satisfação do cliente através da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços da empresa. Para Aggarval, TQM é uma filosofia para conquistar a confiança do cliente e garantir a rentabilidade de longo prazo para a empresa. Brocka, a partir de outra perspectiva, procura esclarecer o conceito de TQM apresentando seus elementos básicos e técnicas a serem empregadas nos programas de implementação da Qualidade Total, conforme indicado na tabela 2.4.

A ISO 8042, que trata do vocabulário da qualidade define TQM como sendo um enfoque gerencial de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os membros, com o objetivo de alcançar lucratividade de longo prazo, através da satisfação do cliente, incluindo benefícios para os membros da organização e para a sociedade (PURI,1994).

Tabela 2.4: O Conceito de TQM: Elementos e Ferramentas. WOOD& URDAN(1994)

TQM: Elementos Básicos	TQM: Ferramentas e Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• visão organizacional</li> <li>• eliminação de barreiras</li> <li>• comunicação</li> <li>• avaliação contínua</li> <li>• melhoria contínua</li> <li>• relacionamento cliente/fornecedor</li> <li>• empowerment</li> <li>• treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diagrama de causa e efeito</li> <li>• folhas de verificação</li> <li>• ciclo de Deming</li> <li>• quality function deployment</li> <li>• benchmarking</li> <li>• CCQ</li> <li>• análise de Pareto</li> <li>• gráficos de controle</li> <li>• análise de falhas e efeitos</li> </ul>

A gestão da qualidade total confere uma importância muito elevada às questões referentes as pessoas que fazem parte da organização. As ferramentas, técnicas e princípios da qualidade somente podem lograr êxito se o corpo funcional estiver mobilizado, comprometido e capacitado para o processo. Foram os japoneses que primeiro reconheceram a importância do papel dos funcionários dentro da empresa, e passaram a se preocupar com a questão da participação, envolvimento e comprometimento de sua força de trabalho. Daí nasceu a semente que germinou o pensamento de que os recursos humanos são o grande patrimônio da empresa.

O mais humanista dos estudiosos da qualidade foi Deming. A tabela 2.5 apresenta os quatorze pontos de sua metodologia

Tabela 2.5: O Método Deming de Administração. WALTON (1989)

Ponto	Enunciado
1	Criar constância de objetivo em direção ao aperfeiçoamento do produto e serviço com o intuito de ser competitivo, permanecer no mercado e criar empregos. Elaborar e distribuir para todos os funcionários uma declaração de missão indicando os propósitos e objetivos da organização. A administração deve demonstrar constantemente seu compromisso em relação a esta declaração
2	Adotar a nova filosofia (da qualidade) - todos, inclusive os administradores. A administração ocidental precisa despertar para o desafio de uma nova era econômica, conscientizar-se de suas responsabilidades e adotar liderança.
3	Abandonar a dependência em relação à inspeção para alcançar a qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, logo de início, introduzindo qualidade no produto. Compreender o objetivo da inspeção para o aperfeiçoamento de processos e redução de custos.
4	Eliminar a prática de recompensar negócios com base exclusivamente no preço. Ao invés disso, minimizar o custo total. Caminhar em direção a um único fornecedor para qualquer item, baseado numa relação de lealdade e confiança de longo prazo.
5	Aperfeiçoar continuamente o sistema de produção e serviço para aperfeiçoar a qualidade e aumentar a produtividade, reduzindo constantemente os custos
6	Instituir o treinamento para os cargos para desenvolver as habilidades dos novos contratados e cobrir eventuais mudanças nas atividades, auxiliando a gerência a compreender todos os processos da organização.
7	Ensinar e instituir a liderança. A supervisão dos funcionários da área gerencial e de produção deverá auxiliar as pessoas e máquinas a trabalhar em conjunto para a execução de um trabalho melhor.
8	Erradicar o medo para aumentar a eficácia de todos. Criar confiança. Promover um clima de inovação.
9	Remover as barreiras entre os departamentos. Otimizar os esforços de equipes, grupos e áreas gerenciais para os objetivos da empresa
10	Fazer com que os slogans sejam abolidos da mesma forma que as metas e advertências no sentido de atingir zero defeitos ou novos níveis de produtividade que criam relacionamentos adversários e são as principais causas da baixa qualidade e produtividade do sistema

- 11 Eliminar os objetivos e cotas numéricas. Em vez disso, aprender a instituir métodos de aperfeiçoamento. Eliminar a administração por objetivos. Ao invés disso, aprender novas possibilidades do processo e instituir métodos de aperfeiçoamento.
  - 12 Remover as barreiras que despojam as pessoas de seu direito ao orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar o sistema de mérito que classifica as pessoas e cria competição e conflito.
  - 13 Instituir um rigoroso programa de educação e auto-aperfeiçoamento para todos.
  - 14 Instituir um plano de ação, fazendo com que todos na empresa trabalhem para realizar a transformação. A transformação é responsabilidade de todos.
- 

Conforme podemos observar pela descrição dos 14 aspectos abordados por Deming, percebemos que muitos deles tratam do elemento humano propriamente dito ou de abordagens que o envolvem. O primeiro ponto, trata da questão da disseminação de informações, especialmente no que se refere aos objetivos maiores da empresa, pois somente conhecendo o alvo é que se pode buscar atingi-lo. Para isso, o processo de comunicação da empresa exerce papel de extrema importância. O segundo e o décimo quarto pontos também tratam do aspecto humano ao se referirem ao envolvimento de todos, inclusive e principalmente a alta direção da empresa. No sexto ponto assim como no décimo terceiro, Deming aborda a questão do treinamento, o qual na maioria dos casos é uma função sob responsabilidade do departamento de recursos humanos das empresas. Deming trata ainda da questão da liderança e do incentivo ao trabalho em equipes e ao tratar da questão da erradicação do medo, nos sugere o conceito de empowerment, tão essencial para o sucesso da gestão da qualidade total o qual trataremos mais adiante. A qualidade de vida no trabalho apesar de ter ganho uma força maior na última década já havia sido sugerida por Deming em seu décimo segundo ponto. Há uma grande preocupação com o bem-estar dos funcionários, no sentido de eliminar conflitos, competições destrutivas e gerar um ambiente em que se possa obter realização pessoal e orgulho daquilo que se faz.

O TQC japonês ou CWQC ( Company Wide Quality Control), assim como fora nomeado por eles, apresenta algumas peculiaridades que merecem destaque. Podemos sintetizar seus pontos principais em quatro tópicos, conforme mostra a tabela 2.6.

Tabela 2.6 Os fundamentos do TQC Japonês. MERLI (1993)

Os quatro fundamentos do TQC japonês	
•	Satisfação total de clientes
•	Qualidade acima de tudo ( qualidade como fator chave, estratégico)
•	Melhoria Contínua
•	Máximo envolvimento das pessoas ( condição sine qua non )

Segundo MERLI (1993) , o ponto de partida do TQC japonês é a consideração de que a sobrevivência do negócio está atrelada à satisfação do cliente, de modo que superá-la passa a ser o seu objetivo constante. Por outro lado, as expectativas dos clientes em relação aos produtos ou serviços são crescentes, uma vez que, aquilo que um dia pode tê-lo encantado e ter sido considerado “um algo a mais”, com o tempo torna requisito básico e não diferencial. Assim, a satisfação total do cliente caminha lado a lado da melhoria contínua, o outro princípio básico.

Se, o objetivo da empresa é a melhoria contínua, o único caminho a atingi-la é aplicá-la a cada processo da empresa. A lógica da manutenção da performance atual é inaceitável. Uma boa ilustração deste conceito pode ser obtida no Espiral de Melhoria Contínua de Juran, conforme ilustrado na figura 2.1.

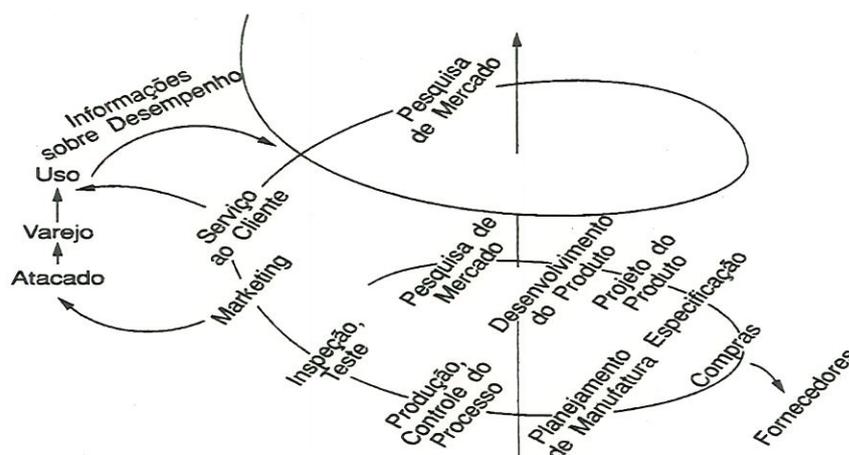


Figura 2.1. O Espiral da Melhoria Contínua de Juran JURAN(1993)

A estratégia de melhoria contínua foi denominada pelos japoneses de Kaizen. Kaizen é um termo que tem sua origem em dois ideogramas japoneses: Kai ( evolução) e Zen (bom). A sua essência é simples e direta: melhoramento contínuo, envolvendo todos os níveis da organização, tanto gerenciais quanto operacionais além das assessorias. De forma geral pode-se dizer que no Japão, o TQC ou CWQC significa realizar atividades de Kaizen por toda a empresa, de modo que cada atividade em separado possa apresentar melhorias e que a soma de cada uma dessas melhorias garantirá a melhoria do processo como um todo.

Os japoneses foram insistentes perseguidores do envolvimento das pessoas no processo da qualidade e a grande arma usada para tal foi um pesado investimento em educação e treinamento. Segundo Ishikawa, a qualidade total começa e termina com treinamento, ou seja, ele deve estar constantemente presente. As empresas líderes japonesas utilizam de 5 a 10% do tempo de seus funcionários em atividades de treinamento ( MERLI, 1993).

Uma maneira clássica de sumarizar as práticas da qualidade adotadas pelos japoneses é através da descrição dos dez princípios propagados pela JUSE ( Japanese Union of Scientists and Engineers) , conforme destacado por MERLI (1993):

- 1 ) *Qualidade em primeiro lugar - satisfação total do cliente*
- 2) *Orientação voltada para o mercado e para o cliente* : Tanto o mercado quanto o cliente deve ser trazido para dentro da empresa, de modo que todos possam saber o que é a qualidade para o seu cliente e o que se tem disponível no mercado
- 3) *O próximo receptor do produto, no processo de produção, é um cliente*: a preocupação em satisfazer a relação do elo fornecedor-cliente deve estar presente em toda a cadeia produtiva.
- 4 ) *Gerenciamento baseado em dados e fatos*: qualquer outro estilo de gerenciamento é perda de tempo. Dados e fatos é que realmente importam.
- 5 ) *Controle do processo / Planejamento preventivo*: o controle deve ocorrer no processo como um todo e não somente no produto final, pois ações corretivas podem ser tomadas a medida que o problema ocorre.

6) *Atribuição de grande importância às funções de Marketing* : muitas expectativas dos clientes podem ser identificadas durante as pesquisas de marketing.

7) *Atenção focalizada nos (poucos) pontos vitais*: o gerenciamento eficiente concentra-se em poucos pontos que exercem forte influência no todo.

8) *Ações preventivas para eliminação de erros recorrentes*: a remoção das causas dos erros evita que se tenha que remediar os seus reflexos. Prevenir é melhor do que remediar

9) *Respeito aos empregados: são eles o fator crucial da empresa*. Sem o envolvimento dos recursos humanos não se consegue criar um ambiente propício à qualidade.

10) *Envolvimento da alta direção*.

Conforme citado no trabalho de ALLIPRANDINI (1996), as orientações em relação a conduta administrativa que a empresa deve seguir visando beneficiar-se das vantagens da adoção de programas de qualidade total foram sintetizadas em dez tópicos pelo SEBRAE, e representam o extrato de recomendações dos grandes nomes da qualidade como Deming, Juran, Crosby e Ishikawa . São eles:

- Satisfação Total dos Clientes
- Gerenciamento Participativo
- Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Constância de Propósitos
- Aperfeiçoamento Contínuo
- Gerenciamento de Processo
- Delegação
- Disseminação de Informações
- Garantia da Qualidade
- Não-Aceitação de Erros

CAMPOS (1992) define o TQC como sendo o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Segundo CAMPOS (1992), “a implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da empresa”. Esta afirmação nos leva a pensar na cultura organizacional como suporte para implantação da qualidade.

Conforme apresentado por GOETSCH & DAVIS (1994) há alguns elementos básicos do TQC. São eles:

- *Foco no cliente*: seja ele interno ou externo, o cliente é quem dirige os processos. O cliente externo define os padrões de qualidade dos produtos e serviços. O cliente interno define a qualidade dos processos, pessoas e ambiente relacionado aos produtos e serviços.
- *Obsessão pela Qualidade*: Após os clientes terem definido o que é a sua expectativa de qualidade para a empresa, sua preocupação deve centrar-se em atingi-la ou superá-la.
- *Comprometimento com o Longo-Prazo*: Visto que a qualidade total é uma nova forma de gestão que envolve uma mudança na cultura de toda empresa é de se esperar que se necessite de um prazo maior para cristalizar a filosofia.
- *Trabalho em Equipes*: A gestão da qualidade total exige que as pessoas não sejam competitivas entre si e sim cooperativas. É a cooperação interna que enfrenta a competição externa. Neste sentido, o trabalho em equipes passou a assumir uma nova importância.
- *Melhoria Contínua dos Sistemas*: Para que se tenha a melhoria contínua dos produtos e serviços, é necessário um aperfeiçoamento contínuo dos processos e sistemas.
- *Educação e Treinamento*: são fundamentais na gestão da qualidade total pois representam a melhor forma de continuamente melhorar as habilidades e capacidades das pessoas. De acordo com DALE & COOPER (1992) a educação promove um linguajar comum entre as pessoas, aspecto muito favorável. O treinamento deve ser planejado de forma que aconteça paulatinamente, para permitir que as pessoas encontrem as soluções ou os caminhos para os problemas a medida que eles vão se tornando mais complexos. Sem ele, não se consegue

modificar comportamentos e atitudes. Deve-se atentar para o fato de que nem todos os funcionários precisam de altos níveis de educação. Para alguns níveis, algumas noções sobre a literatura da qualidade e alguns aspectos numéricos podem ser suficientes. Talvez seja mais importante desenvolver técnicas de desenvolvimento pessoal a partir do qual se obtém um potencial maior de aproveitamento das habilidades de cada indivíduo.

- *Liberdade através do Controle:* O gerenciamento da qualidade total deve apresentar uma liderança que exerça o controle. No entanto o sinal de que este controle está sendo bem exercido é o espaço de liberdade que se abre nele, para que as pessoas possam aplicar a sua própria forma de trabalho para melhor atingir os objetivos finais. Segundo DALE & COOPER (1992) a chefia deve enxergar o TQC como se fosse um desafio próprio e desenvolver um estilo de liderança participativa, capaz de gerar o sentimento de comprometimento em toda a sua equipe.

- *Unidade de Propósitos:* Unidade de propósito não significa o fim das discórdias e sim, todos na empresa trabalhando para um objetivo comum.

- *Envolvimento e Empowerment:* O envolvimento do corpo de funcionários na tomada da decisão apresenta dois aspectos positivos. Primeiro, passa a considerar as opiniões de quem efetivamente realiza o trabalho e melhor do que ninguém sabe sobre suas dificuldades. Em segundo lugar, participar do processo decisório cria um sentido de propriedade no funcionário. A partir do momento que ele opinou sobre um fato ou decisão, ele se sente mais responsável sobre este fato e se esforça mais para que obtenha êxito. Segundo DALE & COOPER (1992) todos os meios disponíveis, desde esquemas de sugestões às várias formas de trabalho em equipe, devem ser utilizados para despertar interesse, participação e preocupação dos funcionários no processo de melhoria da qualidade. Os gerentes devem estar preparados para compartilhar o seu poder e suas responsabilidades. Isto inclui estar atento às preocupações e sugestões de todos os seus subordinados e realizar as ações sugeridas, sempre que forem viáveis. Parte do processo de TQM é assegurar que cada um saiba claramente o que é esperado de si e sobre a relevância de seu trabalho no todo. As pessoas devem ser encorajadas a se auto gerenciar e desenvolver melhorias em seus processos de trabalho dentro de esferas de sua própria responsabilidade.

A seguir, destacamos alguns elementos do TQC colocados por DALE & COOPER (1992)

que não foram abordados por GOETSH & DAVIS.

- *Cultura Organizacional*: para a empresa ser gerida sob os princípios do TQM é necessário antes de mais nada desenvolver uma cultura própria para isso. A questão da melhoria contínua e do envolvimento e participação de todos deve estar “pairando no ar”. Isto requer uma mudança no comportamento das pessoas, nas atitudes e nas formas de realizar suas tarefas. Todos os funcionários devem, por exemplo:

a) aceitar a idéia de que não há um estado ideal para as coisas; de que o nível de excelência que atingiram em seus processos não é o melhor que ele pode ser. Sempre há um espaço para a melhoria.

b) não aceitar os defeitos vindos do processo anterior e nem repassar defeitos para o processo seguinte.

c) entender e respeitar a concepção de cliente interno. Todos os que recebem algum produto ou serviço que passou por suas mãos é um cliente seu.

d) enxergar os erros como uma oportunidade de melhoria. Nas palavras dos japoneses, os erros são “pérolas” para serem compartilhadas, uma vez que conferem uma oportunidade de aprendizado. A mudança no comportamento e nas crenças das pessoas é uma das mais árduas tarefas do gerenciamento, que deve desenvolver forças e habilidades para conseguir motivação e persuasão.

- *Reconhecimento*: As atitudes positivas e o atingimento de objetivos e metas deve ser reconhecido e o sucesso deve ser recompensado. É importante que o reconhecimento sobre o mérito seja feito de forma pública ou que se utilize dos canais de comunicação, para que desenvolva maior motivação entre os demais no atingimento de êxitos

- *Medição dos Progressos*: os progressos devem ser constantemente medidos e comparados com indicadores chaves externos e internos. A partir destas medidas é que devem ser desenvolvidos os planos de ação para o encontro dos objetivos.

Nestas diversas abordagens dos princípios e elementos do TQC destacados neste capítulo podemos observar que de uma forma ou de outra todos eles reservam uma atenção especial à questão do elemento humano dentro do organização, seja através da importância de seu

envolvimento, de sua participação e empowerment, da importância atribuída à questão do treinamento, da valorização da “cultura da qualidade”, trabalho em equipe, etc...

Uma vez que o propósito deste trabalho é analisar as contribuições da Administração de Recursos Humanos para a Qualidade Total, o capítulo seguinte traz a sua evolução histórica, desde o seu surgimento até os dias atuais, e destaca quais os papéis desempenhados por ela e quais os desafios que tem enfrentado por imposição das novas exigências do ambiente empresarial moderno.

## Capítulo 3

### Administração de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas

#### 3.1 Introdução

As atividades tradicionalmente realizadas pelos antigos departamentos de pessoal hoje estão em muitas empresas sendo terceirizadas. O departamento de recursos humanos em si está sendo descentralizado. A tendência mostra que cada gerente está assumindo e praticando junto ao seu corpo funcional, atividades que antes eram restritas ao departamento de RH. E dentro deste contexto o que resta para a administração de recursos humanos?

A resposta a esta questão constitui o objetivo principal deste capítulo. Estaremos aqui percorrendo as diversas fases da administração de recursos humanos para chegarmos ao que hoje se espera dela. Ao invés do caminho da extinção, a ARH tem muito a contribuir para o sucesso da empresa, desde que assuma o caráter, a postura e as características compatíveis com as demandas do ambiente moderno.

#### 3.2 A Gestão das Relações Humanas

Durante os anos 1600 e 1700 as pessoas viviam sob regime de trabalho artesanal. As produções eram geradas por pequenos grupos que trabalhavam em locais pequenos, ou até em casa. O trabalho era realizado por aprendizes supervisionados por um mestre. Quando havia necessidade de substituir este mestre, o que acontecia somente por razão de falecimento, quem o fazia era aquele aprendiz que mais tivesse se sobressaído. Não havia problemas com carreiras, cargos, promoções etc. Este sistema perdurou por mais de 200 anos.

Com o aumento da demanda de produtos, mais aprendizes precisaram ser contratados e aquele pequeno local de trabalho já não mais era suficiente para comportá-los. Surgem assim as primeiras fábricas que acabaram culminando na Revolução Industrial (ANTHONY et al., 1996).

Com a Revolução Industrial, as empresas passaram a crescer em um ritmo acelerado e desorganizado o que gerou a necessidade de desenvolverem regras e procedimentos para controlar os trabalhadores e para minimizar os problemas da organização. Além disso, a concorrência começava a se mostrar mais intensa, passando a exigir um aumento de eficiência e competência das organizações através da melhor utilização dos recursos disponíveis. Um dos mais significativos acontecimentos desta época foi o surgimento da administração científica. Frederick Taylor e Henry Fayol desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da administração científica.

A escola de administração científica de Taylor provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial daquela época. Taylor tinha como principal objetivo eliminar os desperdícios e as perdas que ocorriam nas indústrias americanas e elevar os índices de produtividade através de técnicas de engenharia industrial (CHIAVENATO, 1983).

De acordo com TAYLOR (1970) o principal objetivo da administração é a busca da prosperidade máxima, tanto para o empregador quanto para o empregado. Existe uma identidade de interesses que já havia sido percebida e vem sendo perseguida desde a época da administração científica, uma vez que acreditava-se que a prosperidade de um não poderia existir por muito tempo se não tivesse acompanhada da prosperidade do outro.

A administração científica considera o homem como um ser profundamente influenciado pelas recompensas materiais. Pressupõe que o homem não gosta do trabalho, e somente o enfrenta por precisar dos meios de subsistência que o trabalho lhe oferece. Este é o conceito de *homo economicus* apresentado por CHIAVENATO (1983). O autor enfatiza que ao considerar o trabalhador como um homem econômico, a administração científica acreditava que o maior fator de motivação para aumentar a produtividade seriam os salários. O trabalhador desenvolveria o máximo de seu potencial em busca de um ganho superior. A partir desta consideração surge a remuneração variável, baseada na eficiência e na produtividade, amplamente utilizada atualmente. Além disso, as condições de trabalho começam a ser

consideradas na administração científica. O conforto do operário e as melhorias do ambiente físico (iluminação, ventilação, ruídos...) tornam-se importantes fatores de redução de fadiga. É importante ressaltar que quando se fala em fadiga, refere-se somente ao cansaço físico. CHIAVENATO (1983) destaca que não havia preocupação com a fadiga psicológica, com o cansaço mental e a falta de ânimo. No fundo, Taylor não estava considerando a necessidade de um ajustamento de recursos mecânicos aos recursos humanos e sim o inverso; o homem trabalhando como um apêndice da máquina. Na visão do autor, Taylor não estava se preocupando com as pessoas que mereciam melhores condições de trabalho, e sim com o fato de as melhorias destas condições serem consideradas importantes na obtenção da eficiência máxima.

Quanto ao trabalho em si, deveria ser subdividido em unidades básicas (tarefas) e cada operário deveria se especializar unicamente em uma tarefa, para realizá-la da melhor maneira possível. Quanto mais simples fosse uma tarefa, maiores eram as chances de o operário executá-la com maior presteza, mais rapidamente, mais eficientemente. Além disso, a tarefa proporciona ao operário uma forma de medida precisa, pela qual pode, durante o expediente, apreciar e avaliar o seu trabalho e medir o seu progresso, fato que lhe traz grande satisfação.

Cada tarefa era estudada para determinar quais os movimentos e em que ordem deveriam ser executados. Estes movimentos deveriam ser seguidos sem variações. Cada movimento era cronometrado para se estabelecer quanto tempo precisaria ser gasto em cada atividade (estudo dos tempos e movimentos). Estabelecia-se assim o tempo-padrão para cada atividade. O trabalhador deveria esforçar-se para realizar a tarefa em tempo menor do que o tempo-padrão (TAYLOR.1970).

Para CHIAVENATO (1983) esta atribuição de tarefas específicas gerava uma especialização extrema que acabava diminuindo a importância da qualificação do trabalhador, facilitando assim tanto a seleção quanto o treinamento. Esta forma de trabalho, na opinião do autor, não somente impede que o indivíduo se satisfaça com o trabalho como também viola a dignidade humana por privá-lo do uso de seu potencial de raciocínio. A administração científica não se preocupou com os efeitos da super especialização., com o confinamento dos trabalhadores e com os males advindos da jornada de trabalho repetitiva.

Na Administração Científica há uma clara divisão de responsabilidades. A gerência ocupa-se com o planejamento e com a supervisão e o trabalhador com a execução. Não há consultas à opinião do trabalhador nos processos de tomada de decisões (SILVA, 1960).

Uma das maiores críticas apresentadas pelo autor em relação à Administração Científica está no fato de ela concentrar-se basicamente nos aspectos relacionados ao cargo ou função, ignorando os demais aspectos empresariais, como, financeiros, comerciais etc... Ainda assim, estas limitações não negam a sua importância no sentido de ter sido o primeiro passo na evolução das teorias administrativas e de que muitos de seus princípios sobrevivem até os dias de hoje

O passo seguinte que teve significado no desenvolvimento do gerenciamento dos recursos humanos ocorreu no final da década de 20 e início da década de 30, a partir dos estudos de Hawthorne, quando se deu início à abordagem humanística da administração. A experiência conduzida por Elton Mayo em uma fábrica de equipamentos telefônicos inicialmente visava estabelecer uma relação entre o nível de produtividade dos funcionários e as condições físicas do trabalho (iluminação). Ao contrário do que se esperava, não ficou estabelecida uma relação positiva entre estes dois fatores. O fator psicológico preponderava sobre o fator fisiológico.

A pesquisa teve quatro fases distintas, em que foram se alterando as situações de análises. Após cinco anos, encerrada a experiência, concluiu-se que a capacidade física ou fisiológica do empregado não determinava tanto a produtividade quanto as normas sociais e as expectativas que o envolve (WREN, 1994).

A partir das conclusões extraídas da experiência, MAYO apud CHIAVENATO (1983) coloca que:

- ◆ a integração com o grupo de trabalho ficou sendo considerada como fator primordial de alavancagem de produtividade
- ◆ normalmente as pessoas não agem isoladamente, e sim como membros do grupo a qual pertencem.
- ◆ a experiência deixou indícios de que as recompensas e punições não econômicas influem significativamente no comportamento humano, pois afetam o nível de motivação e felicidade deste.

Mayo se contrapõe a Taylor que considerava o homem como *homo economicus*, e introduz o conceito de homem social, ou seja, aquele que preza a aprovação social, a participação e valoriza outras formas de recompensa além das monetárias. (ETZIONI apud CHIAVENATO,1983).

Enquanto os Clássicos se restringiram aos aspectos formais da organização, os humanistas se concentraram basicamente nos aspectos informais. Foi a partir da Teoria das Relações Humanas que se começou a pensar em liderança participativa, comunicação, motivação, organização informal etc...

Uma expansão da teoria das relações humanas, incluindo pensamentos de várias outras disciplinas como sociologia, psicologia e ciência política, deram origem à ciência comportamental cujo foco se dá mais na totalidade da organização do que no indivíduo. Examina como o ambiente de trabalho exerce influência sobre o indivíduo e vice-versa. Há quem acredite que estudos no campo do comportamento organizacional e de desenvolvimento organizacional (DO), processos de mudanças nas crenças e atitudes dos empregados e organizações e estudos sobre o gerenciamento dos recursos humanos tenham crescido a partir da era da ciência comportamental (ANTHONY et al.,1996).

Conforme colocado por ALBUQUERQUE (1987), inicialmente as empresas começaram a contratar pessoas para o departamento de recursos humanos cujo trabalho era simplesmente garantir e manter o bem estar dos funcionários. Com o passar do tempo, este simples trabalho foi ganhando uma maior magnitude. Depois vieram as leis para regular as atitudes de empregados e empregadores e cabia a esta pessoa entender estas leis para garantir sua aplicação e controlar os efeitos que causariam impacto à organização. A este cargo foram sendo somadas atribuições a ponto de ser o responsável por registro de empregados, folhas de pagamentos, recrutamento e seleção, questões de aposentadoria etc, tornando-se responsável por um amplo e complexo leque de funções relacionadas não somente a empresa e seus funcionários, mas também a entidades externas e governamentais.

Atualmente o que se espera da Administração de Recursos Humanos é outra atividade bastante diferente: que ela seja uma facilitadora e criadora de condições para que os objetivos maiores da empresa sejam atingidos, ou seja, que os seus clientes, reconhecidos como os demais departamentos da organização possam contar com sua função de consultoria

e assessoria no sentido de propiciar as condições necessárias a satisfação das suas necessidades nas diversas esferas em que atua.

### 3.3 A Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Conforme destacado por ALBUQUERQUE (1987), a Administração de Recursos Humanos no Brasil pode ser dividida em quatro fases principais: pré-histórica, jurídico-trabalhista, tecnicista e administrativa.

A fase pré histórica é caracterizada pela ausência de uma legislação trabalhista no que se refere a obrigações das empresas, e por uma mistura da função de administração de pessoal com as demais funções como contábil, material e expediente. Nesta fase grande parte das funções administrativas (incluindo as de pessoal) eram realizadas pelo proprietário da empresa.

Na fase seguinte, a jurídico-trabalhista, o Estado surge como interventor da relação empregado-empregador visando proteger os interesses de ambos. Surge nesta fase a Consolidação das Leis trabalhistas (CLT), o Ministério do Trabalho, o Departamento Nacional do Trabalho com o fim de organizar uma estrutura governamental para amparar as relações trabalhistas (ALBUQUERQUE, 1987).

Na fase tecnicista assiste-se a uma forte influência de conceitos de administração de pessoal de países desenvolvidos, em especial dos Estados Unidos. E uma crescente substituição do então denominado chefe de pessoal pelo administrador de pessoal. Neste período a ARH passa ter uma maior dimensão e métodos como avaliação de desempenho, descrição de cargos, pesquisa salarial começam a fazer parte desta função (ALVES, 1995).

Finalmente, ainda segundo ALVES (1995), a fase administrativa coloca a administração de pessoal como uma função já “enraizada” nas empresas brasileiras, em que o “administrador de pessoal” é substituído pelo gerente de recursos humanos. É nesta fase que ocorrem os principais movimentos sindicais que juntamente com as influências das variáveis ambientais externas à organização orientam a atuação da ARH.

Apesar das quatro fases estarem delimitadas no tempo, o Brasil, como um país ainda jovem em termos de industrialização se comparado com EUA e Europa, apresenta hoje as quatro fases de ARH. Isto é um reflexo de graus muito diferenciados de evolução tanto tecnológica quanto gerencial das organizações brasileiras, sendo possível encontrar desde empresas com administração Taylorista até a gestão pelos princípios da Qualidade total. A tabela 3.1 resume as principais características de cada fase da ARH no Brasil a partir do início do século.

Tabela 3.1 As fases da ARH no Brasil ALBUQUERQUE (1987)

Fase Pre-Histórica (1900-1930)	Fase Jurídico- Trabalhista (1930-1950)	Fase Tecnicista (1950-1965)	Fase Administrativa (1965...)
Ausência de legislação Trabalhista	Intervenção do Estado como regulador das relações empregado-empregador	Substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal	Substituição do administrador de pessoal pelo gerente de RH
Execução de funções protocolares como controle e registro de pessoal e folha de pagamento	Criação do Ministério do trabalho e do Departamento nacional do Trabalho	Aparecimento de novos métodos: descrição de cargos, avaliação de desempenho, pesquisa salarial	Advento da abordagem sistêmica em RH
Surgimento do "guarda-livros"	Criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculados ao Min. Do Trabalho	O administrador de pessoal passa a contar com assistência de um advogado em suas atribuições	Tendência a abordagem participativa em Recursos Humanos
As ativi// de pessoal são desenvolvidas por um depto que comporta outras atividades de apoio.	Elaboração da CLT	O administrador de pessoal deve assumir conhecimentos de outras áreas	
Execução das ativi// de pessoal centralizadas na mão do proprietário da empresa	Surgimento da seção de pessoal e do cargo de chefe de pessoal	Utilização crescente de técnicas importadas dos EUA e Europa.	

Dentro da fase administrativa agora se insere a fase da administração estratégica de RH. O próprio ambiente de competitividade frente aos mercados internacionais pede que ARH assuma o enfoque estratégico. Albuquerque em 1987, quando da realização de sua tese de livre docência constatou que quase 65% das empresas pesquisadas em sua amostra (de 167 empresas) consideravam alto o grau de aceitação do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos pela alta administração, contudo era ainda baixo o número de empresas (23%) onde o responsável pela área de RH era envolvido ou participava dos resultados do planejamento estratégico da empresa, significando que ainda havia pouca ou nenhuma consideração dos aspectos de recursos humanos entre as preocupações da empresa, a nível estratégico (ALBUQUERQUE, 1987).

A partir da década de 90 a área de recursos humanos passou a ser alvo de intensas análises e considerada como importante no sentido de aumentar qualidade e produtividade. Em 1990, uma pesquisa realizada pela revista EXAME constatou que grande partes das empresas já possuía um discurso moderno, porém na prática ainda estavam mais aptos para administrar aspectos legais do que para gerenciar equipes ((CASTANHEIRA JUNIOR, 1993).

Já em 1993, as notícias eram de transformação radical da área que passava de um status de executora de tarefas ligadas a recrutamento, seleção, treinamento, e intermediação de conflitos” para “um núcleo de orientação e distribuição de funções básicas por toda a empresa, dedicando-se ao planejamento estratégico e atuando como uma consultoria interna de recursos humanos” (BERNARDO, 1996).

### **3.4 Os Novos Rumos da Administração de Recursos Humanos**

A postura de recursos humanos que no passado esteve muito voltada para a defesa do poder e que tinha como objetivos principais a manutenção da disciplina e da ordem, hoje assume a posição de órgão promotor do empenho coletivo no trabalho, com a importante função de ajudar os funcionários e os demais departamentos a definir quais os seus reais interesses e proporcionar condições para que trabalhem de acordo com eles (ALMEIDA & TEIXEIRA & MARTINELLI, 1993).

A tendência mostra que as empresas do século XXI estão sendo organizadas em torno de seus processos, com uma estrutura enxuta, que exige agilidade, autonomia, responsabilidade e

habilidade na tomada de decisões. Os antigos modelos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional quanto da gestão das pessoas e do negócio não funcionam mais. Os pressupostos antigos que nortearam as empresas das décadas passadas (constância e regularidade do ambiente externo), que permitiam que a empresa trabalhasse de forma quase que isolada das demais, e com uma versatilidade tal que permitia que ela mesma produzisse seus insumos a custos equiparáveis aos dos fornecedores externos, já não produzem mais efeitos. (GONÇALVES,1997)

A tabela 3.2 apresenta as características das organizações dos últimos cinquenta anos, que não são mais válidos para o ambiente atual.

Tabela 3.2 Os princípios tradicionais do desenho organizacional Gonçalves (1997)

Princípios Tradicionais

- |                                               |                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------|
| • Hierarquia                                  | • Unidade de Comando       |
| • Divisão do Trabalho                         | • Especialização Funcional |
| • Amplitude de Controle                       | • Cadeia de Comando        |
| • Disciplina                                  |                            |
| • Valores de acordo com a posição hierárquica |                            |
| • Comunicação formal                          |                            |

Estes princípios se adequavam à realidade das empresas das décadas passadas, tornando-as bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficiente na produção de determinados bens materiais em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultados. No entanto, as características mutantes do mundo contemporâneo projetaram novos princípios, descritos na tabela 3.3

As empresas modernas já estão procurando funcionar com características compatíveis com um quadro de pessoal enxuto, número reduzido de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, com uso intensivo de terceirização e desenho organizacional baseado nos processos do negócio.

Tabela 3.3 Os modernos Princípios do Desenho Organizacional: GONÇALVES (1997)

Princípios Contemporâneos	
• Alocação Dinâmica de Recursos	• Trabalho Realizado por Projetos
• Comunicação Ponto a Ponto	• Fronteiras Orgânicas
• Trabalho Realizado em Equipes	• Oportunidade
• Criação de Valor	• Coordenação
• Monitoração de Resultados	

GONÇALVES (1997) coloca alguns desafios a serem enfrentados atualmente pela Administração de Recursos Humanos:

- transformar empregados de tarefas em profissionais de processos
- reestruturar os sistemas de gestão de recursos humanos, desde o treinamento até os esquemas de reconhecimento de esforços.
- fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa (Learning Organization)
- moldar um nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

As novas formas de organização exigem novos modelos de administração nos quais a importância do departamento de RH ganha maior relevância. Muitos dos desafios relacionados na tabela 3.4 estão diretamente ligados às responsabilidades e atribuições da Administração de Recursos Humanos, a qual, se se mantiver dentro dos padrões antigos para a qual ela foi criada, não conseguirá enfrentá-los.

Tabela 3.4 Os Desafios de RH na Gestão das Novas Organizações. Gonçalves (1997)

Características	Desafios
Ênfase na Administração das Pessoas	Redefinir o contrato social entre a empresa e os empregados
	Moldar sistema de valores que os motivem e os orientem
	Melhorar a qualificação dos gerentes para desafios
	Desenvolver mecanismos de gestão mais modernos
Implementação de Mudanças em Larga Escala	Desenvolver novos padrões no gerenciamento de carreiras
	Mudança como projeto de recursos Humanos
	Preparo da massa trabalhadora para a nova empresa.
	Monitorar o clima organizacional
	Desenvolver a visão de médio e longo prazos
Reorganização das Linhas de Poder	Definir o papel de RH na administração da mudança.
	Propor novas estruturas organizacionais
	Garantir apoio aos grupos de mudanças
Recomposição dos Quadros	Prover orientação a chefes e supervisores
	Desenvolver novos padrões de seleção de pessoal

Algumas ferramentas básicas da Administração de Recursos Humanos já não tem mais o sentido que tiveram no passado. As noções de carreira e progressão vertical, descrição de cargos, periodicidade de progressão, avaliação de desempenho individual, por exemplo, já não fazem sentido nas empresas caracterizadas por empregados multifuncionais, sistemas de trabalhos diferenciados, poucos níveis hierárquicos e células de produção (GONÇALVES,1997).

A área de recursos humanos também tem sido responsabilizada pelo suprimento de carências advindas de problemas sociais, como por exemplo, a questão da educação. Enfrentamos o velho paradoxo entre um país que possui abundância de recursos humanos e carência de qualificação destes. Neste sentido, a gerência de recursos humanos deve fazer o papel de educador, atuando na situação diária do trabalho, agindo em todos os níveis da administração, a fim de capacitar as pessoas para lidar com as mutações constantes pelas quais a sociedade passa ( CALDEIRA apud ALMEIDA et al., 1993)

Segundo LUCENA (1995), a educação tem um papel crítico no planejamento de recursos humanos nas empresas. Não há mais tempo para se omitir desta discussão pois elas mesmas é que estão sofrendo o despreparo apresentado pela mão-de-obra disponível. Com algumas exceções que podem ser consideradas raras devido à magnitude do país, a mão-de-obra disponível no Brasil tem poucas condições de se adequar às novas exigências impostas pela tecnologia. A realidade é que temos um país que precisa avançar, expandir e buscar as inovações tecnológicas constantes, mas carece de pessoas com estas habilidades.

Para BOTOMÉ (1996) a escola, seja ela de qualquer nível, básico ou superior, é definida como o maior elemento responsável, pelo processo de capacitação das pessoas, para torná-las aptas a lidar com as realidades do mundo atual, e a escola não está cumprindo o seu papel, visto que o ensino está se tornando cada vez mais obsoleto e alienante. A cada ano, a situação se agrava ainda mais. Cada turma que sai da escola, sai com uma lacuna um pouco maior do que a da turma do ano anterior. Seria necessário ir primeiramente ao mercado de trabalho verificar o que é que se espera de cada tipo de profissional e dirigir o ensino para este tipo de qualificação. Os alunos estão sendo avaliados simplesmente pela sua capacidade de repetir ao pé da letra o que lhes é dito em aula, não estimulando a visão crítica de cada um, tão essencial no mercado contemporâneo.

Segundo Gonçalves (1997), um dos maiores desafios para as empresas que almejam o sucesso no próximo século está em transformar a força de trabalho. E, como a transformação dá-se através da educação, o desafio principal está na educação e reeducação das pessoas de todos os níveis e grupos dentro da empresa.

Diante deste novo contexto, Gonçalves coloca que algumas empresas já estão modificando as estruturas de seus departamentos de recursos Humanos, mais ou menos o mesmo que aconteceu com o antigo departamento de O&M em meados da década de 80. Estão buscando

maneiras radicalmente novas de resolver seus desafios. Muitos departamentos de RH estão sendo transformados em consultorias internas com objetivo de oferecer um suporte aos ocupantes de cargos gerenciais e suas tarefas tradicionais estão diluídas por toda a empresa, realizadas pelos próprios gerentes que necessitam da função em um dado momento, com o suporte oferecido pelos “consultores de RH “. Desta forma, envolve-se todas as áreas da empresa no planejamento dos assuntos ligados aos recursos humanos, capacitando o maior número possível de pessoas para o uso de ferramentas específicas e mantendo um número de pessoas bastante reduzido para as tarefas técnicas e altamente especializadas e para a consultoria interna.

As empresas estão tendo que redefinir seu negócio e se reconstruir sem interromper sua jornada. Todos os grandes desafios dependem essencialmente da capacitação e envolvimento do seu pessoal. Daí a necessidade de equipar-se com todas as mais modernas ferramentas indicadas para lidar com pessoas. Reconhecer o caminho não é suficiente; é preciso caminhar por ele com determinação.

A integração da filosofia, objetivos e políticas de negócio de uma organização com as políticas de recursos humanos atualmente têm sido tratada como condição fundamental e indispensável na busca de excelência, qualidade e atingimento de altos níveis de produtividade. Neste sentido, não mais se concebe na Administração de Recursos Humanos, a manutenção da histórica confusão com a área de administração de pessoal.

Independentemente do negócio ou do ramo de atuação da empresa, ela sempre possuirá determinados objetivos, oriundos de uma filosofia administrativa e de negócios, que irão orientar toda as suas atividades e nortear os objetivos específicos de cada área funcional. Desta forma, as finalidades destas áreas deverão estar em consonância com os objetivos globais da empresa, de modo a garantir que o exercício daquelas funções possibilite e contribua para a sua realização.

Estabelecidas a relação direta existente entre as finalidades da empresa e da área de Recursos Humanos, respeitadas as variações possíveis de organização para organização, evidencia-se que a área de Recursos Humanos produz efeitos em todos os outros setores empresariais, destacando-se seu papel fundamental de assessoramento destas atividades, e evidenciando a necessidade dos profissionais de recursos humanos necessitarem cada vez mais de outros conhecimentos além dos tradicionais inerentes às suas tarefas técnicas. Evidencia-se a

necessidade de possuir a visão genérica, global, sistêmica e estratégica acerca de todas as atividades da empresa, uma vez que as finalidades de sua área estão integradas aos objetivos maiores da organização em que atuam. As políticas de recursos humanos devem se definir a partir destes objetivos, bem como da missão e visão da empresa.

Para LUCENA (1995), “as políticas procuram expressar de forma mais objetiva os princípios e finalidades formulados pela missão. São portanto diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e realização de suas expectativas”.

Os princípios técnicos e administrativos, preconizados pela organização, são comunicados de forma clara e completa pelas políticas, as quais delimitarão também o universo dentro do qual as decisões são tomadas, norteando a elaboração de normas, procedimentos, padrões, programas e atividades. (LUCENA, 1995).

Dentro desta nova concepção de Recursos Humanos, as políticas passam a ser traçadas dentro de um processo dinâmico e holístico de administração da organização humana, com interação com as expectativas do negócio da empresa, que inclui a preocupação de longo prazo. Dentro deste novo paradigma citado, LUCENA (1995) apresenta alguns exemplos de políticas de Recursos Humanos, conforme colocamos a seguir:

#### I) Planejamento de Recursos Humanos:

- a) A empresa tomará como base as decisões estratégicas e os objetivos empresariais para dimensionar, em termos quantitativos e qualitativos, suas necessidades de pessoal;
- b) Considerará desempenho, potencial e mobilidade interna como critérios básicos para o planejamento de Recursos Humanos tendo em vista atender às necessidades requeridas pelo desenvolvimento dos negócios, bem como para garantir a continuidade e a eficácia da organização.

#### II) Planejamento Organizacional:

- a) Manterá um modelo organizacional que dimensione uma estrutura produtiva, dinâmica e flexível, capaz de responder às exigências do negócio, do mercado, de seus produtos e serviços, da sua força de trabalho e de suas demais relações, interna e externamente.

b) Criará condições favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações com o mercado, ao relacionamento com clientes e à produtividade de sua força de trabalho.

### III) Colocação de Recursos Humanos:

a) Manterá todas as posições de trabalho adequadamente preenchidas, promovendo antecipadamente a capacitação profissional necessária ao desempenho dos cargos.

b) Utilizará prioritariamente o aproveitamento interno para preenchimento das posições vagas através de planos de sucessão e do desenvolvimento profissional.

### IV) Desenvolvimento de Recursos Humanos:

a) Manterá seus recursos humanos no nível técnico profissional e gerencial preconizado pelas características do trabalho, propiciando a formação e ou aprimoramento identificados por ocasião do planejamento de recursos humanos;

b) Dimensionará suas prioridades de formação e ou aprimoramento considerando as necessidades corporativas, setoriais e individuais.

### V) Compensação ( ou remuneração):

a) Proporcionará uma remuneração digna e compatível com o contexto sócio-econômico, baseando-se na complexidade do conteúdo dos cargos, na contribuição esperada e no desempenho individual ou grupal.

### VI) Relações Trabalhistas e Sindicais:

a) Colocará as relações capital versus trabalho no nível de entendimento, da participação, da negociação e do respeito mútuo, antecipando-se na análise e na busca de alternativas que

venham a equilibrar e satisfazer as expectativas do empreendimento e as expectativas da realização profissional econômica e social de seus recursos humanos.

#### VII ) Gerência:

a) Responsabilizará cada gerente pela criação de um clima propício e incentivador ao desenvolvimento dos recursos humanos e pela utilização eficaz de suas qualificações e potencialidades, tendo em vista assegurar o desempenho atual e a continuidade do empreendimento empresarial.

Lucena acredita que o grande desafio atualmente enfrentado pela área de Recursos Humanos consiste na busca de “subordinar a visão técnica às novas exigências do ambiente empresarial, das mudanças do ambiente externo e das aspirações das pessoas na realização do trabalho” Segundo ela, as políticas de RH deveriam traduzir esta nova realidade, cuja função seria buscar integrar de forma sistêmica as várias especialidades técnicas ainda existentes em Recursos Humanos, traduzindo-as em uma realidade mais flexível, menos burocrática e autoritária e mais negociadora.

Enfim, as mudanças se operam de forma rápida e crescente no mercado e os efeitos são inevitáveis. Políticas de Recursos Humanos são diretrizes que fundamentam ações, e é somente através de um real conhecimento dos novos paradigmas e concepções que os profissionais poderão contribuir com a sua parcela nesses desafios organizacionais e sobretudo humanos.

## **Capítulo 4**

### **Elementos de Interface entre Administração de Recursos Humanos e Qualidade Total**

#### **4.1 Introdução**

Com o passar das últimas décadas grandes modificações ocorreram no gerenciamento da qualidade total. O que antes era considerado um problema a ser resolvido, hoje é visto como uma possibilidade de alavancagem de mercado. As preocupações com a uniformidade do produto cederam espaço a outras referentes à expectativas e necessidades dos clientes.

A medida em que foi se difundindo e se cristalizando dentro das empresas a qualidade passou a abranger um maior número de processos e a envolver um maior número de pessoas. Chega-se ao ponto de afirmar que a qualidade é uma responsabilidade de todos. Muitas empresas se encontram num estágio em que a busca pela qualidade já faz parte de sua cultura, como algo internalizado, automático. Hoje temos a qualidade como uma base sobre a qual devem ser construídos uma diversidade de objetivos, metas e planejamentos referentes a todas as demais áreas.

Neste processo de evolução, a qualidade passou a penetrar nos demais departamentos da empresa aumentando a área de interseção entre eles e com isso, muitas disciplinas que eram restritas a outras áreas passaram a ser também utilizadas pela área da qualidade. Isto explica o fato de, na literatura específica de gestão da qualidade, aspectos tradicionalmente considerados próprios da gestão de recursos humanos serem entendidos como elementos da qualidade total. Assim, considerando a interdisciplinaridade dos elementos abordados a seguir, optou-se por nomeá-los como elementos de interface entre Recursos Humanos e Qualidade.

## 4.2 Cultura Organizacional

O tema cultura organizacional, apesar de ter sido objeto de pesquisa e já ter estado presente na literatura desde antes da década de 80, ganhou maior destaque e maior incidência a partir de 1983, quando as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* dedicaram uma edição especial para este tema. De acordo com DONATO(1996), o interesse pelo estudo da cultura organizacional começou a tomar impulso a partir do momento em que esse conceito passou a ser associado a desempenho das organizações, principalmente em virtude da prosperidade alcançada pelo Japão nas últimas décadas, que veio a dominar inclusive alguns mercados de produtos americanos.

FREITAS (1991) ressalta que os traços fortes e marcantes da cultura das empresas japonesas que se destacaram fez surgir um movimento de valorização da abordagem do assunto. Além disso, a autora aponta a opinião de Alvesson, que defende que o interesse pelo assunto veio em busca de alternativas que solucionassem os problemas práticos identificados pela gerência. O desenvolvimento acelerado dos últimos vinte anos resultou em um processo de quebra de uniformidade e coesão de padrões culturais, provocando uma heterogeneidade e fragmentação aonde a interação social tornou-se um problema. Como contra-ataque aos problemas de desintegração social teria advindo maior interesse pela questão da cultura organizacional, como uma forma de uniformizar valores, pensamentos, ações, credos e expectativas. Alvesson coloca a cultura organizacional como um poderoso instrumento de controle, uniformizador de condutas e camuflador de diferenças e conflitos.

### 4.2.1 Conceito

A definição de cultura encontrada no dicionário do Aurélio Buarque de Holanda é “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade, civilização.”

Cultura organizacional pode ser definida como “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.” (FLEURY & FISCHER, 1989)

Um dos conceitos de cultura organizacional mais utilizados na literatura é o apresentado por 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.”

#### 4.2.2 Elementos da Cultura Organizacional

De acordo com FREITAS (1991), através do entendimento dos elementos que compõe a cultura organizacional torna-se mais concreto o seu estudo e facilita-se a sua identificação. Há inclusive definições que se baseiam nestes elementos. São eles:

- a) *Valores*: aquilo que é importante para se atingir o sucesso. Normalmente a empresa define alguns valores que não se modificam com o passar do tempo. Atualmente encontramos muitos valores comuns, como por exemplo: o cliente em primeiro lugar, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, a importância da motivação intrínseca ,etc.
- b) *Crenças e Pressupostos*: significa aquilo que é tido como verdadeiro na organização, chegando a ser inquestionável e inconsciente.
- c) *Ritos, Rituais e Cerimônias*: constituem as atividades preparadas para tornar a cultura mais coesa e tangível. O departamento de Recursos Humanos costuma desenvolver este tipo de atividade nos casos de promoção, admissão, integração e demissão.
- d) *Estórias e Mitos*: as estórias são as narrativas dos eventos que um dia ocorreram na empresa. Os mitos referem-se às estórias que são consistentes com os valores mas que não têm sustentação em fatos.
- e) *Tabus*: são os delimitadores das proibições que orientam o comportamento das pessoas com ênfase no não permitido.

f) *Heróis*: são os personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Há heróis que se tornam conhecidos até no âmbito externo à organização, como Henry Ford, da Ford; Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da Standard Oil, entre outros.

g) *Normas*: são as regras que defendem o comportamento esperado e aceito pelo grupo

h) *Processo de Comunicação*: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam diversos tipos de pessoas, desde conspiradores, contadores de histórias, padres etc, que pode ser utilizado no processo de administração da cultura.

### 4.2.3 O Papel dos Fundadores no Processo de Formação da Cultura Organizacional

A análise da literatura mostra que há uma conformidade de opinião dos autores em relação ao papel dos fundadores no processo de formação da cultura organizacional. Segundo SCHEIN (1984), os fundadores e líderes da organização originam a maioria das soluções culturais que são transmitidas aos novos grupos. No início, a influência dos fundadores é maior. Com o tempo, o grupo acaba adquirindo sua própria experiência e seus membros acabam encontrando suas próprias soluções. Por fim, o processo de descoberta de novas soluções acaba sendo o resultado de uma experiência interativa e compartilhada. Contudo, sempre que houver um problema novo que exija uma resposta nova para uma dada situação, os líderes exercerão um papel-chave.

Segundo DYER JR. apud FREITAS (1991), os fundadores inicialmente impõe o conjunto de pressupostos, valores e perspectivas que vão prevalecendo até o ponto em que surgirem problemas e crises que tais valores e pressupostos não consigam resolver. A partir daí, novas lideranças emergem, substituindo a cultura prevalecente.

ANZIZU apud FREITAS (1991) também destaca o papel dos fundadores e o peso que eles exercem na manutenção da cultura: “ Na maioria dos casos, é a pessoa do fundador da empresa quem exerce maior impacto na formação da cultura. Seus valores, idéias, objetivos e personalidade constituem a base a partir da qual a organização inicia sua existência, sobrevive às primeiras dificuldades e se desenvolve. Suas idéias têm êxito e os demais membros as aceitam instintivamente como adequadas. É evidente que são os fundadores que têm personalidades mais fortes e pontos de vista mais claros sobre como fazer as coisas e

tratar as pessoas , e isso provavelmente explica - junto ao fato de ele mesmo ter escolhido seus próprios colaboradores - porque em muitos casos a aura do fundador permanece presente e é a base da cultura, mesmo depois de sua morte."

FREITAS (1991) coloca que estes posicionamentos em relação ao papel dos fundadores e líderes são muito simplificados pois desconsideram as questões de conflitos internos e diferenciação, inevitavelmente presentes nas organizações complexas (como as atuais) e ainda, há autores que defendem o ponto de vista que uma organização pode conter várias culturas ou sub culturas, aonde grupos diferentes possam expressar diversidades culturais, englobadas por uma cultura maior, global. Nestes estudos que consideram multiplicidades culturais, os líderes não são os únicos a gerar os valores a serem compartilhados; os demais membros também exercem papel significativo.

#### **4.2.4 Os Níveis da Cultura Organizacional**

Schein considera que a cultura organizacional tem três níveis distintos que variam conforme o grau de visibilidade, tangibilidade e profundidade: o nível dos artefatos e criações, o nível dos valores e o nível dos pressupostos básicos, conforme ilustrado na figura 4.1

No nível de artefatos - o mais visível e superficial - incluem-se todos os fenômenos que se vêem, ouvem ou sentem quando se depara com uma cultura não-familiar, tais como a arquitetura do ambiente, linguagem, tecnologia, produtos, mitos e histórias sobre a organização, rituais, cerimônias, comportamentos rotineiros etc.

No nível intermediário - valores espousados - incorporam-se as estratégias, metas, filosofias que refletem os valores prevaletentes, geralmente dos líderes, que dão a idéia do que é certo ou errado e dirigem o comportamento dos membros do grupo para tratar com a incerteza. Esses valores espousados dão uma certa previsibilidade de como as pessoas agiriam em situações variadas, mas podem não estar sintonizados com o que elas verdadeiramente fariam em situações onde aqueles valores não estivessem de fato operando, ou seja, eles podem não ser congruentes com os pressupostos básicos subjacentes.

O nível mais profundo - os pressupostos básicos - compreende crenças admitidas como verdadeiras, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, mediante os quais é possível compreender e prever o comportamento corretamente. (DONATO, 1996).

O nível dos pressupostos básicos, apresentam grande resistência à mudanças por serem não questionáveis e pré-conscientes. Estes pressupostos básicos é que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. (SHINYASHIKI, 1995).

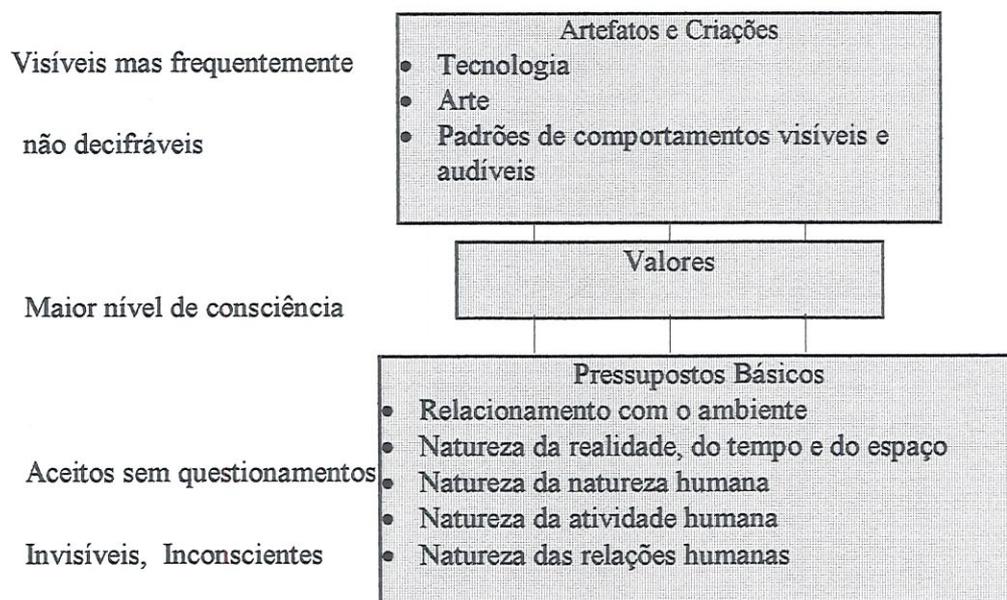


Figura 4.1 Os níveis da cultura organizacional Fonte: Schein apud Shinyashiki (1995).

#### 4.2.5 Cultura Organizacional e Qualidade Total

As empresas que apresentam maiores dificuldades no processo de implantação da qualidade são aquelas que adotam suas ferramentas e técnicas sem terem antes se preocupado em criar uma cultura capaz de absorver a qualidade. (MACCOBY, 1993).

Deming e Juran valorizam a mudança de visão, de filosofia, da parte dos dirigentes e empregados, no processo de implantação da qualidade total, sendo o uso do ferramental apropriado colocado em um nível abaixo nas escalas de prioridades. Em suas correntes,

cultura é um conceito-chave. A gestão da qualidade total tem a mudança da cultura como alvo (FISCHER et al,1995).

Apesar da literatura da qualidade não aprofundar suficientemente o tema cultura, indica que as empresas, no futuro, irão competir com maior sucesso se criarem um sistema de valores, crenças e comportamentos ( individuais e de equipe) - uma cultura, portanto necessária para esse sucesso (JURAN, 1991).

Segundo SCHEIN (apud FISCHER et al.,1995), a importância de se compreender as determinações ambientais e culturais particulares e exclusivas, balizadoras da adoção de estratégias gerenciais da qualidade, pode ser ilustrada através dos exemplos americano e japonês. A tradição americana valoriza a liberdade de escolha do indivíduo, particularmente através de sua participação em diversas atividades, propósito de cooperação, lealdade etc. No Japão, ao contrário, a cultura valoriza a conformidade, a hierarquia de autoridade: os trabalhadores japoneses fazem aquilo que a sociedade e a organização esperam que eles façam e há grandes receios do fracasso e da resultante perda de prestígio.

Há alguns comportamentos específicos que são essenciais para que o processo da qualidade funcione coerentemente. HOFFMANN (1995), em sua dissertação de mestrado, realizou estudos de casos em oito empresas, nacionais e estrangeiras, nos quais o objetivo da pesquisa foi identificar quais os comportamentos, valores e ações, ou seja, quais os pressupostos culturais que facilitaram e quais dificultaram o processo de implantação da qualidade. Baseando-se nos princípios de Deming e Juran e nos critérios adotados pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), HOFFMANN (1995) identifica esses aspectos, conforme destacado a seguir:

#### Aspectos Facilitadores:

- ◆ **Qualidade Centrada no Cliente:** o foco chave do sistema de gestão da empresa deve estar centrado nas preferências de seus clientes, buscando sempre a sua maior satisfação. Quem faz o melhor julgamento da qualidade é o cliente .
- ◆ **Liderança:** alta direção compartilhando a visão e missão da empresa, para que os valores se tornem claros e visíveis e as diretrizes e metas sejam também muito bem explicitadas e conhecidas por todos.

- ◆ **Melhoria Contínua:** o foco na melhoria contínua deve estar presente em todos os setores e operações da empresa
- ◆ **Participação dos Funcionários:** o sucesso da empresa depende em grande parte do desempenho de seus funcionários. Deve-se buscar maneiras de motivá-los e desenvolver sua criatividade e habilidades. Para tal, a empresa deve investir no desenvolvimento através de educação e treinamento, continuamente.
- ◆ **Rapidez nas Respostas:** o ciclo de vida dos produtos estão cada vez menores. Respostas rápidas e flexíveis constituem requisitos cruciais na gestão do negócio.
- ◆ **Percepção de Longo Prazo:** empresa orientada para o futuro.
- ◆ **Gestão Baseada em Fatos:** sistema de gestão construído sobre uma estrutura de medição, informação, dados e análises que englobem todos os processo chaves.
- ◆ **Desenvolvimento de Parcerias:** internas ou externas as parcerias auxiliam no atingimento das metas globais
- ◆ **Responsabilidade Pública e Espírito Comunitário:** preocupação com a ética do negócio, proteção da saúde pública, segurança e proteção ambiental, apoio aos objetivos de interesse social
- ◆ **Orientação para Resultados:** os resultados precisam ser orientados pelos interesses de todas as partes interessadas - funcionários, clientes, acionistas, parceiros, fornecedores e sociedades
- ◆ **Constância de Propósitos**
- ◆ **Clara definição de Responsabilidades**
- ◆ **Valorização do senso de limpeza e arrumação,** incluindo decoração cuidadosa do local de trabalho, auxiliam na motivação do funcionário e criam uma cultura de valorização dos aspectos organização, disciplina, limpeza e redução de desperdícios.
- ◆ **Informalidade nos processos de comunicação e fácil acesso aos diferentes níveis organizacionais,** são fortes indícios de que a empresa prima um estilo de administração participativa.

### Aspectos Inibidores:

- ◆ Liderança através do medo: o objetivo da empresa deve ser liderar para atingir eficácia e não para gerar um ambiente de apreensão
- ◆ Metas inatingíveis: podem gerar desmotivação.
- ◆ Barreiras entre os departamentos: o próprio layout da empresa pode gerar barreiras entre os departamentos.
- ◆ Simbologia de diferenciação como refeitórios separados, refeições diferentes, uniformes, reservas de locais no estacionamento, mostram as diferenças de status e poder, dificultando a integração entre os diversos níveis hierárquicos.
- ◆ Busca do mérito instantâneo: a idéia de que “o aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade é conseguido de repente é inatingível e torna-se muito prejudicial por frustrar expectativas
- ◆ Busca de receitas prontas: a empresa pode seguir exemplos das líderes no mercado, mas não há receita pronta para a qualidade. Os aspectos particulares de cada organização devem ser considerados e as “receitas” adaptadas.
- ◆ Atribuição da responsabilidade ao departamento de qualidade: a responsabilidade é de todos, a começar pela alta administração.
- ◆ A busca por certificações: a certificação não garante que a empresa irá atender as expectativas de seus clientes.
- ◆ Concorrência de projetos: a alternância de prioridades demonstra falta de comprometimento efetivo da alta administração.
- ◆ Pouco poder de decisão da média e alta gerência, gerando alto nível de dependência do presidente e revelando a centralização do poder.
- ◆ Alta rotatividade de pessoal, geradora de um clima de incerteza.

A partir da identificação de seus pressupostos facilitadores e inibidores, a liderança da empresa deve provocar as mudanças comportamentais adequadas e requeridas pela filosofia gerencial da qualidade. FISCHER et al. (1995) enfatiza que mudanças totais e “cegas” podem ser altamente prejudiciais por destruir antigas tradições, rituais e comportamentos que podem ser elementos importantes e “caros” dentro da organização. Discorda dos autores



tradicionais como Schein e Pettigrew, ao considerar altamente simplista a idéia de que cultura pode ser transformável e gerenciável segundo o que se deseja. No processo de gerenciamento de mudanças na cultura organizacional, a área de Recursos Humanos é a que maior tem importância e participação.

#### 4.2.6 Cultura Organizacional e Administração de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos exerce função estratégica na aceitação, manutenção, consolidação ou mesmo na modificação da cultura da empresa., pois é ele que materializa a consistência interna da cultura, através de suas funções tradicionais. FREITAS (1991) descreve algumas atividades que são de responsabilidade do departamento de RH e que exercem influência na cultura:

- ◆ No *recrutamento e seleção* a empresa busca profissionais que tenham um perfil compatível com os seus valores.
- ◆ Nos programas de *treinamento e desenvolvimento* pode-se fazer uso de acontecimentos anteriores que façam parte da história da empresa, incluindo depoimentos de “heróis”, para que se realize um trabalho de socialização e internalização da cultura.
- ◆ O *sistema de recompensas* pode ser elaborado de forma a valorizar não somente os resultados, mas também a lealdade e o comprometimento com os valores esposados.
- ◆ Na definição de *plano de carreira* e elaboração dos *critérios de avaliação*, pode-se buscar um reforço de crenças, mitos e filosofia.
- ◆ O destaque aos comportamentos considerados exemplares pode ser enfatizado através da preparação de solenidades.

Finalmente, conforme colocado por FREITAS (1991), através destas suas atividades primárias “a Administração de Recursos Humanos exerce uma importância crucial no planejamento dos símbolos da filosofia e valores da empresa, de forma que o bom desempenho de suas funções é condição indispensável para a vitalidade da cultura dominante”.

### 4.3 Trabalho em Equipes

O trabalho em equipes tem recebido bastante destaque na literatura sobre qualidade a ponto de ser considerado um dos fatores primordiais para o sucesso dos programas.

A abordagem do trabalho em equipes tem sido colocada como uma forma estrutural básica para o desenvolvimento das atividades da qualidade total. No berço da qualidade total - Japão - o trabalho em equipes foi destacado como uma das principais fontes de inovação no desenvolvimento dos produtos japoneses (NONAKA apud ALLIPRANDINI, 1996).

Deming em um dos seus quatorze pontos destaca a questão do trabalho em equipes “Otimizar os esforços de equipes, grupos e áreas gerenciais para os objetivos da qualidade”. Dentro do princípio da melhoria contínua, segundo Ishikawa, “a melhoria dos processos e o controle da qualidade no Japão são uma atividade de grupo, que não pode ser feita por indivíduos. Exige trabalho em equipe”( ISHIKAWA, 1991).

Segundo DALE & COOPER (1992), um dos elementos essenciais do TQM é o trabalho em equipes como uma oportunidade de alavancagem de ações cooperativas em busca de melhorias na qualidade. Dale coloca algumas razões pelas quais o trabalho em equipes traz resultados positivos:

- ◆ aumenta o comprometimento;
- ◆ cria um novo canal de comunicação entre pessoas de níveis e funções diferentes;
- ◆ provoca um melhor entendimento dos processos como um todo;
- ◆ melhora os relacionamentos interpessoais e desenvolve um espírito de confiança;
- ◆ cria condições para que as pessoas participem de negócios que não teriam acesso;
- ◆ facilita as mudanças de comportamento necessárias, uma vez que torna-se mais difícil permanecer com um comportamento considerado inadequado pela maioria.

De acordo com SCULLY (1996), uma empresa pode aumentar o seu potencial de produção através do trabalho em grupos. O trabalho individual exige que a habilidade intelectual e técnica estejam presentes na mesma pessoa, o que não se encontra facilmente. Através das

equipes, as imperfeições de um indivíduo são supridas pelas habilidades de outros, que conjuntamente levam a melhores resultados.

As boas equipes normalmente tem objetivos muito bem definidos assim como de que maneira irão buscar o atingimento deles. A equipe considera o trabalho como uma responsabilidade e “propriedade” do time, aonde cada membro tem a liberdade de mostrar seus talentos que até então não eram requisitados em atividades individuais, para a busca do objetivo da equipe. Além disso, quando se trabalha em times, torna-se mais fácil a correção das disfunções do indivíduo que não se adequa aos padrões esperados. É muito mais difícil voltar-se contra o julgamento de várias pessoas que se encontram em situação de igualdade do que voltar-se contra o julgamento de um único supervisor, no sentido de obter-se mudanças comportamentais.

Ainda segundo o autor, a comunicação é extremamente importante para que as equipes sejam eficazes. A velha maneira de filtrar as informações que pudessem chegar até os subordinados deve ceder espaço à ampla divulgação e disponibilização dela, a todos. As barreiras de comunicação normalmente existentes são até atenuadas pelo espírito de coesão, afeição, respeito mútuo e aspirações comuns que se desenvolvem entre os membros das equipes.

Quando a equipe atinge um grau de maturidade satisfatório para trabalhar de forma mais produtiva, pode-se dizer que o todo (equipe) é maior do que a soma das partes (indivíduos). Livres de barreiras de comunicação e de hierarquia rígida, os membros conseguem mostrar habilidades e talentos antes encobertos, complementando ou suplementando os talentos dos demais e encontrando outros para suprir suas fraquezas. Os membros das equipes muitas vezes exercem funções diversas dentro dela, podendo ser líder, editor, facilitador, dependendo do que o momento exigir, sempre buscando unir as forças em busca da maximização da produtividade do grupo.

SCULLY (1996) afirma que o papel do líder dentro das equipes é de suma importância. É dele a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para aplicar e desenvolver suas habilidades. O primeiro passo para conseguir obter este clima é que os supervisores se coloquem em posição de igualdade para com os demais, minimizando o uso da autoridade que pode atuar como fator inibidor para qualquer empregado. É importante que o supervisor tenha consciência de que por mais habilidoso ou talentoso que ele seja, seus esforços individuais nunca superarão o do grupo, razão esta mais do que suficiente para que

ele esteja atento para que a sua postura não seja prejudicial a equipe.

Segundo ROBIE (1997), as equipes ou times de trabalho passam por um “ciclo de vida” compreendido por seis etapas: concepção, nascimento, adolescência, fase adulta, velhice e desintegração. Conhecer em qual fase da vida a equipe se encontra ajuda os líderes a gerenciarem suas expectativas e evita o estabelecimento de objetivos inatingíveis que poderiam levar a equipe ao fracasso além de inibir drasticamente o ingresso de futuros participantes em outras equipes.

A fase da concepção da equipe surge com o apontamento de uma questão ou problema, levantado por qualquer pessoa integrante da empresa. Em cima desta questão, surge uma possibilidade de ação, que deve ser percebida pelo líder.

No momento em que o líder reconhece que há uma oportunidade de ação sobre aquela idéia ou problema e convoca pessoas para ajudar na solução, nasce a equipe.

Esta nova equipe experimenta uma fase de questionamentos, reconhecimento dos membros, agregação de novas personalidades ao grupo e “brainstorming” de idéias. É uma fase de turbulência nomeada como adolescência cuja duração varia de uma equipe para a outra. As equipes que trabalham com definição de escopo, descrição do problema, levantamento de possibilidades e sistema de avaliação de medidas normalmente saem rapidamente desta fase de turbulência.

Quando na idade adulta, a equipe apresenta um direcionamento centralizado e claro. Os membros se encontram regularmente e conseguem obter progressos. Esta fase caracteriza-se pela interação e sinergia aonde há grande geração de idéias aproveitáveis. Nela as idéias selecionadas e as estratégias entram em implementação. Muitas equipes conseguem atingir seus objetivos já nesta fase.

As equipes de sucesso normalmente não chegam a conhecer a fase da velhice por ter atingido seus objetivos na fase anterior. Há no entanto, equipes permanentes, que nunca se desfazem ou equipes que trabalham em projetos de longa duração, como as equipes responsáveis por esforços de melhoria de comunicação e promoção da cultura, por exemplo. Estas sim podem experimentar esta fase do ciclo de vida, caracterizado por uma imensa falta de idéias inovadoras, devido ao fato de os membros estarem com pensamentos muito semelhantes os quais não mais permitem a relação de sinergia existente na fase anterior. O ingresso de

algumas pessoas novas à equipe pode minimizar os efeitos desta fase enquanto os membros antigos se concentrariam nos métodos. A equipe assim estaria retornando à fase adulta.

A fase da desintegração para as equipes de sucesso pode ser marcada pela comemoração de um objetivo atingido após a qual a equipe se desfaz. Para as equipes que não conseguiram atingir seus objetivos, cabe ao líder dissolvê-la. Caso o líder não perceba o momento correto para a dissolução, a equipe pode tornar-se prejudicial à empresa pois passará a contar com membros aspirantes por novos projetos, outros desejosos de que a equipe se desfaça rapidamente, e ainda outros se sentindo usados e não reconhecidos, o que influencia negativamente a cultura da empresa no sentido de valorizar o espírito de equipe.

Segundo JAYCOX (1996), assim como supervisores de qualquer nível sempre encontrarão pessoas com o desejo de se envolverem em atividades de equipes, também depararão com aqueles que se mostram aversivos à esta prática. Jaycox lista algumas razões pelas quais as pessoas podem não desejar ser um membro de uma equipe. São elas:

- ◆ Vergonha de suas pobres habilidades de leitura e escrita - fazem as pessoas se manterem distantes de situações em que tenham que se expor perante os outros.
- ◆ Falta de auto-estima que leva-os a crer que suas visões não são importantes e que suas idéias serão ridicularizadas pela equipe.
- ◆ Excesso de trabalho - leva as pessoas a negarem o envolvimento em outras atividades pelo receio de aumentar ainda mais a sua carga de trabalho e responsabilidades. Cabe aos líderes enfatizarem que o trabalho em equipes não significa um trabalho extra e sim parte integrante do trabalho corrente.
- ◆ Personalidade aversa a grupos - algumas pessoas tornam-se altamente frustradas em um ambiente de equipe por não terem paciência para ouvir os outros e por terem uma personalidade que não lhes permite realizar esforços para mudanças de comportamento.
- ◆ Falta de confiança nos supervisores - há quem acredite que as equipes não tenham poder algum de decisão e que sejam meros veículos políticos que somente serviriam de apoio às decisões já previamente estabelecidas pelos superiores. Este tipo de pessoa considera que as equipes são criadas para que os superiores consigam tirar informações que não teriam acesso a respeito do ambiente de trabalho.

- ◆ Medo do fracasso - há o indivíduo que teme que caso o projeto da equipe não obtenha sucesso, ele próprio será responsabilizado pelo fracasso. O medo da derrota ultrapassa o desejo de participar.
- ◆ Medo de perder o cargo ou o emprego - relacionam o trabalho em equipe com redução de custos através da junção de atividades com eliminação de cargos. Neste caso, o seu próprio emprego entraria em risco.
- ◆ Sentimento de ego ferido - uma vez que tenha ocorrido qualquer ocorrência de desapontamento dentro de um grupo, o indivíduo pode preferir se afastar de equipes para não correr o risco de experimentar esta situação novamente.

Estas são algumas razões pelas quais as pessoas possam preferir não participar de equipes. Esperar 100% de adesão, para o autor, é uma utopia.

No entanto a busca por um crescente percentual de adesão é um desafio. O importante é fazer que o trabalho em equipes faça parte da cultura organizacional a ponto de estar presente nos critérios de avaliação dos cargos. A força da melhoria contínua vem das pessoas. A combinação de habilidades, talentos e experiências de cada um pode facilitar o objetivo de fazer da empresa uma organização de alta performance (JAYCOX,1996).

BECK & NEIL (1996) colocam que a atitude do líder em relação a equipe é fundamental para que se consiga obter bons resultados. Há aqueles muito bem treinados para lidar com as ferramentas, e técnicas de solução de problemas, mas carentes da habilidade mais crucial: a habilidade de liderar um grupo para que ele realmente se torne um "time". Um time, além de estar preparado para trabalhar em conjunto, está também preparado para enfrentar os adversários.

Os quatro estilos de liderança colocados por BECK & NEIL (1996) estão resumidos na tabela 4.1. Cada um destes quatro estilos de liderança apresenta características que conduzirão um bom trabalho em equipes quando utilizadas na situação correta ou podem ser igualmente ineficientes se aplicadas à situações inadequadas. As tabelas 4.2 e 4.3 mostram os quatro estilo de liderança incorretamente e corretamente aplicados, respectivamente.

Tabela 4.1 Os Quatro Estilos de Liderança Fonte: BECK &amp; NEIL (1996)

1	2
⇒ Facilita e direciona o pensamento das pessoas para que elas consigam focalizar os problemas	⇒ Envolve as pessoas em suas responsabilidades e toma decisões baseadas em suas colocações.
⇒ Faz perguntas direcionadas para que as pessoas atinjam o cerne do problemas	⇒ Busca informações para análise e solução de problemas
⇒ Reconhece as pessoas pelo quanto aceitam estes tipos de auxílio	⇒ Reconhece as pessoas pelas contribuições que dão para solucionar os problemas
3	4
⇒ Dá autoridade para as pessoas resolverem os problemas por si próprios	⇒ Não delega responsabilidades e decide as coisa por si mesmo.
⇒ Reconhece as pessoas pelo grau de responsabilidade que elas aceitam	⇒ Dá todas as diretrizes do que fazer, como fazer , por que fazer e quando fazer.
	⇒ Reconhece as pessoas por seguirem suas ordens.

Tabela 4.2 Aplicação incorreta de estilos de liderança. Fonte: BECK &amp; NEIL(1996)

1	2
Super Acomodação	Super Envolvimento
3	4
Abdicação	Dominação

Tabela 4.3 Aplicação Correta de Estilos de Liderança. Fonte: BECK&amp; NEIL(1996)

1	2
Desenvolvimento	Solução de problemas
3	4
Delegação	Direcionamento

Dependendo da fase em que se encontra a equipe deve-se aplicar um ou outro estilo de liderança. Nas fases de formação e focalização das questões o estilo mais adequado seria o 1 e 2. Quando o grupo já estiver em fase de atuação, o estilo 3, com ênfase no empowerment, torna-se o mais adequado. Caso o grupo se torne muito disperso e comece a se perder nas idéias, deve-se aplicar o estilo 4, para retomar o direcionamento (BECK & NEIL, 1996). Cabe ao líder do grupo aplicar um ou outro estilo de liderança, conforme o momento exigir.

Conforme colocado por CAUDRON (1994), outro aspecto relevante para o sucesso das equipes de trabalho é que elas devem ter o máximo de liberdade possível para controlar os seus caminhos. Neste âmbito o autor refere-se a questão da própria equipe ter liberdade para “contratar” e “demitir” as pessoas que dela farão parte. Estas atividades são de responsabilidade do departamento de RH. Isto não significa que RH não deve contratar e demitir quando se pensa em trabalho em equipe, mas sim que RH deve modificar substancialmente a sua forma de agir, passando a atuar como facilitadora do processo de recrutamento, que deve contar com a participação dos demais membros da equipe.

De acordo com CAUDRON (1994), há empresas que já modificaram substancialmente sua forma de recrutar e selecionar. Nelas, RH age da empresa para fora, no sentido de buscar possíveis talentos e agrupá-los. No próximo passo, as equipes já tomam parte no processo. Estes possíveis talentos são reunidos em uma equipe chamada “equipe experimental” e para eles a empresa oferece um salário base. Dentro deste grupo experimental os demais grupos já formados dentro da empresa irão selecionar as pessoas que melhor se adequem às características do grupo. O departamento de RH não sabe exatamente como o trabalho deve ser feito. Os membros das equipes sabem. O recrutamento em parceria tem mostrado excelentes resultados nas empresas objeto de pesquisa utilizadas no trabalho de Caudron.

Ainda, quanto mais antiga for a equipe menos ela necessitará que o departamento de RH se envolva no processo de seleção. Ao surgir a necessidade de um novo membro em alguma equipe, RH irá disponibilizar uma vaga e recrutar os candidatos e realizar as entrevistas iniciais. Porém, a seleção propriamente dita ficará a cargo da equipe. Agindo assim, RH estará atuando de acordo com uma moderna gestão de pessoas, conforme tem sido requisitado pelo cenário da atualidade. E, para cumprir seu papel estratégico dentro da empresa o que RH pode fazer é disponibilizar um treinamento para as equipes com o intuito de transmitir as principais técnicas de identificação de potencial, técnicas para entrevistas e avaliação de candidatos. É o departamento de recursos humanos agindo como provedor de condições para que a equipe possa realizar seu trabalho incluindo as ferramentas para habilitá-los a selecionar seus próprios companheiros de equipe. RH estaria assim assumindo o seu papel de fornecedor cujo cliente seria a equipe toda. (CAUDRON, 1994)

Com este novo enfoque de seleção pode-se esperar que haja uma redução substancial nos níveis de turnover, o que é bastante desejável. Enfim, assim como qualquer processo de mudança, o envolvimento das equipes no processo de seleção também apresenta desafios. Basicamente, está se transferindo um processo normalmente atribuído a uma única ou a poucas pessoas a várias. Este processo leva um pouco de tempo, até que as equipes se familiarizem com esta nova responsabilidade, mesmo tendo sido elas próprias que tenham sugerido esta modificação no sistema tradicional. (CAUDRON, 1994)

Outro aspecto levantado por CAUDRON (1994) é a questão da importância da remuneração para o sucesso do trabalho por equipes. Em sua opinião, as pessoas não agem direcionadas para aquilo que a elas pedimos, e sim para aquilo que estão sendo remuneradas. Neste sentido, espera-se que as pessoas produzam mais por estarem trabalhando em equipes, é preciso reforçar o comportamento “trabalho em equipes” e a forma mais eficaz de reforço de comportamento, na opinião deste autor, é o dinheiro.

A grande maioria das empresas ainda se utiliza da remuneração por performance individual, dificultando engajamento das pessoas em equipes uma vez que ainda continuarão a ser avaliadas e pagas pelos seus méritos próprios. Muito poucas empresas modificaram seus sistemas de compensação para dar ênfase ao trabalho por equipes e uma pesquisa realizada entre elas verificou que 37% das pessoas que nelas trabalham se sentem satisfeitas com o sistema de remuneração por equipes e apenas 10% se sentem plenamente satisfeitas. O autor atribui este percentual baixo de satisfação à dificuldade que as pessoas sentem em pensar na

sua própria performance em termos de quanto impacto ela causa na performance global. Leva algum tempo para que as pessoas se acostumem que grande parte de seus salários deve ser baseado nas conquistas do grupo como um todo, porque somos uma sociedade que valoriza o individualismo. Ainda hoje, muito poucos abrem mão espontaneamente de seus salários individuais para aceitarem o desafio da equipe, mesmo se a promessa deste último for muito mais atraente e promissora.

Para que a empresa pague seus funcionários com base nos méritos da equipe, é essencial que elas próprias participem do estabelecimento das metas e objetivos para que elas sejam atingíveis dentro dos limites de cada equipe (é necessário que se estabeleça uma ligação entre as metas e as possibilidades de esforços da equipe no sentido de alcançá-las) e também que se estabeleçam critérios de avaliação e medição de resultados. Normalmente estas empresas que já adotam a compensação por equipes têm estabelecido um salário base fixo (baixo) e atrelado o restante ao sucesso do grupo.

Com esta nova modalidade de compensação desaparecem os antigos cargos e salários e RH passa a ter uma outra função dentro deste processo; uma função mais estratégica, à medida em que irá estabelecer critérios de avaliação para o trabalho em equipe e verificar se as metas de cada equipe são consistentes com as metas globais da empresa.

Um último aspecto que merece ser comentado é que atualmente o trabalho em equipes está se estendendo a equipes virtuais, ou seja, grupos de pessoas que trabalham juntas apesar de estarem geograficamente distantes. Através de recursos tecnológicos com internet, e-mail, fax, redes de computadores e tele-conferências os participantes dos grupos conseguem interagir, tirando maior proveito de informações ou pessoas que não estariam disponíveis devido à falta de proximidade.

Para que estas equipes consigam alcançar seus objetivos, HENRY & MEG (1997) aconselham que se dispenda um tempo e dinheiro para promover pelo menos um encontro inicial entre os participantes, para que se quebre as barreiras da formalidade, para que se estabeleça um linguajar comum, e também para que se amenize as diferenças culturais de cada um.

Nesse sentido, um grande desafio que está se impondo à área de Recursos Humanos é o gerenciamento e principalmente o engajamento e motivação das pessoas fora das fronteiras da empresa.

Já pensando nisso, conforme enfatizado por TEIXEIRA (1998), a Rhodia, vencedora de prêmios de excelência em Administração de Recursos Humanos busca se colocar diante dos desafios impostos à área antes mesmo que eles tenham sido reconhecidos pelos seus concorrentes e pelo mercado em geral. Segundo ele, atualmente a grande preocupação da área está centralizada em buscar formas de motivar e engajar as pessoas que fazem parte da empresa através de equipes virtuais. Esta questão ainda não consta na pauta da maioria das empresas, mas é justamente esta posição de proatividade que tem colocado a Rhodia na posição de “Benchmarking” de RH.

#### 4.4 Gestão Participativa, Envolvimento e Empowerment.

De acordo com PLUNKETT & FOURNIER (1991), apesar da vasta literatura existente sobre gerenciamento, há uma certa dificuldade em delimitar com clareza o que é a gestão participativa. Em linhas gerais, segundo o autor, pode-se dizer que se trata de uma filosofia na qual há uma extensão de poder e responsabilidade para os níveis funcionais que estiverem mais próximos, mais relacionados ou mais apropriados para a solução do problema, mesmo que este nível seja o chão-de-fábrica. O objetivo da administração participativa é garantir que as decisões sejam tomadas pelas pessoas mais indicadas para tal.

Segundo ALBUQUERQUE (1991), “no ambiente competitivo, a busca da qualidade, da produtividade e da satisfação do cliente tem determinado mudanças nos sistemas de gestão, nas formas de organização do trabalho e da produção que se caracterizam pela tendência ao trabalho em grupo, compostos por colaboradores de elevado nível de qualificação e polivalentes, e por políticas de gestão que estimulem o comprometimento da força de trabalho com objetivos e resultados empresariais.”

De acordo com DAVIS & NEWSTROM apud ALBUQUERQUE (1991) participação pode ser definida como o envolvimento mental e emocional de pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do mesmo e dividir suas responsabilidades. O envolvimento mental e emocional vai muito além da mera atividade muscular, ou seja, não é um envolvimento apenas físico e sim psicológico pois inclui também o envolvimento com a tarefa e o envolvimento do ego.

A participação pode criar condições favoráveis a motivação das pessoas para contribuir, na medida que lhes são dadas as oportunidades de liberar seus próprios recursos de iniciativa e criatividade, visando os objetivos organizacionais. Além disso, encoraja as pessoas a aceitarem responsabilidades nas atividades de seus grupos, através de um processo social pelo qual as pessoas se tornam “*self-involved*” em um grupo ou organização. (ALBUQUERQUE, 1991)

A administração participativa se consolida sobre dois blocos principais que são o empowerment e o envolvimento dos funcionários. Empowerment é o meio através do qual se consegue atingir a gestão participativa. É o mecanismo através do qual as pessoas recebem autonomia para tomar decisões que não estariam dentro de sua delimitação de poder, e ao

capacidade de alcançar resultados e acabam perdendo o interesse e se contentando com o caminho da mediocridade.

A liberação do potencial oculto nas pessoas é uma arma poderosa para que os administradores alcancem o sucesso. Nas palavras da autora, “se você quiser chegar ao auge do poder por si só, terá que se desviar do seu próprio rumo. Em vez de concentrar as suas energias na aquisição do poder, concentre-as na maneira como pode conferir empowerment às pessoas que trabalham para você”(TRACY,1994).

No âmbito da qualidade total, os empregados investidos de empowerment provocam alterações na relação empregado-empregador. Ao invés de executarem ordens passivamente, assumem a responsabilidade e a autoridade necessárias para se antecipar na resolução dos problemas relacionados ao seu trabalho. Nesta nova relação empregado-empregador, ainda há um pouco de incerteza e indagação sobre como se deve usar o poder, e sobre quais condutas na utilização do poder são provocadoras de satisfação no trabalho e melhoria de performance. Os gerentes que compreendem as bases do poder podem melhor utiliza-lo no sentido de gerar ou aumentar o comprometimento.(CARSON et al., 1995)

O trabalho de CARSON et al. (1995) analisa cinco diferentes bases do poder e qual o impacto provocado por cada uma delas a nível de satisfação com supervisão, satisfação com o trabalho em si e performance. As cinco bases de poder são: coerção, legitimação, recompensa, referência e .experiência

O uso do poder pela coerção tem diminuído sensivelmente, devido às restrições legais e sobretudo devido ao maior reconhecimento das necessidades físicas e psicológicas dos funcionários. Já existe a percepção de que o poder coercitivo é prejudicial para a relação superior-subordinado por diminuir a confiança e aumentar o medo. De acordo com Deming, o sentimento de medo é prejudicial e deve ser evitado pelas organizações. O medo da repressão pode destruir as ligações positivas entre subordinado e chefe, criando um clima de insegurança onde o subordinado não se sente à vontade para questionar, levantar os problemas que enxerga e opinar sobre o desenvolvimento de suas tarefas, ou seja o medo destrói todas as bases de empowerment.

O poder de legitimidade ocorre através da institucionalização da autoridade formal. A resposta que se obtém através do uso deste poder é a concordância mas não o comprometimento. Aceita-se a imposição por ter sido enviada pelo ocupante de um dado

cargo, e não por realmente ter havido empatia com ela. O apoio no poder de legitimidade não garante sucesso a nenhuma organização. É como apoiar-se nas normas e manuais para a implantação de um programa de qualidade, ou seja, algo absolutamente insuficiente. O poder de legitimidade não causa nenhum impacto sobre a satisfação no trabalho, satisfação com a liderança e performance dos indivíduos.

Outra base de poder é a recompensa. Recompensa e reconhecimento são componentes presentes nas filosofias de Deming, Crosby e Juran. O poder advindo da recompensa relaciona-se positivamente com performance, desde que ela esteja vinculada ao atingimento de resultados satisfatórios ou comportamentos desejáveis. No entanto, para que a recompensa se torne uma fonte de poder, é necessário reconhecer o que é ou não valorizado como recompensa para cada tipo de funcionário.

O poder baseado na referência (referent power) permite uma identificação entre o trabalhador e seu supervisor. Quando o relacionamento se baseia neste tipo de poder, os empregados tendem a imitar o comportamento de seus chefes e adotar atitudes de supervisão, mesmo sabendo que este poder não é próprio deles. Este tipo de relacionamento reduz os conflitos do ambiente de trabalho e favorece a política da qualidade.

Por último, o poder baseado na experiência tem se mostrado como sendo a melhor forma de se melhorar as atitudes relacionadas ao trabalho, e de se desenvolver interesse por ele trabalho e pela relação subordinado supervisor. Contudo, para que exista esta forma de poder há a necessidade de se acreditar que a pessoa que detém a experiência está passando todas as informações e técnicas corretas e não se omitindo. Este é o tipo de poder mais difícil de se manter, uma vez que o receptor de informações a partir de um certo momento passa a não precisar mais das informações passadas pelo líder. (CARSON, 1995)

O poder baseado na coerção não é compatível com as necessidades da filosofia da qualidade e nunca permitirá administração participativa com empowerment. Diante das características apontadas no estudo, o poder baseado na recompensa, referência e experiência são as formas indicadas de se utilizar poder para atribuir empowerment.

A tabela 4.4 sintetiza o efeito provocado por cada base de poder sobre o desempenho, sobre satisfação com o trabalho e com a supervisão.

Tabela 4.4. O Efeito das Diversas Formas de Poder Sobre os Empregados. CARSON(1995).

Base de Poder	Satisfação com Supervisão	Satisfação com o trabalho	Performance
Experiência	efeito altamente positivo	efeito altamente positivo	efeito altamente positivo
Referência	efeito altamente positivo	efeito positivo fraco	efeito positivo fraco
Recompensa	sem efeito	sem efeito	efeito positivo moderado
Legitimidade	sem efeito	sem efeito	sem efeito
Coerção	efeito altamente negativo	efeito altamente negativo	efeito altamente negativo

Segundo MCGRATH (1994) a razão mais presente do fracasso nas tentativas de se estabelecer empowerment é o *Learned helplessness*, que significa um comportamento passivo, resultante de diversos fracassos ou punições. Uma vez estabelecido este tipo de comportamento, ele permanece mesmo depois de terem sido subtraídas as causas do fracasso.

Uma experiência com o objetivo de verificar a existência de *learned helplessness* foi realizada da seguinte forma: dividiu-se um grupo em três subgrupos A, B e C. Na primeira parte da experiência, submeteu-se o grupo A a um barulho ensurdecedor que cessava ao se apertar um botão. O grupo B foi submetido ao mesmo barulho, mas para ele, o botão não exercia nenhum controle sobre o barulho. O grupo C não foi submetido ao barulho. Na segunda fase do experimento, os três grupos foram submetidos ao barulho e poderiam cessá-lo ao apertar um botão. O grupo A e C apertaram o botão. O grupo B permaneceu sobre o efeito do barulho sem nem tentar apertar o botão.

Esta experiência mostra o conceito de *learned helplessness*, que na opinião do autor apresenta-se como barreira intransponível para o empowerment. Assim, a eliminação do medo e a tolerância aos erros passam a ser fundamentais para o estabelecimento de empowerment (MCGRATH, 1994).

Por último, colocamos a questão da participação nos resultados da empresa, que, segundo

ALBUQUERQUE (1991), deve estar relacionada com a participação nas decisões. Enquanto a participação nas decisões parece induzir a motivação e o envolvimento com os objetivos da organização, a participação nos resultados constitui uma forma de implementar elementos de convergência na relação empregado-empresa, porque, se bem sucedidos, podem assegurar, ao mesmo tempo, a sobrevivência da empresa e a garantia do emprego.

Dentro desta linha de raciocínio Albuquerque coloca que alguns pesquisadores sugerem que participação nas decisões e a participação dos trabalhadores nos resultados da empresa tem um sentido de complementariedade, na medida que a recompensa financeira funciona como incentivo para manter permanente o interesse dos empregados envolvidos.

#### 4.5 Educação e Treinamento

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre a melhoria da qualidade a ponto de podermos dizer que a organização sistemática do treinamento é fator crucial para o sucesso de um programa de qualidade (RABELO, et al. 1995)

Há uma distinção entre educação e treinamento, conforme assinala GOETSCH & DAVIS (1994) O treinamento apresenta algumas características peculiares, como praticidade, especificidade e imediatismo; destina-se ao aperfeiçoamento de habilidades relacionadas ao trabalho do indivíduo, e deve ser colocado em prática imediatamente no dia a dia do treinando. Educação apresenta uma dimensão mais ampla e tende a ser mais teórica. Pode-se simplificar dizendo que o treinamento é uma parte do processo de educação, e que o objetivo de ambos é o aprendizado e o aperfeiçoamento de habilidades no sentido de suprir as carências apresentadas por cada indivíduo.

Ainda segundo GOETSCH & DAVIS (1994), dentro da filosofia da qualidade total, o treinamento é visto como um investimento que trará grandes rentabilidades e deve ser priorizado para os funcionários que estejam mais ativamente envolvidos na produção de bens ou serviços. Em virtude da importância da melhoria contínua, aspecto fundamental da filosofia da qualidade total, os processos de trabalho estão em contínua mudança visando a maior satisfação dos clientes. E, a única maneira de se conseguir fazer com que as pessoas se tornem hábeis para lidar com processos em constantes mudanças é treiná-las continuamente.

Conforme já colocado anteriormente no capítulo 2, sobre os quatorze pontos de Deming, o de número seis refere-se à questão do treinamento: "Instituir o treinamento para os cargos para desenvolver habilidades dos novos contratados e cobrir eventuais mudanças nas atividades"; e o de número treze refere-se à questão da educação: "Instituir um rigoroso programa de educação e auto-aperfeiçoamento para todos". Outros estudiosos da qualidade como Ishikawa e Crosby atribuem relevância significativa à educação, a ponto de dizerem respectivamente que "a qualidade começa com educação e termina com educação" (ISHIKAWA apud MATTOS, 1998) e que "o grande segredo da qualidade é a educação".

Segundo GOETSCH & DAVIS (1994), há cinco fatores fundamentais, que quando colocados em conjunto, aumentam as necessidades de se instituir o treinamento. São eles:

- 1) *O baixo nível educacional da força de trabalho*: as pessoas que se apresentam ao mercado de trabalho em sua maioria carecem das habilidades essenciais como a leitura, a escrita fluente, compreensão de leitura, habilidade de se expressar, de pensar e de solucionar problemas.
- 2) *competição global*: todas as empresas, independentemente de seu porte, passaram a competir com as grandes líderes mundiais. O resultado mostra que as empresas que possuem sua força de trabalho bem treinada têm tido melhores chances para competir em busca de sua sobrevivência.
- 3) *As mudanças rápidas e contínuas*: mudanças rápidas são uma constante da vida moderna, e dentro deste ambiente é crucial que os empregados sejam constantemente atualizados para conseguirem amenizar os efeitos negativos destas mudanças e tirar proveito de seus pontos positivos.
- 4) *as transferências tecnológicas*: o processo de difusão tecnológica, que significa a movimentação de tecnologia desenvolvida em laboratórios ou apropriada de outras organizações para dentro do ambiente de trabalho, visando aumento de produtividade e qualidade, requer treinamento para que os novos usuários possam utilizá-la com eficiência e eficácia. As novas tecnologias por si só não significam ganho de competitividade, ao menos que sejam apropriadamente utilizadas. O Know how necessário para tanto só pode ser obtido através do treinamento.
- 5) *as mudanças demográficas*: as organizações modernas devem saber lidar com as diversidades existentes em seu corpo funcional. Nos EUA, por exemplo, quase setenta por cento da força de trabalho ingressante no mercado é composta por imigrantes, menores ou mulheres. Visto que muito provavelmente estas pessoas terão que trabalhar em equipes, é essencial que haja um treinamento visando minimizar as diferenças culturais dos diversos grupos a fim de que se possa garantir um ambiente de harmonia.

Na opinião de GOETSH & DAVIS (1994), os empregadores que ainda não estão totalmente familiarizados com os benefícios que podem advir do treinamento, mas que já demonstram algum interesse em praticá-lo, tendem a direcionar seus interesses no treinamento exclusivamente dirigido às atividades relacionadas ao trabalho propriamente dito. Os autores salientam que segundo Deming, este foco muito direcionado, exclusivo na aplicabilidade direta, não é recomendado dentro da filosofia da qualidade. É necessário que se invista também em aspectos gerais, como treinamento para desenvolver habilidades para o trabalho em equipe, liderança, participação, sobre a importância em satisfazer o cliente interno e externo, sobre aspectos fundamentais da filosofia da qualidade, ferramentas etc.

A reconhecida habilidade japonesa no gerenciamento dos processos de melhoria da qualidade de maneira mais rápida e com mais sucesso do que os outros concorrentes mundiais, foi um dos fatores apontados como cruciais para a sua história de sucesso. O que está fortemente atrelado a esta habilidade é a profundidade de conhecimentos que detêm somado aos intensivos treinamentos nas técnicas e ferramentas da qualidade. O TQM requer novas habilidades. Os japoneses acreditam que todos dentro da organização devem entender os princípios do TQC e a única maneira de se conseguir isto é através de educação e treinamento. Os investimentos em tecnologias e sistemas são necessários mas não são suficientes. Um número cada vez maior de empresas tem provido seus funcionários com treinamentos a respeito de noções gerais de marketing, finanças, administração, e sobretudo, sobre aonde eles, como indivíduos, estão localizados dentro da estrutura da empresa e sobre o que representa o seu trabalho para a estratégia de negócios da organização. Neste sentido, passam a reconhecer que o que foi feito por eles próprios no sentido de aperfeiçoarem os seus trabalhos surtirá efeitos para o todo (DALE & COOPER, 1992).

O treinamento contínuo é importante no sentido de reforçar o ideal de melhoria contínua. Um indicativo do alto grau de comprometimento da empresa com o TQM é a exigência ou obrigatoriedade imposta a todos os funcionários de participarem de treinamentos relacionados a qualidade.

Há uma tendência em se esperar resultados e benefícios rápidos a partir da implementação dos sistemas e procedimentos relacionados a qualidade. Qualquer destes benefícios que aparecem no curto prazo terão pouca durabilidade a menos que haja uma modificação no comportamento, atitudes e valores das pessoas que compõem a organização. Assim, um

processo educacional que abranja a totalidade da organização apresenta importância relevante na facilitação destes tipos de mudança ( DALE & COOPER, 1992).

De acordo com DALE & COOPER (1992), as empresas européias dão menor ênfase ao treinamento quando comparadas com as japonesas, especialmente no que se refere ao treinamento para os níveis de supervisão. No Japão, todos são treinados para a utilização das sete ferramentas da qualidade e há evidências de que elas têm sido apropriadamente utilizadas nos processos de produção. Habilidades e técnicas de liderança também merecem atenção especial no sentido de aprofundarem a consciência em relação ao TQC e desenvolverem habilidades para solução de problemas. O treinamento mais intensivo se aplica aos engenheiros responsáveis pelos projetos e pela produção.

Na cultura japonesa há um grande senso de identidade entre empresa e empregado; estes acabam realmente se sentindo parte dela e permanecem grandes períodos de sua vida na mesma empresa; as taxas de turn-over são baixas. Isto contribui para uma maior disponibilidade da organização em investir em treinamento, visto que é provável que os treinados permaneçam na empresa por um tempo suficiente para compensar os investimentos neste processo ( DALE & COOPER, 1992).

Conforme citado em GOETSCH & DAVIS (1994), Juran faz três considerações sobre o treinamento voltado para a qualidade. Primeiramente, no que se refere à obrigatoriedade de se participar dos treinamentos : “Uma vez que já se tornou reconhecido que o treinamento é essencial para que a empresa atinja seus objetivos em relação ao gerenciamento da qualidade total, ele não pode ser voluntário”; deve ser obrigatório e incentivado pelos superiores. Sobre a sequência e intensidade do treinamento oferecido Juran se posicionou da seguinte forma: o treinamento voltado para a qualidade deve ser mais intenso para os níveis operacionais; no entanto, em termos de sequência, os supervisores é que devem ser primeiramente treinados: ”Os gerentes e supervisores devem ser os primeiros a receber qualquer tipo de treinamento voltado para a qualidade pois assim podem revisar os propósitos dos treinamentos programados para os níveis inferiores e além disso, desenvolvem um senso de comprometimento que passa a fazer parte da cultura organizacional”. E, finalmente, sobre o que se deve ensinar nos treinamentos, Juran coloca que maior ênfase deve ser atribuída aos objetivos que a organização busca alcançar em relação à qualidade, produtividade e competitividade, mesmo que em termos gerais. Sem o

conhecimento destes objetivos as pessoas não conseguem caminhar na mesma direção e o não direcionamento de esforços pode invalidar os mesmos.

Campos (1992) propõe que a empresa utilize-se do ciclo PDCA para realizar seus treinamentos. A figura 4.2 refere-se ao ciclo PDCA aplicado às atividades de educação e treinamento.

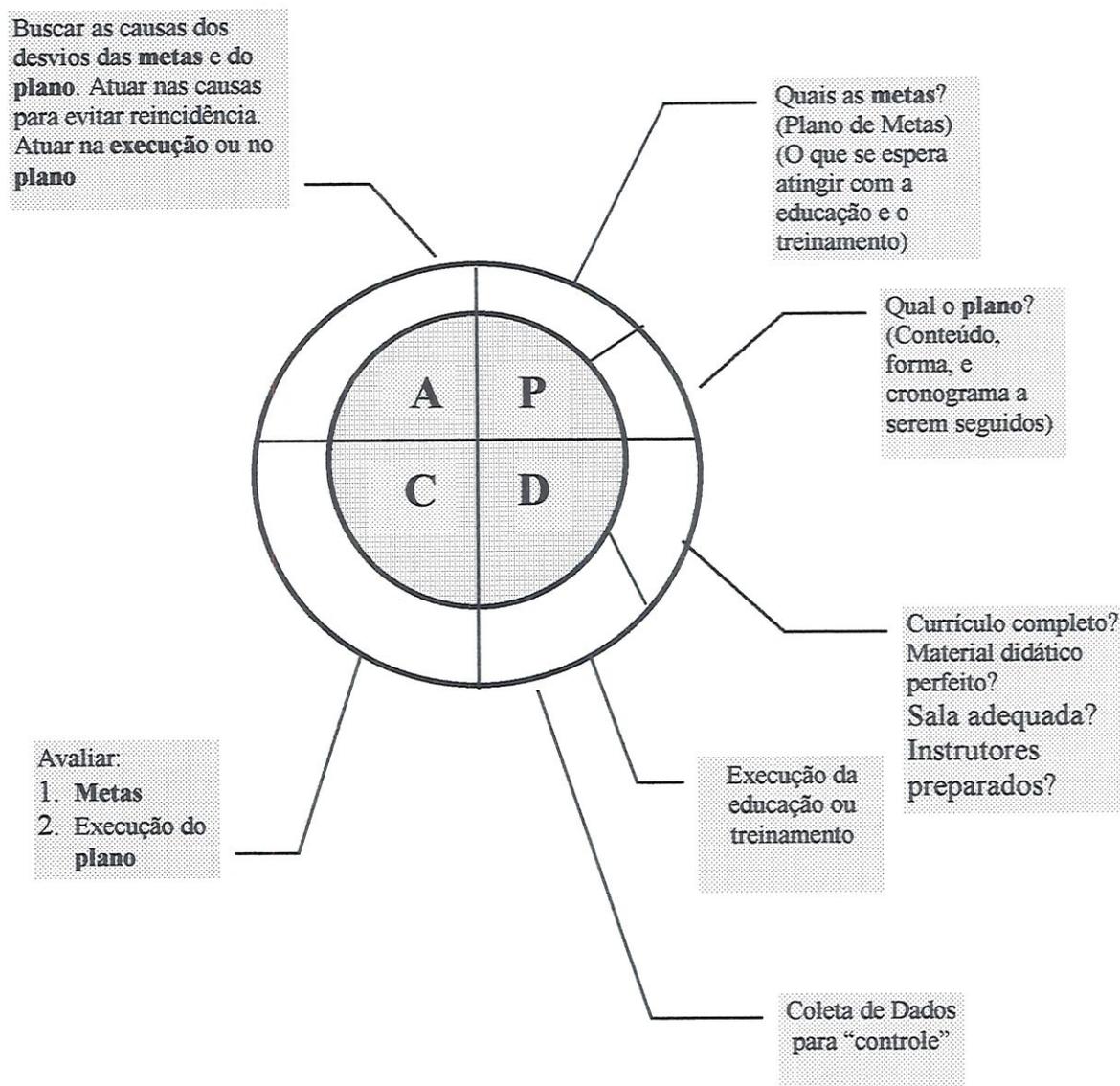


Figura 4.2 PDCA básico para gestão da educação e treinamento. CAMPOS (1992)

De acordo com CHIAVENATTO (1994), a necessidade de treinamento ocorre sempre que a exigência do cargo for maior do que o desempenho do ocupante, conforme ilustra a figura 4.3

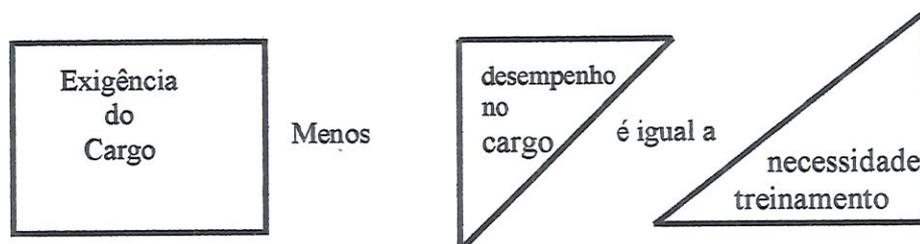


Figura 4.3 Conceito de Necessidade de treinamento Fonte: Mattos (1998)

RABELO et al (1995) relatam sobre uma pesquisa realizada em dezenove empresas do ramo de auto-peças no Estado de São Paulo, aonde busca-se aferir principalmente como a organização do treinamento afeta a implementação e o desempenho dos programas de qualidade em uma empresa. Apesar da grande ênfase que a literatura atribui à questão, a pesquisa indicou que é significativo o número de empresas que ainda não quantifica o montante gasto em treinamento.

Chamou a atenção dos pesquisadores o fato de que mais da metade das empresas da amostra não atendia aos requisitos presentes na norma ISO 9000, de realizar um levantamento sistemático das necessidades de treinamento de seus empregados. Menos da metade das empresas realizava de fato este levantamento formal. Nas demais, os próprios gerentes de recursos humanos reconheciam que o treinamento tinha um caráter reativo, sendo ministrado apenas em resposta a problemas severos ou recorrentes.

Ao observar o comportamento dos gastos com treinamento, verificou-se que as camadas que recebem maior ênfase são a gerencial e ao pessoal semi e não qualificado da produção. Isso aponta para o fato de que as empresas estão conscientes das novas exigências impostas pelo sistema da Qualidade Total. A maior ênfase atribuída ao pessoal da produção apoia-se nos seguintes fatores:

- a) este pessoal precisa estar mais bem qualificado devido às necessidades de noções de auto controle e ao aumento de responsabilidade que lhes é atribuído.

b) a base de escolaridade formal do pessoal de produção das empresas é bastante fraca se comparada com os países industrializados.

c) a média de treinamento dedicada a este pessoal constante da amostra ainda é baixa

Um dos fatores apontados como causa do insucesso nos programas de Qualidade refere-se ao fato de que as empresas exigem responsabilidades do pessoal da produção sem propiciar o treinamento necessário para que eles possam efetivamente controlar a qualidade daquilo que estão produzindo.

A conclusão do trabalho de pesquisa de RABELLO et. al. (1995) é que as empresas mais bem sucedidas em termos de gestão da qualidade foram justamente aquelas que mais investiram em programas de treinamento bem estruturados.

Outro aspecto em relação ao treinamento que merece comentários é sobre o acompanhamento da eficácia do treinamento oferecido. Convém ressaltar que o acompanhamento da eficácia do treinamento facilita o seu alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, a medida que assegura que o treinamento não se torne uma série de ações isoladas e sim parte de um esforço planejado para reforçar o programa de qualidade em toda a organização.

#### **4.5.1 As Organizações do Aprendizado**

Está claro que a melhoria contínua requer um comprometimento com o aprendizado. Na ausência deste aprendizado, os indivíduos simplesmente repetem as velhas práticas; as mudanças se tornam superficiais; as melhorias não sobrevivem ao tempo. Assim, a ligação entre melhoria contínua e aprendizado já é percebida pelas empresas e pelas pessoas.

Peter Senge foi quem popularizou o conceito de organização do aprendizado em seu livro *A Quinta Disciplina*, o qual a descreve como sendo o lugar onde as pessoas continuamente expandem suas capacidades de atingir os objetivos desejados, onde novos padrões de pensamentos são incentivados, onde as aspirações coletivas são levadas à tona e onde as pessoas continuamente aprendem a como aprender, juntas. Em suma, a organização do aprendizado é caracterizada por ter habilidades de criação, aquisição e transferência de

conhecimento, e por modificar o seu comportamento à medida em que estes novos conhecimentos vão surgindo. É um ambiente proativo, que valoriza o desconhecido, encoraja os indivíduos a expressarem seus sentimentos, e principalmente, que utiliza a inteligência e imaginação ao invés da autoridade, na busca de novas formas de trabalho que garantam a sua competitividade. (GARVIN, 1993)

De acordo com SENGE (1992), “à medida em que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos..., as empresas que realmente se sobressairão no futuro serão aquelas capazes de recorrer ao comprometimento das pessoas e à sua capacidade de aprender, em todos os níveis da organização.”

As organizações do aprendizado desenvolvem habilidades próprias em cinco atividades principais: a solução sistemática de problemas, a experimentação de novos métodos, aprendizado baseado em suas experiências passadas, o aprendizado baseado em experiências de terceiros, e, a rápida transferência do conhecimento por toda a organização. (GARVIN, 1993)

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

- Domínio pessoal: desenvolvimento de auto-conhecimento, de paciência e de visão objetiva com o intuito de levar o indivíduo a viver de acordo com as suas mais altas aspirações;
- Modelos mentais: explicitar e questionar idéias profundamente arraigadas que influenciam as percepções e comportamentos;
- 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;
- 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.

Ressalta que o sucesso da organização do aprendizado é dependente da integração sistêmica das cinco disciplinas num conjunto coerente de teoria e prática.

As organizações do aprendizado requerem um outro tipo de aprendizado além dos treinamentos tradicionais. O aprendizado organizacional compreende uma série de processos e estruturas que ajudam as pessoas a criarem novos conhecimentos, compartilharem seus entendimentos e continuamente aperfeiçoarem a si próprios e aos resultados da empresa. Não se trata de um programa ou de um projeto e sim de uma filosofia gerencial. (SOLOMON, 1994)

De acordo com SENGE (apud SALOMON, 1994), os profissionais de recursos humanos tem um papel importante a desempenhar no sentido de criar a organização do aprendizado. A forma mais efetiva de se atingir este objetivo é através da eliminação das barreiras que impedem o espalhar das idéias. Ainda, um dos aspectos mais importantes na organização do aprendizado é a transferência do conhecimento. Neste sentido os profissionais de RH são os indicados a diagnosticar o porquê da não difusão do conhecimento e ainda, encorajar os inovadores a exporem suas idéias.

WESTON (apud SALOMON, 1994) coloca que: “o aprendizado organizacional muda a maneira de se enxergar o aprendizado nas empresa e o tira do ambiente exclusivo de salas de aula e o generaliza e o espalha para cada passo na realização dos trabalhos da empresa”

## Capítulo 5

### Metodologia da Pesquisa

#### 5.1 Classificação do Estudo

Neste capítulo pretende-se justificar a escolha do referencial metodológico que foi utilizado na pesquisa de campo, tanto para a coleta quanto para a interpretação dos dados.

Para a realização deste trabalho optou-se por uma pesquisa qualitativa realizada através de um estudo de caso.

As questões abordadas neste estudo dizem respeito à atuação da área de recursos humanos, ou melhor, as contribuições da área de recursos humanos para o processo da qualidade total, especialmente no que se refere aos aspectos da cultura organizacional, do trabalho em equipes, do treinamento e da gestão participativa.

Cabe ressaltar que esta pesquisa baseia-se na percepção do corpo dirigente sobre os aspectos levantados acima e tem como objetivo principal possibilitar o estabelecimento de um paralelo entre as práticas observadas na empresa e os conceitos e tendências contemporâneos descritos na literatura.

O trabalho é de caráter exploratório, o qual, segundo OLIVEIRA (1997) possibilita ao pesquisador fazer um levantamento provisório mais detalhado do fenômeno, que se pretenda estudar para, posteriormente, estruturá-lo melhor, proporcionando informações mais organizadas que possam contribuir para a realização de investigações mais aprofundadas no futuro.

Quando o assunto a ser pesquisado ainda apresenta reduzido acúmulo de conhecimentos, justifica-se o uso da pesquisa exploratória (SELLTIZ, 1960).

Para SELTZ (1960), os estudos exploratórios assumem outras funções que não excluem as acima citadas. Entre elas, aumentar o conhecimento do pesquisador acerca de fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que se pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas.

Ressalta-se que estudos de caráter exploratório configuram-se como um passo inicial no processo contínuo de pesquisas. A ênfase dá-se na busca e não na verificação estatisticamente comprovada.

## **5.2 O Método Qualitativo**

Segundo GODOY apud ALVES (1995), “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico de análise de dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida em que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.”

Conforme destacado por OLIVEIRA (1997), o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, e portanto, aplica-se mais adequadamente a estudos de situações complexas ou estritamente particulares, especialmente se o assunto em questão tiver sido ainda pouco explorado.

Acrescenta-se ainda que o método qualitativo tende a reduzir a rigidez imposta por modelos pré-determinados de variáveis ao pesquisador, a tornar o trabalho de observação menos limitado e mais abrangente, propiciando condições para uma interação saudável, assertiva e produtiva do pesquisador com a organização pesquisada.

Ainda, as pesquisas de natureza qualitativa apresentam a facilidade de permitir a descrição da complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, apresentar contribuições nos processos de mudanças, propiciando, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA,1997).

O reforço à favorável utilização do método qualitativo é dado através da explicação de OLIVEIRA (1997), segundo a qual: “Situações em que se manifesta a importância de uma abordagem qualitativa , para efeitos de compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que envolve a pesquisa. Neste caso, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores etc.”

Todavia, este tipo de pesquisa apresenta limitações e dificuldades a serem superadas. A dificuldade central e mais séria no uso destes dados é que os métodos de análise não estão ainda tão bem formulados quanto para os dados quantitativos. Além disso, requer um desafio por parte do pesquisador para minimizar os riscos do subjetivismo (MILES,1979).

### 5.3 O Método de Estudo de Caso

Conforme definição apontada por YIN (1990), “o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômenos e contexto não são claramente evidentes em que são usadas múltiplas fontes de evidências”. Assim, na visão do autor, quando queremos examinar eventos contemporâneos, o estudo de caso torna-se apropriado, possibilitando uma investigação de características holísticas e significativas da vida real, além de lidar com ampla variedade de evidências tais como documentos, entrevistas e observações.

Como a natureza deste trabalho se assemelha às condições colocadas acima, consideramos o método adequado, muito embora ele venha sendo considerado, tradicionalmente, um tipo de pesquisa “mais leve” e de fácil elaboração (YIN,1990).

Uma limitação da pesquisa realizada através de estudo de caso assenta-se no fato de que não se pode generalizar os resultados, ou seja, apresenta uma base frágil para generalização científica. Devemos ponderar ainda sobre a realidade de os resultados de um único estudo ou de poucos estudos não serem considerados totalmente completos de per si. Entretanto, YIN (1990) ressalta que os estudos de casos, tal como experimentos científicos realizados em laboratório, são passíveis de generalização para propósitos teóricos e não para populações ou universos. Nesta linha, se o objetivo do pesquisador está em ampliar, expandir e generalizar teorias, (e não em enumerar frequências), em realizar generalização analítica e não generalização estatística, o método é adequado.

Na verificação de proposições teóricas o método é aconselhável; representa uma relevante contribuição ao conhecimento e possibilita o desenvolvimento de novas hipóteses, estimulando futuras pesquisas.

#### **5.4 A Escolha da Empresa e o Modo de Condução da Investigação**

##### **5.4.1 A Escolha da Empresa**

A empresa selecionada para o estudo de caso foi a **FORD BRASIL LTDA**. A exigência imposta inicialmente para que a empresa pudesse fazer parte do estudo de caso era que fosse de grande porte, do setor metal-mecânico, e que tivesse implantado a Qualidade Total e fosse certificada pelas normas da Qualidade há pelo menos dois anos.

Posteriormente, um maior interesse surgiu em relação as empresas do setor automobilístico devido a grande importância que estas tiveram para a evolução da qualidade. Em grande parte dos países, as fábricas de automóveis foram as pioneiras nos movimentos pela qualidade. Soma-se a este fato a importância que se atribui à empresa escolhida na criação da norma QS 9000 (norma de qualidade criada pela FORD, GENERAL MOTORS e CRYSLER, específica para empresas atuantes no ramo automobilístico).

Inicialmente, através de diversos contatos telefônicos, procurou-se mostrar um grande interesse na participação da empresa nesta pesquisa. Em seguida, foi enviada uma carta de apresentação, dirigida ao responsável pelo departamento de RH, contendo o objetivo da

pesquisa, a metodologia a ser utilizada para a coleta de dados e o porquê do interesse por tal empresa. Acrescentou-se a observação de que tal pesquisa destinar-se-ia exclusivamente para fins acadêmicos, não sendo inclusive necessário que o nome da empresa fosse divulgado, caso assim preferissem. Não houve nenhuma objeção por parte da empresa analisada quanto à divulgação de seu nome. Tal carta de apresentação (reproduzida nos anexos deste trabalho) foi submetida à apreciação da diretoria, a qual concordou em participar deste projeto.

A etapa seguinte constituiu-se em uma visita à empresa para que a pesquisadora pudesse ser apresentada aos participantes da pesquisa e expor a proposta de condução da mesma..

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas, questionários e análise de documentação, conforme descrito a seguir.

#### 5.4.2 Entrevistas

De acordo com FESTINGER & KATZ (1993), quando se busca analisar questões relacionadas com atitudes, percepções e comportamentos das pessoas em situações do trabalho, as entrevistas agem como eficiente fonte de informação. Mesmo quando o objetivo das pesquisas requeiram informações que estejam além das possibilidades do indivíduo em respondê-la diretamente, as entrevistas são normalmente as fontes mais adequadas de se obter estes tipos de informações desejadas. Em suma, quando o foco de informação necessária ao atingimento do objetivo da pesquisa está na percepção dos indivíduos, não há maneira mais frutífera do que se dirigir e perguntar diretamente a eles.

Assim como as demais fontes de investigação, a entrevista também apresenta suas limitações. E uma das mais sérias limitações da entrevista é o envolvimento pessoal do indivíduo nos relatos, o que, conseqüentemente pode levar a ocorrência de viéses.

Mesmo que o entrevistado tenha sido advertido para se manter o mais imparcial possível, e que passe informações sobre a realidade, o próprio processo de comunicação pode ser considerado ameaçador para o ego pessoal. Então, as informações e comportamentos muito destoantes do comum tendem a ser omitidas. Ainda, quando a questão envolve uma informação de alto nível de intimidade pessoal, deve-se agregar à resposta um certo grau de

suspeita, se o método utilizado para obtê-la tiver sido a entrevista pessoal (FESTINGER & KATZ, 1993)

Outro tipo de limitação que se sofre na investigação por entrevistas é a incapacidade ou inabilidade do respondente em prover algum tipo de informação. O respondente pode ser desqualificado para fazer o julgamento de algumas características específicas. Neste caso, outras formas complementares de coleta de dados devem ser utilizadas; ou então, a entrevista deve ser conduzida de forma a requerer informações não ameaçadoras, que poderiam ser disponibilizadas de outras maneiras, e aí, dispender mais atenção na interpretação destas informações de maneira que possa fornecer dados para o atingimento do objetivo da pesquisa.

Desvios de memória são também fatores inibidores da acurácia de informações obtidas por meio de entrevistas.

Neste trabalho, utilizamos entrevistas através de um roteiro semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas, dirigidas a pessoas com conhecimentos amplos sobre as situações reais de trabalho, visando identificar a percepção destas pessoas acerca dos assuntos tratados.

Foram entrevistadas várias ocupantes de cargos de chefia dentro do Departamento de Recursos Humanos, o responsável pela área de Qualidade e um dos responsável pela área de produção da empresa.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na revisão bibliográfica realizada sobre os assuntos. As questões foram focadas principalmente nos quatro pontos que esta pesquisa busca contemplar: trabalho em equipe, gestão participativa e empowerment, cultura organizacional e treinamento.

No roteiro de entrevista dirigido ao responsável pela Qualidade, tentamos direcionar as perguntas de forma que as respostas pudessem indicar a importância destes temas abordados para o processo da qualidade e também, como a área da qualidade sente a contribuição da área de Recursos Humanos nestes aspectos.

O roteiro de entrevista dirigido ao responsável pelo departamento de Recursos Humanos foi elaborado com o objetivo de extrair do respondente informações que indicassem a atuação

propriamente dita da área de Recursos Humanos. As questões podem ser classificadas em quatro blocos, de acordo com os quatro aspectos que se busca levantar. Buscamos no roteiro, incluir questões que fizessem o respondente pensar nas diferenças de atuação da área antes e depois de se ter implantado a Qualidade Total e também buscamos verificar se tal departamento tem clareza do grau de importância desses aspectos para o sucesso dos programas de qualidade total.

As questões levantadas na entrevista dirigida ao responsável pela área da produção foram extraídas do roteiro de entrevista dirigido ao Departamento de Recursos Humanos. Seleccionamos a partir deste, as questões que teriam aplicabilidade à produção, visando identificar como uma terceira área ( não RH e nem Qualidade) enxerga as atuações da área de recursos humanos, e como estas ações influem na realização e na qualidade de suas tarefas.

As entrevistas foram realizadas na própria empresa, em datas e horários fixados de acordo com a melhor disponibilidade dos respondentes. A partir das primeiras entrevistas e de um maior contato e melhor conhecimento sobre a realidade da empresa, foi possível identificar outras pessoas cuja participação seria conveniente neste trabalho. Assim, o que inicialmente seria dirigido a somente três respondentes foi expandido a nove pessoas, para que se pudesse obter um melhor entendimento da realidade da Companhia.

#### **5.4.3 Questionários**

A outra fonte utilizada neste trabalho para levantamento de dados foi o método de questionários. Também elaborados com base no levantamento bibliográfico, os questionários foram respondidos anteriormente a realização das entrevistas. Desta forma, os entrevistados tiveram um primeiro contato com o tipo de questionamento que lhes seria colocado quando da realização das entrevistas e possibilitaram que estas pudessem receber maior ênfase naqueles aspectos que tinham sido considerados insuficientemente explorados pelo respondente do questionário.

As entrevistas possibilitam um maior aprofundamento e flexibilidade em relação à utilização de questionários, pois permitem que os entrevistados compreendam perfeitamente as

questões demandadas, caso isto não tenha ocorrido nos questionários e, ainda, “o entrevistador acha-se em posição de observar não só o que o respondente diz, mas também como ele diz isto”(SELLTIZ, 1960).

Conforme ressalta FESTINGER & KATZ (1993), os questionários e os roteiros de entrevistas servem a dois propósitos principais. Primeiro, devem traduzir o objetivo da pesquisa em questões específicas cujas respostas irão ser suficientes para prover as informações e dados necessários para o teste da hipótese ou para a exploração da área do objetivo da pesquisa. Para atender a este propósito, as questões devem transmitir ao respondente a idéia ou grupo de idéias requeridas para o objetivo da pesquisa, e, cada questão deve obter uma resposta que seja passível de análise a ponto de satisfazer os objetivos da pesquisa. Em segundo lugar, os questionários e roteiros servem como ajudantes no sentido de motivar o respondente e direcioná-lo a transmitir a informação requerida para que elas não fujam do foco do trabalho e nem se tornem generalizadas demais a ponto de impossibilitar análises e relações.

Uma vez que os questionários são construídos com base nos objetivos da pesquisa, torna-se claro que a sua formulação não pode ser o primeiro passo dentro do projeto de pesquisa. Deve preceder a esta etapa o estabelecimento claro dos objetivos e o levantamento de informações e dados necessários para que o objetivo possa ser atingido.

Na construção do questionário, um critério importante a ser observado é o uso de vocabulário apropriado. Deve oferecer o máximo de oportunidade para que a comunicação seja precisa e completa. As palavras utilizadas devem fazer parte do vocabulário do respondente, e o uso dos coloquialismos próprios da área ou especialidade do respondente devem ser conhecidos (para que se reconheça o seu sentido próprio) , usados criteriosamente , ou então, evitados.

Ainda de acordo com FESTINGER & KATZ (1993), as questões devem ser formuladas de modo que não induza as respostas e nem contenha sugestões de qual seria a resposta que o entrevistador espera ouvir. Ainda, devem se limitar a uma única idéia ou referência. Uma única questão que englobe várias perguntas pode fazer com que o entrevistado a responda pensando somente naquela que lhe for mais significativa, e assim perde-se a chance de se averiguar as demais; ou então o respondente generaliza a sua resposta, o que acaba comprometendo a profundidade das informações.

Neste trabalho foram utilizados quatro questionários, denominados parte I ,II,III e IV. A parte I trata dos aspectos macror organizacionais e busca identificar e caracterizar a empresa objeto de estudo. Esta parte poderia ter sido dirigida a qualquer área da empresa, mas optamos por direcioná-la ao Departamento de Recursos Humanos, visto que este setor é o que provavelmente deveria estar mais familiarizado com estes dados.

A parte II foi dirigida ao responsável pela qualidade. A parte III novamente ao responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, e a parte IV, ao responsável pela produção. Os questionários, assim como os roteiros de entrevistas encontram-se integralmente reproduzidos nos anexos deste trabalho.

Este trabalho de pesquisa contou com a participação de nove pessoas ocupantes de cargos de gerência e de diretoria.

#### **5.4.4 A Análise de Documentos**

A empresa disponibilizou diversos documentos que foram analisados com o intuito de incrementar e aprofundar as análises. Entre eles, destacaram-se os documentos referentes à missão, valores e objetivos da empresa, política da qualidade, o próprio programa da qualidade e os cronogramas de treinamento. Além disso, foi possível analisar o conteúdo de todos os treinamentos oferecidos na empresa através de suas apostilas, que estiveram à disposição da pesquisadora.

#### **5.4.5 O Uso do Gravador**

Durante a realização da entrevista, é imprescindível que o pesquisador consiga reter as informações na sua totalidade e com o máximo de acuraria. Se este processo se der após a realização da mesma, fatalmente grande volume de informações serão perdidas. (FESTINGER & KASTZ, 1993). Por esta razão, as entrevistas foram gravadas quando da

sua realização, e posteriormente, transcritas na sua íntegra, para que as análises pudessem ser baseadas em informações seguras e completas.

Os dados extraídos da análise do material obtido na pesquisa de campo foram utilizados como fonte de referência para a composição do capítulo seguinte, o qual apresenta a realidade observada na empresa.

## Capítulo 6

### Estudo de caso

# FORD BRASIL LTDA

#### 6.1 Identificação da Empresa

O estudo de caso foi realizado na FORD BRASIL LTDA, sendo que a maioria das entrevistas foram realizadas na Unidade Ipiranga, responsável pela fabricação de caminhões, ônibus e caminhonetes. No entanto, a Unidade de São Bernardo do Campo, responsável pela produção de veículos de passeio também participou do processo de pesquisas. Cabe ressaltar que as políticas de Recursos Humanos destas unidades seguem as políticas corporativas. O mesmo acontece com as demais unidades da FORD no Brasil.

A FORD é uma empresa com quase um século de existência, fundada nos Estados Unidos, por Henry Ford em 1903. Sua primeira fábrica construída fora da América do Norte aconteceu em 1911 e a primeira venda, na China, no outro lado do mundo, aconteceu em 1913. Em 1919 a FORD iniciava suas atividades no Brasil.

No cenário mundial a FORD é a terceira Companhia industrial e a segunda maior produtora de veículos.

A FORD é a segunda colocada em vendas, considerando os mercados do mundo e a sexta Companhia mais lucrativa nos Estados Unidos. Mantém instalações em mais de 30 países fora dos Estados Unidos. Vende veículos em mais de 200 mercados, abrangendo seis continentes.

A composição do capital da empresa é 100% estrangeiro e o faturamento global anual da Companhia em 1997 esteve na faixa dos 153 bilhões de dólares, com uma produção de 6.8 milhões de veículos para este mesmo ano.

No período de 1986 a 1994 as subsidiárias brasileiras da FORD e da VOLKSWAGEM se uniram com o objetivo de melhor aproveitar as estruturas instaladas que possuíam. Assim, as duas montadoras compartilharam as mesmas plataformas, economizando recursos. Os motores dos veículos das duas empresas passaram a ser os mesmos, assim como os conjuntos de suspensão e as caixas de mudanças. A diferenciação fazia-se somente pela carcaça. No entanto, este “casamento” não deu certo e o processo de separação foi bastante doloroso para a empresa.

A partir disso, a FORD precisou juntar todas as suas forças para que a empresa conseguisse se manter competitiva no mercado; empenhou-se em um verdadeiro “*turn-around*” rumo à “FORD 2000”, projeto de globalização da FORD.

Atualmente, a FORD, a nível mundial, conta com um quadro de 350.000 funcionários. No Brasil, são empregados aproximadamente 11.000 pessoas; na Unidade Ipiranga estão 2020 deles e na Unidade São Bernardo do Campo, 6574.

Os principais clientes da empresa, desta unidade do Ipiranga são os frotistas e o governo. Em relação a unidade de São Bernardo do Campo, são as concessionárias FORD. Os principais produtos e os respectivos concorrentes estão apresentados na tabela 6.1.

Tabela 6.1 Principais produtos e concorrentes da FORD Ipiranga

Principais Produtos	Principais Concorrentes
F1000	Silverado
F4000	GM 6000
F Pesado	Mercedes L1218 / 1418
Cargo	GM 15190
Ônibus	VW/Mercedes

Em relação à Unidade de São Bernardo do Campo, os principais produtos e concorrentes estão ilustrados na tabela 6.2.

Tabela 6.2 Principais Produtos e Concorrentes da FORD S. B.C.

Principais Produtos	Principais Concorrentes
KA	não há.
Fiesta	Gol, Pálio, Corsa e Uno Mille
Courier	Saveiro, Corsa e Pick-up.

A FORD possui no Brasil cinco unidades, a saber:

- Taubaté: fábrica de transmissões e motores
- Tatuí: campo de provas
- Ipiranga: fábrica de caminhões, ônibus e pick-ups.
- São Bernardo do Campo : fábrica de veículos de passeio.
- Guarulhos: fábrica de componentes eletrônicos.

Há ainda mais uma unidade, em Guaíba no Rio Grande do Sul, que ainda não se encontra em funcionamento. A produção do primeiro veículo desta unidade deverá ocorrer no ano 2001.

## 6.2 FORD BRASIL, um pouco de sua história

### Anos 10.

1919 - Início das atividades da FORD no Brasil, em São Paulo, na Rua Florêncio de Abreu com a montagem de veículos importados dos Estados Unidos.

### Anos 20.

1921 - Construção da sede própria no Bom Retiro (SP); inauguração da primeira linha de montagem no Brasil.

**Anos 50**

1953 - Inauguração de uma nova fábrica, no Ipiranga (SP)

1957 - Lançamento do Ford-600, com motor V-8, primeiro caminhão brasileiro.

1958 - Início das atividades na fundição Osasco, que hoje não mais existe.

**Anos 60**

1967 - Lançamento do Galaxie, primeiro carro de luxo nacional.

1968 - Lançamento do Corcel 4 portas e do Ford LTD, primeiro com transmissão automática do país. Comemoração do 50º aniversário da FORD no país.

**Anos 70**

1971 - Construção do conjunto industrial de Taubaté, no interior paulista.

1973 - Lançamento do Maverick.

1975 - Lançamento dos caminhões F-400 e F-4000; a linha Galaxie recebe a versão Landau.

1977 - Lançamento da linha Corcel II.

1978 - Inauguração do campo de Provas de Tatuí.

1979 - Desenvolvimento de tecnologia para uso do álcool como combustível.

**Anos 80**

1981 - Lançamento do Ford Del Rey.

1982 - Lançamento do Pampa.

1983 - Lançamento do Escort, eleito em 1984 "o carro do ano".

1985 - Lançamento do Ford Cargo; início das exportações para os Estados Unidos.

1986 - Conquista do troféu "Globo de Ouro", do Governo do estado de São Paulo, como maior exportador de manufaturados.

1989 - Apresentação da nova linha Del Rey e Escort com motor 1.8; F-1000 supera a marca de 100 mil unidades; produção do 400.000°. Escort e lançamento do Verona.

### **Anos 90**

1990 - Lançamento da Pick-up F-1000 Turbo e de novos modelos do Cargo.

1991 - Comemoração da produção de 4 milhões de veículos Ford no Brasil; Verona atinge 33 mil unidades vendidas em apenas um ano; linha de caminhões Cargo ganha novos motores Cummins; apresentação do novo Ford Versailles; lançamento do Escort Guarujá, modelo Importado da Argentina; lançamento do XR-3 Fórmula; anúncio do station-wagon Royale.

1992 - Lançamento da pick-up F-1000, com design idêntico ao F-150 líder do ranking de veículos mais vendidos nos Estados Unidos; lançamento dos novos caminhões da Série F ; apresentação do novo Escort.

1993 - Lançamento do ônibus B1618, F-1000 4x4 e Super Cab, Escort Hobby 1000, Escort, Pampa , Versailles linha 94; lançamento do Explorer - 1°. importado FORD.

1995 - Início das importações do Fiesta e do Mondeo.

1996 - Início da produção do Fiesta no Brasil.

1997 - Lançamento do KA e da Courier

1998 - A unidade de São Bernardo do Campo está produzindo o Ford Ka, o Fiesta e a Courier. Importam o Mondeo, o Taurus, a Ranger, a Explorer e o Escort.

### **6.3 A Missão da FORD**

A partir da declaração de missão da empresa que se encontra impressa em seus documentos, foi verificado que a **FORD Motor Company** é líder mundial em produtos e serviços automotivos e financeiros. Sua missão é *"melhorar continuamente os seus produtos e serviços para atender às necessidades de seus clientes, permitindo assim que prospere como empresa e possibilitando um bom retorno para seus acionistas, os donos do seu negócio"*.

#### **6.4 Os Valores da FORD**

Os valores da FORD descritos na documentação apresentada são:

**Pessoas** - Seu pessoal é a fonte de sua força. É a inteligência da Companhia que determina a sua reputação e vitalidade. Envolvimento e Trabalho em Equipe são os seus valores humanos essenciais.

**Produtos** - Seus produtos são o resultado final de seus esforços e devem ser os melhores a servir os clientes no mundo inteiro. A Companhia é vista como seus produtos.

**Lucros** - Os lucros são a medida final do quão eficiente é a Companhia em oferecer os melhores produtos para atender às necessidades dos seus clientes. Lucros são necessários para a sobrevivência e crescimento da Companhia.

#### **6.5 Os Princípios da FORD**

Os princípios da FORD detalhados na documentação apresentada são:

**Qualidade em Primeiro Lugar** - Para atingirmos a satisfação do nosso cliente, a qualidade dos nossos produtos e serviços deve ser a nossa prioridade número 1.

**Os clientes são o foco de tudo o que fazemos** - O nosso trabalho deve ser feito tendo em mente sempre os nossos clientes, oferecendo melhores produtos e serviços do que a concorrência.

**A melhoria contínua é essencial para o nosso sucesso** - Devemos lutar pela excelência em tudo o que fazemos; em nossos produtos, na sua segurança e valor - e em nossos serviços, nossas relações humanas, nossa competitividade e lucratividade.

**O envolvimento do empregado é o nosso “modo de vida”** - Somos um time e devemos nos tratar com confiança e respeito.

**Revendedores e fornecedores são os nossos parceiros** - A Companhia deve manter relacionamentos que são mutuamente benéficos com revendedores, fornecedores e outros associados do nosso negócio.

**Integridade sem concessões** - A conduta da nossa Companhia no mundo inteiro deve ser sempre mantida de uma forma socialmente responsável e que seja respeitada pela sua integridade e suas contribuições positivas para a sociedade. Nossas portas estão abertas para homens e mulheres sem discriminação racial ou crenças pessoais.

## 6.6 A Visão da Empresa

A visão da empresa é composta por sete estratégias, nomeadas Estratégias de Liderança da FORD 2000, conforme ilustrado na figura 6.1.

. Os sete aspectos que compõe a visão da empresa são melhor detalhados a seguir:

**Pessoas com Poder de Decisão:** A FORD é o seu pessoal no mundo todo e cada pessoa com poder de decisão multiplica o poder da Companhia

**Agilidade Através da Liderança nos Processos:** A fronteira da liderança está se movendo rapidamente nessa era de mudança explosiva na tecnologia e no conhecimento - a empresa precisa estar na liderança desse processo.

**Atingir Excelência Mundial nos Produtos:** Carros e caminhões soberbos, que as pessoas se deliciem ao comprar ou alugar, é a fundação sobre a qual construirão sua liderança.

**Baixos Custos de Produção:** O custo é fundamental para a lucratividade que é a fonte de sua habilidade em criar produtos de excelência, seu crescimento, seus dividendos aos acionistas e sua habilidade em enfrentar maus tempos.

**Liderança na Cidadania Corporativa:** Boa cidadania é bom negócio. A reputação da FORD entre o público consumidor será engrandecida pelo seu papel ativo e visível, em áreas tais como: meio ambiente, nossa comunidade, nas artes e na educação.

**Liderança na Satisfação do Cliente:** O cliente lhes dá a medida final de quão bem estão se saindo nas vendas de produtos e serviços através da repetição de suas compras e da recomendação de seus produtos e serviços aos outros. As estratégias da FORD aprimoram suas habilidades no cumprimento de seu objetivo em ser o primeiro em satisfação do consumidor.

**Atingir Crescimento Mundial:** o futuro pertence às Companhias que podem capturar ambos, o mercado maduro e o emergente. A empresa perseguirá agressivamente o crescimento estratégico e lucrativo no mundo todo.



Figura 6.1 As estratégias da “FORD 2000” Fonte: Documentos da empresa.

Entrelaçando essas estratégias nasce o conceito de “valor” : maior valor possível aos seus consumidores, aos seus acionistas e aos empregados da FORD no mundo todo.

### 6.7 Estratégia de Competitividade da Empresa

A estratégia de competitividade da empresa , também disponível em sua documentação, pode assim ser resumida: “Ser competitiva significa produzir veículos a um preço que o cliente possa comprar, que supere suas expectativas em relação à qualidade e que lhe garanta a satisfação no pós-venda”

Segundo documentação da empresa, a FORD está consciente de que precisa mudar a maneira como encara suas atividades e como atua enquanto empresa e em relação aos indivíduos. No clima competitivo de hoje, a empresa acredita que não se pode mais dar ao luxo de concentrar suas forças exclusivamente em realizações de âmbito funcional ou regional, como se fossem um grupo de empresas autônomas. Deve ter condições de lançar um maior número de produtos novos:

- com maior rapidez
- com maior variedade
- para um número maior de consumidores
- em um maior número de mercados
- ao custo mais acessível possível

Isto materializa-se ao duplicar esforços para se atingir uma melhor relação custo benefício para os investimentos da empresa, independentemente do local e da forma de atuação. Para serem competitivos, as ações e decisões devem basear-se no que, em última análise, seja o melhor para a empresa como um todo.

Ainda de acordo com sua documentação, a empresa está encarando suas funções, processos e sistemas como integrantes de uma estrutura única. - as operações automotivas da FORD . Juntos, cada unidade está aprimorando sua capacidade de melhor satisfazer seu público consumidor.

## 6.8 A Política da Qualidade da FORD

A política da Qualidade da FORD encontra-se fixada em todos os lugares da empresa onde há grande circulação de pessoas. Ela tem como base o conceito da excelência em Qualidade Total” - um conceito que enfatiza a importância da qualidade em tudo o que fazem. Tal ênfase está na manutenção de sua Missão, Valores, e Princípios de Conduta, os quais regem: “ **A QUALIDADE VEM EM PRIMEIRO LUGAR. PARA ALCANÇAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE, A QUALIDADE DE NOSSOS PRODUTOS E SERVIÇOS DEVEM SER NOSSA PRIORIDADE NÚMERO 1”**.

Os preceitos fundamentais da Excelência em Qualidade Total FORD são:

1. **A QUALIDADE É DEFINIDA PELO CLIENTE**; O cliente quer produtos e serviços que, ao longo de sua vida, alcance suas necessidades e expectativas, por um custo que represente valor.
2. A excelência em qualidade pode ser mais facilmente alcançada através da **PREVENÇÃO DE PROBLEMAS** ao invés da detecção e correção após a sua ocorrência.
3. Todo trabalho feito por empregados da Companhia, fornecedores e distribuidores é parte de um processo que gera um produto ou serviço para um cliente. **CADA PESSOA PODE INFLUENCIAR ALGUMA PARTE DESSE PROCESSO.**, desta forma, afetar a qualidade daquilo que faz e a satisfação do cliente final quanto aos nossos produtos e serviços.
4. Manter a excelência em qualidade requer **MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO**. Isso significa que independente de quão bom o desempenho atual possa ser, ele pode se tornar ainda melhor.
5. **AS PESSOAS PROVÊM A INTELIGÊNCIA** e geram ações necessárias para realizar estas melhorias.
6. Cada empregado é um cliente do trabalho feito por outros empregados ou fornecedores, com o direito de esperar um bom trabalho destes e a obrigação de **CONTRIBUIR COM UM TRABALHO DE MELHOR QUALIDADE** para aqueles que por sua vez são seus clientes.

A FORD está com todos os seus processos produtivos (fábrica) e com as áreas de suporte certificados pela ISO 9000. Juntamente com a General Motors e a Chrysler, recentemente criou a certificação QS 9000, a qual se trata de uma certificação mais rigorosa do que a ISO 9000, específica para as indústrias do setor automobilístico e fornecedores de auto-peças. Atualmente a Companhia ainda não está com seus processos certificados pela QS 9000. No entanto, a empresa já está atendendo os seus requisitos. A não certificação QS deve-se ao fato de que esta ainda não estava instituída quando a FORD passou por sua última auditoria. Acredita-se que na próxima auditoria a empresa receberá tal certificado.

## 6.9 Relatos sobre a Realidade da Empresa

### 6.9.1 Gestão da Qualidade

Segundo depoimento de funcionário do departamento de Recursos Humanos da empresa, *“Antes da década de 90, no Brasil, a qualidade não era o fator principal; existia nos livros, mas não se precisava levá-la tão a sério como acontece hoje.... Havia um mercado fechado no Brasil que atendia a nossa demanda e garantia que a empresa ia continuar vendendo. Hoje, isso não existe mais. Depois da abertura de mercado, não são mais as empresas que colocam o preço nos seus produtos e sim o consumidor. Antes era possível estabelecer uma margem de lucro e colocá-la sobre o custo do produto. Então, se o nosso carro custava 10 e a empresa desejasse obter 1 de lucro em cada carro, fixava o seu preço em 11 Hoje a situação mudou muito. A empresa percebeu que 10 é o preço máximo que o seu consumidor está disposto a pagar; então, se ainda deseja obter 1 de lucro, a única alternativa é reduzir o seu custo para 9. E não é só isso. Além de reduzir o custo é necessário aprimorar a qualidade do produto, pois o consumidor tem uma ampla gama de ofertas a escolher”*.

Um dos entrevistados enfatizou que apesar da questão do status, ainda existente no setor automobilístico, a empresa não pode se acomodar sob esta premissa. Atualmente, prepondera a questão custo-benefício. O mercado oferece diversos carros bons nas mesmas faixas de preço; a qualidade do automóvel é que vai ser o diferencial. E ainda, *“se um vendedor conseguir “empurrar” um produto que não apresente os requisitos de qualidade exigidos pelo seu cliente, na próxima compra este cliente certamente nem mais o procurará para saber o que ele tem para lhe oferecer; vai direto no concorrente. Pior do que isso, ao se sentir enganado na aquisição daquele bem irá divulgar sua insatisfação para várias*



*peessoas. A propaganda mais forte que existe é a propaganda negativa e ninguém mais está querendo se arriscar a se expor a ela”.*

Sobre os padrões de excelência exigidos pelo cliente, o entrevistado se posiciona dizendo que “Se a empresa tem um nível de satisfação de 50%, então é muito fácil melhorar visto que qualquer ação de melhoria será reconhecida pelo cliente. O difícil é quando se atinge 90% de satisfação pois este cliente já está muito exigente e se você não aprimorar o seu produto não consegue manter nem este nível, pois para ele já está implícito a necessidade de melhoria contínua”.... *“Antigamente, manter padrões já era suficiente, hoje não”.*

A partir deste relato fica bastante visível que para a FORD a melhoria contínua é o “coração” da qualidade total.

Ainda, conforme afirmou o entrevistado, a velocidade com que as mudanças têm ocorrido é muito grande. *“O que há cinco anos atrás era padrão de excelência, hoje é standard; o benchmarking daquela época está hoje ultrapassado”* Na busca da adequação a esta velocidade de mudanças a empresa entende que só há uma alternativa: a melhoria contínua. *“Se fôssemos pensar em uma melhoria, implantá-la e esperar seus resultados para pensarmos em outra melhoria, não daria tempo de vermos os resultados da primeira”.*

A partir desta necessidade da melhoria contínua, houve uma grande modificação na FORD em relação à importância atribuída ao elemento humano que dela faz parte. De acordo com os entrevistados, hoje a empresa reconhece que somente através de um real comprometimento de seus recursos humanos pode obter o sucesso. Todos os entrevistados, como já estão há muitos anos na empresa, enfatizaram esta característica da cultura da empresa.

A partir da entrevista realizada com o responsável pela área da Qualidade, obteve-se a informação de que, em termos de aplicação de políticas de qualidade, a fábrica está dividida em basicamente dois grandes blocos: a produção propriamente dita e o controle de qualidade. Antigamente a linha de produção somente montava os veículos e haviam diversos inspetores espalhados pela linha com a função de verificar a confiabilidade do produto. Tirava-se totalmente a responsabilidade do montador pela qualidade. Hoje a estrutura é completamente diferente. Não há mais inspetores na linha de produção. A responsabilidade pela qualidade foi transferida totalmente para o montador. Cabe à produção fazer um veículo em perfeitas condições a ser entregue para o cliente. Toda a inspeção de primeira vez é feita pela própria produção. Cabe ao controle de qualidade realizar a inspeção de algumas peças, por

amostragem, realizar testes intensivos, auditorias de processos e controlar as regulamentações governamentais e certificar-se de que a fábrica está funcionando conforme os requerimentos legais.

A FORD tem por conduta motivar a qualidade através de seus diversos programas. Antes mesmo da existência da ISO 9000, a FORD já havia criado uma certificação própria, chamada Q1, destinado tanto aos fornecedores quanto às unidades da empresa.

Um obstáculo levantado pelo entrevistado a respeito da qualidade na Unidade Ipiranga foi sobre o entendimento do próprio conceito de qualidade. “ *Eu pessoalmente insisto muito para que os funcionários não sujem os carpetes dos veículos quando estão os montando. No entanto, outro dia estive perguntando para mim mesmo se estes funcionários em suas casas tem o hábito de manter seus carpetes limpos.... Qualidade também se traz de casa. É uma questão de hábito, de educação*”. Enfatizou que é por isso que a empresa valoriza muito a educação e tem buscado cada vez mais a qualificação de seu corpo funcional. Apesar de não haver na empresa uma uniformidade sobre o conceito individual de qualidade, o conceito de melhoria contínua está muito bem enraizado em cada um, o que é essencial, pois mesmo que os funcionários encontrem-se em patamares diferentes de conceitos sobre o que é para ele produzir com qualidade, todos estão empenhados em se aperfeiçoar continuamente, o que, na sua opinião, é absolutamente crucial para os programas de qualidade total.

A empresa passará em breve por uma nova auditoria quanto à certificação ISO 9000, e neste processo, pretende ser certificada já pela QS 9000.

Atualmente a FORD está altamente empenhada no FPS (FORD PRODUCTION SYSTEM), cuja implantação total na empresa tem um tempo estimado de sete anos. O Sistema de Produção FORD representa um sistema mundial coeso que integra os processos de manufatura e o Sistema de Desenvolvimento de Produtos FORD, Prazo da Encomenda à Entrega, Suprimento e Gerenciamento.

A filosofia Operacional do Sistema de Produção FORD é criar uma sequência de produto, voltada para o consumidor de uma maneira previsível e estável, ao mais baixo custo total e prazo com a mais alta qualidade possível.

Conforme já comentado, a qualidade tem início, mas não tem fim; é um processo de evolução e melhoria constante em busca da satisfação de um cliente cada vez mais exigente. Desta

forma, os projetos e programas que visam a melhoria da qualidade também estão frequentemente sofrendo alterações. O Ford Production System trata-se de um aperfeiçoamento do programa de qualidade anteriormente existente, cuja finalidade é desenvolver e instituir os melhores métodos possíveis utilizados para o trabalho com equipamentos, materiais e pessoas, para que os seus clientes recebam o melhor valor possível. É neste item pessoas que a Administração de Recursos Humanos participa com suas contribuições, as quais este trabalho objetiva identificar. A figura 6.2 mostra os princípios e indicadores do FPS, que estão explicados com maiores detalhes no apêndice deste trabalho.

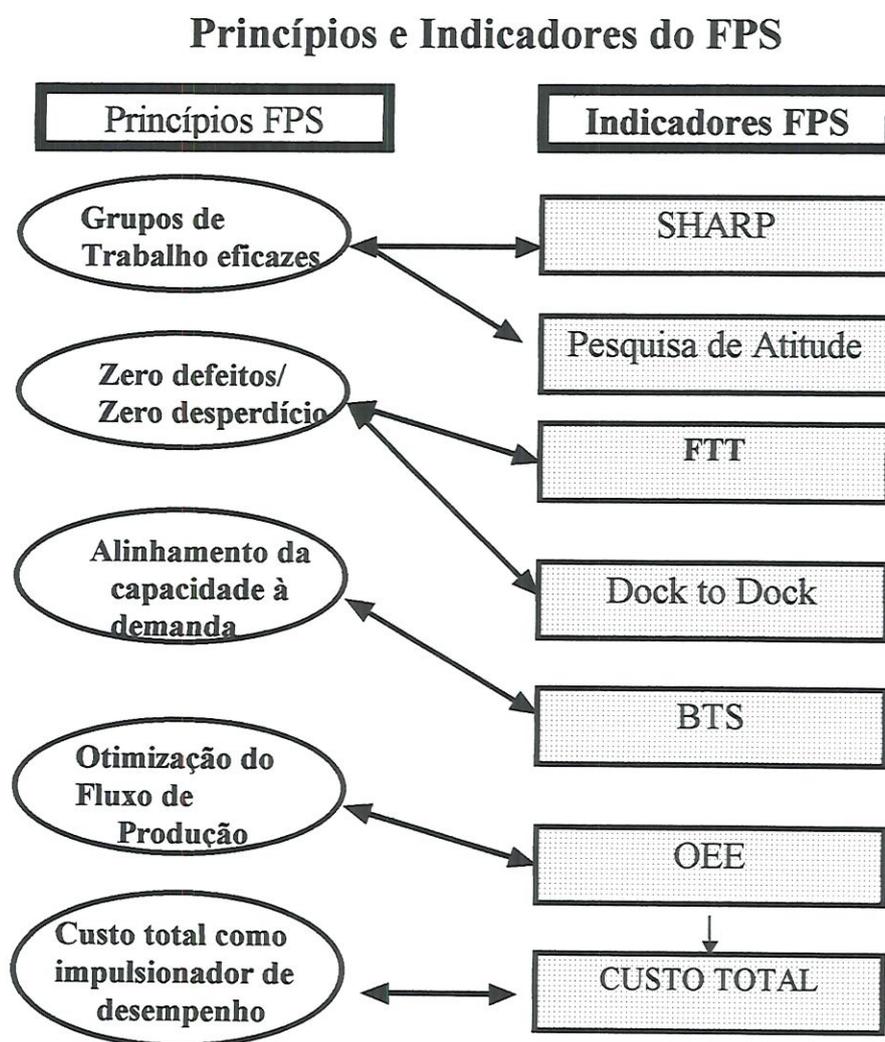


Figura 6.2 FPS: Princípios e Indicadores: Documentação da FORD

### 6.9.2 Educação e Treinamento

De acordo com a percepção da cúpula da empresa, as condições impostas pelo mercado exigem mudanças muito rápidas e descentralização de informação e de poder. Não dá mais para o presidente da empresa decidir e esperar esta decisão passar pelos inúmeros níveis hierárquicos que se tinha antigamente. Os próprios níveis hierárquicos foram drasticamente eliminados. *“O fato de ter que controlar pessoas é muito prejudicial; é muito melhor que cada um se auto controle dentro do maior limite possível..... No entanto, para isto é condição sine qua non que as pessoas tenham bons níveis educacionais para que se consiga trabalhar desta forma.”* Por isso é que a FORD atribui tanta importância aos estudos.

A tabela 6.3 mostra o nível de escolaridade dos 2020 funcionários empregados na Unidade Ipiranga, e dos 6574 funcionários de São Bernardo do Campo .

Tabela 6.3 Grau de Escolaridade dos Funcionários da FORD

Grau de Instrução	Núm. Func. Ipiranga	Núm. Func. SBC
Primário Incompleto	46	245
Primário Completo	421	1389
1. Grau Completo	860	1835
2. Grau Completo	522	1962
Superior Completo	171	1143

Não há registros sobre o número de funcionários que tem cursos de especialização, mestrado ou doutorado, mas a FORD incentiva os estudos em todos os níveis, através de subsídios diretos e indiretos.

Há atualmente 126 funcionários estudando na própria empresa, somente na unidade Ipiranga. O primeiro grau é prioridade máxima. Há na empresa, nesta unidade, cinco salas de aula em utilização contínua para cursos de primeiro e segundo grau.

A FORD prega a valorização dos estudos; se o governo não tem sido eficiente em proporcionar condições ideais para que o estudo se viabilize para todos, a própria empresa se sente na obrigação de fazê-lo. A empresa conta com o poio da Fundação Bradesco para isso.

Conforme colocado em entrevistas, a FORD se preocupa inclusive em capacitar seus funcionários para o desenvolvimento de um perfil de multifuncionalidade, pois caso eventualmente, no futuro, for preciso reduzir o seu quadro, estes funcionários estarão aptos a encontrar novas colocações no mercado. A empresa valoriza os conhecimentos sobre as ferramentas da qualidade, sobre informática, sobre processos, enfim, aspectos que são valorizados por qualquer outra empresa e lhe dá condições de intercambiar o seu pessoal.

Os estudos acontecem após o expediente. Ainda assim, se o funcionário preferir estudar fora, em outra instituição, a empresa não se opõe de forma alguma. Isso não tem acontecido; acabam optando pelos estudos na própria FORD por todas as facilidades: a pessoa não precisa se deslocar da fábrica, recebe um lanche após o expediente e ainda fortalece seu círculo de amizades e contatos dentro da empresa. Cada funcionário que está estudando recebe um adicional de US\$ 25,00 em seu salário, à título de ajuda de custo. Além desse benefício, Companhia acrescenta US\$ 35,00 ao salário de cada funcionário que estiver cursando o primeiro grau; para o nível universitário, o valor deste benefício passa a ser de US\$ 55,00.

No entanto os incentivos à educação não ficam restritos a estes acima citados. A empresa subsidia integralmente, para alguns de seus funcionários de nível gerencial, o curso de MBA oferecido pela Universidade de São Paulo. Devido há crescente procura pelo MBA, há atualmente um curso de especialização em administração, para os executivos da FORD a ser realizado dentro da própria empresa, que atenda aos objetivos específicos destes executivos. Este projeto foi conduzido pela área de Recursos Humanos, cujo papel principal concentrou-se na detecção das carências dos executivos da empresa, identificação dos seus principais interesses e montagem do curso de forma a atender os anseios de maior número de pessoas possível. A escolha da Universidade trazida para a empresa ocorreu por meio de um processo semelhante a uma licitação, e a foi escolhida a Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da USP.

Quanto ao treinamento propriamente dito, houveram muitas mudanças no decorrer do tempo. Atualmente se dá muito mais ênfase ao treinamento. Antes o departamento de treinamento (parte de departamento de RH) era composto por oito pessoas e chegou a contar com onze funcionários em algumas ocasiões. Atualmente conta com dois funcionários, pois a função de RH em relação ao treinamento mudou muito. Hoje RH verifica junto a cada área da empresa quais são as suas necessidades e providencia os meios para que estas sejam supridas. RH tem o papel de agente facilitador.

Antes o treinamento era muito realizado em sala de aula, o que ocupava muito mais o pessoal de RH. Hoje, apesar de ainda existir esta modalidade, a empresa pratica mais o treinamento ‘on the job’. As próprias pessoas que executam as tarefas são utilizadas como treinadores, conforme colocado pelos entrevistados. Em suas palavras, “*Para isso, é muito importante investir este funcionário treinador de empowerment... Normalmente a chefia se surpreende ao ver seus funcionários treinando os demais, pois o desempenho deles geralmente supera o esperado*”.

O levantamento das necessidades de treinamento conforme colocado na figura 6.3, conta com a participação do departamento de RH, mas além dele, a própria gerência fornece informações sobre suas carências, sobre novos projetos, sobre mudanças no processo produtivo, o que inevitavelmente requerem treinamentos especializados.

### Sistema de Identificação de Necessidades

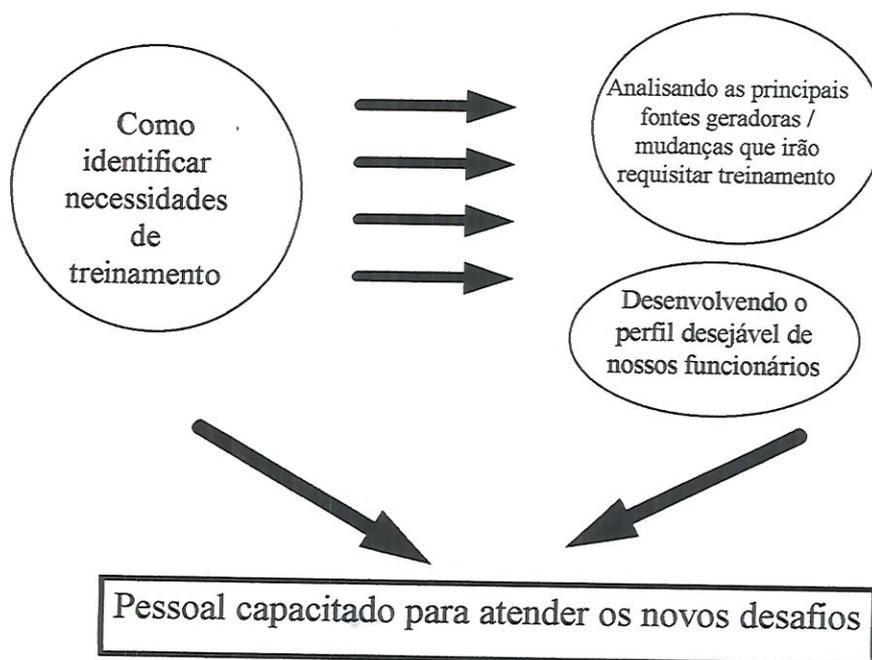


Figura 6.3 Sistema de Identificação de necessidades: Documentação da FORD

A partir do questionário respondido pelo responsável pela produção, estima-se que RH seja responsável por detectar 30% das necessidades de treinamento e os 70% restantes cabem às áreas específicas.

A FORD se utiliza de indicadores para monitorar a eficácia do treinamento oferecido. O sucesso na implantação dos programas, tempo de execução, número de acidentes e índices de produtividade são utilizados para verificar se o treinamento está ou não apresentando resultados. Um esquema de acompanhamento de resultados de treinamento e do seu fluxo, ambos utilizados pela FORD são ilustrados nas figuras 6.4 e 6.5, respectivamente.

### Acompanhamento de Resultados de Treinamentos

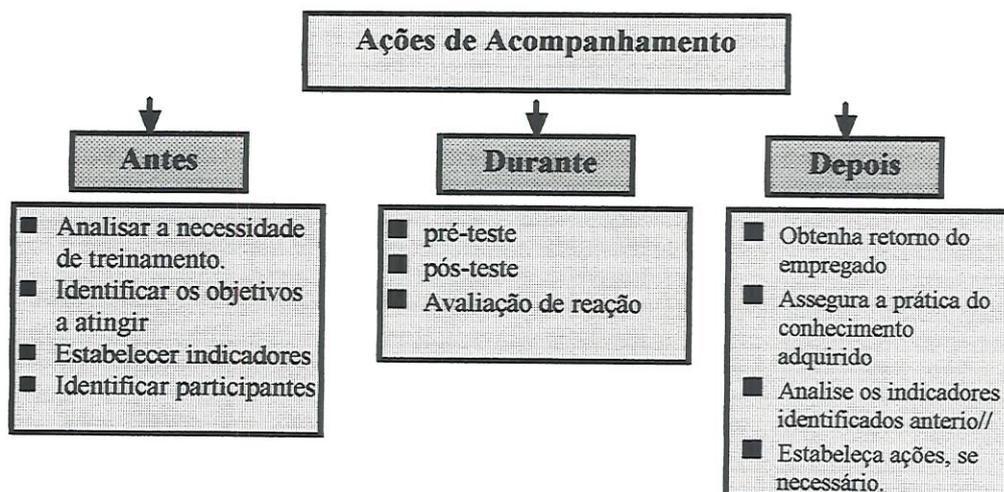


Figura 6.4 Acompanhamento de Resultados de Treinamentos Manuais de Treinamento da FORD

De acordo com os relatos de entrevistas, há a preferência pelo treinamento interno ao externo, mesmo por que se utiliza muito o treinamento “on the job”. No entanto, quando um especialista da fábrica é requisitado para ministrar um treinamento, é necessário verificar se ele possui a didática necessária para tal. Esta é de novo uma função de RH. Caso não possua, a FORD vai lhe proporcionar um treinamento externo em didática que supra esta carência. Os treinamentos em micro informática também são externos. No entanto, “*para treinamento em montagem de um chassi, não há ninguém melhor do que uma pessoa daqui de dentro mesmo.*”

### Fluxo do Treinamento

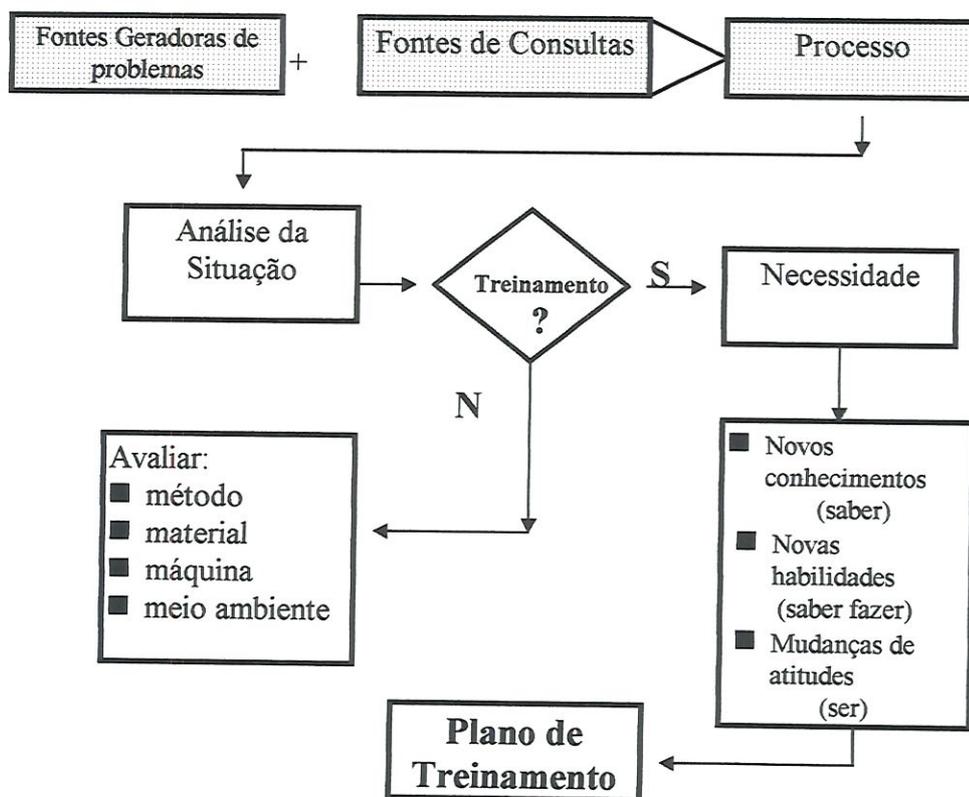


Figura 6.5 Fluxo do treinamento Manuais de treinamento FORD

A FORD se utiliza das outras unidades do exterior como centros de treinamento. Recentemente um grupo de montadores foi aos Estados Unidos para ser treinado em novas técnicas de montagens que já estão implantadas nas unidades de lá e serão importadas para o Brasil. Outro grupo de funcionários esteve na Inglaterra e na França sendo treinado em novos processos de montagens dos veículos Ford Ka e Ford Fiesta.

Há treinamentos específicos para funcionários recém-admitidos. Inicialmente a área de RH lhe proporciona uma visão geral sobre o que a FORD espera deles, quais os seus direitos dentro da empresa e quais as suas responsabilidades. Neste processo RH busca deixar claro qual é o papel da pessoa dentro da totalidade da organização e como a sua função e a sua pessoa são importantes para a consecução dos objetivos maiores da empresa. Estes funcionários, quando estão sendo treinados na linha de produção, usam uma faixa amarela no braço, não para

segregá-los e sim para que todos os outros se empenhem em ajudá-lo e para que ele não fique sem assistência durante muito tempo na linha.

Conforme afirmação do funcionário responsável pela produção, após a gestão da qualidade as pessoas passaram a ser treinadas não só nas tarefas específicas que executam, mas em diversos assuntos como visão global da empresa e de seus negócios, visão da qualidade, visão de recursos humanos, trabalho em equipe, multifuncionalidade, relacionamento com clientes internos e externos, mudanças comportamentais, etc... Estes treinamentos se dirigem tanto ao corpo gerencial quanto ao chão de fábrica. Somente em relação à visão de finanças e marketing muito específicas é que o pessoal de chão de fábrica fica excluído.

Atualmente, há diversos tipos de treinamentos sendo oferecidos na empresa. Foram aqui selecionados, a título de exemplos, aqueles que de alguma forma se identificam com o tema deste trabalho. Entre eles:

- Atualização acadêmica para executivos.
- Autocontrole
- Avaliação ISO 9000.
- Bom atendimento
- CEP, 5 S', Kamban, Just-in-time, TPM, MASP, Métodos estatísticos, Método Taguchi, Melhoria Contínua.
- Técnicas de comunicação.
- Desenvolvimento de times integrados de manufatura
- Employee involvement
- Liderança em ambientes de mudanças
- Trabalho participativo.

RH utiliza matrizes de treinamentos de forma a treinar a totalidade dos funcionários, tirando-os aos poucos da linha para que não haja queda na produtividade. Há uma matriz, aonde se

cruzam todos os cargos e todos os treinamentos disponíveis, identificando quais cargos receberão quais treinamentos, e quando isso acontecerá no decorrer do ano. Não foi possível reproduzir esta matriz devido ao seu tamanho, visto que na fábrica ela está ocupando uma parede inteira.

Uma das questões do questionário dirigido ao responsável pelo departamento do Recursos Humanos perguntava sobre o percentual do faturamento da empresa investido em treinamento. Entretanto, esta questão não foi respondida por insuficiência de registros nesse sentido.

Em relação ao treinamento específico sobre liderança participativa, os entrevistados afirmaram que o seu objetivo maior é a realização de um programa de desenvolvimento contínuo, que venha a aprimorar as habilidades e atitudes de liderança, para que todos sejam capacitados a enfrentar novos desafios, trabalhar em equipe, liderar pessoas e processos de mudança, estimulando o potencial do grupo e obtendo resultados concretos. Cada profissional deverá ampliar sua percepção no seu papel como líder dos grupos de trabalho, aumentando o grau de lealdade, motivação, confiança, responsabilidade, disciplina e formas de comunicação. Após este treinamento o grupo estará mais apto a enfrentar os desafios e necessidade de se flexibilizar às mudanças, adquirirá conhecimentos técnicos de como trabalhar em equipes e terá melhor condição de energizar as pessoas dentro da nova visão de negócios, com ampliação no processo de comunicação, e maior grau de responsabilidade e “*teamwork*”.

Enfim, de acordo com a percepção dos entrevistados, se RH tivesse que ser classificado em termos de desempenho de suas funções, a de treinamento mereceria o primeiro lugar.

### 6.9.3 O Estilo de Liderança

Quanto ao estilo de liderança, nas palavras do entrevistado, *“Há encontros quinzenais entre os gerentes, os mensalistas, horistas, e todos os demais funcionários, para tratarem de todo e qualquer assunto. Nestes encontros não são os gerentes e supervisores que passam informações aos demais e sim, são os próprios funcionários de todos os níveis que levam aos superiores o que tem acontecido na empresa, aonde estão vendo problemas, aonde detectaram possibilidades de ações de melhorias. Isto é uma forma de colocar em prática a gestão participativa”*

Diariamente, às 9:30 hs, na Unidade Ipiranga, há uma reunião rápida na qual participam os gerentes de todas as áreas da fábrica (qualidade, finanças, recursos humanos, produção, logística e manufatura). Nesta reunião cada um deles expõe o seu planejamento para aquele dia. Abre-se aí um espaço para que as pessoas possam opinar nos projetos alheios no sentido de minimizar duplicidade de esforços e evitar ações que possam estar sendo tomadas em direções opostas. *“No entanto, esta reunião é restrita aos níveis gerenciais, e administração participativa vai muito além disso”*, afirmou o respondente.

Conforme colocações dos funcionários, quando a empresa vai comprar um equipamento novo, ela sempre consulta aqueles que estarão envolvidos com a utilização dele, para que se saiba o quanto efetivamente tal investimento irá contribuir na melhoria do processo de trabalho, e sobre a aceitabilidade dos funcionários em relação ao novo sistema ou produto.

Um aspecto muito enfatizado por todos os entrevistados foi que atualmente a FORD entende que todos os funcionários, não importa o nível hierárquico que ocupem, são igualmente importantes para a consecução dos objetivos maiores da Companhia. A empresa preza demais os seus funcionários. Faz parte de sua cultura valorizá-los e dar-lhes condições e tranquilidade para que possam trabalhar da melhor maneira possível. A FORD realmente acredita que só pode ser competitiva através do real comprometimento de seus empregados: *“isto não se resume em chegar na festa de fim de ano e dizer a eles que são importantes para a empresa...O comprometimento vem da maior participação de cada um ; quando há um problema em uma determinada área, nós temos que estar lá, junto com eles.”*

Ainda, conforme os próprios respondentes colocaram, administração participativa não é uma “ receita” pronta, que simplesmente precisa ser seguida. A participação exige uma mudança na própria cultura da empresa. Ao comparar com tempos anteriores, eles percebem que houve grande progresso. Há, no entanto, algumas pessoas que ainda não conseguiram se enquadrar completamente neste estilo de participação, talvez até pela carência de habilidades relacionadas ao comportamento humano. *“Percebemos que há pessoas com excelentes habilidades técnicas mas ainda carecem de habilidades de relacionamento humano, o que acaba sendo fator dificultador da administração participativa”* Neste espaço de carência RH exerce um papel importante, ao buscar o desenvolvimento e aperfeiçoamento destas habilidades carentes nestas pessoas.

Atualmente na unidade Ipiranga não há nenhum programa do tipo caixa de sugestões. Houve épocas em que a empresa se utilizou deste canal de comunicação (na época da Autolatina, por exemplo), mas atualmente ele se encontra desativado. Há estudos sobre um sistema de sugestões para ser implantado em todas as unidades da FORD a nível mundial.

Sobre o empowerment propriamente dito, o principal problema levantado foi o estabelecimento de limites de poder a ser delegado aos funcionários. Há situações em que o funcionário acaba tomando decisões que estariam fora da sua alçada, pelo ímpeto do empowerment. Nem sempre estas decisões são as mais adequadas para o atingimento dos objetivos da Companhia.

O papel de RH no empowerment é a nível de colaborador e facilitador. RH já proporcionou diversos cursos sobre empowerment, através de treinamento externo. Atualmente, todos os empregados administrativos estão sendo retirados dos seus locais de trabalho, em sistemas de revezamento ,por três dias, para participarem de treinamento cujo conteúdo engloba visão global, tomada de decisões, envolvimento com os negócios da empresa e empowerment.

RH está empenhado em incultir na cabeça das pessoas as regras e a importância do empowerment, principalmente a nível de gerência e supervisão, pois pela experiência acumulada da empresa pode-se constatar que quando a chefia assimila bem o conceito de empowerment, todo o grupo acaba tendo mais facilidade de trabalhar o conceito e acaba sendo estimulado por ele. Por outro lado, se o líder não incorporar a idéia, não se consegue a aplicabilidade do conceito.

A empresa, através da percepção dos entrevistados, acredita que o processo de empowerment, quando bem instalado em um grupo ou em uma unidade da empresa, acaba se difundindo por si só .Ao ver um colega com maiores poderes e maiores responsabilidades, você acaba requisitando estes mesmos direitos para si próprio; *"aos poucos o empowerment vai se espalhando pelo ar..."*

Na FORD as pessoas assinam as coisas que estão sob sua responsabilidade. São os próprios autores de idéias que assinam por elas e não o responsável pela área. Isto possibilita que a pessoa receba tanto os elogios quanto as críticas em relação a sua colocação.

A empresa não pratica nenhuma forma de reconhecimento monetário sobre idéias que tenham sido aplicadas e tenham produzido bons resultados.

Apesar de não atrelar reconhecimento monetário à sugestão de idéias aplicáveis, há programas de reconhecimento de ações voltadas para a Qualidade. Dependendo da idéia que o funcionário apresentar ele pode até ser convidado a se encontrar com o presidente da FORD Company nos Estados Unidos. A FORD coloca esta forma de reconhecimento como muito gratificante.

Apesar das evoluções apresentadas pela empresa em relação ao estilo de liderança participativa, os entrevistados não foram unânimes em considerar satisfatório o nível atual em que se encontram .

Tanto o responsável pela área da Qualidade quanto o responsável pela produção ressaltaram que ao sistema cabem melhorias. Concordaram no aspecto de que a mobilização tem sido muito grande, mas como administração participativa é uma questão de cultura organizacional, e modificação de cultura é um processo demorado, a empresa ainda não está no estado da excelência. Para o entrevistado responsável pela produção, o estilo de administração participativa mereceria nota seis se tivesse que ser pontuado se zero a dez. Já o entrevistado do departamento de RH, atribuiria uma pontuação bem mais alta visto que, em sua percepção, 90% das sugestões colocadas pelos funcionários são implementadas, e a empresa aceita sugestões dos funcionários tanto a nível gerencial quanto a nível de chão-de-fábrica.

Neste processo de aumento de participação dos funcionários e de maior atribuição de empowerment, o processo de comunicação da empresa foi apresentado como crucial. Sem informações fluindo livremente, não se pode ter administração participativa quanto menos aplicar o empowerment.

De acordo com os relatos de entrevistas percebe-se que o processo de comunicação tem a participação ativa da Administração de Recursos Humanos. Pesquisas realizadas sobre a satisfação dos funcionários em relação ao processo de comunicação obtiveram 70% de satisfação. Este índice foi considerado satisfatório pela empresa, mas ainda não é o ideal. De acordo com a literatura, quando se busca administração participativa, a informação deve fluir sem restrições pela empresa, a todos os níveis e para tal é necessário que se tenha um excelente processo de comunicação.

Diversos são os canais de comunicação. A FORD possui jornais internos ( um deles circulando somente na Unidade de São Bernardo do Campo e outro circulando por todas as unidades) de periodicidade mensal. Há também o Oito Páginas, que trata-se de um meio de

comunicação no qual a idéia a ser transmitida é dividida em oito pequenas parcelas, apresentadas em letras chamativas, de forma a estimular que a pessoa ao ler uma página, se interesse em ler a seguinte. Há painéis eletrônicos ( No Ipiranga, localiza-se no refeitório, e em São Bernardo do Campo, além de estar no refeitório, há outros espalhados pela fábrica) e displays de mesa, utilizados na Unidade do Ipiranga. Em São Bernardo do Campo há oito televisores apresentando informações sobre a empresa. Há projetos de aumentar ainda mais o número de televisores.

Apesar de estar empenhado em melhorar o processo de comunicação, RH reconhece que ainda há muito a caminhar neste sentido: *“A comunicação é uma arma muito poderosa e feliz daquele que consegue utilizá-la adequadamente..... Gostaríamos de ser tão ágeis quanto a rádio peão....”*

Os demais entrevistados de outros departamentos concordaram que cabem melhorias no processo de comunicação. Em suas percepções há pessoas na fábrica muito bem informadas ao passo que outras ainda ficam carentes de informações. No entanto, notam que está havendo uma preocupação grande de RH neste sentido e a partir destes esforços acreditam que atingirão patamares que serão considerados suficientes.

#### **6.9.4 Trabalho em Equipes**

A prática de trabalho em equipes foi apontada como altamente contribuidora para o sucesso dos programas de qualidade. Na percepção do responsável pela área da Qualidade é neste aspecto que RH contribui mais incisivamente para o sucesso dela .

Segundo ele, através delas, equipes, a informação flui muito mais livremente pela empresa a medida em que os seus próprios membros passam a ser os transmissores.

Ainda segundo o entrevistado, a FORD consegue perceber uma diferença nítida no nível de motivação dos funcionários que trabalham em equipes, em relação àqueles que ainda não estão engajados neste processo. Os times de trabalho têm se difundido muito pela Companhia a ponto de acreditarem que num futuro próximo não deva existir outra modalidade de trabalho. Segundo relatado em entrevista: *“Nos chama muito a atenção o fato das equipes se prontificarem a pintar os equipamentos, pintarem o chão da fábrica para identificar os*

*espaços, desenvolverem formas próprias de armazenamento de materiais de acordo com a maior conveniência para o desenvolver de suas tarefas, desenvolverem sistemas de controle de estoques diferentes de acordo com o tipo de produto.... prorrogarem suas jornadas de trabalho por conta própria a fim de concluir as tarefas que haviam se proposto para aquele dia, caso o tempo não tenha sido suficiente...”*

O papel de RH nas equipes foi classificado mais uma vez como de facilitador. No grupo do FPS ( Ford Production System, um grande “guarda-chuva” que engloba ações em todas as áreas para o atingimento das estratégias Ford 2000) há uma pessoa responsável por cuidar exclusivamente do treinamento em trabalho em equipes. RH funciona como um alicerce.

De acordo com a percepção do entrevistado responsável pela produção, o trabalho em equipes, além de ser uma ferramenta para se atingir a qualidade é, antes de tudo, uma necessidade básica. A empresa trabalha através de equipes multifuncionais; ainda existem organogramas e matrizes de funções dentro da fábrica, mas tendem a ser eliminados.

Sobre a contratação de funcionários que farão parte de uma equipe, quando se busca recursos humanos dentro da própria empresa, vai-se ao PDC ( uma espécie de registro de informações sobre as características do funcionário, seu perfil, suas habilidades, características técnicas, etc...) que é mantido pelo departamento de Recursos Humanos. Lá pode-se buscar o perfil que melhor se encaixe à equipe. No caso de contratação de pessoas de fora, a equipe gerencial decide sobre o perfil ideal, e RH busca os possíveis talentos. A partir daí, há uma participação conjunta do líder de equipe e do departamento de RH, pois nos processos de entrevistas os dois participam.

Quanto ao sistema de compensação, a FORD não a pratica baseada no mérito de equipes. A participação nos resultados é utilizada e abrange a totalidade dos funcionários. No entanto, o nível de produtividade e qualidade não é medido por equipe e sim na empresa como um todo.

RH está se empenhando em elaborar um sistema de compensação que valorize e incentive o trabalho em equipes, mas que ao mesmo tempo, não prejudique aquelas envolvidas na produção de veículos cujo mercado está em declínio.

Conforme colocado nas entrevistas assim como nos questionários, a FORD pratica participação nos resultados. Isto acontece de duas formas. Para os empregados horistas e mensalistas, há um índice negociado entre empresa, sindicato e representantes dos

funcionários. Para os supervisores e gerentes há uma fórmula matemática onde entra a produtividade. Mesmo assim, esta produtividade é global, e não considera as equipes individualmente.

Enfim, percebe-se que na FORD o trabalho em equipes está sendo muito valorizado. Segundo depoimento de um entrevistado: *"Quando entrei na empresa há doze anos atrás, fiz parte de uma equipe muito coesa. Hoje a maioria destas pessoas estão ocupando cargos de destaque na empresa e eu acredito que isto esteja relacionado com estas habilidades de se trabalhar em equipes... Quando a empresa busca talentos, procura entre aqueles que se destacam, nas equipes que mais se destacam.... as pessoas acabam sendo classificadas de acordo com o desempenho do grupo de forma que o sucesso da equipe passa a ser crucial para o sucesso de cada um que a compõe. Além disso, para os cargos mais elevados busca-se aquelas pessoas que mais possuem habilidades para se trabalhar em equipes visto que os cargos de maior responsabilidades provavelmente exigirão este perfil."*

#### **6.9.5 Cultura Organizacional**

A valorização do elemento humano foi o primeiro valor da cultura da empresa a ser enfatizado pelos entrevistados. De acordo com as suas percepções, há muito tempo, pode-se dizer que desde o início de suas atividades, este valor já fazia parte da cultura da empresa; no entanto, os programas de qualidade reforçaram-no ainda mais.

Neste movimento de valorização do ser humano um dos aspectos considerados importantes pela FORD é a qualidade de vida das pessoas. Assim, as preocupações com qualidade de vida no trabalho, tão comentada na literatura atual, faz parte da cultura da empresa.

Diversas são as ações que visam a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Em busca de alcançar melhores níveis de satisfação de seus funcionários, a Companhia oferece um programa de benefícios e serviços. Por exemplo, o transporte oferecido pela Companhia é subsidiado. Várias linhas de ônibus com itinerários variados foram estabelecidas de acordo com as necessidades dos usuários. A FORD também se preocupa com a saúde de seus funcionários e respectivos dependentes e por isso oferece-lhes um plano de assistência médica considerado de muito boa qualidade.

Há também um benefício considerado bastante atraente que merece ser comentado. É o plano de aquisição de veículos. Cada funcionário, após ter cumprido seu período de experiência passa ter o direito de se inscrever para a compra de um veículo 0 Km à preço de custo, ou então participar dos “feirões” para compra de veículos usados da Cia.

Quanto à aposentadoria, a FORD patrocina um Plano de Suplemento de Aposentadoria, através de uma contribuição mensal em nome do funcionário. No entanto, se ele assim desejar, pode aumentar este valor contribuindo voluntariamente, a partir do 6º. mês de sua admissão, em até duas vezes o valor pago pela Companhia.

Há também um clube à disposição do todos os funcionário e seus familiares, para que possam passar suas horas de lazer.

É o departamento de Recursos Humanos o responsável por todos os programas que envolvam a qualidade de vida no trabalho. Assim, as melhorias, questionamentos, dúvidas ou sugestões neste sentido são a ele dirigidas

A FORD, para poder conquistar o mercado automotivo, investe em tecnologia avançada, equipamentos de ponta e na qualidade de seus produtos. Mas na percepção do entrevistado, todo este investimento não terá retorno imediato se ela não tiver um grupo de pessoas devidamente treinadas e preparadas para o desenvolvimento de suas atividades, e todo mundo que faz parte da FORD já sabe muito bem disso. O aprendizado contínuo de seu pessoal, e a melhoria contínua são aspectos presentes na cultura da Companhia, ou melhor, melhoria contínua é o lema da FORD. De acordo com a literatura, treinamento e qualidade caminham juntos e as empresas que tem a importância do treinamento já incultido na sua cultura, tem melhores chances de sucesso na implantação de seus programas de qualidade.

Um aspecto levantado por um entrevistado da FORD Ipiranga sugeriu que a cultura da empresa, seguindo as tradições da cultura americana, busca resultados rápidos. A FORD poderia ser classificada como uma empresa altamente “financista”, aonde o resultado imediato seria valorizado acima de tudo. Isto é muito prejudicial para a qualidade, visto que, de acordo com suas filosofias, não se deve esperar resultados no curto prazo. Entretanto, este aspecto foi colocado na unidade de São Bernardo do Campo e não foi validado. Foi inclusive colocado lá que o FPS, por exemplo, é um projeto para surtir resultados daqui a sete anos, e que também a FORD tem uma fábrica no Rio Grande do Sul, em Guaíba, cujo primeiro automóvel somente será produzido no ano de 2001. Esta diferença de percepção de cultura

apresentada entre as unidades pode ser atribuída ao fato de que a Unidade do Ipiranga é a que mais sofre crises. Atualmente ela é a única fábrica de caminhões e ônibus que a Companhia ainda mantém, no mundo todo. A própria crise do país afeta mais diretamente a esta unidade. Talvez isso explique o porquê da necessidade de imediatismo de resultados e da grande preocupação com os seus números, o que já não é sentido nas demais unidades.

Nota-se que na FORD, tanto na área da fábrica quanto da administração, não há barreiras entre os departamentos. O próprio layout dela favorece um clima de abertura e comunicação intensivas.

A simbologia de diferenciação também está sendo eliminada. No Ipiranga, haviam anteriormente refeitórios separados para os diferentes níveis hierárquicos. Atualmente só existe um refeitório do qual se utilizam todos os funcionários, sem distinção nem mesmo de horários. O pessoal da administração não usa gravata, e entendem esta prática como uma forma de aproximá-los ou ao menos não distanciá-los dos empregados de chão-de-fábrica. Estas igualdades minimizam as diferenças de status e poder, facilitando a integração entre os diversos níveis hierárquicos. Este trabalho de eliminação de simbologia de diferenciação é de responsabilidade do departamento de RH.

Finalmente, segundo um entrevistado, faz parte da cultura da FORD a valorização do cliente. seja ele interno ou externo, o seu sistema de gestão está sempre baseado nas necessidades do cliente.

A partir de todas estas colocações foram feitas as análises e conclusões apresentadas no capítulo seguinte.

## **Capítulo 7**

### **Discussão dos Resultados e Conclusões**

#### **7.1 Considerações Iniciais.**

Este trabalho apresentou os resultados de uma pesquisa qualitativa realizada em uma empresa através de um estudo de caso, com o objetivo de analisar as contribuições da área de recursos humanos para o sucesso do programa de qualidade total a partir da comparação entre a prática da empresa e os conceitos e tendências contemporâneas discutidos na literatura.

Os aspectos focalizados na pesquisa foram:

- Educação e Treinamento
- Gestão Participativa
- Cultura organizacional e
- Trabalho em Equipes

A pesquisa foi conduzida através de análise de documentos, questionários e entrevistas junto à pessoas chave das áreas de recursos humanos, qualidade e produção.

O capítulo seis apresentou em forma de relato, as informações levantadas na empresa sobre estes aspectos considerados neste trabalho.

A seguir será feito uma discussão sobre os resultados da pesquisa. Finalmente é apresentado a conclusão deste trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

## 7.2 Discussão dos Resultados

A partir de sua declaração de valores percebe-se que a FORD faz parte do grupo de empresas que considera o seu corpo funcional como uma potencial fonte de ganho de competitividade. Além disso, atribui relevante importância à maneira como estas pessoas trabalham, e neste ínterim, é o trabalho em equipes que se destaca. A FORD busca em seus clientes os padrões de produtos que deve desenvolver, ou seja, sua gestão é voltada para as necessidades do cliente.

De acordo com a literatura pesquisada neste trabalho, os três aspectos ressaltados nos valores da Companhia (pessoas, produtos e lucros) são favoráveis ao Gerenciamento da Qualidade Total, evidenciando que a empresa está orientada para este foco.

A partir dos princípios da FORD comentados no capítulo seis, nota-se que todos eles de alguma forma se relacionam com as premissas da Qualidade Total. A empresa considera a melhoria contínua como essencial para o seu sucesso e acredita que não há uma maneira de obtê-la sem que haja por trás o envolvimento e o comprometimento total de seus funcionários, daí o grande valor que lhes é atribuído.

Ainda em seus princípios, a FORD afirma valorizar o desenvolvimento de parcerias com fornecedores, distribuidores e revendedores, o que também é considerado pela literatura como um ponto importante que favorece as políticas da qualidade.

Através da análise do material obtido nas entrevistas, questionários e documentos diversos, foi possível perceber que atualmente a qualidade exerce papel de extrema importância e é fator relevante para a garantia de sua competitividade.

Os relatos feitos pelo responsável pela área da qualidade mostraram que na FORD, atualmente, a responsabilidade sobre o controle da qualidade na entrega do produto acabado está totalmente nas mãos dos montadores. Cabe a eles fazer os veículos em perfeitas condições para que eles possam sair da linha de produção diretamente para o cliente. São os próprios montadores que realizam as inspeções gerais. Cabe ao pessoal do controle de qualidade a realização de testes intensivos, auditorias de processos e controle de regulamentações. No entanto, isso não foi sempre assim. Anteriormente, o pessoal de produção não se preocupava com a qualidade. Havia diversos inspetores espalhados por toda a fábrica cuja função era justamente verificar a confiabilidade dos produtos. Assim,

pode-se dizer que a empresa vivia anteriormente na fase chamada pela literatura de "fase da inspeção" e atualmente encontra-se na fase chamada de "gestão estratégica da qualidade" cuja responsabilidade pela mesma passa a ser de todos.

Percebe-se que o objetivo da excelência em Qualidade Total FORD é alcançar índices superiores de satisfação de clientes internos e externos. O comprometimento de cada empregado com os preceitos da excelência em Qualidade Total FORD e o comprometimento da gerência com a implementação dos sistemas de operação e administração de suporte é essencial para realizar esse objetivo.

Em relação à educação, percebemos que a empresa a valoriza muito e tem incentivado de diversas maneiras. No entanto, a atuação direta da ARH no incentivo à educação pode ser mais fortemente percebida através da criação do curso de especialização para executivos.

A empresa vinha há algum tempo subsidiando o curso de MBA para alguns de seus executivos. Devido a sua grande e crescente procura, a ARH tomou a iniciativa de pesquisar entre seus executivos quais eram as suas necessidades prementes e quais eram as suas maiores carências. RH aí esteve agindo na fase do planejamento do ciclo PDCA proposto por CAMPOS (1992), comentado no capítulo quatro. A partir disso, RH montou o programa do curso e trouxe a universidade para dentro da empresa. A escolha da universidade foi feita por um processo semelhante a uma licitação e a escolhida foi a Faculdade de Economia Contabilidade e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo. Atualmente este curso está acontecendo aos sábados, e RH continua responsável pela disponibilização de todos os recursos (materiais, salas, equipamentos...) para que ele possa acontecer. Ainda, RH fará o monitoramento da eficácia do programa para verificar se ele está atendendo as necessidades da maioria das pessoas.

A literatura costuma criticar a atitude das empresas que normalmente se mostram totalmente desvinculadas das universidades. Há uma preocupação no sentido de incentivar a integração empresa-escola, mas de acordo com a literatura, esta preocupação se restringe à escola. Não se pode estender esta crítica à FORD, pois lá esta integração já saiu do âmbito da preocupação e encontra-se na fase da ação. A empresa tanto está percebendo a importância da atuação das universidades que já trouxe uma delas para dentro de si, para que contribua na capacitação e formação de seus executivos.

Em relação aos processos de treinamento propriamente dito, a partir de todas as entrevistas ficou muito claro que RH tem uma participação muito ativa nos processos de treinamentos. Faz o papel de suporte técnico. Estima-se que 30% das necessidades de treinamento sejam levantadas pelo departamento de RH e que 70% delas sejam levantadas pelas próprias áreas. Ai, temos então RH agindo como colaborador, como auxiliar das outras áreas.

Uma atividade atribuída ao Departamento de Recursos Humanos é o monitoramento da eficácia dos treinamentos oferecidos. RABELO et al. (1995) ressalta que o acompanhamento da eficácia do treinamento facilita o seu alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, a medida que assegura que o treinamento não se torne uma série de ações isoladas e sim parte de um esforço planejado para reforçar o programa de qualidade em toda a empresa, conforme comentado na revisão bibliográfica.

Através de índices de produtividade, índices de falhas e defeitos e do próprio conteúdo do treinamento aplicado no dia a dia, RH verifica se os treinamentos estão atingindo os objetivos esperados. Ao detectar as falhas, RH toma as providências para que elas não voltem a ocorrer nos próximos treinamentos. Estas ações enquadram-se nos estágios C e A (checagem e ação) do ciclo PDCA proposto por CAMPOS (1992).

Em relação aos funcionários recém-admitidos, RH lhes proporciona um programa de integração, no qual lhes são colocados todos os seus deveres em relação à empresa assim como todos os seus direitos junto a ela.

Foi mencionado que os funcionários recebem treinamentos não somente relacionados a suas atividades do dia a dia, mas também relativos a outros negócios que englobam assuntos gerais relacionados com as metas da empresa. Esta postura de prover os funcionários com treinamentos em diversas áreas é apontada por DALE & COOPER (1992) como favorável ao gerenciamento da qualidade total.

Uma atividade muito importante realizada por RH em relação ao treinamento, talvez a mais relevante entre todas elas, é a elaboração das matrizes, aonde são cruzados todos os cargos existentes na empresa com todos os tipos de treinamento oferecidos. Esta matriz, indica qual cada treinamento que será disponibilizado para cada cargo e em que época do ano ele deve acontecer. RH é o responsável pela organização dos cronogramas de treinamento de modo a retirar as pessoas da linha de produção sem que isto reflita na produtividade da empresa.

Uma falha apontada em relação a atuação de RH junto ao treinamento foi o fato de não quantificarem o percentual do faturamento investido em treinamento. Na pesquisa realizada por RABELO et al. (1995) também foi significativo o número de empresas que apresentou esta falha. Era esperado que este fosse um dado conhecido, visto que a literatura o recomenda.

Enfim, a participação de RH nos processos de treinamento é muito efetiva e importante. Se as funções de RH tivessem que ser classificadas por atuação e efetividade, talvez a de treinamento merecesse o maior destaque.

Quanto à administração participativa, a FORD a valoriza e entende que é a única maneira de administração compatível com o ambiente moderno. No entanto, acredita que não há uma receita pronta a ser seguida de forma que se possa de um dia para o outro passar a aplicá-la. Um dos pontos colocados por HOFFMANN (1995) como dificultadores do processo da qualidade foi justamente a busca de "fórmulas prontas". Segundo a autora é conveniente utilizar outras empresas bem sucedidas como exemplo. No entanto, não se pode acreditar na ilusão de que a realidade de uns se aplicará às necessidades de outros. Os aspectos particulares devem ser considerados e os modelos adaptados à realidade de cada um.

A administração participativa é um processo que envolve uma mudança na própria cultura da empresa e por isso leva algum tempo até se consolidar. Assim, acredita-se que logo a empresa atingirá um grau satisfatório de administração participativa, pois muitas melhorias já podem ser sentidas.

Há algumas pessoas que ainda não praticam administração participativa por carecerem de habilidades relativas ao comportamento e relacionamento humano. Aí entra a participação de RH, que ao identificar estas pessoas, lhes proporciona cursos, palestras e treinamentos em técnicas de relacionamento humano.

A atuação de RH em relação ao empowerment está em difundir e disseminar o conceito e também de enfatizar que empowerment, juntamente com maior distribuição de poder, também significa maior atribuição de responsabilidade. Assim, as pessoas são cobradas pelos resultados das decisões que tomam, e estas decisões têm limite. O estabelecimento de limites foi levantado como o maior problema relativo ao empowerment que a empresa está tendo que enfrentar. Há pessoas que, pelo ímpeto do empowerment, tomam decisões que mereceriam melhores análises, melhores estudos e mereceriam considerações e opiniões de outras pessoas

com mais esclarecimentos sobre a questão. Assim, se o empowerment não estiver acompanhado de limites, pode ser altamente perigoso para a empresa.

Conforme colocado nas entrevistas, na FORD as pessoas assinam as coisas que estão sob sua responsabilidade. São os próprios executores e autores de idéias que assinam por elas e não o responsável pela área. Isso permite que ela receba tanto as críticas quanto os elogios relativos a cada atitude.

A empresa não pratica nenhuma forma de reconhecimento monetário sobre idéias que tenham sido aceitas e que tenham produzido bons resultados. Segundo ALBUQUERQUE (1991) o reconhecimento monetário é uma forma de incentivar e motivar as pessoas para que exerçam o empowerment e deve assim ser praticado.

Apesar de não atrelar reconhecimentos monetários à sugestões de idéias aplicáveis, há programas de reconhecimento de ações voltadas para a Qualidade. Dependendo da idéia que o funcionário apresentar ele pode ser muito reconhecido. Já houve casos em que funcionários tiveram a oportunidade de se encontrar com o presidente da empresa nos Estados Unidos.

A FORD coloca esta forma de reconhecimento como muito gratificante. Já a literatura pesquisada ressalta que se deve tomar cuidados especiais quando se pretende colocar o presidente de uma empresa em contato direto com um funcionário de nível inferior, a sós, principalmente se este encontro estiver previsto para acontecer através de um evento formal. Esta situação pode ser considerada como constrangedora para o funcionário, que a classificará como castigo ao invés de recompensa.

Enfim, RH tem propiciado vários treinamentos sobre empowerment a funcionários de todos os níveis.

A grande contribuição de RH para a administração participativa e para o empowerment está na busca de melhorias no processo de comunicação. O processo de comunicação é de responsabilidade exclusiva do Departamento de Recursos Humanos que há tempos vem tentando aperfeiçoá-lo, visto que pesquisas indicaram somente 70% de satisfação em relação ao processo de comunicação vigente. De acordo com LAWLER et al.(1992) quando se busca administração participativa, a informação deve fluir sem restrições pela empresa, a todos os níveis e para tal é necessário que se tenha um excelente processo de comunicação.

Em relação ao trabalho em equipes, foi possível perceber que a FORD tem dado muita importância a esta forma de trabalho. Até mesmo na sua carta de valores faz referência a este aspecto. Percebem que é muito diferente o grau de motivação das pessoas que trabalham em equipes em relação aos que estão isolados na linha. A FORD espera que em pouco tempo todos os seus funcionários estejam fazendo parte de equipes.

A participação de RH em relação ao trabalho em equipe também pode ser percebida. Desde a criação do Ford Production System, RH disponibilizou um de seus funcionários para cuidar exclusivamente de treinamento voltado para técnicas de trabalho em equipe, agindo assim como um órgão facilitador, como um órgão de apoio.

Conforme citado na revisão bibliográfica, CAUDRON (1994) aponta que a partir da difusão do trabalho em equipes houve uma modificação no papel de RH no processo de seleção de funcionários. O que antes era uma atribuição de responsabilidade exclusiva deste departamento, agora passou a ser compartilhada com as pessoas que fazem parte das equipes para as quais estão sendo selecionadas. RH age como provedor de condições para que a equipe possa realizar a função de seleção à medida que lhes fornece as técnicas e ferramentas necessárias para esta função. Esta modificação na função de RH frente ao processo de seleção já pode ser percebida na FORD. Hoje RH está também em relação a esta função, fazendo o papel de um órgão de apoio, agindo como facilitador.

Há ainda um outro aspecto no qual percebemos o incentivo de RH ao trabalho em equipes, apesar de ainda não estarem praticando o que tem sido apontado na literatura. CAUDRON (1994) afirma que “é preciso reforçar o comportamento do trabalho em equipes e a forma mais eficaz de se conseguir este reforço é através de um sistema de remuneração que se baseie no sucesso da equipe como um todo”.

A área de RH responsável pela compensação está tentando desenvolver um sistema que considere a atuação das equipes em relação aos objetivos organizacionais. Ainda não se conseguiu montar esta fórmula, pois as dificuldades apresentadas neste sistema são muitas. Por exemplo, na Unidade Ipiranga, há equipes excelentes que trabalham de maneira muito eficaz, mas ainda assim, a sua contribuição não está conseguindo atingir os resultados financeiros esperados pela empresa pois a própria crise do país está abalando os negócios da unidade. Por melhor que trabalhem as equipes, a unidade continua apresentando resultados pobres, mas elas tem feito tudo o que é possível e não seria justo sacrificar a sua remuneração

em virtude destes resultados. Por outro lado, outras equipes de unidade produtora de automóveis que estão com potencial de vendas elevadas no mercado, como o Ford Ka por exemplo, apresentam resultados positivos no global da empresa, independentemente de estarem ou não trabalhando com o máximo de seu potencial. Diante destas dificuldades RH está empenhado em desenvolver um sistema que considere o desempenho das equipes mas ao mesmo tempo não prejudique as pessoas em função do veículo que produzem.

A constância de propósitos, citada por HOFFMANN (1995) como um aspecto da cultura organizacional que facilita a implantação e o sucesso dos programas de qualidade é um dos aspectos que pode ser percebido na empresa. O FPS, por exemplo, está sendo bastante trabalhado e entendido por todos. Não há concorrência de projetos, o que faria com que cada parte da empresa se voltasse para uma direção, e que as forças não se unissem e sim se dispersassem.

Outro aspecto apontado por HOFFMANN (1995) como favorável para a cultura da qualidade é a visão de longo prazo. O próprio FPS está previsto para produzir os resultados esperados somente daqui a sete anos. Assim, tudo indica que a FORD está atendendo também a este requisito apontado pela literatura.

Ainda em relação a cultura organizacional, o que merece ser comentado é a questão da valorização do elemento humano que faz parte da Companhia. Conforme já enfatizado em diversos pontos deste estudo de caso, a empresa reconhece que os seus recursos humanos são o seu grande patrimônio e que são eles o seu grande potencial de ganho de competitividade. Justamente preocupados com os seus funcionários, a FORD tem se empenhado bastante na questão da qualidade de vida no trabalho. Todas as atividades relacionadas a este aspecto estão sob responsabilidade de RH.

Foi possível perceber que o estilo de administração participativa está sendo muito utilizado e enfatizado e progrediu muito nos últimos anos; a cultura da empresa está se tornando participativa. No entanto, nem sempre, no decorrer de sua história, ela se mostrou assim. Esta transformação se deu através de um processo de modificação na cultura, o que exige tempo e esforços redobrados. Talvez isto explique o fato de ter sido colocado por um entrevistado que nem todos os líderes já estão com os conceitos de administração participativa igualmente consolidados.

Outra contribuição efetiva de RH que afeta diretamente a cultura organizacional é em relação à simbologia de diferenciação. Todo o processo de eliminação da simbologia de diferenciação esteve sob a coordenação e responsabilidade da Administração de Recursos Humanos.

Todos estes aspectos que foram evidenciados em relação à cultura, indicam que a Companhia já possui a “cultura da qualidade”. Os itens que merecem ser melhorados já foram percebidos e há ações neste sentido. Podemos então, evidenciar diversas ações sob responsabilidade da Área de Recursos Humanos, conforme destacadas.

No futuro, de acordo com a percepção dos entrevistados, as atividades burocráticas de controle de pessoal provavelmente estarão centralizadas em um sistema "self-service de RH", cujo acesso deverá ser livre para todos os funcionários. Este sistema deve ser alimentado pelas pessoas responsáveis pela área de RH, que estarão continuamente preocupados em aperfeiçoá-lo. No entanto, a grande importância de RH provavelmente estará concentrada em um centro de excelência cuja função deve ser desenvolver políticas de recursos humanos que estejam atreladas aos objetivos globais da empresa e que ao mesmo tempo supram as carências e dificuldades apontadas pelos supervisores.

Assim, a presunção inicialmente colocada na introdução deste trabalho, que a Administração de Recursos Humanos tem na busca da qualidade uma área muito fértil para atuação, fica validada para esta empresa analisada neste estudo de caso.

### 7.3 Conclusões.

A partir destas considerações, podemos dizer que a Administração de Recursos Humanos da FORD está contribuindo em todos os aspectos abordados neste trabalho.

Em relação à educação, a ARH têm participado efetivamente na elaboração e condução do programa de especialização para executivos. Quanto ao treinamento, participa como auxiliar no processo de detecção de necessidades e ainda realiza todo o monitoramento da eficácia de treinamentos oferecidos. Todo o cronograma dos treinamentos fica sob responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, que se preocupa com que a ausência dos funcionários na linha de produção não afete a produtividade da mesma.

Em relação à administração participativa e ao empowerment, RH contribui através de treinamentos, disseminação de conceitos e principalmente, através do empenho em melhorias no processo de comunicação, que fica totalmente sob sua responsabilidade.

Quanto às equipes, RH disponibilizou um de seus funcionários exclusivamente para prover treinamentos voltados para esta modalidade de trabalho. Além disso, está empenhado em desenvolver um sistema de remuneração que valorize e incentive esta prática. Ainda, a partir do surgimento do trabalho em equipes RH passou a agir como um órgão de apoio nos processos de seleção de funcionários.

Em relação à cultura organizacional, RH está contribuindo mais efetivamente em ações relativas à qualidade de vida no trabalho e em relação a eliminação das simbologias de diferenciação. Estas práticas auxiliam na criação de um clima organizacional satisfatório, voltado para a valorização do elemento humano, considerada tão essencial para o sucesso dos programas de qualidade.

A partir de todas estas considerações, podemos dizer que a Administração de Recursos Humanos tem sobretudo atuado como um órgão de apoio, como um órgão colaborador, detectando as carências e necessidades das demais áreas e atuando em diversos aspectos com o objetivo de supri-las. Desta forma, na FORD o Departamento de Recursos Humanos está desempenhando o seu papel de acordo com o que as tendências têm apontado para a área. Poucos foram os desvios ou distorções observados na empresa em relação aos apontamentos encontrados na literatura, o que nos permite concluir que esta organização, objeto de análise, trata-se de uma ‘ilha de excelência’ e que apesar de provavelmente não refletir a realidade da maioria das empresas do país, pode ser por elas utilizada como padrão de referência no que tange à práticas de recursos humanos voltadas para a gestão da qualidade total.

#### **7.4 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Como este trabalho de pesquisa se restringiu a uma única empresa do setor automobilístico, uma sugestão seria expandí-lo a um número de empresas tal que pudesse formar uma

amostra representativa dele. Desta forma, as conclusões apresentadas serviriam como base para classificação e caracterização do setor.

Uma outra possibilidade seria aplicar este mesmo tipo de pesquisa a outras empresas também consideradas "best-cases" para que se pudesse estabelecer comparações entre elas.

Como pudemos perceber após a realização deste trabalho de pesquisa, há algumas áreas da Administração de Recursos Humanos que estão atuando mais efetivamente do que outras. A área de treinamento, por exemplo, participa muito ativamente, contribuindo em diversos aspectos. Assim, uma sugestão de expansão deste trabalho é que se faça uma segmentação da pesquisa. As contribuições da Administração de Recursos Humanos para a Qualidade Total poderiam por exemplo ser analisadas exclusivamente sob o enfoque de treinamento, buscando verificar como ele contribui para a melhoria de outros aspectos, como gestão participativa, trabalho em equipes etc.

Por fim, cabe ressaltar que este trabalho se restringe a somente alguns aspectos abrangidos pela Administração de Recursos Humanos. Há ainda diversas outras faces que não foram abordadas. Desta forma, uma sugestão seria aplicar esta pesquisa a outras áreas da ARH, como por exemplo sistemas de compensação, benefícios, planos de carreiras etc.

## ANEXO A

**Questionário aplicado na empresa para aferição das contribuições da  
Administração de Recursos Humanos para a Qualidade Total**

## Parte I

**Dirigida ao responsável pelo Departamento de Recursos Humanos:**

**a) Análise dos aspectos macror organizacionais:**

**Identificação da Empresa**

1 - Razão Social: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 - Caracterização da Empresa:

Matriz do Grupo Empresarial

Divisão Brasil

Unidade Regional

Outra: \_\_\_\_\_

3 - Localização: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4 - Ano de fundação: \_\_\_\_\_

5 - Composição do Capital:     \_\_\_% Nacional     \_\_\_% Estrangeiro

6 - Faturamento anual em 1997 (US\$):

até 25 milhões

de 100 a 150 milhões

de 25 a 50 milhões

mais que 150 milhões

de 50 a 100 milhões

7 - Dimensão da Área Fabril (m<sup>2</sup>):

até 10 mil

entre 70 e 100 mil

entre 10 e 40 mil

mais que 100 mil

entre 40 e 70 mil

8 - Grupo Controlador: \_\_\_\_\_

9 - Número de Funcionários da empresa: \_\_\_\_\_

10 - Número de Funcionários do grupo: \_\_\_\_\_

11 - Principais Clientes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 - Principais Produtos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Principais Produtos</b>	<b>Principais Concorrentes</b>

13 - Outros negócios ou unidades da empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14 - Definição da missão, valores e visão da empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15 - Quais processos da empresa são certificados pela ISO ou QS 9000 ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16 - O que significa para a empresa ser competitiva?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Parte II**

### **Dirigida ao responsável pelo Departamento de Qualidade da empresa**

#### **Aspectos Relacionados ao Gerenciamento da Qualidade**

1 - Apresente a Política da Qualidade da empresa.

---



---



---

2 - Apresente a Organização da Área da Qualidade: organograma e estruturação (anexar documentação correspondente)

---



---



---

3 - Apresente a Matriz de Funções e Responsabilidades

---



---



---

4 - Quais os princípios do GQT colocados em prática ? Indique a intensidade de aplicação e a importância para a consecução da estratégia empresarial (conforme as escalas de valores sugeridas) dos elementos e princípios do GQT relacionados a seguir:

<b>Intensidade de Aplicação</b>	<b>Significado</b>
0	Não se conhece a técnica ou o programa
1	Nada foi feito, pois não temos interesse
2	Nada foi feito pois o custo de implantação é alto
3	Estudos já foram feitos, estando em vias de implantação
4	Tentativas foram feitas, mas está parado no momento
5	Está implantado parcialmente
6	Está totalmente implantado e funcionando; aperfeiçoamentos futuros serão pequenos.

#### **Importância para a Consecução da Estratégia Empresarial**

A	De grande valor
B	Proporciona bons resultados
C	Colaborações Mínimas
D	Em nada colaborou
E	Tal elemento gerou problemas internos

<b>Princípios</b>	<b>Intensidade de Aplicação</b>	<b>Imp. p/ a consecução da estratégia empresarial</b>
Foco no Cliente		
Qualidade em Primeiro Lugar		
Melhoria Contínua		
Envolvimento da Alta Gerência		
Envolvimento de Todos os Níveis		
Trabalho em Equipes		
Gerência Participativa		
Empowerment		
Educação e Treinamento		
Adequação da Cultura Organizacional.		

5 - Indique a intensidade com que a Área de Recursos Humanos contribui para a implantação e consolidação do GQT, no que se refere aos aspectos relacionados abaixo. Use uma escala de 0 a 7, onde 0 significa que a Área de RH não contribui em nada, e 7 que a Área de RH contribui sistematicamente.

<b>Elementos da Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>Contribuição</b>
Contínua Preparação das pessoas e da empresa p/ o futuro	
Transparência e abertura nos processos administrativos	
Administração participativa	
Análise do potencial dos funcionários	
Ênfase na capacidade empreendedora	
Orientação, comunicação e conscientização intensivas	
Autocontrole dos funcionários	
Valorização do trabalho em equipes	
Inovação e mudança cultural	
Monitorização do clima organizacional	
Qualidade de Vida no trabalho - saúde como investimento	
Outros	

### Parte III

#### Dirigida ao responsável pelo departamento de RH da empresa

#### Aspectos Relacionados ao Gerenciamento dos Recursos Humanos

1 - Qual é a missão da área de RH?

---



---



---



---



---



---

2 - Grau de Instrução dos Funcionários para toda a empresa:

Grau de Instrução	Número de funcionários
Primário Incompleto	
Primário Completo	
1º Grau Completo	
2º Grau Completo	
Superior Completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

3 - A empresa fornece, subsidia ou favorece que os funcionários frequentem:

- |                                                          |                                                   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> primeiro e segundo grau escolar | <input type="checkbox"/> cursos de especialização |
| <input type="checkbox"/> cursos de nível superior        | <input type="checkbox"/> mestrado e doutorado     |

4 - Indique as taxas abaixo, verificada no último ano:

Absenteísmo \_\_\_\_\_

Turnover \_\_\_\_\_

Número de Ações Trabalhistas \_\_\_\_\_

5 - Represente, através de uma escala de 0 a 6, conforme a tabela abaixo, a intensidade do uso dos elementos relacionados a seguir, e sua importância para a consecução da estratégia empresarial.

Intensidade de Aplicação	Significado
0	Não se conhece a técnica ou o programa
1	Nada foi feito, pois não temos interesse
2	Nada foi feito pois o custo de implantação é alto
3	Estudos já foram feitos, estando em vias de implantação
4	Tentativas foram feitas, mas está parado no momento
5	Está implantado parcialmente
6	Está totalmente implantado e funcionando; aperfeiçoamentos futuros serão pequenos.

#### Importância para a Consecução da Estratégia Empresarial

A	De grande valor
B	Proporciona bons resultados
C	Colaborações Mínimas
D	Em nada colaborou
E	Tal elemento gerou problemas internos

#### Elementos da Gestão de recursos Humanos

#### Importância

<i>Aplicação</i>	A	B	C	D	E
( ) Contínua Preparação das pessoas e da empresa p/ o futuro					
( ) Transparência e abertura nos processos administrativos					
( ) Forte influência de administração participativa					
( ) Análise do potencial dos funcionários					
( ) Ênfase na capacidade empreendedora					
( ) Orientação, comunicação e conscientização intensivas					
( ) Autocontrole dos funcionários					
( ) Compensação por equipes					
( ) Valorização do trabalho em grupos					
( ) Inovação e mudança cultural					
( ) Monitorização do clima organizacional					
( ) Qualidade de Vida no trabalho - saúde como investimento					
( ) Outros					
( )					
( )					

6- Como são levantadas as necessidades de treinamento:

- pela área de RH  
 pelos gerente de áreas específicas  
 ambos. Nesse caso, indique os percentuais: \_\_\_% RH \_\_\_% áreas específicas  
 outros: \_\_\_\_\_
- 

7 - Do treinamento oferecido, qual o percentual que atende:

- a demanda evidenciada pelas diversas áreas \_\_\_%  
 - necessidades globais da empresa \_\_\_%

8 - Indique o conteúdo do treinamento oferecido para os diferentes níveis hierárquicos:

	Corpo Gerencial	Chão de Fábrica
visão global da empresa e de seus negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
visão de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
visão da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
visão de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
visão de finanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trabalho em equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
multifuncionalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
relacionamento com clientes (interno e externo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
técnica específica da área de atuação do funcionário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mudança comportamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mudança na cultura da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 - Qual é a porcentagem do faturamento investido em treinamento:

Gerencial \_\_\_%  
 Operacional \_\_\_%

10 - A empresa aceita sugestões de diversas naturezas, dos funcionários?

Média gerência	Chão de Fábrica
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não

11 - A empresa pratica participação nos resultados?

---

---

---

12 - Qual é a intensidade de sugestões recebidas?

---

---

---

---

---

13- Qual é a taxa de incorporação das sugestões?

---

---

---

---

---

**Parte IV**

**Dirigido ao responsável pela área de produção**

1 -Quais os princípios do GQT colocados em prática no dia a dia da empresa?

Princípios	Intensidade de Aplicação	Imp. p/ a consecução da estratégia empresarial
Foco no Cliente		
Qualidade em Primeiro Lugar		
Melhoria Contínua		
Envolvimento da Alta Gerência		
Envolvimento de Todos os Níveis		
Trabalho em Equipes		
Gerência Participativa		
Empowerment		
Educação e Treinamento		
Adequação da Cultura Organiz.		

Intensidade de Aplicação	Significado
0	Não se conhece a técnica ou o programa
1	Nada foi feito, pois não temos interesse
2	Nada foi feito pois o custo de implantação é alto
3	Estudos já foram feitos, estando em vias de implantação
4	Tentativas foram feitas, mas está parado no momento
5	Está implantado parcialmente
6	Está totalmente implantado e funcionando; aperfeiçoamentos futuros serão pequenos.

**Importância para a Consecução da Estratégia Empresarial**

A	De grande valor
B	Proporciona bons resultados
C	Colaborações Mínimas
D	Em nada colaborou
E	Tal elemento gerou problemas internos

2 - Indique a intensidade com que a Área de Recursos Humanos contribui para a implantação e consolidação do GQT, no que se refere aos aspectos relacionados abaixo. Use uma escala de 0 a 7, onde 0 significa que a Área de RH não contribui em nada, e 7 que a Área de RH contribui sistematicamente.

Elementos da Gestão de Recursos Humanos	Contribuição
Contínua Preparação das pessoas e da empresa p/ o futuro	
Transparência e abertura nos processos administrativos	
Administração participativa	
Análise do potencial dos funcionários	
Ênfase na capacidade empreendedora	
Orientação, comunicação e conscientização intensivas	
Autocontrole dos funcionários	
Valorização do trabalho em equipes	
Inovação e mudança cultural	
Monitorização do clima organizacional	
Qualidade de Vida no trabalho - saúde como investimento	
Outros	

3 - Como são levantadas as necessidades de treinamento:

- pela área de RH  
 pelos gerente de áreas específicas  
 ambos. Nesse caso, indique os percentuais: \_\_\_% RH \_\_\_% áreas específicas  
 outros: \_\_\_\_\_

4 - A empresa aceita sugestões de diversas naturezas, dos funcionários?

- Média gerência       Sim  
                                           Não  
  
 Chão de fábrica       Sim  
                                           Não

5 - Com relação ao grau de participação dos funcionários na empresa, classifique-o numa escala de 0 a 10

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 - Qual é a intensidade de sugestões recebidas que são colocadas em prática?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 - A empresa pratica participação nos resultados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO B****ROTEIRO DAS ENTREVISTAS****a) Direcionado ao funcionário responsável pela Qualidade:**

- 1 - Com relação a tabela dos elementos de gestão de RH, o que tem sido feito em relação a cada um dos itens apontados como de importância relevante?
- 2 - Quais as modificações que ocorreram nos processos de treinamento após a implantação da qualidade?
- 3 - Existe alguma forma de monitoramento da eficácia do treinamento oferecido?
- 4 - Existe algum programa de integração para funcionários recém admitidos?
- 5 - O treinamento oferecido aos funcionários se restringe às tarefas por eles desempenhadas ou enfoca as questões relevantes ao negócio da empresa?
- 6 - A empresa se utiliza de treinamento externo?
- 7 - Sobre trabalho em equipe, desde quando a empresa emprega esta modalidade de trabalho e como evoluiu esta prática?
- 8 - Qual é a importância do trabalho em equipe para a gestão da qualidade total?
- 9 - A área de RH oferece suporte/preparação aos funcionários para o trabalho em equipe? Se positivo, qual o tipo de suporte e como ele é oferecido?
- 10 - Existe alguma forma de remuneração que considere os trabalhos do grupo?
- 11 - As equipes têm participação na seleção dos funcionários que dela farão parte?
- 12 - A empresa pratica administração participativa e empowerment? Desde quando? Como foi a evolução desta prática?
- 13 - A área de RH oferece suporte/preparação aos gerentes e funcionários de um modo geral para a prática do empowerment, gestão participativa, etc? Se positivo, qual o tipo de suporte e como ele é oferecido?
- 14 - Há possibilidade de diálogo, negociação, solicitação e compartilhamento de informações entre funcionários de diferentes níveis hierárquicos? Como isso é viabilizado?
- 15 - Os empregados de chão-de-fábrica são consultados quando da realização de um projeto que envolva suas tarefas? Como isso ocorre?
- 16 - A empresa associa recompensa ao atingimento de metas?
- 17 - O que se faz quando uma sugestão é posta em prática e produz bons resultados? Há alguma forma de reconhecimento para o autor da idéia?

18 - Após a implantação da qualidade quais foram as modificações ocorridas no processo de comunicação?

19 - Como se transmitem as informações sobre missão, metas e valores? Até que nível hierárquico chegam estas informações? Com que frequência são reiteradas?

20 - Quais as preocupações da empresa em relação a qualidade de vida no trabalho?

21- O que tem sido feito para melhorar o moral e motivação dos funcionários?

22- O que mudou na cultura da empresa após a adoção do GQT?

23 - Qual foi a participação da ARH na modificação ou manutenção da cultura ( valores)?

24 - Quais aspectos da cultura facilitam o GQT?

25 - Quais dificultam?

**b) Direcionado ao responsável pela Qualidade:**

1 - Quais as funções da qualidade centralizadas na área da qualidade e quais as funções delegadas ao pessoal de linha?

2 - Como o programa da qualidade contribui para o atingimento dos objetivos de desempenho da estratégia de manufatura/competitividade da empresa ?

3 - Qual é a importância do trabalho em equipes para o GQT? Como ele vem se dando na prática?

4 - Qual é a importância do treinamento para o sucesso do programa de qualidade? Que tipo de treinamento tem sido priorizado?

5 - Qual é a importância da participação e do empowerment dos funcionários para o GQT? Como isso vem se dando na prática?

6 - Quais valores da empresa contribuem para o GQT?

7 - Quais os obstáculos mais marcantes à implementação desta prática?

8 - Como a área de RH contribui para o processo de implementação e consolidação do GQT nos seguintes aspectos:

- Gestão participativa e empowerment
- educação e treinamento
- cultura organizacional
- trabalho em equipes

**c) Direcionado ao responsável pela Produção:**

- 1- Com relação ao grau de participação dos funcionários da empresa, classifique-o numa escala de 0 a 10.
- 2- Qual é a intensidade de sugestões recebidas que são colocadas em prática?
- 3- A área de RH oferece suporte/preparação aos funcionários para o trabalho em equipe? Se positivo, qual o tipo de suporte e como ele é oferecido?
- 4- A empresa pratica participação nos resultados? Explique.
- 5- Qual é a importância do trabalho em equipes?
- 6- A área de RH oferece suporte/preparação aos funcionários para o trabalho em equipe? Se positivo, qual o tipo de suporte e como ele é oferecido?
- 7- As equipes têm participação na seleção dos funcionários que dela farão parte?
- 8- Como a área de RH auxilia no atendimento às necessidades de treinamento?
- 9- Há possibilidade de diálogo, negociação, solicitação e compartilhamento de informações entre funcionários de diferentes níveis hierárquicos? Como isso é viabilizado?
- 10- Os empregados de chão-de-fábrica são consultados quando da realização de um projeto que envolva suas tarefas? Como isso ocorre?
- 11- A empresa associa recompensa ao atingimento de metas?
- 12- O que se faz quando uma sugestão é posta em prática e produz bons resultados? Há alguma forma de reconhecimento para o autor da idéia?
- 13- Como se transmitem as informações sobre missão, metas e valores? Até que nível hierárquico chegam estas informações? Com que frequência são reiteradas?
- 14- O que tem sido feito para melhorar o moral e motivação dos funcionários?
- 15- Quais os valores da empresa que você considera que auxiliam no atingimento dos padrões de qualidade esperados? Você acha que a área de RH contribui para consolidar ou enfatizar algum destes valores? Como?

## ANEXO C

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo,

de 1998.

À  
FORD BRASIL LTDA

Prezado Senhor,

Atualmente os consumidores representam o ponto de partida para as definições estratégicas das empresas. Da mesma forma, as pessoas que integram as organizações passaram a ser o seu grande diferencial competitivo. São elas que detêm o poder de utilizar a tecnologia, o capital, o tempo e os materiais de forma mais ou menos eficaz, com maior ou menor grau de eficiência, garantindo produtos e serviços mais ou menos adequados aos consumidores, e portanto, tornando ou não competitivas as organizações em que atuam.

Daí o interesse em pesquisar estes dois temas: Qualidade e Recursos Humanos, mais especificamente, quais as contribuições da Administração de Recursos Humanos para a gestão da qualidade. A pesquisa se restringirá a quatro aspectos considerados essenciais para o sucesso dos programas de qualidade, a saber:

- Cultura organizacional
- Trabalho em Equipes
- Gestão Participativa e Empowerment
- Educação e Treinamento

O interesse pela FORD BRASIL LTDA veio devido a posição de liderança ocupada pela empresa no mercado, e foi reforçado pela importância que teve na criação da certificação QS 9000, juntamente com a CRYSLER e GM.

Cabe ressaltar que tal pesquisa, de caráter exclusivamente acadêmico, deverá compor um dos capítulos da minha dissertação. No entanto, não é necessário divulgar o nome da empresa pesquisada caso as normas da empresa assim exijam.

As informações necessárias à pesquisa deverão ser buscadas em três fontes: questionários, entrevistas e análise de documentos. No caso das entrevistas, deverão ocorrer com os responsáveis pela área da Qualidade, Recursos Humanos e Produção.

A participação da FORD neste processo é extremamente relevante à medida em que estará subsidiando o crescimento do conhecimento acadêmico na área da Qualidade e Recursos Humanos, enriquecendo-o com a importante vivência empresarial, sem a qual não se constroem modelos nem teorias.

Agradeço desde já a sua atenção

Atenciosamente,

Lais Orrico de Brito Sadalla

## Referências Bibliográficas

- 📖 **AIDAR, M. M.** (1994). *Qualidade Humana . As pessoas em primeiro lugar*. São Paulo, Editora Maltese.
- 📖 **ALBUQUERQUE, L. G.** (1987) *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo Tese de Livre Docência. 262p. Faculdade de Economia ,Contabilidade e Administração. Universidade de São Paulo.
- 📖 **ALBUQUERQUE, L.G.** (1991) Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados das Empresas: Questões para reflexão. *Revista de Administração da USP*,v.26, n.2, p. 74-78, abr.
- 📖 **ALBUQUERQUE, L.G.** (1992) Competitividade e Recursos Humanos. *Revista de Administração da USP*,v.27, n.4, p.16-29, out.
- 📖 **ALLIPRANDINI, D.H.** (1996) *Metodologia para Intervenção na Manufatura com Orientação nos Processos e Baseada nas Abordagens CIM e da Qualidade*. Tese de Doutorado - Escola de Engenharia de São Carlos . Universidade de São Paulo
- 📖 **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.
- 📖 **ALVES, V.** (1995) *Os impactos causados pela implantação de um programa de Controle de Qualidade Total (TQC) nas políticas de recursos humanos de uma organização: O caso Iochpe- Maxion S. A.*. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- 📖 **ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, K. M.**(1996) *Strategic Resource Mamagement*. Cap.1, Harcourt Brace & Company.
- 📖 **BECK J. D.W.; NEIL M. Y.** (1996) How to prevent teams from failing. *Quality Progress*. p.27-31, mar.

- 📖 **BERNARDO, V.J.** (1996) Setor de RH passa por uma revolução. *Folha de São Paulo*. São Paulo. 11 julh. Caderno 7. p.1
- 📖 **BOTOMÉ, S.** (1996) *Pesquisa alienada e ensino alienante*, Editora Vozes
- 📖 **CAMPOS, V. F.**(1992) *Controle da Qualidade Total - No estilo Japonês*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Universidade federal de Mians Gerais.
- 📖 **CARSON, P. P.; CARSON, K. D.; KNIGHT, E. L.; ROE, C. W.**(1995) Power in Organization: A look through the TQM Lens. *Quality Progress*, nov.
- 📖 **CASTANHEIRA, JR.** (1993) Um longo caminho a percorrer. *Exame São Paulo* Editora Abril 17.out., p.65
- 📖 **CAUDRON, S.**(1994) . Tie Individual Pay to Team Success. *Personnel Journal* Oct.
- 📖 **CAUDRON, S.**(1994). Team Staffing Requires New HR Role. *Personnel Journal*, May.
- 📖 **CHIAVENATO, I.** (1994) *Teoria Geral da Administração*. São Paulo. Makron Books
- 📖 **CHIAVENATO, I.** (1983). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. São Paulo. McGraw Hill do Brasil. 3. edição.
- 📖 **CROSBY, P.B.**(1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York. McGraw Hill.
- 📖 **DALE, B.; COOPER, C.** (1992) *Total Quality and Human Resources - an executive guide*. Blackwell Publisher. Oxford.
- 📖 **DOBYNS, L.; CRAWFORD M.C.**(1991) *Quality or Else*. Houghton Mifflin Boston, MA .
- 📖 **DONATO, J. V.** (1996). *Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional Um Estudo de Caso em um Banco de Desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina . Florianópolis.
- 📖 **FESTINGER, L.; KATZ ,D.**(1993) *Research Methods in the Behavioral Sciences*. Holt Rinehart and Wiston. New York

- 📖 **FISCHER, T.; HEBER, F.; TEIXEIRA, A** (1995) Desafio da Qualidade e Impactos das Transformações em Organizações Baianas . *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 35, n.1, p.56-69, jan/fev .
- 📖 **FLEURY, M. T. L.** (1991) Cultura Organizacional e Estratégias de Mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*. São Paulo.v.26, n.2, p. 3-11, abr./jun.
- 📖 **FLEURY, M. T. L.; FISCHER R.M.** (1989) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo. Atlas .
- 📖 **FREITAS, M. E.**(1991) Cultura Organizacional - Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas* . São Paulo. V.31, n.3, p.73-82, jul./set.
- 📖 **FREITAS, M. E.**(1991) *Cultura Organizacional - Formação , Tipologia e Impactos*. São Paulo. Makron Books .
- 📖 **GARVIN, D. A** (1982) *Gerenciando a Qualidade A visão estratégica e competitiva*. Harvard Business School . Qualitymark.
- 📖 **GARVIN, D. A** (1988) *Managing Quality*. New York . Free Press.
- 📖 **GARVIN, D. A** (1993) Building a Learning Organization *Harvard Bussiness Review*. Jul./Aug.
- 📖 **GOETSCH, D.L.; DAVIS, S.** (1994) *Introduction to Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York . Macmillion Co. Pub. Co.
- 📖 **GONÇALVES, J.E.L.** (1997) Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas* v.37, n.3, p.10-19, Jul./Set..
- 📖 **HENRY, J.E.; MEG, H.** (1997) . Virtual teams: Today's Reality, Today's Challenge. *Quality Progress*, May.
- 📖 **HOFFMANN, S.C.** (1995) *Impacto da Cultura Organizacional no processo de implantação da Qualidade Total.. Pressupostos culturais facilitadores e Inibidores - Dissertação de Mestrado* . Unicamp.

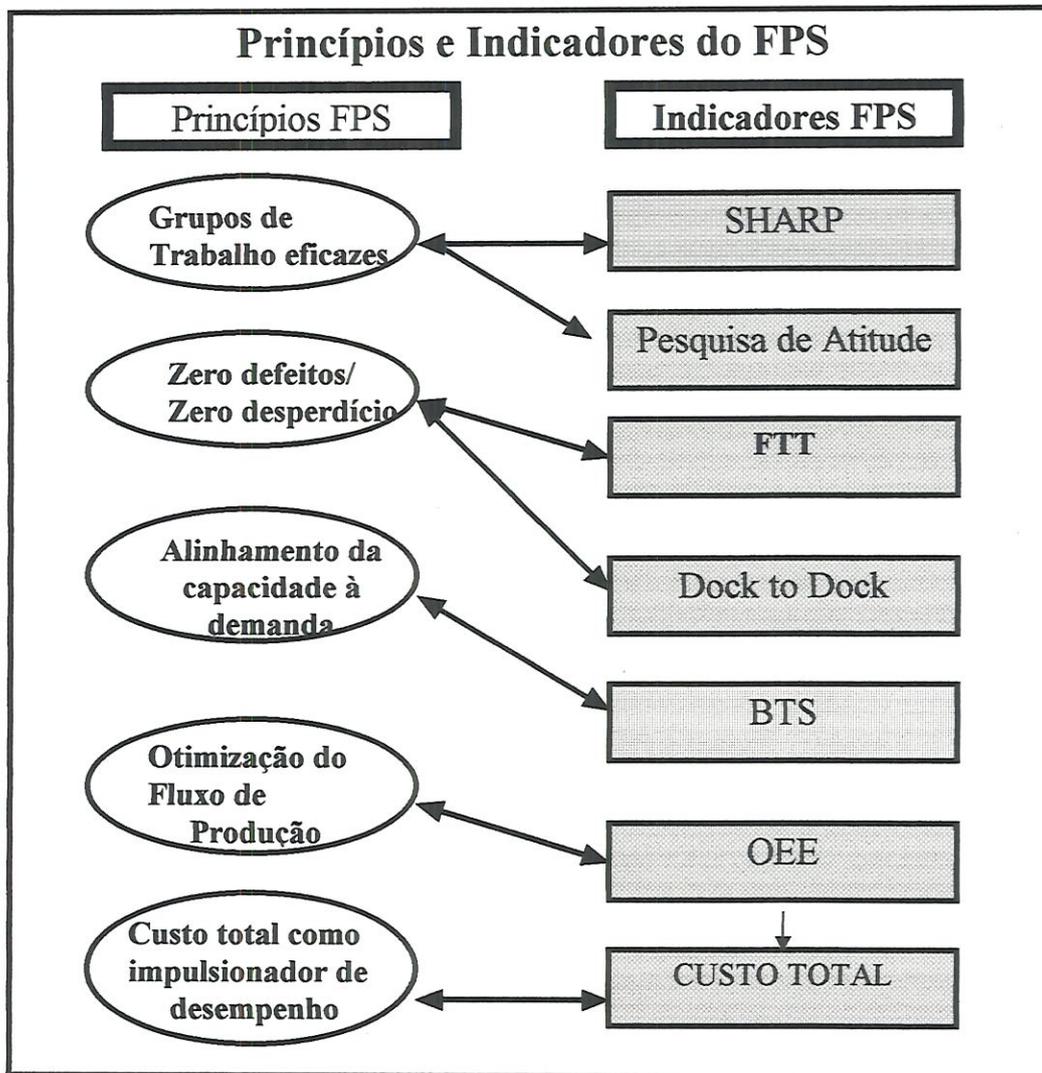
- 📖 **ISHIKAWA, K.** (1991). *Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro. Editora Campus.
- 📖 **ISHIKAWA, K.** (1984). *TQC - Total Quality Control. A estratégia e Administração da Qualidade*. São Paulo. IM&C Internacional.
- 📖 **JAYCOX, M.** (1996). How to get nonbelievers to participate in teams. *Quality Progress*. Mar.
- 📖 **JURAN, J.M.** (1993) *Juran na liderança pela Qualidade* 2.ed. São Paulo. Ed. Pioneira.
- 📖 **LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S. A; LEDFORD JR. G. E.**(1992) Employee Involvement and Total Quality Management. Practices and Results in Fortune 1000 Companies. *Quality Progress* .mar..
- 📖 **LUCENA, M. D. S.**(1995) *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo Editora Atlas S.A
- 📖 **MACCOBY, M.** (1993) To Create Quality, First Create the Culture *Research Technology Management* . Set/Out.
- 📖 **MATTOS, K.M.C.** (1998) *Um Estudo da Relação Qualidade e Recursos Humanos em Empresa de Grande Porte*.187p. São Carlos.. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos . Universidade de São Paulo
- 📖 **MCGRATH, JR R.** (1994) Organizationally Induced Helplessness: the antithesis of empowerment. *Quality Progress* . apr.
- 📖 **MERLI, G.** (1993) *Eurochallenge. The TQM Approach to Capturing Global Markets*. Coopers & Lybrand.
- 📖 **MILES, M.P.**(1979) Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Quality*,v.24, n.4, p.590-601.
- 📖 **MILLS ,D. Q.** (1996) *Empowerment, um imperativo. Seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho* Editora Campus.
- 📖 **OLIVEIRA, S. L.** (1997) *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo. Pioneira

- 📖 **PFEFFER, J.** (1994) *Vantagem Competitiva Através das Pessoas*. Makron Books.
- 📖 **PLUNKETT, C. L.; FOURNIER, R.** (1991) *Participative Management Implementing Empowerment*. John Wiley & Sons, Inc.
- 📖 **PURI, S. C.** (1994) *Certificação ISO Série 9000 e Gestão da Qualidade Total*. Rio de Janeiro. Qualitymark
- 📖 **RABELO, F.M.; BRESCIANI FILHO; OLIVEIRA, C. A. B.** (1995) *Treinamento e Gestão da Qualidade* *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.3, p.13-19.
- 📖 **ROBIE, R.S.** (1997). *Is your organization spooked by ghostly team performances?* *Quality Progress*. May
- 📖 **SENGE, P.M.** (1992). *A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo, Best Seller.
- 📖 **SCHEIN, E.** (1984) *Organizational Culture and Leadership* San Francisco, Jossey ,Bass.
- 📖 **SCULLY, J. P.** (1996) *TQM and Human Nature: Getting Beyond Organizational Misconceptions*. *Quality Progress*. May
- 📖 **SELLTIZ, C.** (1960) *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo. Editora Pedagógica e Universitária.
- 📖 **SHINYASHIKI, G. T.** (1995) *Estudo Quantitativo dos Pressupostos Básicos da Cultura Organizacional*. *Revista de Administração*. São Paulo, v.30, n.3, p.60 - 72, Jul./Set.
- 📖 **SILVA, B.** (1960) *Taylor e Fayol*. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.
- 📖 **SOLOMON, C.M.** (1994) *HR Facilitates the Learning Organization Concept*. *Personnel Journal*, Nov.
- 📖 **TAYLOR, F. W.** (1970) *Princípios de Administração Científica*. 7. Edição. Editora Atlas.

- 📖 **TEIXEIRA, J.E.** (1998) *Palestra realizada no lançamento do PROGEP ( Programa de Estudos em Gestão de Pessoas)*. Faculdade de Economia Contabilidade e Administração. Universidade de São Paulo. 29 abr.
- 📖 **TOLOVI, JR. J.**(1995) Os Novos Paradigmas da Administração. *RAE Light*, p.57-61. Maio/Jun
- 📖 **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.
- 📖 **TRACY, D.** (1994) *10 passos para o Empowerment*. Editora Campus Rio de Janeiro
- 📖 **WALTON, M.** (1989) *O Método Deming de Administração*. Rio de janeiro. Marques Saraiva.
- 📖 **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.
- 📖 **WREN, D. A** (1994) *The Evolution of Management Thought*. 4 Edição. The University of Oklahoma.
- 📖 **YIN, R. K.** (1990) *Study Research Design and Methods*. California, Sage Publications.

## Apêndice I

### O Sistema de Produção FORD:



- **SHARP** significa Safety & Health Assessment Review Process, ou seja, é a parte do sistema responsável pelos cuidados relativos a segurança no trabalho, saúde das pessoas e cuidados com o meio ambiente.

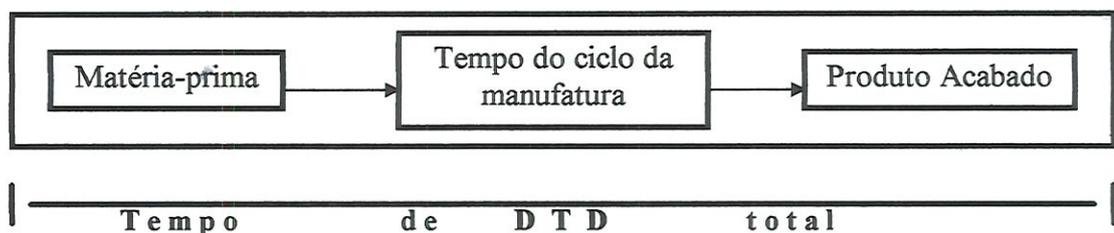


- **Pesquisa de Clima** é uma avaliação da satisfação das pessoas com relação às suas funções e em relação ao ambiente de trabalho. Estas pesquisas de comportamento, cujo objetivo é atingir mais de 90% de satisfação, juntamente com o SHARP, alinham-se aos grupos eficazes de trabalho.
- **FTT** - que significa em inglês First Time Through, é a porcentagem de unidades que completam um processo e atingem um padrão de qualidade sem serem refugadas, retestadas, retornadas ou reparadas fora do processo. O FTT alinha-se com o princípio do zero defeito e zero desperdício.

$$\text{FTT} = \frac{\text{Qtd. que entrou no processo} - (\text{refugo} + \text{reteste} + \text{retorno} + \text{reparo})}{\text{Qtd. que entrou no processo}}$$

A meta é atingir FTT = 100%.

- **DOCK TO DOCK** - é o tempo decorrido entre o recebimento da matéria prima até a expedição dos produtos acabados.



O objetivo do DTD é :

< = Um dia de DTD Total

< = 15 dias de OTD ( da produção à entrega para o cliente)

O DTD também se alinha com o princípio do zero desperdício/zero defeito.

- **BTS** - (Build to Schedule) mostra a capacidade da fábrica cumprir o programa de produção seguindo as variações de volume, mix e sequência (fazer o produto certo, no dia certo, na sequência certa).

$$\text{BTS} = \text{VOLUME} \times \text{MIX} \times \text{SEQUÊNCIA}$$

O BTS está alinhado com o princípio da capacidade de atendimento ao mercado. O objetivo é atingir 100% de BTS.

- **OEE** - Overall Equipment Effectiveness - é a medida de disponibilidade, eficiência e qualidade de um equipamento/processo, onde:

- disponibilidade é a relação entre o tempo real de operação de uma máquina e o tempo disponível para uso.

- eficiência é o rendimento da máquina durante a operação.

- Qualidade é a capacidade do equipamento produzir unidades que atendam os padrões de qualidade na primeira rodada.

$$\text{OEE} = \text{Disponibilidade} \times \text{Eficiência} \times \text{Qualidade}$$

- **Custo Total** - O custo total será utilizado para impulsionar o desempenho, com o objetivo de tornar a empresa competitiva.

