

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO  
ACERCA DOS AGENTES FACILITADORES**

**CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT**

Orientador Dr. Roberto Ruas

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração - UFRGS como requisito  
parcial à obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Porto Alegre, 1995.

# **BANCA AVALIADORA**

## **PROF<sup>A</sup>. SYLVIA M. AZEVEDO ROESCH**

Doutora em Relações Industriais pela London School of Economics and Political Science, Inglaterra. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

## **PROF. JAIME FENSTERSEIFER**

Doutor em Ciências Administrativas pela University of Califórnia at Los Angeles, EUA. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

## **PROF<sup>A</sup>. ÉLIDA LIEDKE**

Doutora em Sociologia pela Brown University, EUA. Professora do Departamento de Sociologia da UFRGS.

*"Cidadãos conscientes e participantes, ainda que em minoria, podem mudar o mundo. Na verdade, é o que sempre acontece" (Margareth Mead apud Weil, 1992, p.47).*

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram neste trabalho. Em especial às empresas que participaram da pesquisa, aos amigos e educadores.

Roberto Ruas, por orientar este trabalho e por contribuir em meu processo de desenvolvimento profissional e pessoal. Seus conselhos acerca do processo de mudança não limitaram-se ao plano organizacional e sua presença foi um grande estímulo a seguir a carreira acadêmica.

Edi Madalena Fracasso e Paulo César Motta, por estarem sempre presentes no decorrer do curso de mestrado e por incentivarem produções acadêmicas que despertaram o espírito investigador que encontrava-se adormecido.

Ao colega Ivan Pinheiro, por ser um exemplo vivo de dedicação aos estudos e a vida acadêmica e por acompanhar-me de perto durante esses dois anos e meio de curso. Aprecio a sua determinação, o respeito aos colegas e a humildade que transparece através de suas palavras e ações.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro; aos professores, funcionários e colegas do PPGA - UFRGS - com carinho agradeço o apoio e a disponibilidade.

Agradeço aos meus familiares, pela confiança e apoio durante essa jornada. E, ao Sérgio Ivan Viademonte da Rosa, pelos momentos de reflexões e diálogos acerca de projetos e estudos, que através do entusiasmo por sua área de estudo foram um exemplo marcante e de alguma forma contagiaram-me e transparecem neste trabalho.

# SUMÁRIO

<b>BANCA AVALIADORA.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 COMPETITIVIDADE E GESTÃO.....	14
1.2 AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO E AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
1.2.1 <i>Novas Formas de Gestão</i> .....	18
1.2.2 <i>Mudanças nas Organizações</i> .....	20
<b>2 A MUDANÇA E OS ELEMENTOS FACILITADORES.....</b>	<b>25</b>
2.1 MUDANÇAS NO AMBIENTE INTERNO E O ENVOLVIMENTO E O COMPROMETIMENTO .....	25
2.2 AGENTES FACILITADORES: CONCEITOS BÁSICOS .....	29
2.2.1 <i>Comunicação</i> .....	32
2.2.2 <i>Treinamento</i> .....	35
2.2.3 <i>Recompensa</i> .....	42
2.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	45
2.2.5 <i>Outros Elementos Facilitadores</i> .....	48
<b>3 PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS, METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1 PROBLEMÁTICA.....	52
3.2 OBJETIVOS.....	53
3.3 METODOLOGIA .....	53
3.3.1 <i>Método de Investigação</i> .....	54
3.3.2 <i>Os Participantes da Pesquisa</i> .....	55
3.3.3 <i>Coleta de dados</i> .....	55
3.3.4 <i>Limitações da Pesquisa de Campo</i> .....	56
<b>4 PESQUISA DE CAMPO E OS ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 A EMPRESA <i>ALPHA</i> .....	58
4.1.1 <i>Aspectos Gerais</i> .....	58
4.1.1.1 <i>A Empresa</i> .....	58
4.1.1.2 <i>O Programa de Mudança para a Competitividade</i> .....	61
4.1.2 <i>Os Quatro Agentes Facilitadores</i> .....	63
4.1.2.1 <i>Comunicação</i> .....	63
4.1.2.2 <i>Treinamento</i> .....	67
4.1.2.3 <i>Recompensa</i> .....	71
4.1.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	72
4.1.3 <i>Outros Elementos Facilitadores</i> .....	73
4.2 A EMPRESA <i>BETA</i> .....	75
4.2.1 <i>Aspectos Gerais</i> .....	76
4.2.1.1 <i>A Empresa</i> .....	76
4.2.1.2 <i>O Programa de Mudança para a Competitividade</i> .....	77
4.2.2 <i>Os Quatro Agentes Facilitadores</i> .....	82
4.2.2.1 <i>Comunicação</i> .....	82
4.2.2.2 <i>Treinamento</i> .....	84
4.2.2.3 <i>Recompensa</i> .....	91
4.2.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	97
4.2.3 <i>Outros Elementos Facilitadores</i> .....	99
4.3 A EMPRESA <i>GAMA</i> .....	102
4.3.1 <i>Aspectos Gerais</i> .....	102
4.3.1.1 <i>A Empresa</i> .....	102

4.3.1.2 O Programa de Mudança para Competitividade.....	104
4.3.2 <i>Os Quatro Agentes Facilitadores</i> .....	106
4.3.2.1 Comunicação.....	106
4.3.2.2 Treinamento.....	108
4.3.2.3 Recompensa.....	111
4.3.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	112
4.3.3. <i>Outros Elementos Facilitadores</i> .....	113
4.4 A EMPRESA <i>DELTA</i> .....	113
4.4.1 <i>Aspectos Gerais</i> .....	114
4.4.1.1 A Empresa.....	114
4.4.1.2 O Programa de Mudança para a Competitividade.....	117
4.4.2 <i>Os Quatro Agentes Facilitadores</i> .....	126
4.4.2.1 Comunicação.....	126
4.4.2.2 Treinamento.....	132
4.4.2.3 Recompensa.....	137
4.4.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	142
4.4.3 <i>Outros Elementos Facilitadores</i> .....	147
<b>5 ANÁLISE E CONCLUSÕES.....</b>	<b>153</b>
5.1 ANÁLISE INTEGRADA DOS ESTUDOS DE CASOS.....	153
5.1.1 <i>O Programa de Mudança para a Competitividade</i> .....	153
5.1.2 <i>Os Agentes Facilitadores</i> .....	156
5.1.2.1 Comunicação.....	157
5.1.2.2 Treinamento.....	159
5.1.2.3 Recompensa.....	162
5.1.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	165
5.1.2.5 Outros Elementos Facilitadores.....	166
5.2 CONCLUSÕES.....	169
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO A - ROTEIROS DE ENTREVISTA.....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO B - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA <i>ALPHA</i>.....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO C - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA <i>BETA</i> - UNIDADE CONTINENTAL.....</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO D - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA <i>GAMA</i>.....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXO E - ORGANOGRAMA DA EMPRESA <i>DELTA</i> - ESTRUTURA <i>DELTA</i> BASEADA EM SUAS UNIDADES DE NEGÓCIO.....</b>	<b>186</b>

## LISTA DE FIGURAS:

<b>Figura 1</b> - Esboço do Estudo.....	13
<b>Figura 2</b> - Plano de Reengenharia - Empresa <i>Delta</i> .....	125
<b>Figura 3</b> - Cronograma de Reengenharia - Empresa <i>Delta</i> .....	125
<b>Figura 4</b> - Fluxo de Informação do Sistema de R.H. - Empresa <i>Delta</i> ....	134
<b>Figura 5</b> - Etapas do <i>Benchmarking</i> - Empresa <i>Delta</i> .....	143

## LISTA DE QUADROS:

<b>Quadro 1</b> - Comparação: JIT x TQC x Reengenharia .....	19
<b>Quadro 2</b> - Tendências Crescentes e Decrescentes .....	24
<b>Quadro 3</b> - Comunicação - Considerações Básicas.....	35
<b>Quadro 4</b> - Treinamento - Considerações Básicas.....	42
<b>Quadro 5</b> - Recompensa - Considerações Básicas .....	45
<b>Quadro 6</b> - <i>Benchmarking</i> - Considerações Básicas.....	48
<b>Quadro 7</b> - Facilitadores.....	50
<b>Quadro 8</b> - Campeonato de Engarrafamento- Empresa <i>Beta</i> .....	94
<b>Quadro 9</b> - <i>Benchmarking</i> 1995 - Engarrafamento - Empresa <i>Beta</i> .....	98
<b>Quadro 10</b> - Características Básicas das Empresas .....	153
<b>Quadro 11</b> - Comparação das Evidências.....	154
<b>Quadro 12</b> - Comparação: Comunicação.....	159
<b>Quadro 13</b> - Comparação: Treinamento .....	161
<b>Quadro 14</b> - Comparação: Recompensa .....	164
<b>Quadro 15</b> - Comparação: <i>Benchmarking</i> .....	166
<b>Quadro 16</b> - Comparação: Outros Agentes.....	168

## LISTA DE ABREVIATURAS:

AENs	Áreas Estratégicas de Negócios.
APGs	Atividades em Pequenos Grupos.
ARPUB	Assessoria de Relações Públicas.
ASPE	Área de Planejamento Estratégico.
ASQUA	Assessoria de Qualidade.
ASQUI	Assessoria de Qualidade Industrial.
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNI	Confederação Nacional da Indústria.
5D	5 Dimensões da Qualidade.
5S	Programa 5 S ( <i>seiri</i> - arrumação; <i>seiton</i> - ordenação; <i>seisoh</i> - limpeza; <i>seiketsu</i> - asseio; <i>shitsuke</i> - auto-disciplina).
5We1H	<i>what, who, where, when, why, how.</i>
EGQT	Escritório de Gerenciamento da Qualidade Total.
ENANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração.
EPIS	Equipamento de Proteção e Segurança.
GQT	Gestão da Qualidade Total
NGRs	Grupos de Núcleos Gerenciais.
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
IPT	Integração Produtiva Total.
ISO	<i>International Organization for Standardization.</i>
JIT	<i>Just-in-Time.</i>
MASP	Metodologia de Análise e Solução de Problemas.
MIASP	Método de Identificação e Análise de Problemas.
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action.</i>
PMC	Programa de Melhoria de Competitividade.
PO	Padrão Operacional.
PTP	Padrão Técnico de Processo.
PTU	Padrão Técnico de Utilidade.
R.H.	Recursos Humanos.
SIMPS	Sistema Integrado Marcopolo de Produção Solidária.
SUMAN	Sugestões de Melhorias do Ambiente Marcopolo.
TQC	<i>Total Quality Control.</i>
TQM	<i>Total Quality Management.</i>
UEN	Unidade Estratégica de Negócio.



# RESUMO

Tendo em vista o cenário atual extremamente competitivo, as empresas partem para a implantação de Programas de Melhoria de Competitividade (JIT, TQC, Reengenharia) como forma de sobrevivência. "Neste novo contexto, a mão-de-obra passa a ser considerada menos como um custo a ser minimizado e mais como um recurso essencial cujo envolvimento e participação no processo produtivo começam a ser um fator-chave à estratégia competitiva das empresas" (Posthuma, 1993, p.252). Nesse ambiente, as empresas têm empregado alguns princípios e práticas de gestão que, visivelmente, têm favorecido esses processos de mudança. Neste trabalho, utilizamos como elemento de análise os **agentes facilitadores: comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking**, segundo o Modelo Experimental de Hronec (1994). Os **agentes facilitadores** são utilizados para minimizar o impacto da mudança através do comprometimento de todos os integrantes da empresa. Para o presente trabalho interessa identificar suas formas, compreender sua aplicação e analisar seus resultados. Este trabalho busca, também, verificar se as empresas pesquisadas reconhecem a importância da utilização desses agentes como facilitadores do processo de mudança e se efetivamente utilizam-se dessa prática.

A **investigação** é de natureza **qualitativa**, apresentada em **estudos de casos** elaborados com base em **entrevistas semidiretivas**. Para a pesquisa de campo, utilizou-se uma amostragem de quatro empresas que estão implementando Programas de Qualidade, encontrando-se em diferentes fases de amadurecimento do processo. Estas empresas são identificadas pelas seguintes denominações: *Alpha* (setor de calçados), *Beta* (setor de bebidas), *Gama* (setor de alimentação) e *Delta* (setor de papel-celulose).

Os **resultados da pesquisa** apontam para uma valorização dos **agentes facilitadores** embora estes não sejam aplicados em toda a sua extensão (sub-utilização).

# ABSTRACT

Taking into account the present highly competitive scenario, companies have begun to implant Competitive Improvement Programs (such as JIT, TQC and Reengineering) as a form of survival. "In these new context, labor is considered less as a cost to be minimized and more as an essential resource whose involvement and participation in the productive process becomes a key factor to the companies' competitive strategy" (Posthuma, 1993, p. 252). In these environment, companies have used some management principles and practices which have favored these process of change. In these dissertation, the following **facilitating agents** are used as elements of analysis: **communication, training, reward and benchmarking**, according to Hronec's Experimental Model (1994). These **facilitating agents** are used to minimize the impact of change through the commitment of company's staff. This dissertation intends to identify their forms, understand their application and analyze their results. It also aims at verifying if the researched companies recognize the importance of these agents as facilitators in the process of change and if these companies effectively use this practice.

A **qualitative design** was developed through **case studies** carried out on the basis of **semistructured interviews**. For field research, a sample of four companies that have been implementing Quality Management Programs are found in different stages of maturing process. These companies are identified by the following names: Alpha (shoe sector), Beta (drink sector), Gama (food sector) and Delta (cellulose-paper sector).

The **results** of research show an increased valorization of the **facilitating agents**, although they have not been explored by organizations to their full extent (sub-utilization).

# 1 INTRODUÇÃO

A mudança se caracteriza como uma forma de transição entre uma fase onde a competição entre as empresas e as nações definia-se pelo preço, ou seja, a liderança de mercado estaria assegurada àquele que lograsse obter os menores custos de produção para uma fase onde os "mercados tornam-se globalmente regidos pela oferta, onde as capacidades instaladas são superiores às demandas" (Coriat, 1989, p.19). Dessa forma, também as características de demanda são alteradas: "instável, volátil e diferenciada" (Coriat, 1989, p.20). Ainda por força das inúmeras mudanças estruturais, o perfil do consumidor também é modificado, bem como as condições necessárias ao êxito da sua conquista e manutenção. Neste novo ambiente, o preço perde expressão na análise das preferências, constituindo-se, a partir de então, em mais um dos fatores eletivos.<sup>1</sup>

As empresas por sua vez, respondem ao desafio de mudança no cenário competitivo implantando Programas de Melhorias de Competitividade (PMC), como o *Just-in-Time* (JIT), o *Total Quality Control* (TQC), a Reengenharia etc., e dessa forma, promovem mudanças internas e buscam ajustar-se ao novo contexto.

As mudanças trazem consigo muitas dificuldades e resistências que traduzem-se em obstáculos à implantação dessas novas tecnologias gerenciais. No Brasil, observa-se através de pesquisas recentes que basicamente, as dificuldades na implantação dos PMC referem-se à questão comprometimento, atitudes e participação dos recursos humanos. Ou seja, refere-se ao "desenvolvimento de um ambiente de aceitação" (Ruas, *In* Neffa, 1992, p.90) que "depende das pessoas" (Catalano e Hernández, *In* Neffa, 1992, p.113).

A dificuldade na construção do ambiente de aceitação é agravada por alguns fatores, tais como:

---

<sup>1</sup> Complementando o cenário, Wood (1994, p.92) indica que "até meados da década de setenta, falar em mudança organizacional correspondia predominantemente falar em projeto ou (re)desenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções".

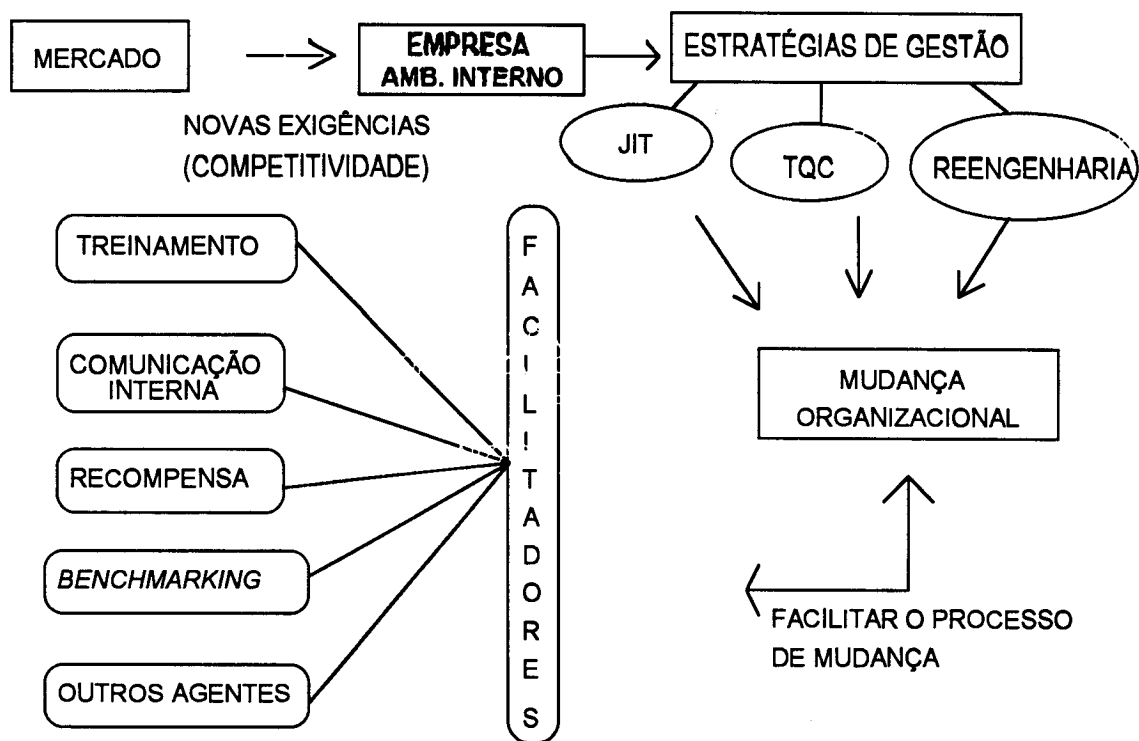
"a instabilidade no emprego, a profunda crise econômica, o conservadorismo empresarial, a resistência sindical, o foco na técnica e em questões pontuais restritas a planta da fábrica e determinados setores industriais esquivando-se das estratégias de mercado e políticas gerais de gestão" (Ruas, *In* Neffa, 1992, p.92 e 99).

Esses fatores acabam por inibir as estratégias de envolvimento dos trabalhadores lançadas pelas empresas o que implica uma "participação limitada dos trabalhadores" na implantação do PMC (Segre e Travares, *In* Neffa, 1992, p.311).

Para vencer essas barreiras é necessário conquistar o comprometimento e cooperação dos trabalhadores minimizando, assim, as dificuldades na construção do novo ambiente de aceitação. Em geral, o envolvimento e o comprometimento são conquistados através de "instrumentos que permitem a alavancagem dessas mudanças". Trata-se "de programas de treinamento para conscientização, sensibilização e envolvimento com as mudanças globais, processos esses normalmente sustentados por programas de benefícios diretos, do tipo valorização profissional, treinamento e benefícios sociais" (Ruas, *In* Neffa, 1992, p.91); a própria "figura do gerente que deve atuar como um líder grupal" (Catalano e Hernández *In* Neffa, 1992, p.113); um "processo de tentativa e erro" - tendo em vista "o processo produtivo ser compreendido como um processo que admite a melhoria contínua e o uso de práticas experimentais no chão de fábrica, os quais requerem a cooperação dos trabalhadores e uma atitude adequada da gerência" (Leite, *In* Neffa, 1992, p.145); a autonomia e *empowerment*, como sendo "um conceito chave da nova investigação" (Massera e Oliveira, *In* Neffa, 1992, p.185).

Hronec (1994) apresenta uma proposta neste sentido que centraliza-se nas estratégias de sensibilização e envolvimento de recursos humanos ao qual ele denomina de **agentes facilitadores** do processo de mudança. São eles: a **comunicação interna**, o **treinamento** (voltado ao desenvolvimento), a **recompensa** (como forma de reconhecimento) e o **benchmarking**, os quais serão conceituados oportunamente.

Figura 1 - Esboço do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora sintetizando a problemática do estudo.

A partir dessa proposta, buscou-se basicamente levantar a contribuição que esses **agentes facilitadores** (comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*) forneceram na implementação dos PMC e, também, levantar outros possíveis elementos facilitadores no processo vivenciado pelas empresas, que conforme a situação podem criar as suas próprias estratégias de sensibilização.

Assim sendo, o primeiro capítulo trata de definir a problemática do estudo, incluindo questões referentes à competitividade, às novas formas de gestão e às mudanças na organização. O capítulo segundo aborda o ambiente interno de mudança, o envolvimento e o comprometimento e introduz o conceito de agentes facilitadores. O terceiro capítulo trata da definição do problema, descreve os objetivos da pesquisa e a metodologia aplicada. O quarto capítulo dedica-se aos resultados da pesquisa propriamente dita, analisa os dados levantados nas empresas que

compõem a amostra. O quinto capítulo apresenta a análise integrada dos estudos de casos, as conclusões da pesquisa e contém, também, algumas sugestões para futuros estudos.

## 1.1 Competitividade e Gestão

A seção apresenta o cenário atual no qual as empresas encontram-se inseridas. Trata-se de um cenário competitivo quando questões como a qualidade, a flexibilidade e a produtividade são pontos-chaves. A seção é apresentada a partir de estudos teóricos e práticos no sentido de situar a questão da competitividade.

O desdobramento das profundas transformações observados no cenário internacional, traduzidas como um aumento na instabilidade do ambiente econômico-social (mudanças ao nível tecnológico, a forte crise mundial, a internacionalização da economia, a formação de blocos econômicos) num primeiro momento e, a competição cada vez mais acirrada no próprio mercado nacional (redução de alíquotas de importação, surgimento de um novo mercado mais disputado e seletivo), têm impulsionado as empresas brasileiras à implementação de novas formas de organização do trabalho, ou seja, a adoção de PMC. Desta forma, a mudança passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas na busca incessante de um diferencial competitivo sustentável.

Como principais fontes de pressão para a implantação dos PMC, a pesquisa realizada pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), que reuniu uma amostra de 20 empresas em São Paulo e no Rio Grande do Sul, aponta, em primeiro lugar o mercado internacional e, em segundo, a pressão dos clientes locais que se constituem, primordialmente, de grandes empresas, especialmente as multinacionais instaladas (IPEA, 1992).

Frente a este cenário, a flexibilidade, a qualidade e a produtividade ganham cada vez mais destaque e as empresas, como resposta, buscam adaptarem-se ao contexto e o processo de mudança torna-

se uma realidade nas organizações. Trata-se de um processo de aprendizagem constante.

Sobre o tema aprendizagem organizacional, Fleury (1994, p.222), desenvolve estudos e pesquisas referentes às "organizações que aprendem". A autora comenta que "no cenário atual de mudanças porque passam as organizações, um conceito cada vez mais difundido é o *learning organization*,<sup>2</sup> ou seja organizações que têm dentro de si o germe da aprendizagem e da inovação. Chega-se a afirmar, inclusive, que este fato "constitui a principal vantagem competitiva das empresas na década de 90".

Como resposta a esse desafio de mudança, as empresas buscam novas formas de organização do trabalho apoiadas na integração de tarefas e nos trabalhos de planejamento e execução; e em novos padrões de gestão da mão-de-obra que buscam a cooperação, a participação e a valorização dos trabalhadores (Leite, 1993). Desta forma, procura-se aprimorar as técnicas de produção, o trabalho em grupo (ou células), a multifuncionalidade dos funcionários, a melhoria nos processos organizacionais, enfim, busca-se maior produtividade e melhoria contínua através de uma gestão mais participativa.

As empresas passam a trabalhar, então, com as tecnologias gerenciais (PMC) que foram aplicadas em outros países e foram, em geral, sinônimos de sucesso. Entre as tecnologias adaptadas à realidade brasileira, pode-se citar: o *Just-in-Time*, *Total Quality Control*, Reengenharia, entre outros.

Independentemente da tecnologia gerencial adotada, é importante destacar a atual necessidade a qual busca-se atender: a sobrevivência das empresas. Estamos no meio de uma profunda e acelerada revolução em termos de inovação. Por esse motivo, a capacidade de se adaptar às violentas mudanças técnico-políticas tornou-se o principal

---

<sup>2</sup> "A idéia de *learning organization* foi popularizada por Peter Senge e seu grupo de estudos de teoria dos sistemas do M.I.T. (Estados Unidos)", conforme cita Wood (1994, p.93). Fleury (1994, p. 232) complementa, "o conceito de uma organização que aprende implica na superação do modelo taylorista de separação entre os que pensam e os que executam; envolve um processo contínuo de inovação e aprendizagem coletiva realizado por todos os membros da empresa".

atributo de sobrevivência. Deve-se, portanto, preparar as organizações para reexaminarem os seus próprios "modelos" (Toffler, 1985). Para isso, torna-se necessário adotar uma nova postura e uma nova maneira de pensar sobre as atividades empresariais. Explica Toffler (1985, p.143): "em vez de rígidos departamentos convencionais, a empresa se divide numa estrutura altamente flexível...",<sup>3</sup> isto é, sempre que o meio se torna relativamente instável e imprevisível, a empresa deve evitar ao máximo a rigidez, quer ela provenha de dimensão das instalações ou da forma de organização (Ortsman, 1984).

Neste sentido, alguns autores utilizam o conceito de empresa flexível ("modelo alternativo") adotando alguns sinônimos como: "holístico",<sup>4</sup> (Capra, 1975 e Weil 1992), "integrado" (Crosby, 1993 e Lubben, 1989), "semelhante a uma constelação" e "empresa qualificante" (Zarifian, 1990), "comunidades para a nova era" (Weil, 1992), "empresa Z" (baseada na Teoria Z de Ouchi, 1981).

Cita-se, como exemplo, estudos realizados por A. Fleury (*apud* Rabelo e Gitahy, 1993) em empresas de autopeças sobre estratégias de modernização das empresas brasileiras onde destaca-se a proporção relativamente alta de empresas que adotaram o que ele chama "estratégia de modernização sistêmica". Trata-se de uma estratégia de modernização que visa a informatização, flexibilidade e integração da empresa através da adoção de técnicas organizacionais (Programas de Qualidade, tecnologia de grupo, manufatura celular, *Just-in-Time* etc.), podendo ou não haver apoio de sistemas de informação computadorizados.

Hirata (1991, p.2), complementa a questão caracterizando as três dimensões do "modelo japonês", que é na verdade o principal paradigma das novas formas de gestão e, neste caso pode ser generalizada como sendo

---

<sup>3</sup> Segundo Toffler (1985, p.12), "a empresa flexível exige uma nova espécie de liderança. Precisa de executivos de adaptação, dotados de todo um conjunto de talentos novos e não-lineares".

<sup>4</sup> Para explicar a palavra holística é necessário considerar "o equilíbrio dos três pés - as pessoas, a produção e a plenitude" (Weil, 1992, p.89). Assim, "a cultura organizacional holística é um conjunto de valores, conhecimentos, costumes ligados a uma visão não fragmentada do mundo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores".



novas dimensões relativas "a mudanças no padrão de relações industriais" e competitividade. São estas:

- "- organização do trabalho e da empresa;
- relações industriais;
- relações inter-empresa (fornecedor/cliente)".

A primeira dimensão, organização do trabalho e da empresa, e a segunda, relações industriais, são as que serão abordadas com maior atenção no presente trabalho. Segundo Hirata (1991, p.2) "a dimensão organização do trabalho e da empresa é a considerada mais facilmente transponível, enquanto conjunto de métodos e técnicas", isto é, no processo de mudança a implementação técnica é facilmente trabalhada, entretanto aspectos intrínsecos a este processo, como a preparação do ambiente interno e as relações de capital e trabalho, exigem mais atenção e não são tão facilmente transponíveis por serem criados e não transportados de um outro ambiente. Salienta-se que neste contexto de preparação do ambiente interno é que os **agentes facilitadores** atuam amenizando os impactos gerados pela mudança. Assim, as empresas trabalham no sentido de promover as mudanças internas (organização) necessárias para tornarem-se mais competitivas em seu ambiente externo (mercado).

## **1.2 As Novas Formas de Gestão e as Mudanças nas Organizações**

A seguinte seção tem por objetivo analisar a questão da competitividade a partir das tecnologias gerenciais (ou PMC) mais usuais (JIT, TQC Reengenharia) que estão sendo implementadas no intuito de tornarem as empresas mais competitivas. Desta forma, busca-se resgatar, num primeiro momento, algumas similaridades e diferenças dos PMC e, então, apresenta-se a mudança nas organizações, suas características, suas dificuldades, suas implicações, conforme a visão de alguns autores.

### 1.2.1 Novas Formas de Gestão

Na medida em que os fatores de competição como: qualidade, prazo de entrega, serviços de assistência técnica e outros começam a ser oferecidos no mercado de maneira indiferenciada pelas empresas, a questão passou a ser tratada como uma exigência competitiva e não mais como uma vantagem. Nesse intuito, as empresas partem para a implantação dos PMC como uma maneira de acompanhar as exigências de competitividade. Porém, não existe nenhuma fórmula milagrosa que possa garantir o sucesso das empresas nessa corrida contra o tempo.

Referente a escolha da estratégia (PMC), qual o caminho a trilhar, por onde começar, ou o que fazer, a pesquisa realizada pelo IPEA (1992, p.7) demonstra que todas as empresa da amostra (20) tiveram que construir o seu próprio caminho. Essa construção envolve um processo de tentativa e erro onde observou-se uma postura aberta para a experimentação e a aprendizagem, "fato esse, absolutamente indispensável para quem pensa em se envolver decididamente no processo de mudança".

Observa-se que o foco central nas tecnologias gerenciais (JIT, TQC e Reengenharia) refere-se à implementação da qualidade e produtividade. Portanto, o objetivo dessas tecnologias gerenciais é o mesmo: tornar a empresa mais competitiva. Entretanto, apesar dos programas terem muitos elementos em comum, como a importância da participação e envolvimento de recursos humanos no sentido de terem a responsabilidade partilhada pelo cumprimento das metas, promoverem melhorias internas na organização, eliminarem perdas e desperdícios, terem o foco no cliente etc., os caminhos utilizados em busca desses resultados são diferentes, as estratégias aplicadas são distintas.

O *Just-in-Time* (JIT) preocupa-se basicamente com a fabricação da quantidade mínima necessária, no menor tempo possível, e somente no momento exato da necessidade (produção puxada). Significa, ainda, "fabricar os produtos que o cliente quer, na quantidade por ele desejada, com qualidade perfeita e pelo custo mínimo" (Yoshimoto, 1992, p.147).

Para o *Total Quality Control* (TQC), os pontos essenciais referem-se a qualidade na origem (prevenção) e satisfação do cliente. Para a questão da qualidade na origem, cada trabalhador é responsável pela qualidade do produto ou serviço sempre visando a melhoria contínua (Yoshimoto, 1992). Portanto, a sua participação e envolvimento são essenciais.

Ao se tratar da Reengenharia, a orientação centraliza-se no processo, na análise e reformulação das atividades-fim que criam real valor para os clientes (Hammer e Champy, 1993).

O quadro apresentado a seguir busca sintetizar através de palavras chaves a análise comparativa entre o JIT, TQC e Reengenharia. Observa-se, entretanto, que as palavras que foram utilizadas para caracterizar cada uma das tecnologias gerenciais (ou PMC) poderá ser utilizada nas demais, isto é, elas não são excludentes entre si. Logo, para caracterizar qualquer uma das tecnologias gerenciais citadas, torna-se necessário uma análise de conjunto mais profunda. Por exemplo, a palavra flexibilidade não é variável exclusiva do JIT, ela está presente no TQC e na Reengenharia.

**Quadro 1 - Comparação: JIT x TQC x Reengenharia**

JIT	TQC	REENGENHARIA
PRODUÇÃO PUXADA E ENXUTA	QUALIDADE NA ORIGEM	REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSO
ESTOQUE MÍNIMO E PEQUENOS LOTES	MELHORIAS CONTÍNUAS (KAIZEN)	MUDANÇAS RADICAIS
MERCADO SEGMENTADO	LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	REPENSAR FUNDAMENTAL
FLEXIBILIDADE	GESTÃO PARTICIPATIVA	NOVAS FORMAS DE TRABALHO
CUSTO MÍNIMO	FOCO NO CLIENTE	ATIVIDADES FINIS COM REAL VALOR PARA CLIENTES

Fonte: Elaborado pela autora baseado em pesquisa bibliográfica

Observa-se que este trabalho não tem como foco central a preocupação com o tipo de PMC (JIT, TQC ou Reengenharia) adotado. A preocupação volta-se para o contexto organizacional e a mudança, isto é como o PMC foi aplicado em termos de estratégias de sensibilização na tentativa de minimizar as dificuldades na sua implementação, reforçando os aspectos positivos de participação e comprometimento com o novo programa.

Finalizando a seção, destaca-se que os esforços organizacionais voltam-se para a melhoria das estruturas organizacionais e de trabalho, dos sistemas de informação que permitam uma comunicação aberta e permanente *feedback* dos processos operacionais, considerando que o ambiente interno deva ser propenso a uma gestão mais participativa onde os recursos humanos são agentes ativos da mudança. Busca-se, dessa forma, uma organização dinâmica e mais flexível que atenda rapidamente às novas exigências do mercado em constante mutação.

## 1.2.2 Mudanças nas Organizações

A seção apresenta conceitos relativos à mudança, centralizando a atenção para a mudança organizacional. Assim, apresenta-se os tipos de mudanças observadas segundo a ótica de alguns autores, o depoimento prático levantado através de pesquisas recentes, a tendência em termos de mudança organizacional.

"É sempre mais fácil falar sobre a mudança do que promovê-la" (Toffler, 1985, p.209). A mudança é um tema muito discutido pelos teóricos. Cada qual apresenta um enfoque que proporciona a complementação do que realmente seja um processo de mudança. Assim, a seguir apresenta-se o estudo da mudança analisada sob a ótica de alguns autores.<sup>5</sup>

Toffler (1985, p.14) acredita que "nada é mais perigoso do que o sucesso de ontem... idéias que davam certo no passado - devem ser reavaliadas"; Morita complementa (1986, p.278), "se atravessarmos nossas vidas convencidos de que a nossa é a melhor forma de agir no mundo, vamos

---

<sup>5</sup> Tendo em vista o foco organizacional, a mudança será tratada seguindo a lógica da necessidade de inovação.

acabar deixando passar todas as novas idéias que aparecem diariamente"; conforme Weil (1992, p.109), "para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea do seu tempo. Ela precisa se ajustar às exigências das mudanças, pois vida é essencialmente mudança".

Quanto à evolução cronológica do tema mudança organizacional, alguns autores a caracterizam como sendo: mudança "técnica e social" (Woodward, 1977); "mudanças sociais, mudanças na concepção do trabalho e mudanças na natureza das organizações" (Foguel e Souza, 1980); mudança "radical e incremental" (Olleros, 1984); "as três ondas<sup>6</sup> e mudanças relativas à inovação aditiva ou radical" (Toffler, 1985); "primeira revolução industrial e segunda revolução industrial" (Ansoff, 1987); "mudança por acomodação, mudança por crise e mudança de impacto" (Oliveira, 1988); ou inovações "revolucionárias, radicais e incrementais" (Fleury *In* Hirata, 1993 e Freeman *apud* Shiroma, 1993). Hoffman e Kaplinsky (*apud* Rabelo e Gitahy, 1993) distinguem três tipos de mudanças tecnológicas em curso na indústria automobilística: de produto, de produção e de organização. A terceira delas, que é o foco do trabalho, refere-se à reorganização do trabalho, utilizando programas participativos e melhorando o ambiente de trabalho.

Existem algumas premissas falsas acerca da mudança. Morgan (1976, p.33) cita algumas delas:

1. todas as pessoas resistem à mudança;
2. só mudanças grandes ou de grande importância valem a pena;
3. só as mudanças grandes ou de grande importância precisam de atenção séria;
4. tudo está mudando da noite para o dia;
5. mudança quer dizer melhoria;
6. a mudança traz dificuldades para algumas pessoas;
7. a mudança traz recompensas para quem a estimula;
8. a mudança é sempre imprevista;
9. nenhuma mudança é possível numa burocracia;
10. a mudança tecnológica pode e deve ser retardada;
11. a mudança geralmente ocorre por acaso;

---

<sup>6</sup> Wood (1994) refere-se à terceira onda da mudança. A primeira onda estaria baseada na visão da organização como máquina e modelos de sistemas fechados. A segunda onda estaria ligada às idéias de manutenção do equilíbrio existente, aos sistemas adaptativos adequando-se através de mudanças incrementais. A terceira onda admitiria a instabilidade dinâmica das mudanças descontínuas para a evolução.

12. o homem, infinitivamente adaptável pode suportar qualquer mudança".

Cada uma dessas doze premissas conduz a uma má interpretação do fenômeno da mudança. No entanto, alguns administradores acreditam na sua veracidade. Salienta Morgan (1976, p.34), "no fundo quase todos os erros de administração da mudança talvez estejam medidas inconseqüentes causadas por essa crenças".

Contudo o principal erro que se pode cometer em relação à mudança é a resistência. Fato este bastante comum conforme A. Fleury (*In* Hirata, 1993, p.45), "é bastante usual haver resistência à mudança nessas práticas, especialmente quando elas significam alterações nas relações de poder dentro da empresa".

Esta resistência pode ser evitada, segundo Morgan (1976, p.103) através da mudança de mentalidade. Para isso ele sugere que se deva:

- "1. contrariar os sintomas de bloqueio constante;
2. dedicar algum tempo para tirar conclusões;
3. estar atento à rotina."

Ciente das dificuldades de implementar um novo processo, Morgan (1976, p.167-8) apresenta algumas "regras" que são aplicáveis a qualquer tipo de mudança:

- "1. explicar o porquê;
2. citar os benefícios que poderiam resultar da mudança;
3. procurar fazer perguntas e respondê-las;
4. convidar à participação;
5. evitar a surpresa;
6. reconhecer os pontos difíceis;
7. estabelecer padrões;
8. contratar líderes formais;
9. elogiar;
10. repetir".

Aplicado estes princípios, existem outros que os complementam (Morgan, 1976, p.252). O exemplo seguinte refere-se a uma analogia:

"guardas-florestais, escoteiros e outros grupos que se dedicam a atividades ao ar livre dão as seguintes regras para a sobrevivência se nos perdemos em região selvagem:

1. Manter a calma. O pânico explica 90% do problema.
2. Ficar num só lugar. Não sair para todas as direções. Não chegaremos a lugar algum.
3. Ficar "seco" e "aquecido".
4. Ter vontade de viver".

Estas quatro regras também podem ser aplicadas à sobrevivência em face da mudança:

- "1. Manter a calma. O pânico de nada nos servirá. A mudança pode nos ser benéfica.
2. Avaliar a situação atentamente. Aonde queremos que a mudança nos leve?
3. Alguns princípios e convicções - honestidade, altruísmo etc. - nunca mudam. Ater-se a eles, não importa o que quer que esteja mudando.
4. Ter vontade de sobreviver. A resignação indiferente à mudança não nos ajudará a prosperar com a mudança. Devemos procurar controlá-la, e não deixar que ela nos controle".

Convém destacar que as modificações internas na organização "afetam a produção, a organização do trabalho e, conseqüentemente, o trabalhador", promovendo uma reestruturação do ambiente interno nas organizações, modificando dessa forma, o conteúdo do trabalho, promovendo a eliminação de funções, mudanças de *layout* e de métodos (Cruz, 1994, p.81). Como se pode observar trata-se de mudanças amplas e profundas; em outras palavras, mesmo que a introdução de novos PMC seja iniciada de maneira localizada e em pequena escala, a sua dinâmica, a prazo mais longo, vai exigir a "reavaliação das estratégias competitivas da empresa e o concomitante processo de descentralização, que vai tornar importante a participação da mão-de-obra direta" (IPEA, 1992, p.3). Segundo Toffler (1985, p.27),

"mesmo quando as pressões internas e externas convergem e existe uma posição saudável, a mudança fundamental ainda é improvável, a menos que o pessoal interno que a deseja possa oferecer uma visão coerente e uma estratégia definida, propor uma nova missão para substituir a antiga".

O quadro apresentado a seguir busca sintetizar a mudança organizacional analisando as tendências (crescentes e decrescentes) observadas em relação as características do trabalho, as estruturas

organizacionais e as características da administração. Observa-se através da análise dessas tendências, a importância conferida às pessoas na segunda fase representada pelas tendências crescentes, ou seja, as transformações centralizam-se cada vez mais nas pessoas.

**Quadro 2 - Tendências Crescentes e Decrescentes**

	↘	↗
<b>Características do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* reproduzibilidade</li> <li>* rigidez</li> <li>* divisão de tarefas</li>   <li>* formação prévia</li> <li>* taylorismo</li>   <li>* liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* criatividade</li> <li>* flexibilidade</li> <li>* interfaces nebulosas, redundância e multiespecialização</li> <li>* aprendizado contínuo</li> <li>* multiplicidade de modelos</li> <li>* liderança representativa</li> </ul>
<b>Estruturas Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* hierarquia vertical, rede matricial</li> <li>* centralização</li>   <li>* perenidade</li>   <li>* aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* redução de níveis, grupos em redes</li> <li>* descentralização e autonomia</li> <li>* instabilidade como fator de evolução</li> <li>* terceirização</li> </ul>
<b>Características da Administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* foco no capital</li>   <li>* teorias quantitativas</li>   <li>* distância capital-trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* foco nos recursos humanos e informação</li> <li>* visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>* colaboração; participação nos lucros</li> </ul>

Fonte: Wood, 1994, p.87



## 2 A MUDANÇA E OS ELEMENTOS FACILITADORES

A seção dois trata da mudança no ambiente interno (organização) e a importância do envolvimento e comprometimento das pessoas nesse processo; refere-se, ainda, às dificuldades relacionadas ao processo de mudança e à existência de agentes facilitadores que visam minimizar essas barreiras e reforçar os aspectos positivos de participação e preparação do ambiente organizacional para a mudança.

### 2.1 Mudanças no Ambiente Interno e o Envolvimento e o Comprometimento

Esta seção trata, num primeiro momento, do ambiente interno organizacional tendo em vista o aspecto mudança. Para isso, salienta-se a importância da criação de um ambiente de aceitação generalizada frente aos novos objetivos e metas decorrentes da implantação dos PMC. Este ambiente de aceitação, por sua vez, implica no envolvimento e comprometimento de todas as pessoas da organização. Assim, num segundo momento, busca-se verificar através de depoimentos (teóricos e práticos), instrumentos que promovam o envolvimento e o comprometimento, na tentativa de evitar, ou mesmo minimizar, as barreiras à mudança.

Quando se trata de mudança organizacional, entende-se a valorização de estratégias do tipo TQC, JIT, Reengenharia etc., e seus correspondentes métodos e ferramentas (*Kanban*, MASP etc.)<sup>7</sup>. Porém, estes instrumentos e ferramentas exigem novas atitudes gerenciais, novas posturas funcionais que modifiquem a dinâmica das relações, afetando o ambiente interno da empresa. Pode-se, desta forma, distinguir que existem elementos *hard* e *soft* da mudança que incluem a estratégia, a estrutura e os sistemas (*hard*) e *staff*, *skills*, *styles* e *shared values* (*soft*) que se relacionam com as pessoas e suas ações, os papéis que desempenham etc.. "Melhorias de

---

<sup>7</sup> O *Kanban* "são cartões que cumprem as funções de identificação dos produtos, de movimentação e de instrução de operação" (Silva e Antunes, *In: ENANPAD*, 1994, p.155). MASP refere-se à metodologia de análise e solução de problemas.

qualidade, flexibilidade e idéias criativas vêm das pessoas" (Roesch e Antunes, 1994, p.210).

A questão básica, então, refere-se aos meios de como envolver, comprometer e capacitar as pessoas para o processo de mudança. Em primeiro lugar, é fundamental que se crie e se desenvolva um ambiente de aceitação generalizada dos novos objetivos e metas da empresa. Este ambiente propício à mudança engloba fatores como a gestão participativa, envolvimento de funcionários, sistemas de trabalho, comunicação, ambiente físico, clima organizacional, formas de trabalhos, relacionamentos, enfim, envolve um conjunto de variáveis que relacionam-se diretamente aos recursos humanos da empresa e influenciam a organização e execução do trabalho.

Essa nova visão acerca do papel do trabalhador (novas responsabilidades e atribuições) implica em investimento e capacitação das pessoas. Assim, destaca-se a premissa de Fleury (1993) a qual sugere que a evolução da capacidade de uma empresa em atender novas necessidades em novos mercados, através da inovação, passa pelo desenvolvimento da capacitação interna, isto é, capacitação dos recursos humanos (iniciativas na área de treinamento). Conforme Rabelo e Gitahy (1993, p.231), "a capacitação interna baseia-se no uso intensivo de mão-de-obra qualificada, polivalente e cooperativa".

O processo de criação de um ambiente favorável implica, ainda, reflexões, questionamentos, amadurecimentos e transformações sobre procedimentos consolidados no comportamento das organizações, por isso deve ser um processo interno individual onde as condições e as inovações criativas são próprias a cada organização respeitando as suas características internas.

Em suma, as condições estruturais internas para que a mudança seja promovida exigem soluções de compromisso, ou seja, definição clara dos objetivos, meios, autoridade e responsabilidade, o rompimento com procedimentos historicamente sedimentados e a obstinação na busca da perfeição. Desta forma, busca-se eliminar as barreiras tais como a burocratização dos sistemas de comunicação e informação internos, a rigidez

organizacional e a falta de hábito para a concepção e a realização de tarefas de forma coletiva (Ruas *et al.*, In Hirata, 1993, p.113).

Referindo-se, ainda, ao "aspecto barreiras" (conforme Fleury In Hirata 1993, p.127), e às "medidas de abrandamento do caráter conflitivo" (conforme Leite, 1993, p.190) sugere-se a alteração de parâmetros baseados em uma política de pessoal, em termos de estabilidade, treinamento, carreiras, enxugamento das estruturas de cargos e salários e dos níveis hierárquicos da empresa, influenciando o comprometimento do indivíduo e do grupo com a organização. Essas políticas implicam em melhorias significativas para as condições de trabalho.

Tendo em vista a pirâmide hierárquica da organização, pode-se dizer que o processo de mudança organizacional é conduzido no sentido hierárquico *top-down* isto é, deve ser implantado seguindo o fluxo de cima para baixo "onde a responsabilidade é indelegável do presidente da empresa" (Campos, 1992, p.177). Ao mesmo tempo, para que a implantação atinja êxito, é necessário um movimento do tipo *bottom-up* que se traduz em participação e envolvimento de toda a estrutura organizacional.

Assim, "o processo de mudança organizacional exige envolvimento de todo o pessoal para entender e gerar as mudanças" (Shiroma, 1993, p.299). Desta forma, as pessoas transformam-se nos próprios agentes da mudança. Assim, faz-se necessário uma cultura mais participativa, ou seja, uma gestão que envolva "os princípios da cooperação, da auto-realização, da avaliação constante e da participação nos lucros", permitindo dessa forma, "o desenvolvimento de um espírito de confiança mútua e de profundo entendimento humano e comunicação entre os participantes" (Leite, 1993, p.193).

Referente ao aspecto prático, a pesquisa realizada por Cruz (1994) aponta o envolvimento e o comprometimento como os "pilares sustentadores" das novas tecnologias que estão sendo implementadas nas organizações. Destaca-se dessa forma, a importância do envolvimento e a participação dos trabalhadores em relação as metas da empresa (Ruas *et al.*, In Hirata, 1993), troca de conhecimentos e descentralização do poder (Roesch e Antunes, 1994), controle sobre suas próprias vidas e ambiente,

participação nas decisões, ainda que seja uma "participação controlada" e democratização nas relações de trabalho (Leite, 1993). Neste contexto, o comprometimento com a melhoria contínua é essencial. Observa-se que "cada empregado é responsável pela obtenção desta melhoria" (Cruz, 1994, p.112).

As medidas práticas para que a participação dos trabalhadores seja efetiva referem-se a programas de conscientização, motivação e persistência (Cruz, 1994, p.121), campanhas de envolvimento e mudança na estrutura hierárquica (IPEA, 1992, p.15).

Contudo, conforme o relato de Ruas *et al.* (In Hirata, 1993, p.118), observa-se que num primeiro momento a resistência operária não é fator decisivo para a implementação do PMC. Aspecto este, também confirmado na pesquisa realizada pelo PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE (1994, p.20). Neste sentido, observa-se um caráter mais passivo dos trabalhadores em relação ao PMC do que uma postura questionadora. Tal fato, talvez possa ser justificado devido ao contexto que mostra uma situação onde o "autoritarismo nas relações de trabalho têm constituído, salvo exceções, os pilares históricos da organização fabril no Brasil" (Ruas *et al.*, In Hirata, 1993, p.108). Tendo em vista este fator histórico, o trabalhador deve ser preparado para poder se posicionar e questionar o PMC implantado buscando melhorá-lo (*kaizen*) efetivamente e, também, a chefia necessita treinamento para aprender a ouvir e delegar autoridade e responsabilidade a seus subordinados. Dessa forma o controle coercitivo abre espaço ao envolvimento e participação.

Relativo a temática resistência, observa-se que as empresas que estão avançando em seus PMC reportaram que suas maiores dificuldades decorrem de questões de organização interna, ou seja, resistência de diferentes camadas gerenciais, dificuldade de se estabelecer uma visão compartilhada dos custos e benefícios associados aos PMC, baixo nível cultural (IPEA 1992, p.3); e, dificuldade em mudar a cultura da empresa (CNI, 1992, p.12).

Apesar dessas barreiras relacionarem-se às dificuldades em envolver e comprometer as pessoas, estas argumentações por si próprias não

justificam essa lacuna. A questão básica, portanto, passa a ser o real motivo pelo qual os trabalhadores não ocupam o espaço que possuem para tomar decisões. Segundo Roesch e Antunes (1994, p.215), "a opinião da gerência a este respeito aponta para razões de baixa capacitação, pouca estabilização e falta de conhecimentos técnicos da força produtiva". Neste sentido, as Autoras sugerem que se trabalhe em nível de estratégias de sensibilização dos trabalhadores para a qualidade e destacam que este refere-se essencialmente a investimentos em educação básica e em treinamento específico. Assim, pode-se concluir que o ponto central das dificuldades na implantação dos PMC, neste caso refere-se à questão do nível cultural e capacitação de funcionários.

No decorrer dessa seção observou-se a importância em construir um ambiente de aceitação à mudança. Esse novo ambiente implica, entre outros fatores, em envolvimento e comprometimento das pessoas da empresa em busca de melhorias e transformações. Portanto, os esforços voltam-se às estratégias de sensibilização e envolvimento dos recursos humanos da empresa, neste trabalho traduzidos como **elementos facilitadores** do processo de mudança, assunto apresentado a seguir.

## 2.2 Agentes Facilitadores:<sup>8</sup> Conceitos Básicos

O processo de envolvimento e comprometimento é algo que deve ser conquistado e trabalhado de acordo com as condições internas da organização. Portanto, não existem fórmulas ou regras que possam garantir o êxito do processo. Porém, existem alguns **elementos facilitadores** que podem atenuar o impacto da mudança possibilitando o seu desenvolvimento e implementação de forma mais participativa, isto é, envolvendo as pessoas da organização e, desta forma, contribuindo para um melhor direcionamento em termos de vantagem competitiva.

---

<sup>8</sup> É importante diferenciar agentes facilitadores e elementos facilitadores. Assim, os elementos facilitadores referem-se às estratégias de sensibilização adotadas no sentido de minimizar as resistências à mudança e potencializar aspectos positivos de envolvimento e comprometimento dos recursos humanos na organização. Os agentes facilitadores, por sua vez, fazem parte de um modelo experimental (Hronec, 1994) baseado em quatro elementos-chaves de análise: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

## O QUE SÃO OS AGENTES FACILITADORES?

Os **agentes facilitadores** referem-se a estratégias de sensibilização no sentido de envolver e comprometer toda a organização no processo de mudança e, dessa forma, buscam minimizar o conflito, a resistência e as dificuldades na implantação dos PMC, potencializando os aspectos positivos de participação. A partir desse conceito básico, apresenta-se a visão de alguns autores acerca do que seria um elemento facilitador do processo de mudança.

Conforme Campos (1992, p.s/nº), o que facilita o processo de mudança é a **valorização da pessoa e o envolvimento de todos**. "Para isso é necessário emoção. Reveja suas políticas de recursos humanos e proponha uma visão de futuro compartilhada por todos".

Para Juran (1991, p.8 e 145) "a administração da qualidade se faz com a utilização dos mesmos processos administrativos de planejamento, controle e aperfeiçoamento". Porém, os procedimentos e instrumentos diferem da administração usual. Assim, para o planejamento da qualidade o foco é a necessidade do cliente; para o controle da qualidade busca-se atender os objetivos do processo e produto; e para o aperfeiçoamento da qualidade o objetivo é atingir níveis de desempenho sem precedentes".<sup>9</sup> Para isso, "o **envolvimento dos funcionários** é um elemento chave do programa - ele não terá sucesso sem participação voluntária dos mesmos".

Segundo Deming (1990, p.s/nº), o esforço deve ser coletivo. Recomenda "que o trabalho duro tem que ser acoplado com determinação e consistência de objetivos. Isto também não pode ser uma série de esforços isolados. É necessário o **esforço conjunto e continuado de toda a força de trabalho e da gerência** da corporação para melhorar os produtos e serviços da companhia".

Ishikawa (1991, p.s/nº) "fala de respeito a humanidade e do tratamento de cada operário como uma pessoa completa". Refere-se a questão do *empowerment* ("delegar autoridade a seus subordinados") como

---

<sup>9</sup> Desempenho sem precedentes refere-se a "níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado" (Juran, 1991, p.19).

sendo "o princípio fundamental da administração bem sucedida" onde é permitido ao subordinado "fazer pleno uso de sua capacidade" (p.116).

A pesquisa de Ruas *et al.* (In Hirata, 1993, p.111) cita a mudança nas condições de gestão de força de trabalho, como principal fator de mudança, traduzidas por mecanismos de motivação que permitam o envolvimento do coletivo de trabalhadores com as metas traçadas pela empresa como fator que contribuiu na implantação dos PMC. Neste sentido, os Autores referem-se à "**política salarial diferenciada (recompensa)** em níveis superiores à média do mercado nacional, **política de benefícios sociais**, **política de promoção interna** aberta a todos os trabalhadores até um dado nível da hierarquia, e, especialmente, uma política audaciosa de **treinamento continuado**".

Hronec (1994) sintetiza a questão citando quatro **elementos facilitadores: comunicação, treinamento, recompensas e benchmarking**, que englobam as estratégias de sensibilização citadas anteriormente, e que neste trabalho recebem a denominação de **agentes facilitadores**.

"Os facilitadores são utilizados para minimizar a intensidade e a duração do processo de mudança durante e ao longo da implementação..." (Hronec, 1994, p.71).

Observa-se que para este estudo, os elementos facilitadores pesquisados referem-se basicamente à: **comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking**, que foram selecionados a partir da proposta de Hronec (denominados de agentes facilitadores) e foram testados na prática através da pesquisa de campo.

#### **EMPREGO DOS FACILITADORES:**

"A comunicação e o treinamento são empregados para administrar a intensidade; as recompensas e o *benchmarking* são utilizados para administrar a duração do processo" (Hronec, 1994, p.72).

No seguimento do capítulo este grupo de facilitadores: **comunicação, treinamento, recompensa e benchmarking** será mais

detalhadamente estudado (conceituação, importância, tipos, questionamentos e pesquisas recentes).

### 2.2.1 Comunicação

"Se a mudança é constante, a resistência a ela não precisa ser constante também. A aceitação da mudança é, em parte, um problema de comunicação, pois a suspeita é fruto da ignorância" (Morgan, 1976, p.216).

#### **POR QUE A COMUNICAÇÃO É UM AGENTE FACILITADOR?**

A comunicação é um facilitador muito importante no processo de mudança. Segundo Chrudden e Sherman (1976, p.286), "uma boa comunicação é essencial para a eficácia das operações nas organizações..." Através da troca de informações, idéias, atitudes e sentimentos, as pessoas e suas atividades são guiadas para a satisfação de ambas as partes, delas próprias e das empresas. Conforme Fleury (1993, p.33), "a comunicação interna é um ponto muito valorizado, não só para melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas. "A comunicação pode, ainda, servir como termômetro indicando o grau de maturidade em que se encontra a empresa e em qual direção ela está caminhando.

#### **TIPOS DE COMUNICAÇÃO: FORMAL E INFORMAL**

Referindo-se à comunicação formal, pode-se citar alguns mecanismos para ilustrar a questão. Afixação de cartazes nos quadros de avisos, correio eletrônico, publicação de artigos no jornal interno ou pela distribuição de boletins informativos que cubram determinados projetos e iniciativas, podem ser citados como meios de divulgação de mensagens. Porém, não significam necessariamente comunicação, por não implicarem obrigatoriamente em um processo de troca. Estes instrumentos podem chegar a ser classificados como meios de comunicação quando atingem um estágio de maior maturidade, abrindo espaço para críticas, opiniões e contribuições das pessoas receptoras das mensagens, estabelecendo-se assim, um canal de comunicação.



Referente a comunicação informal pode-se citar exemplos como, esquemas de consulta cotidianos, encontros e conversações em nível do chão de fábrica, políticas de portas abertas (Café com o Diretor, por exemplo), enfim, refere-se aos contatos diários, as transparências da informação observadas num bate papo, no contato direto com a chefia.

Observa-se que "os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e empregado", como os comitês de representantes de empregados, o "fale francamente", enfim, sistemas de comunicação bidirecional. Assim, esses sistemas "levam mais informações aos empregados e recebem mais opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais" (Fleury, *In* Fleury e Fischer, 1989, p.24).

#### PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO MAIS EMPREGADOS

Alguns exemplos práticos referentes a importância da comunicação no processo de implementação de PMC, ilustram a seção. Assim, busca-se verificar quais são os mecanismos de comunicação que as empresas vêm utilizando.

Em primeiro lugar, apresenta-se a experiência de Campos (1992, p.172) que cita dois programas referentes ao envolvimento dos recursos humanos - o Sistema de Sugestões e as Reuniões-Relâmpago.

"O Sistema de Sugestões é um sistema ofensivo e descentralizado, diferente do Sistema de Caixa de Sugestões que é defensivo". O sistema proposto funciona baseado na coleta (oral) de sugestões da seção (unidade gerencial básica), seleção, classificação e retorno a todas as contribuições (vide Campos, 1993, p.172).

"O Programa de Reuniões Relâmpago é caracterizado pelo curto tempo de duração das reuniões (de 5 a 10 minutos), tendo em vista o pouco tempo de poder de concentração humano". Estas reuniões entre operadores e seus supervisores são conduzidas semanalmente no local de trabalho, antes do início de cada turno. Os assuntos são de interesse da empresa, do país, do empregado, do local etc. (Campos, 1993, p.172).

Ainda ilustrando a questão, apresenta-se alguns trabalhos que relatam as medidas práticas tomadas para melhorar a comunicação. Assim, salienta-se: a importância do contato direto com a chefia conferindo abertura para que os trabalhadores opinem sobre seu trabalho e suas tarefas do dia a dia (Cruz, 1994); a desburocratização, a discussão de idéias, e principalmente o fato da comunicação ser finalizada (Bitencourt *et al.*, In ENANPAD, 1994); o emprego de algumas técnicas como a "Árvore de Sugestões" e os APGs (Atividades em Pequenos Grupos) (Cruz, 1994) e; a reestruturação<sup>10</sup> (redução dos níveis hierárquicos) (Posthuma, 1993).

Nos casos apresentados, a aproximação das pessoas, via contato direto, finalização da comunicação ou redução de níveis hierárquicos, melhorou a comunicação, contribuindo para um maior envolvimento, participação e delegação de poder aos trabalhadores na empresa (*empowerment*).

### DIFICULDADES PARA A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO

A problemática da comunicação refere-se às distorções das informações recebidas, ou seja, ao mal entendimento e interpretações errôneas. Sob este aspecto é essencial levar em conta que a comunicação é um processo que implica em troca de informação, em compreensão do contexto. Segundo Hronec (1994, p.73) "a comunicação é uma troca de idéias", isto é *feedback*<sup>11</sup>. Zarifian (*apud* Fleury, 1994, p.225), complementa a questão referindo-se a interpretação do contexto, assim, "o processo comunicacional não se esgota na troca da informação mas na compreensão recíproca dos acontecimentos organizacionais".

Tendo em vista o processo de comunicação, é oportuno salientar que é preciso mais do que difundir mensagens aos funcionários, também é necessário ouvir as suas preocupações, idéias e seus *inputs*, de maneira formal ou informal ("comunicação suave", conforme Hirata, 1993, p.136).

---

<sup>10</sup> "A reestruturação melhorou a comunicação entre as pessoas - no mesmo nível e em níveis diferentes. Na medida em que aumentaram as responsabilidades das pessoas que restaram na empresa depois do enxugamento, elas repassavam mais responsabilidades para baixo da pirâmide, um processo que exige maior confiança entre os chefes e subordinados" (Posthuma, 1993, p.257).

<sup>11</sup> O *feedback* representa um mecanismo que propicia a confiança e o crédito. "Quando o *feedback* funciona, estabelecem-se o interesse e a confiança". (Morgan, 1974, p.224).

Portanto, os canais de comunicação possuem três vias: *top-down*, *bottom-up* e as vias laterais.<sup>12</sup>

### SÍNTESE

Os estudos citados na seção demonstram a importância da comunicação no processo de mudança para envolver e comprometer todas as pessoas da empresa com os objetivos da organização. Seja a comunicação trabalhada de maneira formal ou informal, observa-se a necessidade de se estabelecer um processo de troca e compreensão do contexto, onde a comunicação possa ser finalizada e onde todos possam ser ouvidos e contribuir com o processo de mudança.

A questão da comunicação, enquanto agente facilitador, pode ser sintetizada a partir dos seguintes elementos de avaliação que são abordados em cada empresa que compõe a amostra:

### QUADRO 3 - COMUNICAÇÃO - CONSIDERAÇÕES BÁSICAS:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Existência de troca de informação (<i>feedback</i>).</li><li>2) Instrumentos formais e informais.</li><li>3) Vias de comunicação: <i>top-down</i>, <i>bottom-up</i> e laterais.</li></ol> |
|--|

## 2.2.2 Treinamento

### PRINCÍPIOS

**PROCESSO** - "O treinamento em si mesmo é um processo - não um evento" (Hronec, 1994, p.75). Conforme Hronec (1994), "o treinamento apropriado" deve oferecer oportunidade de aprender habilidades críticas necessárias para desenvolver, implementar e utilizar as habilidades interpessoais, mapear o processo, solucionar problemas e até planejar, independentemente da posição hierárquica ocupada pelo funcionário. Dessa forma, o funcionário é capaz de gerenciar suas próprias

---

<sup>12</sup> Segundo Roesch (*In* ENANPAD, 1994, p.209), "a comunicação lateral trata da definição dos processos empresariais que correm através de departamentos ou funções".

ações (ciclo PDCA).<sup>13</sup> O treinamento envolve desenvolvimento pessoal, pois enfoca habilidades que serão utilizadas em qualquer situação e não se preocupa apenas com a execução da tarefa em si. Assim, pode-se dizer que existe um enriquecimento do trabalho e uma "empregabilidade" do operário (Roesch, 1994).

**TREINAMENTO VERSUS EDUCAÇÃO** - O treinamento é visto como um meio de desenvolvimento de recursos humanos que ultrapassa os limites da simples capacitação funcional. Neste sentido, entende-se o treinamento como uma forma de educação.

Hammer e Champy (1994, p.57), diferenciam o treinamento e a educação. Assim, "o treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos empregados o "como" de um serviço. Já a educação aumenta a sua visão de compreensão e ensina o "porquê".

Dessa forma, observa-se, também, uma diferença básica entre o indivíduo treinado e o desenvolvido. Conforme Caravantes (1993, p.59) "o primeiro é preparado especificamente para desempenhar uma tarefa ou função predeterminada e não para discutir sua real validade". Os indivíduos desenvolvidos, segundo Carl Rogers (*apud* Caravantes, p.60), são aqueles:

"que apresentam uma abertura crescente à experiência; são indivíduos cômicos de que a realidade não está lá fora, esperando para ser descoberta, mas que cada um é participante efetivo da realidade social, ainda que o caráter dessa participação possa diferir de um indivíduo para outro. É o que se lança para frente, se projeta como ser humano; é o que vai reinventar sua humanidade".

Segundo Ishikawa (1991), a transferência de responsabilidade também constitui uma forma de treinamento, isto é, um programa de educação não significa apenas conduzir aulas teóricas confinando os participantes numa sala de aula. Deve-se delegar sem receio, o poder, para que as pessoas possam expandir a sua criatividade e realizações. É assim que os subordinados evoluem.

---

<sup>13</sup> PDCA refere-se ao ciclo de manutenção baseado em: *plan, do, check, action*. (Campos, 1992).

**INVESTIMENTO VERSUS CUSTO** - Considerando o treinamento como um processo educacional, pode-se dizer que trata-se de um investimento, tendo em vista proporcionar um retorno contínuo através do funcionário melhor qualificado. Entretanto, deve-se oferecer também melhores condições de trabalho e remuneração para que o empregado sintasse reconhecido e dessa forma, permaneça na empresa e todo o treinamento oferecido não seja perdido (investimento). Na medida que não se criam condições de se manterem os trabalhadores na organização o investimento em treinamento também é perdido com a saída do funcionário (custo). Deve-se salientar que a pessoa treinada atinge um nível de exigência maior em termos salariais visto a sua qualificação. Neste sentido, as empresas devem desenvolver um plano de carreira paralelo a uma estratégia de treinamento e desenvolvimento.

No Japão, por exemplo, em algumas empresas, e para uma parcela de trabalhadores, adota-se a estratégia do emprego vitalício que garante a estabilidade do trabalhador. Dessa forma, existe a garantia de que o conhecimento desenvolvido e o aprendizado permaneçam *in house*, viabilizando os investimentos em educação e treinamento com riscos reduzidos de evasão ou transferência para outras empresas ("pirataria").<sup>14</sup> O perigo maior, no caso da pirataria refere-se a criação de uma cultura corporativa baseada no desenvolvimento de recursos humanos. A solução tem sido amenizada através do desenvolvimento de uma política salarial condizente com a realidade e planos de benefícios.

### **COMO O TREINAMENTO PODE CONTRIBUIR PARA A MUDANÇA?**

Conforme a visão de Chruden e Sherman (1976, p.94), "devido às rápidas mudanças tecnológicas e ao crescimento das organizações em tamanho e complexidade de operações, o treinamento torna-se vital ao sucesso das organizações". Principalmente ao levar-se em conta as novas tecnologias de gestão (PMC) que são inseridas diariamente nas empresas, as que necessitam da participação e envolvimento de todas as pessoas para serem efetivamente implementadas. Para isso, torna-se necessário capacitar os recursos humanos nas organizações para trabalharem de acordo com esse

---

<sup>14</sup> "Pirataria" refere-se "ao roubo de profissionais de uma concorrente pela outra" (Fleury, In Hirata, 1993). Observa-se que esta estratégia minimiza o investimento em treinamento, pois o profissional selecionado já encontra-se preparado.

novo tipo de gestão participativa. Assim, conforme Silva (*In* Hirata, 1993, p.229), "a colaboração dos trabalhadores nesse sentido depende das condições institucionais gerais, tais como acesso a programas de formação e treinamento, disponibilidade de outros postos de trabalho, segurança no emprego, relações no local de trabalho e procedimentos para lidar com as questões de mudança".

O treinamento voltado para a mudança deve capacitar as pessoas não apenas no plano manual, mas também mental. Dessa forma, o treinamento deve ser contínuo, encarado como "aprendizagem ao longo da vida" (Jeckel, 1989, p.102), ou ainda autodesenvolvimento que, segundo Ishikawa (1991, p.147), "significa estudar por conta própria". Observa-se que, "a ênfase está em despertar as capacidades das pessoas através da educação e do treinamento como forma de desenvolvimento..." Ou seja, conforme Wood (*In* Hirata, 1993, p.54), "o treinamento não concerne a um limitado desempenho da tarefa, mas inclui habilidades interpessoais, resolução de problemas e desempenho em *kaizen*, a estratégia de aperfeiçoamento contínuo".

Assim, além do treinamento voltado para a competitividade que segue os princípios *kaizen*, é importante que questões como o *empowerment* sejam trabalhadas. O *empowerment* garante o conhecimento profundo em oposição ao tradicional, isto é, as pessoas quando motivadas a participar e detentoras do poder efetivo, elas realmente, além de contribuírem com a evolução do processo de mudança, também atingem um estágio de desenvolvimento que supera o treinamento tradicional. Assim, conforme Pateman (*apud* Leite 1993, p.191),

"para que os indivíduos exerçam o máximo de controle sobre suas próprias vidas e sobre o ambiente, as estruturas de autoridade nessas áreas precisam ser organizadas de tal forma que eles possam participar na tomada de decisão".

Em suma, é preciso apresentar ao pessoal o problema a resolver e não a solução que teve o acordo da direção (ciclo PDCA) (Ortsman, 1984). Dessa forma, as pessoas aprendem dia a dia, informalmente, buscando melhores formas de conhecimento possíveis durante toda a vida. Segundo Yoshimoto (1992, p.28), buscam "aprender com qualquer um e com todo

mundo", principalmente quando inseridos em um ambiente competitivo que exige rápidas mudanças visto a necessidade de constante atualização.

### EXEMPLOS PRÁTICOS

No que se refere à observação de experiências, ilustra-se a seção destacando a prática do treinamento observado em algumas pesquisas recentes.

Existe uma preocupação crescente das empresas relacionada ao treinamento sendo "considerado básico para o atingimento de qualidade na fonte" (IPEA, 1993, p.3). Assim, Leite (1993, p.199), em sua pesquisa, afirma que as empresas brasileiras estão investindo mais em treinamento. Neste contexto, ela cita que os investimentos referem-se a treinamento de habilidades ("raciocínio lógico e abstrato, capacidade de comunicação, e uma sólida formação básica") como um fator estratégico em suas propostas de modernização.

Referente a questão da formação básica, cita-se a importância em oferecer cursos de alfabetização e supletivos no sentido de preparar o pessoal para acompanhar e posteriormente gerar mudanças. Preocupação esta citada em pesquisas, como Ruas *et al.* (In Hirata, 1993) onde o treinamento de formação básica é ministrado pelo pessoal interno da empresa investigada na pesquisa e durante o horário de trabalho; e em Roesch e Antunes (In ENANPAD, 1994, p.216) que demonstra que medidas relacionadas a educação básica e a treinamento acerca de valores tem auxiliado no processo de aculturação dos trabalhadores com o objetivo de "estimulá-los a vestir a camiseta".

Outros tipos de treinamento também tem sido evidenciados neste sentido, como é o caso do treinamento *on the job* que refere-se tanto a natureza técnica como a comportamental (Fleury, In Hirata, 1993), e cursos que abordam questões mais amplas como segurança e saúde, voltados para melhores condições de qualidade de vida (Posthuma, 1993). Assim, a tendência observada refere-se a um treinamento vivencial e amplo que oferece condições básicas para o funcionário desenvolver-se de forma profissional e pessoal não limitando-se ao simples treinamento mecanicista que restringe-se ao desempenho da tarefa.

Contudo, este processo de valorização da pessoa a partir do treinamento como um meio de desenvolvimento e educação ainda não encontra-se devidamente estruturado em algumas empresas, como é demonstrado em pesquisas realizadas pela CNI (1992) e PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE (1994). A primeira pesquisa indica que "apenas 34,9% das empresas investigadas (numa amostra de 1624) tomam suas decisões de treinamento comparando os conhecimentos e habilidades atuais dos seus empregados com aqueles que precisariam ter para bem desempenharem suas tarefas" (CNI, 1992, p.11). Assim, observa-se uma dificuldade em visualizar a questão do treinamento individual a longo prazo (voltado à formação) e falta de um plano de treinamento que integre os diversos cursos contribuindo para uma melhor estruturação na formação do treinando. Essa lacuna refere-se a questão do planejamento do treinamento (existência de planos de treinamento). Ilustrando a questão, observa-se que em uma amostra de 120 empresas, apenas 42% das empresa investigadas possuem planos de treinamento (PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE, 1994, p.42).

É importante ressaltar que através da análise dos dados dessa pesquisa, observa-se uma nítida "associação entre, de um lado, a implantação e amadurecimento de iniciativas sistemáticas da qualidade e, de outro lado, a necessidade de treinar e desenvolver recursos humanos (sob a forma da presença de plano de treinamento)" (PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE; 1994, p.44). Assim, neste caso, pode-se afirmar que a preocupação com um treinamento melhor estruturado (planejado e orientado para as reais necessidades dos trabalhadores) acompanha a própria evolução do PMC implantado.

### **PROCEDIMENTOS PRINCIPAIS**

Alguns autores classificam o treinamento em tipos distintos. Hronec (1994, p.77), cita o tipo C (treinamento tradicional) onde "as pessoas participam de seminários, realmente não importando se são bons ou ruins"; o tipo B no qual "as empresas suplementam as palestras com estudos de casos e sessões práticas"; e o tipo A que "inclui palestras, exercícios práticos ou estudos de casos, e ainda, oferece apoio após o treinamento capacitando as pessoas a utilizarem suas novas habilidades, sendo supervisionadas por aqueles da organização que conhecem o assunto".



Uma segunda classificação, também é foco de estudo para este trabalho. Trata-se do treinamento de habilidades, técnicas e atitudes. O primeiro refere-se a aspectos voltados a habilidades interpessoais (liderança, habilidades em trabalhar em grupo, comunicação e habilidades de apresentação em público). O segundo aborda questões voltadas para as operações e técnicas envolvidas no processo produtivo. E, o terceiro tipo destina-se ao treinamento comportamental que envolve as atitudes condizentes com uma nova situação (mudança).

### DIFICULDADES

"Os obstáculos à implementação dos PMC, referem-se basicamente "à precariedade dos sistemas educativos, sobretudo quanto à formação profissional" (Hirata, 1993, p.16) e a dificuldade em conquistar uma relação de abertura entre a chefia e os operários (Cruz, 1994). No primeiro caso salienta-se que existe um processo crescente que objetiva aprimorar os sistemas educativos tendo em vista o esforço e investimento empreendidos pelas empresas. No segundo caso, observa-se uma postura ainda conservadora nas relações de trabalho que tende a ser minimizada a partir de ações voltadas para uma gestão mais participativa. Salienta-se que neste caso específico, a pesquisa de Cruz aponta como justificativa para essa carência a não existência de uma área especializada que desenvolva os programas de treinamento, desenvolvimento e formação do pessoal (Cruz, 1994).

### SÍNTESE

Em linhas gerais, os relatos práticos apontam para um aumento nos investimentos destinados a treinamento com a implantação do PMC demonstrando existir uma grande preocupação relacionada à qualificação da mão-de-obra. Os treinamentos oferecidos referem-se ao desenvolvimento de habilidades, técnicas e atitudes que possam preparar os trabalhadores para a mudança. Na tentativa de melhor preparar os seus funcionários, algumas empresas investem também em cursos de formação básica (alfabetização e supletivos).

Como se pode observar nessa seção, o treinamento é um dos fatores fundamentais a ser trabalhado num ambiente em mutação, não apenas para capacitar as pessoas para acompanharem o processo, mas para transformá-las nos próprios agentes da mudança.

O quadro apresentado a seguir busca sintetizar a questão do treinamento enquanto agente facilitador do processo de mudança a partir de algumas considerações básicas que serão abordadas na análise individual das empresas que compõem a amostra.

#### QUADRO 4 - TREINAMENTO - CONSIDERAÇÕES BÁSICAS:

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Visão de treinamento - investimento <i>versus</i> custo.</li> <li>2) Visão de treinamento - treinamento propriamente (evento) dito <i>versus</i> educação (processo).</li> <li>3) Tipos de treinamento conforme a classificação de Hronec: A, B e C.</li> <li>4) Treinamentos de habilidades, técnicas e atitudes.</li> <li>5) Programas de formação básica.</li> </ol> |
|---|

### 2.2.3 Recompensa<sup>15</sup>

#### PRINCÍPIOS DA RECOMPENSA: QUAL O SEU PAPEL NA MUDANÇA?

"Um dos problemas da mudança é fazer com que as pessoas permaneçam no curso..." (Hronec, 1994, p.79), conforme analisado anteriormente. É importante, portanto, que o sistema de recompensas da empresa motive as pessoas durante a implementação da mudança para que elas possam contribuir e, assim, minimizar possíveis resistências ao longo do processo. Aqui, observam-se as contrapartidas, isto é, medidas oferecidas pela empresa que demonstram a valorização e reconhecimento dos esforços dos empregados. Entre essas medidas destaca-se: a estabilidade no emprego, maiores salários, benefícios indiretos, maior valorização profissional dentro da empresa e melhores condições de trabalho.

<sup>15</sup> É importante ressaltar que recompensa não é sinônimo de reconhecimento. Recompensa refere-se a algo dado em troca por um serviço ou realização, e reconhecimento refere-se a valorização de uma atitude. Portanto, nem sempre o reconhecimento traduz-se como recompensa, mas a recompensa implica em reconhecimento. Um elogio, por exemplo é uma forma de reconhecimento ainda que não implique em recompensa.

## TIPOS DE RECOMPENSAS: MONETÁRIA E NÃO MONETÁRIA

Existe uma tendência em relacionar a recompensa com o dinheiro, e em alguns casos essas palavras são usadas como sinônimos (trata-se da recompensa monetária). Alguns autores demonstram uma certa resistência relativa a este tipo de recompensa. Segundo Hronec (1994, p.80), "o problema das recompensas monetárias é que elas tipicamente dividem os funcionários em ganhadores e perdedores: os que ganham dinheiro *versus* os que não ganham". Ele acrescenta que esta divisão prejudica a visão de equipe e o trabalho em grupo: "o destaque de indivíduos para recompensas monetárias não contribui para fortalecer o conceito de equipe".

Campos (1992, p.170) é mais radical em sua análise, não sendo favorável à recompensa monetária por acreditar que o prêmio muitas vezes prejudica o processo, devendo este ser incorporado ao salário. "Premiações do tipo "reconhecimento" (recompensas simbólicas) são válidas. Por exemplo: jantares, viagens, presentes, medalhas, diplomas etc. Também é válido dar um pequeno prêmio em dinheiro (máximo 200 dólares) por uma boa idéia. O bom prêmio em dinheiro é aquele dado a todos os empregados na forma de "bônus". Todos vão produzir mais e melhor e exercer o "poder do grupo".

Contudo, tendo em vista a realidade brasileira, observa-se uma certa tendência à valorização da recompensa monetária. Assim, afirma Ruas *et al.* (In Hirata, 1993, p.106),

"não há dúvida que esse conjunto de benefícios que envolve uma política salarial diferenciada, a prática de auxílios na área de alimentação, saúde, transporte etc., juntamente com uma política avançada de valorização e treinamento dentro da empresa é potencialmente capaz de estabelecer um envolvimento muito forte entre os trabalhadores e a empresa, tendo em vista as más condições de vida da grande maioria da classe trabalhadora".

Chega-se inclusive a observar que, segundo Leite (1993, p.202), existe um sentimento de injustiça levantada por parte dos trabalhadores "pelo fato do aumento de seus esforços não estar sendo recompensado por nenhuma forma de ganho monetário".

Alguns programas de incentivo podem ilustrar a seção. Assim, cita-se os prêmios do tipo incentivo à produção (Cruz, 1994 e Roesch e

Antunes, 1994), premiação para baixa rotatividade (Cruz 1994), sistema de pagamento por habilidades e conhecimentos aplicados (Wood, 1994), confraternização coletiva (PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE, 1994). Relativo a este último exemplo, "destaca-se a forma de reconhecimento Brindes, distribuídos a partir de critérios coletivos, que atinge cerca de 13% das empresas da amostra" (PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE, 1994, p.46).

Contudo, salienta-se que conforme os resultados da mesma pesquisa, a grande maioria das 120 empresas analisadas "não tem recorrido ao recurso motivacional de recompensa" (PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE, 1994, p.46).

### **TIPOS DE RECOMPENSA: INDIVIDUAL OU GRUPO**

Deve-se premiar o funcionário pelos seus resultados ou toda a equipe? Esta reflexão não tem como objetivo que se chegue a uma resposta imediata. O levantamento possui a intenção de questionamento acerca das possíveis implicações. Deve-se, portanto analisar o contexto de trabalho, verificando se este favorece ao trabalho em equipe ou individualizado para depois se pensar no tipo e na forma de recompensa oferecida.

No que refere-se a compensação, procura-se verificar se as empresas tem buscado retribuir os novos esforços dos trabalhadores na implantação dos PMC.

A pesquisa realizada pelo PPGA/IEL/FIERGS/SEBRAE (1994) mostra que nas empresas investigadas a tendência é conceder de forma individual recompensas do tipo monetária e, coletiva para recompensas não monetárias como bônus, viagens, brindes, confraternização e certificados.

### **SÍNTESE**

No segmento prático pode-se observar a necessidade que existe em oferecer algum tipo de retribuição pelo aumento no volume de trabalho ou nas responsabilidades delegadas ao trabalhador na implantação do PMC. Assim, o trabalhador é incentivado e sente o seu esforço reconhecido.

Pode-se concluir que a recompensa deve ser vista sob a ótica do reconhecimento pelo esforço empreendido e pelo resultado alcançado

durante o processo e não como um prêmio concedido durante um evento. Portanto, deve-se trabalhar a recompensa relacionando-a a medidas de desempenho. Deve-se ter em mente que uma recompensa deve ser conquistada e não simplesmente ganha. Dessa forma, valoriza-se o esforço e a dedicação das pessoas ao longo da jornada em busca da competitividade.

O quadro apresentado a seguir busca sintetizar a questão da recompensa vista como um agente facilitador do processo de mudança a partir de algumas considerações básicas que foram investigadas nas quatro empresas que integram a pesquisa de campo.

#### QUADRO 5 - RECOMPENSA - CONSIDERAÇÕES BÁSICAS:

- 1) Recompensas: monetárias *versus* não monetárias.
- 2) Recompensas: individuais *versus* equipe.
- 3) Recompensas relacionadas a: medidas de desempenho (produtividade), estabilidade no emprego, assiduidade, maiores salários e benefícios, valorização profissional e melhores condições de trabalho.

### 2.2.4 *Benchmarking*

#### CONCEITO

*Benchmarking* "é o processo contínuo de medir os produtos, serviços e práticas da empresa contra os mais fortes competidores ou aquelas companhias reconhecidas como as líderes do mercado" (Antunes, 1993). Cita-se como sinônimo, "ponto de referência, padrão de medida para julgar" (Antunes, 1993). O conceito de *benchmarking*, conforme Roesch e Antunes (1994), refere-se à "avaliação de competidores", ou ainda, segundo Camp (1989), "procura pelas melhores práticas que conduzam à *performance* superior".

Na realidade *benchmarking* é um processo de procura das melhores práticas que sirvam de elemento comparativo e/ou modelo de eficiência a fim de se conseguir uma *performance* superior. Acredita-se que

através do levantamento desses indicadores seja possível sensibilizar as pessoas da organização com exemplos concretos que incentivem a busca de melhores desempenhos. Assim, o *benchmarking* é considerado um agente facilitador do processo de mudança a partir do comprometimento das pessoas na busca de melhores resultados.

## FASES

Para atingir este grau de maturidade, isto é, alcançar a posição de liderança e apresentar práticas integradas ao processo, observa-se a busca da *performance* superior a partir das seguintes fases: planejamento, análise, integração e ação (Antunes, 1993). Cada fase se subdivide nas seguintes etapas:

"Planejamento:

- 1 - identificar / planejar o processo (*What*)
- 2 - selecionar as empresas referenciais
- 3 - determinar a metodologia de coleta de dados e análise

Análise:

- 4 - determinar o *gap*
- 5 - projetar níveis de *performance* (futuro)

Integração:

- 6 - divulgar resultados
- 7 - estabelecer objetivos (funcionais)

Ação

- 8 - desenvolver planos de ação
- 9 - implantar planos e monitorar processos
- 10- *feedback* - reavaliação dos indicadores".

## IMPORTÂNCIA

"Como padrão de comparação o *benchmarking* é muito importante no processo de mudança" (Hronec, 1994, p.81), tendo em vista permitir as empresas avaliarem desde sua posição atual até sua desejada posição futura. O *benchmarking* traz consigo, ainda, muitos benefícios:

"ele fornece a diretriz para atender e exceder os desejos do cliente, mostrando às empresas aquilo que pode ser feito, não limitando-se ao mesmo ramo de atividade...; o *benchmarking* ajuda a estabelecer metas focalizadas no cliente, evoluindo o conceito de melhoria simples, contínua, incremental, para o pensamento fora de comum - extraordinário; o *benchmarking* faz crescer a conscientização em relação às melhores práticas, tornando-se um

modelo contínuo de projeção, implementação e utilização das medidas de desempenho" (Hronec, 1994, p.81).

## CASOS PRÁTICOS

Referente as pesquisas recentes, Roesch e Antunes (1994, p.212), observa que no caso da empresa investigada, os seus indicadores de desempenho não são comparados com os parâmetros da indústria nacional, "preferindo usar os resultados das firmas japonesas como referenciais de excelência para o seu planejamento".

Os resultados levantados na pesquisa desenvolvida por Cruz (1994, p.152) aponta como forma utilizada para comparação de parâmetros na organização investigada a visita a outras empresas. Convém salientar, entretanto, que trata-se de uma medida de estímulo ao funcionário que estiver desmotivado a participar do PMC. Assim, "se o trabalhador não está motivado a participar, ele é convidado a visitar outras empresas que utilizam a mesma filosofia de trabalho".

As duas pesquisas relatadas demonstram que as empresas buscam alguns indicadores de performance para se auto-avaliarem a partir do *benchmarking* externo. Porém, existem indicadores levantados internamente na empresa que podem ser comparados entre departamentos ou mesmo filiais (*benchmarking* interno).

## SÍNTESE

O *benchmarking*, como se pode concluir, é um instrumento muito importante no processo de mudança em rumo à competitividade, visto o poder que este processo desencadeia em observar, avaliar e buscar melhores indicadores e práticas, ou seja perseguir constantemente modelos de excelência, sem contudo, nunca atingí-los totalmente, tendo em vista a lógica de perseguição de um alvo móvel.

A seguir é apresentado um quadro que busca sintetizar a questão do agente facilitador *benchmarking* a partir de algumas considerações básicas que foram abordadas nas empresas através da pesquisa de campo.

## QUADRO 6 - *BENCHMARKING* - CONSIDERAÇÕES BÁSICAS:

- 1) Processo contínuo de avaliação *versus* simples demonstração de resultados.
- 2) Tipos de *benchmarking*: interno e externo.
- 3) Apresentação de sistematização (relacionado a fases do processo e divulgação pela empresa).

### 2.2.5 Outros Elementos Facilitadores

Esta seção tem o objetivo de demonstrar através de relatos de autores e pesquisas práticas realizadas em organizações envolvidas com a implementação de PMC, a existência de outros elementos facilitadores no processo de mudança, além dos quatro elementos (agentes facilitadores) levantados anteriormente: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

Conforme a situação vivenciada pela empresa e suas próprias características, a utilização de estratégias de sensibilização variam. Porém, vale ressaltar que estas estratégias se referem direta ou indiretamente aos **agentes facilitadores** desenvolvidos nas seções anteriores, como se pode observar a seguir.

❖ **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COM BASE EM GRUPOS** - Wood (1994, p.99) refere-se à questão da multifuncionalidade baseada em grupos de trabalho. "Para dar apoio a estes grupos, duas pessoas com formação especializada dedicam-se em tempo integral a desenvolver e implantar técnicas de trabalho e ajudar na solução de problemas de relacionamento, dentro dos grupos ou entre eles". Estas pessoas são chamadas de **facilitadores dos processos grupais**. Na verdade, essas pessoas contribuíram com o processo, utilizando-se de medidas relacionadas a **comunicação** interna (através de conversas informais, reuniões etc.) ou mesmo **treinamento** (ainda que informalmente).

❖ **LIDERANÇA** - Roesch e Antunes (1994, 211) cita como "fator decisivo à retomada dos projetos de modernização e racionalização



industrial" a "**liderança da alta cúpula**". Na empresa investigada, a motivação para a implementação do PMC aconteceu através da admissão do atual Diretor industrial que "através de seu entusiasmo e comprometimento em promover mudanças" contagiou o pessoal. Associaram-se a este fato, ainda, o **contato da diretoria e das gerências com Especialistas de Qualidade**, assim como **viagens ao Japão e países de tecnologia industrial avançada**. A explicação para este fato recai em aspectos referentes à **comunicação interna e treinamento** (através do diálogo empolgante do Diretor e contatos com Especialistas em Qualidade) e **benchmarking** (a visita a outros países visando analisar como funcionam os PMC). Na pesquisa realizada por Fleury (1994, p.225) a Autora também reconhece a importância do papel do líder: "o líder desempenha um papel fundamental como impulsionador do processo de mudança organizacional".

⊗ **ATITUDE GERENCIAL AUTO-CRÍTICA** - Um aspecto importante, também apresentado na pesquisa de Roesch e Antunes, refere-se à humildade em **reconhecer os próprios erros**. Isto significa "aproximação gerencial aos seus subordinados". Este fato pode ser interpretado como um aprendizado baseado no ensaio e erro, quando este contribui com o processo de crescimento e desenvolvimento do trabalhador, não sendo necessário receio ou medo por punição na medida em que cada funcionário é responsável por sua atividade. Este fato refere-se a **treinamento**, mas especificamente seguindo a lógica japonesa, onde o erro é visto como um processo natural de aprendizagem e que gera resultados positivos na medida em que se trata de um processo construtivo em busca de melhoria contínua.

⊗ **POUCOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS** - A pesquisa de Posthuma (1994, p.257) aponta como um facilitador do processo de mudança na empresa investigada a **redução da hierarquia** de oito para cinco níveis. Este fato "reduziu a burocracia e aumentou as responsabilidades das gerências", que por sua vez, "**repassa mais responsabilidades para os seus subordinados**", envolvendo toda a organização no processo. Como foi analisado anteriormente, a delegação também refere-se a uma forma de **treinamento** na medida em que capacita as pessoas e desenvolve seus potenciais e, ainda, melhora a comunicação horizontal. Observa-se que na pesquisa de Leite (1993, p.199), o enxugamento do nível hierárquico também foi citado como uma forma de "garantir a flexibilidade dos

trabalhadores e facilitar o envolvimento de todos com os objetivos da produção".

☉ **ESTABILIDADE NO EMPREGO** - A pesquisa de Rabelo e Gitahy (1993, p.243) aponta para a **estabilidade** como um elemento facilitador do processo de mudança porque gera um "forte compromisso com qualificação e retenção da mão-de-obra". A pesquisa de Posthuma (1993, p.254) também faz referência a este aspecto: "deve-se destacar a importância, para a empresa que está implantando um Programa de Qualidade, de ter um plano para evitar demissões nesta fase. Tal plano de manutenção do emprego pode ser o principal catalisador para unificação de todos os elementos da organização em torno de um grupo comum de metas e objetivos". Sobre este aspecto de estabilidade convém salientar que existe uma ligação direta com a visão acerca de **treinamento** como um investimento e não um custo. A partir do momento em que se mantém as pessoas na empresa, o investimento em treinamento não é perdido e este fato contribui, ainda, para a formação de uma cultura organizacional, no caso voltada para o desenvolvimento profissional e para a Qualidade.

O quadro a seguir busca sintetizar a questão relacionando as estratégias de sensibilização citadas nesta seção com os **agentes facilitadores**: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

**Quadro 7 - Facilitadores**

FACILITADORES/ ESTRATÉGIAS	COMUNI- CAÇÃO	TREINA- MENTO	RECOMPENSA / RECONHECI- MENTO	<i>BENCHMARKING</i>
organização do trabalho com base em grupos	X	X		
liderança	X	X		
contato com especialistas	X	X		
viagem a outros países		X		X
atitude gerencial auto-crítica		X	X	
poucos níveis hierárquicos	X	X		
delegação de poder		X		
estabilidade no emprego		X		

Fonte: Elaborado pela autora baseado em pesquisas recentes.

Como se pode observar no decorrer da seção os quatro **agentes facilitadores** (comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*) demonstraram ser importantes agentes de transformação. Contudo, nem sempre aspectos teóricos relevantes revelam-se eficazes na prática. Assim, este trabalho busca verificar a existência ou não de um *gap* entre a teoria e a prática (suposições). Ou seja, apesar das empresas concordarem com a importância dos facilitadores apresentados, elas os ignoram como tal até ser "tarde demais".

"Elas sabem que a **comunicação** é importante, porém, a encaram como divulgação de mensagens corporativas, não como um **intercâmbio de idéias**. As empresas sabem que o **treinamento** é importante, mas não o efetuam tão **aprofundamente** quanto necessário. Elas sabem também que as **recompensas** são importantes, porém, seus sistemas de avaliação não se vinculam às **medidas de desempenho**. E sabem, por fim, que há muito o que aprender com os outros, mas não realizam o *benchmarking* de outras organizações" (Hronec, 1994, p.82).

## 3 PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS, METODOLOGIA

### 3.1 Problemática

As novas exigências do mercado em termos de maior flexibilidade, qualidade e inovação, faz com que as empresas busquem novas formas de gestão e organização do trabalho, neste trabalho denominadas de PMC (JIT, TQC, Reengenharia etc.) a fim de se tornarem mais competitivas. Estas novas formas de gestão por sua vez, implicam em uma mudança interna da organização. Tendo a empresa como unidade de análise, pode-se sintetizar a questão da seguinte forma: a competição de mercado (ambiente externo) implica em uma nova forma de organização (ambiente interno).

Estas transformações ocorridas na empresa geram resistências, conflitos internos, enfim, alguns problemas que são típicos da mudança. Contudo, existem elementos capazes de reduzir as dificuldades da mudança. Já vimos, por exemplo, em Campos (1992) que o elemento chave para a implementar a mudança é a valorização da pessoa; em Juran e Gryna (1991) que o foco para a mudança é o envolvimento do funcionário; em Deming (1990) que o papel do grupo é fundamental; em Ishikawa (1991) que o *empowerment* contribui sensivelmente no processo; e, finalmente em Hronec (1994) observamos uma sistematização em quatro elementos chaves: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*, aos quais denomina-se de **agentes facilitadores**. Embora múltiplos fatores possam ser considerados importantes para minimizar o impacto da mudança, a nossa análise está centralizada nesses quatro procedimentos gerenciais a partir da proposta de Hronec (1994).

Assim, o problema a ser explorado trata da utilização dos **agentes facilitadores** nas organizações tendo em vista um ambiente em mutação.

## 3.2 Objetivos

### a) Objetivo geral

- A partir dos casos de mudança organizacional para a melhoria da competitividade em quatro indústrias de segmentos diferentes, avaliar a presença e a configuração de elementos facilitadores deste processo, especialmente aqueles elementos denominados neste trabalho de **agentes facilitadores** da mudança (Comunicação, Treinamento, Recompensa e *Benchmarking*).

### b) Objetivos específicos

- Identificar quais os procedimentos e práticas, vinculados aos **agentes facilitadores**, são empregados nas empresas analisadas.
- Identificar outros possíveis **elementos facilitadores** do processo de mudança (além da comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*), tendo em vista a situação de cada empresa onde a busca de alternativas e estratégias de sensibilização são condizentes com a própria realidade da organização.

## 3.3 Metodologia

Este capítulo trata dos tópicos relativos ao método utilizado na pesquisa. Serão apresentados o método de investigação, os participantes da pesquisa, a coleta de dados e as limitações metodológicas referente ao estudo.

### 3.3.1 Método de Investigação

A metodologia desenvolvida na presente pesquisa relaciona-se ao método qualitativo. Justifica-se o fato, primeiramente, por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório e, em segundo lugar, devido aos próprios objetivos do trabalho que busca apreender uma situação *in loco* estabelecendo comparações com outras situações semelhantes e com um referencial teórico previamente firmado. Assim, o método em questão valoriza o entendimento de uma dinâmica de mudança, em poucos casos de estudo, em detrimento de uma maior quantidade de objetos de análise. Conforme Borba (*apud* Brandão, 1991), "a ciência é tanto qualitativa quanto cultural; não somente mera quantificação estatística, mas a compreensão da realidade".

A pesquisa qualitativa apresentada é desenvolvida através do exame ou revisão bibliográfica, num primeiro momento, e estudos de casos, na etapa seguinte. A revisão da literatura se justifica através da necessidade que o pesquisador sente em examinar o estado da arte e a evolução do conhecimento relativo ao assunto da pesquisa, certificando-se que poderá contribuir com algo além do que existe. Uma vez moldado este arcabouço conceitual, defronta-se com a questão da manifestação prática desta construção. Surge, então, a necessidade de desenvolver estudos de casos. Em se tratando do estudo de caso, a literatura aponta que este serve para investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual as variáveis podem surgir durante o processo. Trata-se ainda, de um método dinâmico que segundo Boyd *et al.* (1989) é utilizado quando o problema de pesquisa envolve o inter-relacionamento de um grande número de fatores, sendo difícil isolar um a um, e o resultado buscado é o produto da interação destes. Assim, trata-se de uma pesquisa, conforme Bunge (*apud* Antunes, 1994, p.58) onde "coloca-se problemas, sugere-se conjunturas, refuta-se uma teoria, mas não pode gerar esta última".

### 3.3.2 Os Participantes da Pesquisa

A amostra é composta por quatro grandes empresas pertencentes aos setores industriais de calçados, bebidas, alimentação e papel-celulose. Salienta-se que devido a questão ética, as empresas serão identificadas respectivamente pelos nomes fictícios: *Alpha*, *Beta*, *Gama* e *Delta*.

As empresas que compõem a amostra estão implementando o PMC e encontram-se em diferentes estágios de amadurecimento. Observa-se que o PMC em questão refere-se a Programas de Qualidade Total. Contudo, este fato não foi adotado como critério na escolha da amostra.

Basicamente os critérios de seleção da amostra são:

- 1) empresas de grande ou médio porte,
- 2) localizadas no Rio Grande do Sul,
- 3) estejam implementando algum Programa de Melhoria para Competitividade (PMC).

### 3.3.3 Coleta de dados

Uma vez selecionadas as empresas que compõem a amostra, foi realizada a coleta das informações com base em dados primários e secundários.

Referente aos dados primários, a pesquisa foi direcionada por um protocolo (roteiro básico), que encontra-se no anexo A, que foi aplicado aos níveis de diretoria e gerencial tendo contribuições de especialistas das áreas pertinentes ao assunto.<sup>16</sup> A técnica aplicada refere-se à entrevista semi-diretiva quando os depoimentos foram gravados e posteriormente

---

<sup>16</sup> Foram entrevistadas as seguintes pessoas: o Diretor industrial, o Gerente responsável pela mudança, o Gerente de recursos humanos e algumas pessoas de formação técnica que estivessem ligadas mais diretamente a questão da comunicação interna, do treinamento, da recompensa e do *benchmarking*. Assim, em média observa-se cerca de seis entrevistas por empresa.

transcritos, selecionados e redigidos sob a forma de dissertação. Esta técnica de entrevista semi-diretiva contribuiu na profundidade dos dados levantados, na flexibilidade em acrescentar ou excluir questões, e no conhecimento dos dados detalhadamente, gerando grande quantidade de informação para a descrição e entendimento dos casos estudados. No que concerne ao roteiro de entrevistas (composto por questões amplas), num primeiro momento buscou-se informações sobre a empresa e as estratégias de gestão. A seguir buscou-se verificar informações sobre o PMC. E, como etapa final, buscou-se aprofundar os **agentes facilitadores** do processo de mudança. É importante salientar que durante todo o processo de investigação buscou-se sempre questionar o aspecto de **elementos facilitadores** do processo.

Referente aos dados secundários, foram coletados materiais nas empresas visitadas, como *folders*, relatórios, folhetos, manuais e boletins que complementaram as questões formuladas. Observou-se também, visitas ao chão de fábrica, demonstração de vídeos e fotos das empresas (antes e depois da implantação do PMC).

### 3.3.4 Limitações da Pesquisa de Campo

As limitações da pesquisa referem-se basicamente à questão da generalização. Segundo Bruyne (1977) os estudos de caso tem um caráter particular e sua generalização é limitada. Porém, observa-se que a pesquisa não teve a pretensão de ter resultados representativos, pois não buscava generalizações estatísticas e sim levantar situações diferenciadas onde o emprego de elementos facilitadores de mudança poderiam apresentar contornos mais heterogêneos e enriquecidos sob o ponto de vista dos resultados.

Evidentemente, que a confiabilidade das informações, neste tipo de pesquisa, por mais que o pesquisador busque confirmar a sua veracidade, vai depender da boa-vontade e disposição dos entrevistados.

Algumas dificuldades foram encontradas no decorrer do trabalho que influenciam o seu desenvolvimento. A primeira dificuldade



refere-se ao desinteresse das empresas em participarem da pesquisa, fato esse que dificultou a seleção da amostragem. Entretanto, após feita a seleção, a pesquisa fluiu naturalmente sem maiores problemas tendo em vista que as empresas que se comprometeram em participar da pesquisa, realmente se envolveram no trabalho com muita disponibilidade, havendo apenas dificuldades em agendar algumas reuniões.

Finalizando a questão das dificuldades, observa-se que no período em que foram desenvolvidas as entrevistas (a princípio seria de novembro a fevereiro), muitas pessoas estavam viajando (cursos externos), estavam ocupadas demais com fechamentos de 1994 e planejamento de 1995, ou estavam em férias. Este fato atrasou um pouco o trabalho, mas não chegou a impedir algum depoimento que fosse necessário, sendo realizadas algumas entrevistas em março e abril.

## 4 PESQUISA DE CAMPO E OS ESTUDOS DE CASOS

A apresentação dos resultados inicia com um breve relato histórico da empresa analisada e os aspectos principais do PMC implantado. O próximo passo refere-se a apresentação dos **agentes facilitadores** do processo de mudança através dos respectivos instrumentos ligados a: comunicação, treinamento, recompensa, *benchmarking* utilizados em cada empresa. Finalizando, levanta-se, ainda, outros elementos facilitadores do processo de mudança a partir da realidade individual de cada empresa.

### 4.1 A Empresa *Alpha*

Para o estudo de caso da empresa *Alpha*, foram realizadas cinco entrevistas com três pessoas chaves na empresa relacionadas ao "Programa de Qualidade *Alpha*": o Diretor de *marketing*<sup>17</sup> (que acompanhou os primeiros passos do processo de mudança como Diretor industrial), o Diretor industrial atual e o Gerente de recursos humanos (que é atualmente a pessoa responsável pela Qualidade).

Além das entrevistas foram observados manuais internos, boletins informativos da empresa e realizou-se uma visita ao chão de fábrica.

#### 4.1.1 Aspectos Gerais

##### 4.1.1.1 A Empresa

A empresa *Alpha* pertence ao setor industrial de calçados. Mas em termos de diversificação a empresa também investe em confecções há dois anos. Existe, ainda, uma estrutura formada na empresa que gerencia as exportações e uma segunda, que se preocupa com a distribuição dos

---

<sup>17</sup> O Diretor de *marketing* encontra-se ligado a diretoria comercial.

produtos.<sup>18</sup> Trata-se de uma grande empresa do tipo familiar localizada na serra gaúcha.

A empresa *Alpha* iniciou as suas atividades em 1952, em Gramado, com uma fábrica pequena. Contava com um quadro de 42 funcionários e um modesto prédio de 300m<sup>2</sup>. Sua produção diária era em torno de 50 a 80 pares de calçados destinados ao público infantil.<sup>19</sup>

Neste período inicial, a indústria calçadista era muito artesanal. "Sua produção era praticamente toda manual. Existiam pouquíssimas máquinas. Somente o setor de costura possuía alguma coisa de maquinaria" (Diretor de *marketing*). Os produtos produzidos pela empresa eram vendidos somente para as cidades mais próximas de Gramado: Porto Alegre e região do Vale dos Sinos.

Em 1963 a empresa importou uma tecnologia da Alemanha e lançou a primeira palmilha anatômica no Brasil, seguida da sandália e bota anatômicas. A reação do mercado foi muito favorável e até hoje o produto permanece no mercado sem muitas modificações em seu modelo inicial e com um volume de vendas crescente dentro das proporções de crescimento do mercado. "A empresa trabalhou muitos anos em cima desses produtos como carros chefes do seu mix buscando atingir a sua missão: calçar crianças no Brasil e no exterior (Diretor de *marketing*)".

Com o passar dos anos, a empresa sentiu a necessidade de produzir novos produtos que não tivessem fins corretivos, preventivos. "Os produtos corretivos eram bons, mas eram produtos muito *standard*, muito "feios"" (Diretor de *marketing*). A empresa *Alpha* começou, então, a observar o aspecto moda e por volta de 1980 lançou a sua primeira linha de tênis infantil. "Nessa época, observou-se o *boom* do tênis, há 15 anos atrás mais ou menos" (Diretor de *marketing*). O tênis começou a ser importado pelo Brasil, através de grandes marcas como a Adidas, por exemplo. Houve um acompanhamento dessa tendência de mercado pela empresa que começou a lançar e aprimorar vários modelos de tênis. A idéia foi evoluindo e a

---

<sup>18</sup> Pode-se melhor visualizar a estrutura organizacional da empresa *Alpha* através dos organogramas no anexo B.

<sup>19</sup> Desde a sua fundação a empresa *Alpha* produz calçados infantis.

empresa começou a fabricar tênis em *nylon*, brim e couro. E foi com este último que a empresa *Alpha* alcançou o maior sucesso. "Até hoje o nosso carro chefe de vendas é o tênis em couro" (Diretor de *marketing*).

Os produtos da empresa *Alpha* destinam-se, atualmente, às classes A e B. Isso requer um produto com materiais mais nobres, com alto grau de investimento em tecnologia e pesquisa de novos produtos. "Trata-se de um público muito exigente" (Diretor de *marketing*). Referente a linha de produtos, a empresa produz: a linha bebê, botinha e sandália anatômicas, tênis, mocassim, *country* e social.

Este grau de exigência fez com que a empresa buscasse diversificar os seus produtos sempre observando a relação custo *versus* benefício.

"Antes, a gente inovava em solado, inovava em detalhes no tênis, modelos com mais costura, menos costura, mais coloridos, menos coloridos. Mas com o mercado cada vez mais exigente a gente teve que procurar novas alternativas" (Diretor de *marketing*).

E foi observando o setor de brinquedos, que se teve a idéia de produzir o tênis com luz "que está sendo o maior sucesso em nosso mix de produtos" (Diretor de *marketing*). A demanda é muito grande. Apesar da empresa produzir cerca de 250 mil pares de tênis por mês, ela não está conseguindo abastecer todos os seus clientes (que são fortemente selecionados com o intuito de posicionar bem a marca *Alpha*).

Em relação ao mercado externo, a empresa exporta para o Mercosul em torno de 10% de sua produção. As exportações, atualmente, encontram-se um pouco defazadas devido à taxa de câmbio. Mas apesar disso, "nós continuamos honrando os nossos compromissos" (Diretor de *marketing*).

Hoje a empresa conta com uma estrutura de 15 fábricas, sendo 6 delas próprias e as demais terceirizadas<sup>20</sup>. O seu volume de produção é em torno de 60 mil pares de calçados por dia. Conta ainda, com um quadro de 2892 empregados (dados levantados em outubro de 1994) quando

---

<sup>20</sup> Observa-se que as entrevistas foram realizadas na matriz situada na serra gaúcha.

constatamos que 2371 são funcionários diretos e 521 referem-se a mão-de-obra indireta.

#### 4.1.1.2 O Programa de Mudança para a Competitividade

O PMC adotado pela empresa refere-se ao Programa de Qualidade *Alpha* que foi implementado por uma questão de sobrevivência. Conforme o atual Diretor de *marketing* da empresa: "a Qualidade, hoje em dia, é uma questão de sobrevivência. Se nós quisermos ser competitivos, nós precisamos abraçar a Qualidade Total. Já não basta mais ter um produto bom."

O primeiro passo da empresa ao implantar a Qualidade foi a realização de uma viagem ao Japão (em 1989). Durante a estada neste País, a equipe *Alpha* recebeu vários cursos de aperfeiçoamento, participou de palestras, visitou fábricas de grandes empresas como a *Matsushita*, a *Toyota*, a *Panasonic* e outras.<sup>21</sup> Ao retornar do Japão essa equipe reuniu o pessoal e começou a relatar informalmente o que tinham visto e introduziram os primeiros conceitos de Qualidade Total.

Foi então, que a "revolução" (Diretor de *marketing*) começou. Num primeiro momento toda a fábrica foi filmada e observou-se principalmente altos níveis de estoque e a limpeza precária. "Resolvemos acabar com tudo isso" (Diretor de *marketing*). Foram retiradas as esteiras contínuas, começando pela costura e formadas as células de trabalho (mini fábricas)<sup>22</sup>. E para que não houvesse "arrepentimentos", todo o equipamento foi vendido para o ferro velho. "Sucateamos tudo" (Diretor de *marketing*). Foi feito um trabalho intenso para melhorar a fábrica e realmente, "a Qualidade exige muito trabalho" (Diretor de *marketing*).

No início o pessoal ficou um pouco "chocado" (Diretor de *marketing*) com as modificações, mas aos poucos foram assimilando os conceitos e transformaram-se nos próprios agentes de mudança. "O bom da

---

<sup>21</sup> Ao todo, foram cerca de vinte empresas visitadas.

<sup>22</sup> A empresa possui atualmente cinco mini fábricas instaladas em sua matriz.

Qualidade é que você começa a abrir os olhos e ver os problemas. Então, você começa a abrir a empresa também para as pessoas darem sugestões para os problemas que existem e para tentar solucioná-los" (Diretor de *marketing*). O pessoal da fábrica se reunia durante duas a três horas e conversava sobre as melhorias que deveriam ser feitas e realmente as implementavam.

Foi feito um estudo minucioso do processo e buscou-se eliminar tudo o que não agregasse valor ao produto. Os resultados surgiram imediatamente: o estoque foi reduzido para um terço do que era observado na época da implantação da Qualidade, as pessoas que revisavam o sapato no final do processo foram reduzidas de cinco para uma que revisa dois grupos simultaneamente (sendo que a tendência é que essa pessoa seja remanejada para uma outra função), houve mudança no *layout* da empresa, a fábrica conserva-se limpa e mais espaçosa, a movimentação de material tornou-se mais ágil, assim como a estrutura da empresa (tendo em vista uma redução dos níveis hierárquicos)<sup>23</sup>, houve uma diminuição na necessidade do capital de giro, as operações de produção encontram-se padronizadas<sup>24</sup>, e as pessoas mais dedicadas ao trabalho e satisfeitas.

A empresa contou com o apoio de uma consultoria sediada em São Paulo que introduziu os primeiros conceitos de Qualidade e organizou a viagem ao Japão. Esse trabalho atingiu toda a empresa. As pessoas, ao nível de chefia, liam muito sobre o assunto e depois discutiam com o pessoal do chão de fábrica. Assim, o Programa de Qualidade *Alpha* surgiu com a "cara da empresa" no momento em que se conseguiu "envolver as pessoas no processo tornando a adesão muito melhor" (Diretor de *marketing*).

No ano de 1994 o Programa foi intensificado com cursos, treinamentos internos e a empresa contratou um Gerente de recursos humanos vindo de São Paulo para dirigir o Programa de Qualidade *Alpha*.

---

<sup>23</sup> Para o enxugamento na estrutura hierárquica da empresa foram suprimidos três níveis, mas com realocação de várias pessoas por motivo de aposentadoria ou transferência para outras unidades.

<sup>24</sup> A padronização na empresa *Alpha* foi feita de maneira participativa através do Programa PRONOR (Programa de Normatização) que foi implantado pela diretoria industrial. Este programa visa padronizar todas as operações industriais e operacionais. "Este é um caminho para a ISO 9000" (diretor de *marketing*).

Este Gerente possui experiência em implantação de outros Programas de Qualidade e espera-se que através de sua vinda a empresa possa evoluir o conceito de Qualidade.

#### 4.1.2 Os Quatro Agentes Facilitadores

Quando foi levantada a questão sobre as principais barreiras para a implantação do Programa, foi mencionado a "cabeça das pessoas, a resistência natural que as pessoas tem às mudanças" (Diretor de *marketing*). Essa resistência se observava, segundo o Gerente de recursos humanos, principalmente em nível técnico ("as pessoas estavam acostumadas a ver e fazer sempre os processos da mesma maneira") e ao nível gerencial ("resistência em seguir uma nova metodologia"<sup>25</sup> e "medo de perder o poder"<sup>26</sup>).

A seção a seguir tem o objetivo de analisar as estratégias de sensibilização utilizadas pela empresa para vencer estas barreiras envolvendo as pessoas no processo. Assim, as questões básicas abordadas referem-se a utilização dos **agentes facilitadores** (comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*) analisadas a partir das questões básicas levantadas no referencial teórico, apresentadas nos respectivos quadros 3, 4, 5 e 6.

##### 4.1.2.1 Comunicação

A comunicação interna na empresa *Alpha* é um dos instrumentos que mais contribuiu para o processo de mudança, como pode ser observado a seguir:

**\* COMUNICAÇÃO INFORMAL** - Pode-se dizer que na empresa *Alpha* existe uma comunicação informal muito forte denominada

---

<sup>25</sup> Esta resistência se dava principalmente por falta de conhecimento das ferramentas da Qualidade.

<sup>26</sup> "As pessoas do chão de fábrica davam sugestões maravilhosas, que segundo as chefias, eram elas quem deveriam oferecer" (Gerente de recursos humanos).

"*face to face*" que é "a cara da empresa *Alpha*" (Gerente de recursos humanos). Esta informalidade aproxima as pessoas contribuindo para uma comunicação aberta entre os diversos níveis hierárquicos. Observou-se no processo de comunicação *Alpha* a evidência das vias de comunicação *top-down* e *bottom-up*, porém, as vias laterais não foram referidas enquanto processo de comunicação.

\* **COMUNICAÇÃO FORMAL** - Relativo ao aspecto formal, a empresa conta com os seguintes instrumentos de comunicação: reuniões, comitês (de melhorias e solução de problemas), quadro mural, sistema de som, manuais internos, jornal da empresa ("Pézinho"), boletins. Esses instrumentos, como observa-se a seguir, nem sempre proporcionam a troca de informação e a compreensão do contexto, por não oferecerem espaço aos receptores da informação para participarem com idéias e esclarecerem possíveis dúvidas.

#### ALGUNS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO:

\* **CAIXA DE SUGESTÕES** - A empresa não possui **caixa de sugestões** e não acredita na sua validade como processo de comunicação. Ela enxerga esta técnica como uma formalidade desnecessária tendo em vista a comunicação "*face to face*".

\* **QUADRO DE AVISOS** - A empresa ressaltou a utilização do **quadro de avisos** como um instrumento muito eficiente no processo de comunicação. "Trata-se de uma técnica de comunicação barata e que tem atingido todo o pessoal" (Gerente de recursos humanos). Existem cerca de 15 quadros espalhados por toda a fábrica, principalmente em locais de grande fluxo de pessoas. Estes quadros contém informações sobre eventos, alguns indicadores internos da empresa, informações sociais e esportivas, informações sobre aumentos salariais e serve, ainda, como uma forma de recrutamento interno. Observa-se que estes quadros de avisos são um instrumento de informação e não comunicação tendo em vista não oportunizarem o *feedback* característico no processo de comunicação.

\* **SISTEMA DE SOM** - O sistema de som transmite informações "relâmpagos" e auxilia a localização das pessoas na fábrica.



Este instrumento de comunicação ainda não pode ser caracterizado como um sistema planejado, mas está "a caminho" disso, conforme o depoimento do Gerente de recursos humanos. Como se pode observar, trata-se mais uma vez de um instrumento de informação.

\* **JORNAL INTERNO** - O jornal interno da empresa é um documento informal para os funcionários, através de uma edição bimestral. Seu conteúdo, conforme o depoimento do Gerente de recursos humanos, é baseado em informações relativas à empresa (mensagem da presidência, mudanças internas, resultados atingidos, atividades sociais), "sempre pensando de forma coletiva, nunca individualizado", não tratando de informação sobre os trabalhadores. Desta forma, se evidencia a falta de *feedback* no processo de comunicação (comunicação unilateral).

\* **CIRCULARES** - Sobre as circulares, não existe uma frequência determinada de emissão e destinam-se a todos os funcionários. Estes instrumentos possuem características informativas e não promovem a troca de informação.

\* **REUNIÕES** - As reuniões que ocorrem na empresa são do tipo informativas, estratégicas em nível de resolução de problemas. A primeira delas possui uma frequência semanal e é composta pela presidência, diretoria e gerência. A segunda, ocorre quinzenalmente e conta com a presença da diretoria e eventualmente do quadro gerencial. A terceira não possui uma ocorrência pré-determinada, acontecendo conforme a necessidade, e conta com a participação da diretoria, da gerência, da chefia e de alguns funcionários, conforme o assunto a ser debatido. As reuniões foram caracterizadas como um importante instrumento formal onde evidencia-se a troca de informação. Conforme a abertura concedida aos empregados a participarem das reuniões (ativamente), o processo de comunicação obterá melhores resultados no sentido de comprometer as pessoas com os objetivos traçados em cada reunião.

\* **COMITÊ DE MELHORIAS E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS** - Os Comitês de Melhorias e Solução de Problemas são formados nas áreas industrial (com participação da diretoria, gerência e supervisão) e administrativa (com participação da diretoria, gerência,

chefia, supervisão e alguns funcionários). Estes grupos se reúnem e buscam em conjunto soluções para os mais diversos tipos de problemas que surgem no dia a dia. Através desses comitês evidencia-se a troca no processo de comunicação onde o grupo busca em conjunto soluções para os problemas em pauta.

**\* RODA DE CHIMARRÃO** - A "roda de chimarrão" conta basicamente com a participação do quadro gerencial e diretoria. Essa roda é feita em uma sala envidraçada dentro da fábrica, onde todos possuem a visão da área de produção e vice-versa. É um sistema onde observou-se, novamente, o aspecto da informalidade ("extremamente saudável", segundo o Gerente de recursos humanos). A roda começa a funcionar às 6h e durante a seção, são discutidos os problemas do dia anterior ("assuntos pertinentes a empresa", conforme o Diretor de *marketing*) até por volta das 7h que é quando começa oficialmente o expediente. "Às vezes as rodas prolongam-se até as 7h 30min." (Diretor de *marketing*), o que certa vez gerou uma pequena polêmica por parte dos operários. A questão era: por que eles deveriam trabalhar a partir das 7 horas e os Gerentes e Diretores ficavam "conversando e tomando chimarrão até mais tarde?" (Diretor de *marketing*). Então, foi explicado pelos próprios Gerentes que eles estavam tratando de problemas da empresa e isso fazia parte de seu trabalho. Como se pode observar a comunicação é direta e aberta em todos os níveis. Assim, quando surgem questões como esta, elas são colocadas diretamente às pessoas envolvidas no momento em que se levanta a dúvida.

Essa conversa informal acontece diariamente dentro da empresa através de reuniões que surgem a todo instante como forma de manter um bom clima de trabalho, com clareza de objetivos, franqueza e abertura. "Sempre se faziam estes Programas e se jogavam na produção. Hoje em dia, quando surge um Programa como este da Qualidade, a gente reúne o pessoal buscando a participação através de troca de idéias" (Diretor industrial).

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sintetizado através do quadro 3, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Assim, no segmento prático, pode-se dizer que na empresa *Alpha* existe uma valorização clara da comunicação informal que parece ser muito salutar à empresa. Porém, a comunicação formal necessita de maior trabalho com objetivo de promover, também, *inputs* formais do pessoal. Sendo assim, há uma evidência maior dos instrumentos informais de comunicação em relação aos formais, sendo estes observados através dos fluxos de comunicação *top-down* e *bottom-up*.

Através dos instrumentos informais, ainda, evidenciou-se na empresa *Alpha* a importância conferida ao *feedback* no processo comunicacional, visando formar um canal de comunicação. Nesse sentido, há maturidade no processo de comunicação tendo em vista a abertura de um espaço a críticas, opiniões e contribuições dos receptores. Resta saber se essa contribuição oferecida pelos receptores (empregados) é trabalhada no sentido de realmente ouvir os seus depoimentos ou se o processo termina com a contribuição do empregado sem haver retorno da empresa às sugestões, dúvidas ou reivindicações oferecidas.

#### 4.1.2.2 Treinamento

O treinamento é visto como "um caminho onde você começa a trabalhar a cabeça das pessoas" (Diretor de *marketing*). Portanto, refere-se à conscientização acerca da Qualidade. Observou-se que desde a implantação deste Programa, 95% das pessoas foram recicladas (atualizadas). Constatou-se que a partir da implantação do PMC na empresa *Alpha* houve um investimento maior em treinamento no sentido de capacitar as pessoas a promoverem a Qualidade.

A empresa oferece treinamento interno e externo, sendo que em 1994 atingiu-se 65000 horas de treinamento.<sup>27</sup> Estes treinamentos referem-se à execução de tarefas (*on the job*), treinamento prático, simulações, desenvolvimento de habilidades, treinamento vivencial em nível de auto-

---

<sup>27</sup> Observa-se que 65000 horas de treinamento para um quadro de 2892 funcionários representa cerca de 0,97% horas de treinamento por ano. Como parâmetro, destaca-se que o índice observado em países desenvolvidos corresponde ao intervalo de 3 a 4%.

treinamento (fitoteca<sup>28</sup>, biblioteca). Evidencia-se, dessa forma, o treinamento do tipo técnico e desenvolvimento de habilidades. O treinamento do tipo atitudinal não foi identificado na empresa.

**\* VISITA A OUTRAS EMPRESAS** - Entre as medidas que a empresa utilizou como forma de treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos, destaca-se a visita a outras empresas que implantaram Qualidade Total: "onde se trocavam idéias, falava-se das dificuldades na implantação, o que facilitou o processo; sempre com o apoio da diretoria" (Diretor de *marketing*).

**\* TREINAMENTO 5S<sup>29</sup>** - O treinamento 5S encontra-se em fase de ampliação (aplicação em outras áreas). O primeiro passo na implantação do Programa 5S na empresa foi melhorar o ambiente e as condições de trabalho na empresa. Foi feita uma reunião com todo o corpo gerencial da indústria<sup>30</sup> quando se explanou o assunto. Realizou-se um treinamento específico para o corpo gerencial e de supervisores. Este treinamento foi baseado no conceito e utilização dos 5S.

A primeira idéia foi a de sensibilizar e motivar as chefias para a implantação deste Programa. Para isso, foi mostrado uma série de filmes e trabalhos realizados sobre os 5S. A idéia era de que a partir desse treinamento inicial para as chefias, elas se envolvessem no programa e oferecessem as condições básicas para que o programa se concretizasse. "Fica um pouco difícil nós pedirmos aos nossos funcionários um 5S sendo que o básico necessário ainda tinha as suas deficiências" (Gerente de recursos humanos). Então, a primeira etapa foi oferecer essas condições básicas de limpeza de banheiros, paredes, janelas, chão, enfim tornar o ambiente de trabalho um local agradável. Neste segmento, cita-se o exemplo

---

<sup>28</sup> A empresa está investindo em sua fitoteca. Tendo em vista a sua localização (região distante dos centros culturais e sem universidades, nem biblioteca ampla) a empresa adquire livros, revistas técnicas, jornais e fitas de vídeo. Para o ano de 1995, existe a previsão de aprimoramentos em informática em nível de CD Room.

<sup>29</sup> O Programa 5S busca tornar o local de trabalho mais limpo e organizado a partir da mudança na maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida (Campos, 1992). O 5S traduz-se em: *seiri* (arrumação), *seiton* (ordenação), *seisoh* (limpeza), *sheiketsu* (asseio), *shitsuke* (auto-disciplina).

<sup>30</sup> No primeiro momento o programa 5S aconteceu na área industrial. Para o ano de 1995 existe um planejamento para a área administrativa.

do pessoal da manutenção. O Chefe do Setor chegou a conclusão de que "a sua área concertava todos os equipamentos da empresa, mas em compensação ela era a mais feia. Então, o pessoal resolveu consertá-la" (Gerente de recursos humanos). Todos os funcionários da área foram reunidos, a área foi filmada e mostrada a todos. E o grupo decidiu que esta área seria a área exemplo da empresa e começaram a "faxina" (Gerente de recursos humanos). Filmou-se a área antes e depois do trabalho de arrumação, limpeza e organização. Inclusive, este filme está servindo de exemplo e já foi mostrado para visitantes e em faculdades. Os funcionários ficaram tão comprometidos que eles não arrumavam o seu local de trabalho somente em uma determinada hora do dia, "todo o tempinho livre era dedicado a limpeza e organização" (Gerente de recursos humanos).

Para a segunda fase do Programa, existe o planejamento de envolver todos os funcionários. Para isso, existe basicamente um treinamento dirigido para a sensibilização, motivação, acompanhamento da execução do trabalho (registro e filmagens antes, durante e depois da execução dos 5S).

**\* VINDA DE PALESTRANTES** - Alguns outros aspectos contribuíram para o envolvimento das pessoas no Programa, no ano de 1994. Foram trazidos **profissionais para ministrar palestras internamente na empresa (com experiência em Programas de Qualidade bem sucedidos) e professores da área de Qualidade.** A empresa aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e através do mesmo participou de diversos cursos, palestras, discussões, "inclusive assistiram a uma palestra do Professor Falconi da Fundação Christiano Ottoni" (Gerente de recursos humanos). Foram mostrados, também, resultados de empresas como a Stihl e Xerox. Existe, também, um curso obrigatório do Programa de 40 horas voltado para a sensibilização, motivação e ferramentas da Qualidade. Num primeiro momento, este treinamento busca atingir aos níveis de diretoria e gerencial e num segundo plano, a todos os funcionários da fábrica.

**\* CURSO DE CRIATIVIDADE E PREPARAÇÃO PARA O AMBIENTE DE MUDANÇA** - A empresa oferece cursos internos sobre **criatividade e preparação para o ambiente de mudança** dedicados à

área administrativa.<sup>31</sup> Estes cursos visam dar suporte a implantação dos 5S nesta área. O treinamento para a implantação dos 5S é extremamente vivencial. Assim, pretende-se preparar uma sala mobiliada, mas de maneira desorganizada e o pessoal deve arrumá-la. Trata-se de uma simulação que visa colocar o grupo frente a um caso real vivenciado diariamente na empresa.

**\* TREINAMENTO ESTRATÉGICO PARA A QUALIDADE, TREINAMENTO OPERACIONAL E EDUCAÇÃO BÁSICA** - Há, também, o **treinamento estratégico para a Qualidade** dedicado às gerências, o **treinamento operacional** para formar pessoal de corte, costura e montagem e os **programas de educação básica**. Conforme o Gerente de recursos humanos, a empresa "estimula o pessoal voltar aos estudos" subsidiando 80% das despesas, para os cursos do 1º grau e 2º graus técnico. Para 1995 a empresa está planejando um programa de alfabetização. Através desse programa de educação básica a empresa demonstra a preocupação com a formação de seu pessoal evidenciando-se o treinamento voltado para a educação. Dentro da empresa existe, ainda, um quadro de 27 analfabetos (num total de 2371 funcionários), sendo que 80% da população possui o 1º grau completo.

**\* ATIVIDADES PÓS-TREINAMENTO** - A pessoa treinada busca multiplicar as informações recebidas para as demais áreas. Depois de três meses, avalia-se os resultados desse trabalho procurando responder basicamente as questões registradas em formulários padrões destinados a treinando e chefia: o que aconteceu com a área após o treinamento do colaborador? Minimizou-se os custos? Maximizou-se os lucros? Trouxe Qualidade ao processo? A avaliação segue basicamente uma escala: atingiu o objetivo, atingiu parcialmente o objetivo, plenamente, ou excedeu as expectativas.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Ressalta-se que a área industrial encontra-se engajada no programa de Qualidade via o programa dos 5S.

<sup>32</sup> Observa-se que o material relativo a avaliação do treinamento não pode ser fornecido por tratar-se de uma "novidade" que o gerente de R.H. está implantando. "A avaliação encontra-se na fase piloto e por enquanto os resultados apresentados tem sido satisfatórios" (Gerente de recursos humanos).

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sintetizado através do quadro 4, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Como se observa no decorrer dessa seção, o treinamento na empresa *Alpha* é encarado como uma forma de investimento tendo em vista todo o acompanhamento dedicado ao processo<sup>33</sup> de desenvolvimento do pessoal (treinamento tipo A, que inclui o desenvolvimento de habilidades e acompanhamento pós-treinamento, conforme Hronec, 1994, abordado no referencial teórico), apesar dos esforços voltados a etapa pós-treinamento terem sido caracterizados como um projeto recente e em fase de aprimoramento.

Observou-se, também, treinamentos visando o desenvolvimento técnico e educação básica através de cursos de alfabetização, 1º e 2º graus.

#### 4.1.2.3 Recompensa

No que se refere às recompensas oferecidas pela empresa, observa-se a seguir algumas práticas.

**\* PREMIAÇÃO PARA ÁREA DE CORTE** - A empresa atualmente não possui nenhum programa em termos de recompensa monetária efetivamente planejado. Existe somente uma **premiação para a área de corte** visando o melhor aproveitamento do couro. Trata-se de uma recompensa monetária mensal, por produtividade.

**\* DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS** - Para o ano de 1995 a empresa pretende implantar algo em nível de **distribuição de resultados**, mas ainda não possui nada oficializado.

**\* ELOGIOS E DIVULGAÇÃO** - O que se pode observar na empresa foram os reconhecimentos através de **elogios, divulgação das**

---

<sup>33</sup> Observa-se que, neste sentido, o treinamento caracteriza-se como um processo e não como um evento.

sugestões consideradas relevantes **via mural** interno na empresa (citando o nome dos componentes da equipe), **viagens** (por tempo de serviço), **medalhas, jantares e confraternização**.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sintetizado através do quadro 5, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

As recompensas oferecidas pela empresa referem-se a medidas relacionadas a produtividade, estabilidade no emprego e valorização profissional e, implicam em reconhecimento do esforço empreendido pelo funcionário. A maior parte dessas recompensas oferecidas são do tipo não monetária e são concedidas de forma individual, não existindo uma sistemática de avaliação (avaliação de desempenho) durante o processo nem instrumentos que visem medir a satisfação dos trabalhadores em relação aos tipos de recompensas oferecidas.

#### 4.1.2.4 Benchmarking

**\* INDICADORES INDUSTRIAIS E DE RECURSOS HUMANOS** - Os indicadores em nível industrial estão relacionados ao índice de produtividade: tempo de produtividade, qualidade na produtividade, eficiência na produtividade. Em nível de recursos humanos a empresa avalia e compara internamente a evolução dos seus índices relativos a *turnover*, absenteísmo, número de funcionários, processos trabalhistas e horas de treinamento.

**\* VISITAS** - Pode-se citar, ainda, como forma de comparação de resultados, as visitas realizadas a outras empresas ("em média uma visita por mês", conforme o Diretor industrial), onde observa-se a evolução do programa de Qualidade, sem necessariamente observar-se algum indicador específico de *benchmarking*. Existe ainda, um intercâmbio muito forte entre as empresas que participaram do Programa de visita ao Japão (30 empresas de diversas regiões do País e de diferentes setores industriais).



**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sintetizado através do quadro 6, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

A empresa realiza o *benchmarking* do tipo interno e externo, mas ainda de forma não sistematizada (não é visto como um processo de avaliação com fases e etapas definidas e os indicadores não são divulgados por toda a empresa, não sendo de conhecimento geral). Assim, os indicadores citados como sendo exemplos de *benchmarking* não puderam ser caracterizados como um processo contínuo de avaliação, mas um simples processo de acompanhamento e demonstração de resultados.

#### 4.1.3. Outros Elementos Facilitadores

Os dados levantados na empresa *Alpha* apontam para outras estratégias de sensibilização que facilitaram a implantação da Qualidade Total e, portanto, merecem destaque:

**\* CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAL COM EXPERIÊNCIA EM QUALIDADE TOTAL** - A contratação de um profissional com experiência em Qualidade Total (segundo semestre de 1994) que acompanhasse de perto todos os esforços voltados para a Qualidade foi um grande salto da empresa em rumo ao PMC implantado. Trata-se do Gerente de recursos humanos<sup>34</sup>, um profissional que possui experiência na implantação de outros Programas de Qualidade e, conseqüentemente possui uma bagagem muito boa sobre o tema. Essa pessoa vem realizando treinamentos (citados na seção 4.1.2.2) e eventos internos que promovem a Qualidade (os 5S, por exemplo). O trabalho centraliza-se nos *team-work*, visando alcançar um processo de trabalho mais participativo. Dessa forma, observa-se a importância em existir a figura de uma pessoa responsável pela Qualidade, onde os funcionários possam estabelecer a associação do programa à pessoa e recorrer a esta quando necessário.

<sup>34</sup> Destaca-se que o profissional experiente pertence a área de recursos humanos, ao invés de produção, projetos, ou qualquer outra. Este ponto reforça a importância conferida a gestão das pessoas no PMC e o papel dos agentes facilitadores (ligados a questão de envolvimento e comprometimento).

Apesar deste item referir-se a uma particularidade da empresa, esta estratégia em contratar um profissional para assumir o Programa de Qualidade contribuiu para o aprimoramento dos **agentes facilitadores** já abordados: **treinamento e comunicação**.

**\* LIDERANÇA** - O papel exercido pelo líder é fundamental no processo de mudança vivenciado pela empresa. Neste sentido, observou-se que existe uma ação muito forte do Diretor industrial visando um trabalho mais participativo. Assim, as pessoas sabem quais são as mudanças que estão planejadas e como a empresa pretende agir para tornar-se mais competitiva. Existem **reuniões informais** constantes no chão de fábrica o que promove um clima saudável de trabalho onde as pessoas possuem espaço para **participarem com sugestões e esclarecerem dúvidas** sobre o processo de mudança. O próprio Diretor industrial afirma: "A Qualidade Total começa por nós. Nós temos que sair e conversar com o pessoal e mostrar que nós queremos a Qualidade para juntos conquistá-la" (Diretor industrial). Dessa forma, a **comunicação** se torna clara e todos sabem o rumo que a organização deve tomar.

Existe ainda a contribuição dos líderes de **chão de fábrica**. Não se trata das chefias, mas sim daquelas pessoas que possuem o dom de **conquistar a confiança** das demais e **falam em nome de todas**. "Essas pessoas, quando engajadas no processo, facilitam muito o envolvimento dos seus colegas de trabalho" (Gerente de recursos humanos). Assim, através do agente facilitador **comunicação** (informal) observa-se a construção da boa imagem do programa.

**\* PERFIL QUALIFICADO DO TRABALHADOR** - Segundo os entrevistados, o próprio perfil do trabalhador *Alpha* foi um facilitador do processo. Neste sentido, a empresa contaria com uma mão-de-obra entre as mais qualificadas do país, "seja por sua formação cultural acima da média nacional, seja por sua inata vocação para o trabalho manual" (manual interno da empresa *Alpha*: "Etnia ítalo-germânica: a Europa brasileira"). "Nós temos um piso de fábrica fantástico, nosso pessoal é muito bom. É só nós darmos oportunidade para o pessoal que eles participam mesmo" (Diretor industrial). Assim, observa-se que a formação básica do pessoal é fundamental para o acompanhamento do PMC. Isto é, quanto mais rica for a

sua formação, mais fácil será o acesso às técnicas e conceitos da Qualidade. Observa-se que o **treinamento** ao nível de formação básica é fundamental para o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa e conseqüentemente para o amadurecimento da Qualidade.

**\* REDUÇÃO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS** - Na empresa *Alpha* a redução dos níveis hierárquicos contribuiu para o processo de mudança na medida em que melhorou a **comunicação** horizontal. Observou-se que neste caso, a redução de níveis hierárquicos não foi sinônimo de demissão, pois a maioria dos funcionários foram redistribuídos e uma outra parte foi encaminhada para a aposentadoria. Assim, este "enxugamento não foi traumático" (Diretor de *marketing*) e pode-se dizer que até mesmo facilitou o processo de mudança, conforme depoimentos: "o caminho ficou bem mais perto entre o chão de fábrica e o Presidente" (Gerente de recursos humanos) e "as distâncias se estreitaram, as pessoas começam a ter mais responsabilidades e, com isso você começa a remunerá-las melhor" (Diretor de *marketing*). Assim, a comunicação, através da redução dos níveis hierárquicos, foi agilizada, fato esse que contribuiu com a informalidade entre as pessoas (independentemente da posição hierárquica ocupada).

## 4.2 A Empresa *Beta*

Para o estudo da Empresa *Beta* foram realizadas sete entrevistas com seis pessoas relacionadas ao PMC: o Gerente de fábrica, o Coordenador de Qualidade (duas vezes entrevistado), o Gerente de recursos humanos, o Gerente industrial, a psicóloga responsável pelo treinamento na empresa e o responsável pelo treinamento na área industrial.

Além das entrevistas, foram observados documentos internos da empresa, manuais, trabalhos de conclusão de curso de graduação que foram desenvolvidos na empresa, fotos da fábrica antes e depois da implantação do 5S, foram realizadas visitas pela empresa e demonstração de vídeo relativo a implantação do Programa de Qualidade (PMC). Este vídeo, inclusive, foi mostrado a todos os funcionários da empresa no lançamento do Programa: "Odisséia 2000 Rumo à Qualidade Total".

## 4.2.1 Aspectos Gerais

### 4.2.1.1 A Empresa

A Empresa *Beta* pertence ao setor industrial de bebidas. Trata-se de uma das maiores fábricas de bebidas do País.

A empresa em estudo iniciou as suas atividades em 1904, quando duas importantes cervejarias cariocas - a Georg Maschke & Cia. e a Preiss Haussler e Cia. - resolveram se unir. Nascia, então, a empresa *Beta* com uma produção inicial de 6.000.000 de litros de cerveja por dia (800.000 garrafas por dia somente na Unidade Continental)<sup>35</sup>. A partir dessa data, a empresa tem ampliado e diversificado a sua linha de produtos.

Trinta anos após a sua fundação, no carnaval de 1934, um grande desafio foi vencido - o chope da *Beta* foi engarrafado e fez o maior sucesso nos salões de bailes e ruas. O povo ficou tão entusiasmado com a novidade que Ary Barroso e Bastos Tigre uniram seus talentos e compuseram um samba em sua homenagem o "Chopp em Garrafa".

Hoje, com mais de noventa anos de história, a Companhia possui um complexo industrial formado por diversas filiais e empresas associadas tendo localizada a sua administração central no Rio de Janeiro.

Suas fábricas estão estrategicamente distribuídas em doze estados, e têm para integrá-las uma rede de revendedores que atendem a mais de 500.000 pontos-de-venda em todo o território brasileiro, comercializando as linhas de cervejas e refrigerantes que a Companhia oferece ao mercado.

Além disso, num esforço para contribuir com a colocação de produtos brasileiros no exterior, a empresa *Beta* tem exportado seus produtos para os cinco continentes, destacando-se neste programa o sistema

---

<sup>35</sup> A Unidade Continental é a fábrica da Beta localizada em Porto Alegre onde realiza-se a investigação.

de franquias através do qual engarrafadores autônomos, sob licença e supervisão da Companhia, fabricam refrigerantes *Beta* em vários países da América Latina, África, Europa e Oriente.

As mudanças na empresa começaram a ser evidenciadas mais claramente a partir de 1989. Nessa data, houve a compra do controle acionário pelo Banco de Investimento Garantia e a empresa *Beta* deixa de ser caracterizada como uma empresa familiar.

A partir de então, começou a se processar uma grande reforma. Em 1989, a empresa contava com 23.000 empregados; hoje a empresa *Beta* possui cerca de 9.900 funcionários e mantém o mesmo nível de produção encontrando-se mais modernizada.

Através dessa mudança de direcionamento, a empresa *Beta* modificou não apenas a sua estrutura formal<sup>36</sup> como também as mudanças referentes ao relacionamento entre as pessoas foram amadurecendo, o que abriu espaço para uma maior informalidade. Nesse sentido, as relações tornaram-se mais diretas e claras. O estilo gerencial sofreu alterações e uma abertura maior começa a surgir aproximando as pessoas. Os gerentes da fábrica trabalham todos juntos numa grande sala, não usam mais gravatas adotando um estilo mais descontraído e informal, as pessoas tem livre acesso à gerência não importando a sua posição hierárquica. Dessa forma, evidencia-se o aspecto transparência, tão citado pelos membros da empresa nas entrevistas realizadas, como um facilitador ao processo de mudança.

#### 4.2.1.2 O Programa de Mudança para a Competitividade

O PMC adotado pela empresa *Beta* refere-se à Qualidade Total, internamente denominado de "Odisséia 2.000 - Rumo à Qualidade Total". O Programa foi fruto, "em primeiro lugar de uma necessidade de melhorar os processos internos, a maneira de trabalhar, a qualidade de vida e em segundo lugar, tendo em vista uma necessidade internacional onde a empresa começa a entrar em mercados no exterior"(Gerente de fábrica).

---

<sup>36</sup> O organograma da empresa *Beta* (Unidade Continental) pode ser observado no anexo C.

A partir dessas necessidades, em 1991, a empresa *Beta* em parceria com a Fundação Christiano Ottoni iniciou o Programa de Qualidade Total.

Inicialmente, os executivos da empresa passaram por vários treinamentos, que são descritos posteriormente, e fizeram uma visita ao Japão para conhecer um pouco mais a cultura oriental.

O Programa foi lançado partindo da diretoria quando foi elaborada uma fita de vídeo destinada a todos os funcionários. Nesta gravação o Diretor Geral e o Vice-Diretor apresentaram o Programa "Odisséia 2000 rumo à Qualidade Total". Trata-se, basicamente, da difusão do Programa 5S que na empresa recebe o nome de 5D (5 Dimensões da Qualidade)<sup>37</sup>, são eles: seleção, organização, limpeza, conservação e auto-disciplina. Neste dia a fábrica parou. Foram distribuídas camisetas com o logotipo "Odisséia 2000 rumo à Qualidade Total", cartilha, folhetos e, foi oferecido um churrasco a todos os funcionários.

Isso posto, parte-se para a apresentação dos princípios (objetivos macros) que fazem parte do Programa de Qualidade:

- a) valorização do ser humano - engloba investimento permanente em pessoas, captação dos melhores profissionais com a remuneração de acordo com o mercado de trabalho, treinamento contínuo, recompensas por resultados alcançados, proposição e oportunidade de desenvolvimento profissional, pessoal e social;
- b) um bom lugar para trabalhar - refere-se à objetividade, informalidade e descentralização administrativa, manutenção de uma estrutura simples ao nível de hierarquia e quadros funcionais, incentivo à participação, integração e comunicação ágil entre todos;

---

<sup>37</sup> As 5 Dimensões da Qualidade trabalhadas no Programa referem-se a etapas que devem ser vencidas para que se atinja a Qualidade Total em termos de limpeza e organização do ambiente de trabalho.

- c) liderança - está ligada ao objetivo: "queremos ser a melhor e a maior empresa de bebidas do Brasil e uma das maiores do mundo lá pelo ano 2.000" (Gerente de fábrica);
- d) satisfação total dos clientes - significa a perseguição de tecnologias que garantam produtos, processos e serviços executados com qualidade;
- e) um bom negócio: lucro, parceria e produtividade - refere-se aos consumidores como os patrões do negócio, à competitividade e visão voltada para o mercado, à parceria com revendedores, à atuação dentro das normas legais, à preservação do meio-ambiente, à boa imagem da companhia, ao lucro como resultado de um bom desempenho, à satisfação dos clientes e permanente motivação.

Os conceitos fundamentais da Qualidade foram apreendidos e repassados aos funcionários da empresa através do "Método Cumbuca" (que será abordado na seção destinada a treinamento).

Com o objetivo de sintetizar o Programa de Qualidade Total da empresa *Beta*, a seguir apresenta-se as principais etapas (ou subprogramas) adotados pela empresa, sempre gerenciadas pelo Coordenador local de Qualidade.<sup>38</sup> Este Coordenador dedica-se exclusivamente à Administração da Qualidade e encontra-se sublocado em um escritório (EGQT)<sup>39</sup> que foi criado no início do Programa.

### **Principais Etapas do Programa Qualidade Total *Beta*:**

PTP (Padrão Técnico de Processo) e PTU (Padrão Técnico de Utilidade).<sup>40</sup> Estes programas visam a padronização das etapas do processo produtivo com a finalidade de se produzir uma cerveja padronizada. Isto porque a cerveja assume muito a característica do cervejeiro, possui a

---

<sup>38</sup> Observa-se que cada unidade do grupo *Beta* possui um Coordenador de Qualidade.

<sup>39</sup> Trata-se do Escritório de Gerenciamento da Qualidade Total. Observou-se, que no início da jornada em rumo à Qualidade Total, este escritório servia como um meio de propagar conhecimentos e métodos para toda a empresa. Atualmente, o escritório funciona como órgão de apoio a todas as áreas da empresa, *staff* da Qualidade.

<sup>40</sup> Tanto o PTP quanto o PTU foram criados a partir de estudos de ferramentas, teorias e exemplos de outras atividades. Observa-se que não existe um padrão técnico aplicado à cerveja, razão pela qual esses indicadores foram criados internamente.

característica cultural do local e outros fatores que possam influenciar no paladar da cerveja, mesmo sem alterá-lo.

Assim, o PTP refere-se aos fluxos do processo, aos itens de controle, às ferramentas utilizadas e o PTU preocupa-se com as condições ambientais de temperatura, vapor, humidade, fermentação, cor, paladar, aroma etc..

Os primeiros processos a serem padronizados referiam-se à *Beta Chopp Exportação* e à *Beta Chopp* de produção nacional.

**Gerenciamento pelas diretrizes** - No ano de 1994, a Diretoria Geral da Empresa começou a definir os objetivos referentes ao lugar que a empresa quer estar no ano 2.000. A partir dessas metas, estabeleceram-se como cada diretoria iria contribuir para que se atingissem os resultados propostos. Assim, foram discutidos cada um dos itens estabelecidos, que foram abertos em metas de produtividade, despesas fixas, custo variável para o ano corrente. Essas metas eram passadas para as chefias em termos de objetivos a serem atingidos no ano e sobre os quais eles seriam avaliados (avaliação de desempenho).

As avaliações são realizadas trimestralmente com cada funcionário (até o nível de supervisão). Assim, é feito um acompanhamento de como ele está se encaminhando em relação ao seu objetivo anual. Sobre os resultados atingidos pela Unidade é distribuído um Bônus de Participação no Lucro que será melhor abordado na seção referente à recompensa.

**Programa de Excelência** - Trata-se de um programa destinado à área comercial com o objetivo de envolvê-la no PMC. É feito todo um trabalho de conscientização em cima das revendas da própria empresa e, também, das que são terceirizadas.<sup>41</sup> A área comercial tem trabalhado visando padronizar essas revendas com sala de vendas e frota adequada.

---

<sup>41</sup> Das 900 revendas que a empresa possui apenas 20 são próprias, as demais são terceirizadas. Essas revendas terceirizadas são exclusivas da *Beta*. Relativo a essas 20 revendas que são da empresa, existe um interesse estratégico da empresa em mantê-las, para que se "conheça o negócio" (Gerente industrial).



Observou-se que referente a este programa também é oferecido uma premiação às melhores revendas, assunto este abordado na seção destinada à recompensa.

**Prefeituras** - Trata-se de uma estratégia que visa reforçar o conceito 5D. Para tanto, a fábrica foi dividida em 10 seções ou prefeituras que possuem um responsável por cada uma delas que é chamado de prefeito. São elas:

- 1-Industrial.
- 2-Sala de maquinarias.
- 3-Envazamentos.
- 4-Fundamentações, adegas, filtração, embarrilamento e resfriamento.
- 5-Matéria-prima, sala de cozimento e xaroparia.
- 6-Casa de bombas e laboratórios.
- 7-Oficinas.
- 8-Compras, almoxarifado, depósito de inflamáveis.
- 9-Estacionamento, prédio social, sala de visitas, treinamento e jardim frontal.
- 10-Prédio administrativo.

Para o lançamento do programa 5D foi feito um torneio de futebol. Cada área formou o seu time e o vencedor recebeu o Troféu da Qualidade. A partir de junho de 1993, ao final de cada mês, é definida uma equipe de auditoria que é composta pelo Gerente industrial e alguns funcionários da fábrica que elegem a equipe vencedora do mês. Essa equipe é premiada pelo seu desempenho referente à limpeza e conservação. A premiação será melhor detalhada na seção recompensa.

A seção apresentada teve o objetivo de oferecer informações para que se pudesse conhecer melhor o PMC implantado e, assim, tornar mais claro o assunto a ser explorado a seguir, os **agentes facilitadores** do processo de mudança ("Odisséia 2.0000 - rumo à Qualidade Total") na empresa *Beta*.

## 4.2.2 Os Quatro Agentes Facilitadores

A seção a seguir destina-se à análise dos elementos que contribuíram no processo de mudança na empresa *Beta*, ou seja, às estratégias de sensibilização adotadas pela empresa na tentativa de envolver e comprometer as pessoas no processo. Para esta análise, as variáveis estudadas serão os quatro **agentes facilitadores** abordados no referencial teórico: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking* e serão levantados, ainda, outros possíveis **elementos facilitadores** do processo de mudança vivenciado pela empresa *Beta*. Assim, as questões básicas abordadas nesta seção referem-se a utilização dos **agentes facilitadores** (comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*) a partir das questões básicas levantadas no referencial teórico, apresentadas nos quadros 3, 4, 5 e 6.

### 4.2.2.1 Comunicação

A comunicação interna foi citada pela empresa como um instrumento de extrema importância no processo de mudança tendo em vista a conscientização que é fruto de um bom trabalho de comunicação: "eu diria que a comunicação é vital", conforme as palavras do Gerente industrial.

**\* COMUNICAÇÃO INFORMAL** - Na empresa *Beta* existe uma **linha direta** entre as pessoas que compõem a estrutura organizacional. Observou-se, por exemplo, plena liberdade de qualquer funcionário em falar com o Gerente geral. Esta situação, entretanto, era muito diferente "a algum tempo atrás", conforme depoimentos. Existia uma hierarquia muito rígida e uma sólida separação entre as pessoas de níveis hierárquicos diferenciados, fato este que dificultava a comunicação horizontal.

Porém, hoje o que se observa é uma **política de portas abertas** e uma **transparência nas informações**, evidenciada através das vias de comunicação *top-down* e *bottom-up*. Contudo, a comunicação lateral não foi tratada.

\* **COMUNICAÇÃO FORMAL** - Como instrumentos de comunicação interna na empresa foram citados os quadros murais, as reuniões, o jornal interno (que atualmente não é mais editado) e os manuais internos.

### **ALGUNS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO:**

\* **QUADRO DE AVISOS** - Referente aos quadros de avisos, encontram-se 19 espalhados entre áreas administrativa (9) e industrial (10). As informações contidas nesses quadros referem-se a eventos internos, à apresentação de indicadores da empresa e à divulgação de resultados operacionais obtidos. Trata-se de um instrumento informativo e não de comunicação (ausência de *feedback*).

\* **REUNIÕES** - As reuniões apresentadas são do tipo informativas (realizada individualmente por área de trabalho conforme a necessidade), estratégicas (anuais com participação da diretoria e gerência), análise e resolução de problemas (mensais com participação da gerência, chefia e funcionário) e relâmpagos (diárias com participação da gerência, chefia e funcionário). Esses encontros são constantes, principalmente na área industrial. O Diretor industrial classifica essas reuniões como "mistas", no sentido de participarem todas as pessoas envolvidas na temática. O resultado dessas reuniões é muito positivo tendo em vista o incentivo à participação de todos os funcionários no processo de comunicação (importância da "troca" e compreensão do contexto).

\* **CAIXA DE SUGESTÕES** - A empresa não adota a técnica de **caixa de sugestões**. A justificativa é de que as pessoas devem apresentar as suas idéias verbalmente através de um contato informal que se observa diariamente entre empregados e chefias (transparência).

\* **CIRCULARES** - Uma estratégia adotada durante a implantação do programa que visava reforçar os conceitos de Qualidade refere-se às **circulares** (Boletim da Qualidade Total) que foram confeccionadas e anexadas ao contra-cheque dos funcionários. Assim, no final da 10ª circular, o funcionário teria o resumo do livro: Campos, V. Falconi: Qualidade Total - padronização de empresas (1991), que abordava o

conceito de Qualidade Total, a necessidade de sobrevivência, as várias dimensões da Qualidade, o conceito de processo, o ciclo PDCA, o conceito de problema, o MASP.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico levantado sobre o agente facilitador comunicação, sintetizado através do quadro 3, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Pode-se concluir que o processo de comunicação na empresa *Beta* evidencia-se através dos fluxos *top-down* e *bottom-up*, principalmente via comunicação informal, existindo uma lacuna relacionada a comunicação formal (falta de *feedback* e baixo grau de maturidade tendo em vista os instrumentos apresentados). Neste sentido, existe um espaço a ser trabalhado no que se refere à abertura a críticas, opiniões e contribuições dos trabalhadores visando formar um verdadeiro canal de comunicação e comprometendo todos os integrantes da empresa com o processo de mudança.

#### 4.2.2.2 Treinamento

A empresa *Beta* oferece aos seus funcionários os treinamentos do tipo gerencial, técnico e comportamental que são realizados internamente e externamente, sendo que atualmente, o treinamento interno é o mais evidenciado. Observou-se que no ano de 1993 o número de pessoas treinadas em nível interno foi de 2.200 hora/homem e externamente, 1.900 hora/homem. Em 1994 essas horas foram acrescidas; internamente observou-se 3.040 hora/homem e externamente 2.137 hora/homem que se traduz em 25 cursos ministrados internamente e 40 ao nível externo. Assim, evidencia-se um aumento progressivo de investimento em treinamento na empresa, principalmente a partir da implementação do PMC.

**\* TREINAMENTO PARA O PMC** - Inicialmente, ao nível gerencial, foi oferecido um curso fechado de 36 horas no Rio de Janeiro baseado no **trabalho de Falconi Campos** (Fundação Christiano Ottoni). Na volta da viagem, os conceitos foram repassados via palestras internas,

filmes e boletins informativos aos demais funcionários. Todos os empregados e terceiros participaram dessas palestras. Após os primeiros conceitos absorvidos, teve início o treinamento 5S que foi ministrado às chefias através de palestras internas e filmes. Cada chefia repassou os conceitos apreendidos a sua equipe (efeito multiplicador).

Visando uma explanação mais clara do tema, pe-se dividir a abordagem do treinamento em três etapas (com públicos distintos): o treinamento inicial destinado a todos os trabalhadores; os treinamentos oferecidos à área administrativa; e o treinamento destinado à área industrial.

**\* PALESTRAS INTERNAS E FITAS DE VÍDEO** - O treinamento inicial destinado a todos os funcionários baseou-se em palestras internas e demonstrações de fitas de vídeo, onde o foco do programa destinava-se a implantação dos 5D.

**\* MÉTODO CUMBUCA<sup>42</sup>** - Na área administrativa, o treinamento centralizou-se no "Método Cumbuca". Este método foi utilizado na empresa durante 3 meses e baseou-se em estudos em grupo. Cada grupo (cumbuca) era composto por 6 pessoas que estudaram basicamente dois livros: Campos, V. Falconi: Qualidade Total - padronização de empresas, e Campos, V. Falconi: TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Os encontros eram realizados uma vez por semana (às quintas-feiras, as 13 horas, na sala de reuniões da gerência geral) com duração de duas horas.

**\* FACILITADORES SETORIAIS** - Os conceitos estudados através do Método Cumbuca foram multiplicados através do apoio dos "facilitadores setoriais" (denominação adotada pela empresa). O processo consistia basicamente em eleger um facilitador setorial por área que seria o seu representante. Assim, os grupos cumbuca eram compostos por pessoas de áreas distintas que ao final de cada seção deveriam repassar para os

---

<sup>42</sup> O Método Cumbuca é uma ferramenta de aprendizagem que baseia-se no estudo em grupo e que estimula o envolvimento e comprometimento a partir de compromisso que o grupo assume em estudar um capítulo por semana de um determinado livro para futura apresentação (vide Campos, 1992, p.s/nº).

colegas das respectivas áreas os conceitos discutidos. Na empresa *Beta*, o efeito multiplicador foi a grande chave para o desenvolvimento de todos, tendo em vista que cada um é responsável pela divulgação do conhecimento apreendido.

Os facilitadores possuíam ainda, algumas outras tarefas e responsabilidades (conforme o *folder*: "Papel dos Facilitadores Setoriais"):

- "a) coordena a implantação do gerenciamento da rotina,
- b) propõe plano de implantação em seu setor,
- c) atua como consultor interno,
- d) colhe dados sobre a implantação para gerenciamento,
- e) elabora relatórios sobre os resultados do TQC em sua área,
- f) é responsável pelo programa de educação e treinamento em controle da qualidade em seu setor,
- g) atua como elemento de ligação entre o escritório e seu setor,
- h) elabora o programa de auditoria conduzido pelo Comitê em seu setor,
- i) participa da implantação das atividades do TQC,
- j) participa da implantação do Programa de Sugestões,
- l) juntamente com a chefia propõe uma meta a ser atingida com o TQC em seu setor".

Nas áreas foram requisitados como facilitadores as seguintes pessoas (Conl, 1994, p.28):

"Produção -	1 engenheiro e 1 cervejeiro (facilitadores da Qualidade Total). 1 cervejeiro e 1 encarregado (facilitadores dos 5D).
Financeiro - Qualidade	1 analista financeiro (facilitador da Total) 1 escrivão (facilitador dos 5D)
Recursos Humanos -	2 analistas de R.H. (facilitador da Qualidade Total).
Comercial -	1 escrivão (facilitador dos 5D). 1 escrivão (facilitador dos 5D)".

\* **VISITAS** - As visitas a outras empresas que já encontravam-se em uma fase mais avançada do Programa de Qualidade Total contribuiu com o desenvolvimento do PMC na empresa *Beta*. Dessa forma, aprendia-se mais um pouco a respeito da Qualidade Total, observando-se a implantação desses programas em várias empresas, inclusive pertencentes a diversos setores industriais. Essas visitas foram

consideradas como uma forma de treinamento prático a partir de observações e, também, como um exemplo de *benchmarking* (referido na seção destinada a este agente facilitador).

**\* TREINAMENTO PTP E PTU** - Relativo a área industrial, observou-se que mesmo com todo o esforço em repassar os conceitos de qualidade (gerenciamento pelas diretrizes e resumo do Livro anexo ao contra-cheque), a área somente aderiu efetivamente ao Programa na implantação do PTP e PTU: "foi nessa hora que a área industrial entrou na Qualidade" (Gerente industrial). Foram trabalhados os conceitos de padrão técnico, macro fluxos, itens de controle e ferramentas. Cada palestra de PTP durava cerca de 2 a 3 horas.

**\* PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO NA ÁREA INDUSTRIAL** - Existe uma meta de treinamento para a área industrial relativa ao número de funcionários treinados ao ano. Isso porque "a área industrial não costumava passar por muitas seções de treinamento até então", conforme a psicóloga responsável pelo treinamento.

O planejamento do treinamento segue a técnica 5W e 1H<sup>43</sup>.

"Na área industrial observa-se o nível cultural muito baixo, então o treinamento deve observar essa característica e ser gradual, constante, metódico e planejado" (Gerente industrial).

"Nós discutimos o que ensinar para o pessoal, quem vai fazer, qual o tempo utilizado, sendo que existe uma particularidade - este treinamento é oferecido às equipes nos horários de trabalho. Então o Instrutor desloca-se até o treinando conforme o horário de trabalho de cada um deles" (Gerente industrial).

**\* ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO NA ÁREA INDUSTRIAL** - O acompanhamento se

---

<sup>43</sup> O 5W e 1H é uma técnica de análise e solução de problemas onde questiona-se: *when, what, where, who, why and how*. Neste caso, O QUE - corresponde ao assunto; O PORQUÊ refere-se a necessidade de operação; O COMO indica a maneira de conduzir a operação; O ONDE relaciona-se ao local da operação; O QUEM determina a pessoa que conduz a operação.

processa através de uma ficha individual (Boletim do Operador) destinada a todos os funcionários da área. Esta ficha aborda o programa de treinamento, tudo o que cada funcionário deve apreender sobre a Qualidade, PTP e Padronização.

Além disso, observou-se a existência de uma auditoria interna que verifica a assimilação dos ensinamentos transmitidos através do treinamento realizado. Os funcionários são questionados acerca do conteúdo desenvolvido.

\* **MANUAIS DE TREINAMENTO** - Os manuais de treinamento na área industrial foram confeccionados pelos próprios funcionários que descrevem os padrões de operações. Esse trabalho foi baseado no consenso de toda a equipe acerca da correta execução das tarefas. Esse assunto era debatido pelos turnos da manhã, tarde e noite. Depois de estabelecido os padrões todos os funcionários assinaram os relatórios e dessa forma, se comprometem em realizar as especificações aprovadas por eles próprios. "A empresa primeiro deu o conhecimento. Foi dado o acesso e foi explicado minuciosamente e, depois veio a cobrança. Se estabeleceram prazos e metas e quem não atinge fica fora, paciência" (Gerente industrial). Observa-se, nessa questão o alto nível de exigência que a Companhia espera de seus funcionários.

\* **PTP E PO** - Em termos de cursos oferecidos ao pessoal do industrial destaca-se o **PTP e PO (Padrão Operacional)** ao nível de treinamento operacional. Existem duas pessoas na área industrial que são responsáveis por esses treinamentos e paralelamente ministram cursos sobre o **conceito de qualidade, ferramentas, estudo de fluxos, processos e ciclo PDCA**. O treinamento é realizado em pequenos grupos: no engarrafamento, na fabricação de adega, nos armazéns de produtos e garrafas. Cada funcionário na área industrial possui duas **apostilas**. A primeira apostila possui conceitos do PTP, avaliação dos processos (verde, amarelo e vermelho) que podem consultar quando for necessário. A segunda



apostila refere-se à padronização e possui: o diagrama de *Ishikawa*,<sup>44</sup> análise de falhas e o manual de treinamento para P.O. mais complexos.

**\* TREINAMENTO DE INFORMÁTICA E EDUCAÇÃO BÁSICA** - Paralelamente, sentiu-se a necessidade de investir em treinamentos que estavam vinculados de forma indireta ao programa sobre os quais as pessoas precisavam se reciclar. Dentre eles cita-se: o **curso de informática** que foi ministrado externamente através do SENAC e o **Programa de Educação Básica** no qual a empresa através de um convênio com uma escola de 1º grau oferece cursos supletivos nos turnos manhã, tarde e noite. O horário do curso é determinado conforme a disponibilidade do funcionário.

**\* PLANEJAMENTO PARA 1995** - Referente ao planejamento de treinamento, no ano de 1994 a necessidade de treinamento era basicamente detectada pela chefia e gerência da área através das avaliações de desempenho. Essas chefias conversavam com a área de R.H. e verificavam a possibilidade em atualizar o seu pessoal no aspecto levantado nas avaliações. O processo era informal. O que se observou entretanto, foi que em algumas áreas o número de treinamentos foi praticamente zero. "Isso justifica-se basicamente porque não existia uma meta relacionada ao número de pessoas treinadas (hora/homem treinados)", conforme a psicóloga responsável pelo treinamento na empresa.

Para 1995 está planejando-se algo mais formal. Já existe uma meta estipulada. Então, em cima dessa meta cada chefia planejou em conjunto com o seu funcionário os treinamentos que devem ser efetuados para suprir a carência de cada indivíduo.

**\* AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO** - O funcionário treinado é avaliado a partir de uma auto-avaliação e avaliação do curso em termos de instalações e equipamentos, programa, instrutor e duração do evento. Existe, ainda, um espaço destinado a sugestões. Observou-se, também, a avaliação "reação de treinamento". Na reação de treinamento questiona-se qual foi o acréscimo em termos de benefícios que o treinamento

---

<sup>44</sup> O diagrama de *Ishikawa* é uma técnica de análise e solução de problemas baseado na relação de causa e efeito.

proporcionou ao funcionário e à empresa. Esse formulário é enviado alguns meses depois de concluído o treinamento, "meio de surpresa" (psicóloga responsável pelo treinamento na empresa), para a chefia imediata preencher. É nesse momento que a pessoa pensa se está sendo útil ou não os conhecimentos adquiridos com o treinamento. Busca-se trabalhar, dessa forma, a formação do funcionário (educação) e não apenas treiná-lo para desempenhar sua tarefa (evidência do treinamento do tipo A, que inclui o desenvolvimento de habilidades e acompanhamento pós-treinamento, conforme Hronec, 1994).

**\* RH 2000** - O RH 2000 é um sistema de informação novo que foi implantado na empresa e está interligado a administração central. Este sistema fornece informações desde o *curriculum vitae* do funcionário até os módulos de treinamento e avaliação de desempenho. Assim, todos os funcionários possuem um registro completo e que pode ser consultado a qualquer momento rapidamente.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Em linhas gerais, pode-se dizer que em 1993, os cursos centralizavam-se mais na área administrativa e chefias e em 1994 o foco foi todo o pessoal. Observou-se que dentro do conceito de qualidade, a área administrativa trabalhou basicamente o gerenciamento da rotina e o "método cumbuca", as chefias trabalharam em nível de treinamento comportamental através dos cursos *Kaizen* e *Kaizen Zero* (durou cerca de 45 dias) que referiam-se basicamente ao papel do líder, à comunicação, à qualidade de vida, aos estilos gerenciais. No nível industrial, o que se observou foi o treinamento em cima dos programas: PTP, PO e PTU.

Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador treinamento, sintetizado através do quadro 4, a seguir, busca-se tratar das considerações básicas levantadas. Assim, conforme foi observado no decorrer da seção, a implantação do PMC na empresa *Beta* veio acompanhada de um investimento em treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos (via educação básica, por exemplo) como forma de prepará-los para a mudança, comprometendo-os com o processo. A visão que a empresa busca amadurecer referente a treinamento é a visão de processo (investimento), apesar do treinamento ainda possuir algumas características de evento,

como por exemplo o fato de existir a necessidade de se estipular uma meta específica para treinamento referente ao número de pessoas treinadas por área. Os cursos oferecidos pela empresa visam o desenvolvimento de habilidades, técnicas e atitudes, onde evidenciou-se o treinamento do tipo A, que inclui o desenvolvimento de habilidades e acompanhamento pós-treinamento, conforme Hronec, 1994. Salienta-se, ainda, a existência de uma visão integrada do treinamento, observada através do sistema R.H. 2000.

#### 4.2.2.3 Recompensa

A empresa *Beta* oferece a seus funcionários recompensas do tipo monetária e não monetária visando estimular o atingimento de objetivos e metas definidas anualmente. Não se trata de uma premiação ligada ao PMC, pois "a qualidade para nós é uma obrigação" (Gerente de fábrica). Observou-se, entretanto, que apesar da qualidade ser encarada dessa forma, é natural que "o atingimento dessas metas tragam consigo ganhos financeiros e de qualidade" (Gerente de fábrica), e dessa forma os funcionários acabam sendo premiados indiretamente pela qualidade de seu trabalho.

Contudo, não são todos os funcionários atingidos por essas gratificações como se pode observar a seguir.

A seção apresentada busca sintetizar os tipos de recompensas oferecidas a cada grupo de empregados. Dessa forma, observa-se:

**\* Bônus de Participação nos Lucros** - Trata-se de um programa de recompensa monetária e individual destinado aos níveis gerencial, chefia e administrativo. Existe uma previsão para que futuramente essa recompensa possa atingir a todos os funcionários e observa-se que "a cada ano a gente atinge um grupo maior de funcionários" (psicóloga responsável pelo treinamento na empresa).

Existem requisitos básicos para que as empresas (unidades) ganhem o bônus. Inicialmente, apresenta-se o requisito eliminatório relacionado a despesa fixa. Se a empresa não atingiu a esse pré-requisito ela

não recebe prêmio algum. Considerando que a fábrica atinja a este pré-requisito, existem ainda, outros que ela deve alcançar para receber o prêmio integral, que são 12 salários (caso contrário, o recebimento é proporcional).

Relativo a esses requisitos cita-se:

- a) para a fábrica os itens são: o lucro final, o efetivo negociado (quadro de lotação) e o volume de fornecimento de cervejas;
- b) para a área comercial: os índices referem-se ao lucro da área, ao volume de fornecimento de cerveja.

Se a área passa pelos requisitos básicos, então é feita a análise individual de quais as pessoas que receberão o bônus. A avaliação dessas pessoas é feita através de metas definidas no início do ano e avaliadas trimestralmente (avaliação de desempenho). Assim, no final do ano é realizado o somatório dessas avaliações e verifica-se se o pessoal atingiu as metas pré-determinadas. Tendo atingido essas metas, então o grupo (os elegíveis) é classificado por categorias:

- 1 - Fraco - está abaixo da exigência; normalmente é demitido.
- 2- Abaixo - é insatisfatório, mas remediável; é aquele que você ainda pode recuperar.
- 3- Competente - é o que cumpre corretamente seus deveres, porém não demonstra nada de especial.
- 4- Superior - é aquele que faz algo a mais, está sempre um passo a frente.
- 5- Excelente - é o excepcional, "é mais rápido que um avião, mais forte que uma locomotiva, anda sobre as águas" (Gerente industrial).

Assim sendo, observou-se que somente as duas últimas categorias (superior e excelente) são contempladas com o bônus.

Para o ano de 1994, as instruções oferecidas pelos dirigentes da empresa foi para que o bônus concedido atingisse a um máximo de 50% dos

empregados. Dessa forma, 40% do valor seria distribuído para os elegíveis considerados superiores e 10% para os excelentes.<sup>45</sup>

**\* Campeonato de Qualidade do engarrafamento** -<sup>46</sup> Esta categoria de premiação foi implementada no ano de 1994 e é destinada apenas ao pessoal do engarrafamento. Os funcionários do setor engarrafamento foram divididos em duas equipes: A e B.

A equipe que alcançar maior produtividade é eleita campeã. Para isso existe um critério de pontuação onde é contabilizado os ganhos e perdas, como se observa na tabela apresentada a seguir:

---

<sup>45</sup> Anteriormente, observa-se que os índices eram de 25% para superiores e 10% para excelentes. No ano de 1993 a faixa atingida em termos de salários a serem distribuídos ficou no intervalo de 6-12 salários.

<sup>46</sup> Este tipo de recompensa atinge cerca de 40 pessoas ao mês.

### Quadro 8 - Campeonato de Engarrafamento - Empresa Beta

GANHOS	PERDAS
1) PRODUÇÃO DE GARRAFAS/HORAS DE 16.300 - 16.750 = 5 PONTOS DE 16.751 - 16.800 = 10 PONTOS ACIMA DE 16.800 = 15 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	11) GARRAFAS COM IMPUREZAS EXISTINDO IMPUREZAS = -30 PONTOS  APURAÇÃO: MENSAL
2) QUEBRAS DE GARRAFAS MENOR QUE 0,5% = 5 PONTOS  PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	12) ATRASO AO SERVIÇO HAVENDO ATRASO = -3 PONTOS POR FUNCIONÁRIO PERÍODO: DIÁRIO
3) ROTULAGEM - QUALIDADE 100% = 15 PONTOS 90 - 100% = 10 PONTOS 80 - 90% = 5 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	13) FALTAS NÃO JUSTIFICADAS HAVENDO FALTAS/FUNCIONÁRIO = -5 PONTOS  PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO
4) LIMPEZA MICROBIOLÓGICA 100% = 12 PONTOS MENOR 100% = 3 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: SEMANAL	14) ACIDENTES DE TRABALHO C/ AFAST. HAVENDO ACIDENTE = -10 PONTOS  PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO
5) DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS/ IMPUREZAS NÃO HAVENDO DEVOLUÇÃO = 4 PONTOS BASE DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS DO MERCADO PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	15) ACIDENTES DE TRABALHO S/ AFAST. HAVENDO ACIDENTE = - 5 PONTOS  PERÍODO: DIÁRIO
6) APRESENTAÇÃO DO PESSOAL UNIFORME LIMPO = 5 PONTOS PISOS, MÁQUINAS, ESCADAS ETC... PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	16) UTILIZAÇÃO DE E.P.I.S. <sup>47</sup> NÃO UTILIZAÇÃO = -5 PONTOS  PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO
7) GARRAFAS MAL CHEIAS ATÉ 700 GARRAFAS = 5 PONTOS 700 A 900 GARRAFAS = 3 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	17) QUEDA DE PALLETS HAVENDO QUEDA = -10 PONTOS  PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO
8) GARRAFAS MAL CHEIAS (ACUM./DIA) SEM ACUM. FINAL DIA = 5 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	18) LIMPEZA DO SETOR SETOR SUJO = -3 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO
9) LIMPEZA DO SETOR SETOR LIMPO = 5 PONTOS  PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	19) GARRAFAS MAL CHEIAS ACUM.FINAL/DIA = -5 PONTOS + DE 900 GARRAFAS/DIA PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO
10) QUEDA DE PALLET NÃO HAVENDO QUEDA = 2 PONTOS PERÍODO DE APURAÇÃO: DIÁRIO	

Fonte: Baseado em material interno concedido pela empresa

Beta.

<sup>47</sup> Equipamento de proteção e segurança.

Após eleita a equipe campeã, parte-se para distribuição dos prêmios entre os componentes do grupo.<sup>48</sup> A premiação é composta pelos seguintes elementos: boné *Beta* (para cada membro da equipe), uma caixa de *Long Neck* - <sup>49</sup>6 unidades (para cada membro da equipe), sorteio de um prêmio entre todos os membros da equipe vencedora, cujo valor será o mesmo de um jantar que também é oferecido à equipe. A equipe que alcançar mais de 700 pontos num mesmo campeonato (mês) receberá, além da premiação apresentada, uma camiseta para cada membro da equipe.

\* **14° salário**-<sup>50</sup> Tendo em vista a dificuldade de definir objetivos para o chão de fábrica e medir a sua eficiência (por ser um trabalho rotineiro e contar com um número muito grande de trabalhadores - 400 em média), a empresa instituiu o 14° salário. Trata-se de uma gratificação anual por assiduidade.

\* **Troféu da Qualidade e bicicleta** - Essa categoria de premiação é destinada às prefeituras e visa contemplar a área que melhor se apresentar em termos de limpeza e conservação (Programa 5D).

Através de uma auditoria interna que é formada pelo Gerente industrial e funcionários da área, elege-se a prefeitura vencedora. Esta área recebe o Troféu da Qualidade que permanecerá com a mesma durante o mês corrente, sendo que no mês seguinte o troféu irá para a nova área eleita e lá ficará até que se faça uma nova auditoria (próximo mês). Observa-se que a área que por três vezes consecutivas seja eleita vencedora, ficará com o troféu. Assim sendo, um novo troféu será confeccionado.

Juntamente com o troféu, a área vencedora receberá uma bicicleta *mountain-bike* que será sorteada entre os componentes da equipe.

---

<sup>48</sup> A pontuação mínima que garante a premiação é de 400 pontos.

<sup>49</sup> Trata-se da cerveja em embalagem descartável.

<sup>50</sup> Através de uma pesquisa interna que busca avaliar o nível de satisfação do cliente interno, constatou-se que relativo aos benefícios oferecidos pela empresa, o 14° salário constitui o benefício de maior aceitação pelos funcionários com um percentual de 92,1% sobre os demais.

**\* Viagem de navio** - Esta premiação destina-se à área comercial e faz parte do Programa de Excelência. No final de cada ano, quando são definidas as melhores vendas, a empresa *Beta* promove um encontro em um navio. No ano de 1994, o navio saiu de Santos e foi até a Argentina onde o pessoal visitou a fábrica nova da empresa. Durante a viagem, que dura cerca de duas semanas, são oferecidos cursos, palestras, jantares e atividades recreativas ao grupo.

**\* Premiação para as duas melhores fábricas (em planejamento)** - Para o ano de 1995 está planejada uma nova categoria de premiação. Trata-se da premiação de todo o quadro funcional das duas unidades da empresa *Beta* que atingirem os melhores resultados em termos de índices de padrão técnico de processo e custo variável. A tendência é que futuramente esse prêmio seja estendido para todas as unidades que atingirem as suas metas.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador recompensa, sintetizado através do quadro 5, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Observa-se no decorrer da seção que as medidas adotadas pela empresa relacionadas a recompensa referem-se à valorização profissional, melhores condições de trabalho, produtividade e assiduidade. Entre essas medidas, a ênfase recai sobre o grupo não havendo destaque entre a forma de gratificação (monetária ou não monetária).

É importante ressaltar que a empresa realiza avaliação de desempenho como uma forma de acompanhamento funcional dos resultados obtidos, o que confere à recompensa uma visão de processo. Assim, os funcionários não são premiados eventualmente, mas existe toda uma dinâmica e um procedimento estruturado para concessão de recompensas. Ainda assim, durante as entrevistas realizadas observou-se a preocupação dos integrantes da empresa em aprimorar os programas de recompensa oferecidos atualmente.



#### 4.2.2.4 Benchmarking

O agente facilitador *benchmarking* foi considerado pela empresa como um processo de avaliação contínua que é resultado da necessidade em manter a atual liderança de mercado. Assim, conforme o Gerente industrial, "ser a número um implica em muito trabalho para manter essa liderança de mercado" (Gerente industrial).

\* **BENCHMARKING MUNDIAL** - Em nível mundial a empresa *Beta* é a 6ª cervejaria maior do mundo, em termos de volume de produção. "O objetivo da empresa no momento é ser a 5ª maior cervejaria, e posteriormente buscar atingir uma melhor colocação no *ranking* mundial até, quem sabe, ser a 1ª" (Gerente industrial).

\* **BENCHMARKING INTERNO** - O *benchmarking interno* é classificado em duas categorias, conforme os índices: **operacionais - técnicos e administrativos**. Para a análise desse segmento, as informações foram basicamente levantadas junto ao Gerente industrial (*benchmarking* categoria técnico - operacional) que das pessoas entrevistadas foi a que maior informação forneceu sobre o assunto.

"*Benchmarking* é a melhor meta que se pode ter" (Gerente industrial). Internamente, existe uma fórmula de cálculo padrão em nível de *benchmarking* para toda a empresa que é centralizada na matriz (sistemática das fases do processo de *benchmarking* não citadas). Esse *benchmarking* traduz-se em metas que são negociadas com os diretores industriais. A seguir, a responsabilidade pelo atingimento dessas metas é compartilhada com todos os funcionários que são informados sobre as metas do ano. É sobre essas metas que é calculado o Bônus de Participação nos Lucros que foi descrito na seção anterior.

O quadro com as **metas anuais** é fixado no local de trabalho, quando mensalmente é analisado o percentual atingido. Assim, pode-se ter idéia de como se encaminha o fechamento anual das metas (avaliação).

Para exemplificar o quadro acima mencionado, apresenta-se a seguir um esboço das metas para 1995 destinadas ao setor de engarrafamento:

### Quadro 9 - Benchmarking 1995 - Engarrafamento - Empresa *Beta*

ITENS	METAS	NO MÊS
EFICIÊNCIA GLOBAL LINHAS I E II	80%	
QUEBRA TOTAL	0,60%	
PERDAS DE ROLHAS	8/1.000	
PERDAS DE RÓTULOS	1/1.000	
RECLAMAÇÕES	0	
ITENS VITAIS VERDES	(não estabelecido)	
PADRÕES OPERACIONAIS	(não estabelecido)	
MANUAIS / TREINAMENTO	(não estabelecido)	
HORAS EXTRAS	0	
ACIDENTES	0	
FALTAS	0	

Fonte: Baseado na reprodução do quadro referente a metas para 1995 exposto no setor de produção.

Existem, ainda, outros exemplos de *benchmarking* que foram citados, como o consumo de energia elétrica, consumo de óleo combustível. Este último, inclusive, a unidade da empresa analisada (Unidade Continental) está próxima de atingir os objetivos propostos e dessa forma será considerada a melhor unidade nesse item e, conseqüentemente, será o *benchmark* da empresa *Beta*. Além disso, a Unidade Continental vem apresentando resultados muito satisfatórios na área de produção que vem a dois meses ultrapassando os objetivos propostos. Porém, não foi possível levantar informações sobre como é feita esta avaliação (matriz).

Relativo ao *benchmarking* pode-se citar, ainda como exemplo, os itens de controle administrativos que são fornecidos através de relatórios da gerência geral: produtividade hora/homem/ano, receita líquida per capita, eficiência da empresa, despesa fixa, tendência 1994, custos

variáveis, absenteísmo, *turnover*, nível de escolaridade, processos vitais verdes na fábrica, grau de comprometimento no gerenciamento.

Ainda, quanto aos indicadores gerais, pode-se observar alguns índices que compõem o **relatório de desempenho de recursos humanos**<sup>51</sup> que referem-se à treinamento, custos, *turnover*, horas extras, entre outros.

\* **VISITAS** - Convém salientar que no início da implantação do Programa de Qualidade a empresa chegou a realizar algumas visitas a organizações que estivessem implantando a Qualidade Total para observar os obstáculos e facilidades durante essa jornada. Essa experiência também se traduz em avaliações baseadas em um referencial de excelência, portanto para o presente trabalho, também é considerado um *benchmarking*.

\* **SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador *benchmarking*, sintetizado através do quadro 6, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Assim, observou-se que a empresa *Beta* realiza *benchmarking* do tipo **interno e externo**. Contudo, trata-se de um processo informativo de indicadores de controle e de desempenho estabelecidos pela matriz (que é quem avalia o processo) como metas a serem vencidas no ano corrente (ênfase ao *benchmarking* interno). Dessa forma, o processo de *benchmarking* é centralizado e não foi possível verificar a sistemática de cálculo dos indicadores tendo em vista essa técnica ser desenvolvida na matriz (Rio de Janeiro).

### 4.2.3 Outros Elementos Facilitadores

Durante a realização das entrevistas na empresa *Beta* observaram-se alguns outros instrumentos que contribuíram no processo de

---

<sup>51</sup> Observa-se que esse relatório possui a frequência mensal com fechamento anual quando as informações referem-se aos índices do mês atual, mês anterior e variação.

mudança. Nessa seção serão demonstrados como cada um desses agentes contribuíram para o PMC. Observa-se, contudo, que mais uma vez, esses **agentes facilitadores** acabam recaindo nas quatro variáveis estudadas na pesquisa (comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*) como é comprovado a seguir.

**\* FORMADORES DE OPINIÃO** - "São as próprias pessoas que transformam o processo" (Gerente industrial).

Os chamados formadores de opinião foram identificados pela empresa como sendo aquelas pessoas que "contagiam" (Gerente industrial) as demais com objetivo de promoverem a Qualidade. Pode-se citar como exemplo, os prefeitos (apresentados na seção referente ao programa de mudança para a competitividade) e os facilitadores setoriais (apresentados na seção treinamento), ou mesmo aqueles vários funcionários que através do efeito multiplicador repassaram conhecimentos apreendidos nos cursos de aperfeiçoamento em que participaram.

Existem, ainda, aqueles "**outros facilitadores**", que conforme citado pelo Coordenador de Qualidade, eram pessoas identificadas durante a apresentação de uma palestra, por exemplo. Assim, através de perguntas e pela própria postura observada durante esses eventos,

"ficava claro quem estava afim de participar, quem não estava e quem estava em cima do muro... A idéia era aproveitar essas pessoas que demonstravam interesse em participar do programa e as motivar ainda mais" (Coordenador de Qualidade).

O resultado era automático. Com o entusiasmo essas pessoas acabavam conquistando, primeiramente os que estavam "em cima do muro", e aos poucos o efeito multiplicador atingia aos demais funcionários. "Os caras que estavam contra, no início, ou aderiam ao programa ou caíam fora" (Coordenador de Qualidade).

Como se pode observar esses formadores de opinião contribuíram com a formação e aderência das demais pessoas ao PMC. A questão trata, portanto, indiretamente da variável **treinamento** (capacitar as pessoas) e **comunicação** (trocas de experiência e informação).

**\* INFORMALIDADE E TRANSPARÊNCIA** - Observou-se que a partir da aquisição da empresa pelo Banco Garantia, uma nova postura começa a ser evidenciada. O aspecto informalidade surge, inicialmente na maneira de se vestir das pessoas que substituem o terno e a gravata pelo *jeans* e camisa e, aos poucos, vai crescendo atingindo as salas das gerências, que atualmente ocupa uma única instalação. Dessa forma, "não existe mais a necessidade de uma secretária para cada gerente" (conforme o Gerente de recursos humanos), e o processo vai amadurecendo...

Observa-se que "a transparência começou a ser praticada pela alta administração e pela gerência da filial no intuito de que todas as informações fossem do conhecimento do pessoal, tanto administrativo como da fábrica" (Gerente de recursos humanos). Contudo, o que se evidenciou é que essa transparência acabou facilitando vários outros processos (não apenas a comunicação). As divisórias substituem as paredes, o contato olho no olho e a "política de portas abertas" (o livre acesso a todas as pessoas na empresa) crescem, e aos poucos o que no começo se traduzia em aspectos de vestuário ou *layout* de seções vai incorporando a cultura da organização. As pessoas absorvem aos poucos essas pequenas mudanças e promovem a grande mudança: a transparência, a clareza, a objetividade nas relações e nos contatos diários que acabam agilizando os processos internos e aproximando as pessoas contribuindo para o desenvolvimento de um bom clima na organização e conseqüentemente, para a implantação de PMC, que implica em uma gestão mais participativa, como é o caso da Qualidade Total.

Assim, o agente facilitador que melhor relaciona-se a esta categoria refere-se à **comunicação e treinamento** visto como uma forma de preparar as pessoas, mesmo que informalmente.

**\* TERCEIRIZAÇÃO** - Inicialmente questiona-se como um processo que implica em separação pode contribuir com um processo de mudança que envolva participação? Na realidade a terceirização na empresa *Beta* contribuiu na implantação da Qualidade Total, tendo em vista aspectos que fluíram após a empresa ter sido terceirizada tais como: eliminação ou minimização de barreiras burocráticas, de problemas de relacionamento, de

acesso à informação, de privilégios. O Gerente industrial cita o exemplo relacionado a área de alimentação.

"Antes da empresa terceirizar os serviços de refeitório, nós tínhamos três restaurantes, um para os gerentes de departamento, o segundo para os supervisores e o terceiro servia aos operários. Então, ficava aquela idéia de que a comida dos gerentes era melhor que a dos supervisores que por sua vez era superior a oferecida aos operários. Na realidade o *menu* era o mesmo, o que se diferenciava era o atendimento e como eram servidos os pratos. Mas, evidentemente, o que atrapalhava era a porta que separava as pessoas. Hoje, todos almoçam juntos. E isso foi uma das melhores coisas que aconteceu porque terminou com as reclamações sobre os privilégios entre os níveis hierárquicos" (gerente industrial).

Aos poucos os direitos e benefícios oferecidos pela empresa tornam-se mais homogêneos. Assim, como se pode observar no desenvolvimento da seção, a questão da transparência e informalidade influencia a **comunicação** num primeiro momento e, então, começa a se evidenciar nas atitudes e aos poucos vai transformando a própria cultura da empresa.

### 4.3 A Empresa *Gama*

Para o estudo de caso da empresa *Gama*, foram realizadas duas entrevistas com o Gerente de recursos humanos da empresa, que é a pessoa quem coordena o PMC. Utilizou-se também, como fonte de informação, alguns materiais internos da empresa como: *folders*, boletins informativos e jornal.

#### 4.3.1 Aspectos Gerais

##### 4.3.1.1 A Empresa

A empresa *Gama* pertence ao setor industrial de alimentação e dedica-se especificamente a produção de chocolates. Trata-se de uma

empresa gaúcha que até 1983 possuía uma cultura familiar e que a partir dessa data foi adquirida pelo grupo Fenícia, de São Paulo, e nessa ocasião começaram a se evidenciar uma série de transformações.

A idéia de fabricar chocolates no sul do Brasil surgiu no final do século passado, quando o alemão Frans "*Gama*"<sup>52</sup> chegou a Porto Alegre em 1887. Em contato com as autoridades municipais, percebeu que havia um grande interesse pela implantação de novas indústrias na cidade.

Após conseguir o local - um prédio onde antes esteve instalada uma escola, Frans escreveu aos seus familiares pedindo ao seu irmão Ernest que se especializasse no ramo de confeitaria e chocolates e, ao seu irmão Max, que viesse ao Brasil para iniciarem a indústria.

E foi assim que Frans, Max e Ernest, juntamente com o amigo Fritz Gerhardt, fundaram a empresa "*Gama Irmãos & Gerhardt*", em 17 de setembro de 1891.

Já instalados no prédio que fora uma escola, em 1896 foi iniciada a construção de mais um prédio e a razão social da empresa passou a ser *Gama & Irmãos*, uma vez que o amigo Fritz havia se retirado da sociedade.

No século XX, a fábrica já não suportava a alta demanda de seus produtos. Era preciso crescer mais e foi em 1903 que iniciaram as obras de um novo prédio.<sup>53</sup>

No novo prédio a área industrial foi ampliada e foi aberta a primeira loja de produtos *Gama*. Nesta época, a empresa produzia chocolates, caramelos, biscoitos, cucas de mel, confeitos e doces.

---

<sup>52</sup> O sobrenome do fundador corresponde ao nome da empresa e tendo em vista a questão sigilo, este recebeu o mesmo nome fantasia dado a empresa.

<sup>53</sup> Por muito tempo este prédio foi ponto turístico da cidade, pois era o maior da região e "podia ser visto até do centro de Porto Alegre" (Gerente de recursos humanos).

Atualmente, a empresa é a terceira maior do ramo de chocolates no Rio Grande do Sul e a quarta em termos nacional. Os principais produtos fabricados pela empresa são o bombom "X",<sup>54</sup> a barra de chocolate e confeitos. Contando com um quadro de 490 funcionários<sup>55</sup> (340 encontram-se alocados na área industrial), a empresa possui uma produção diária de 30 toneladas ao dia (sendo que na Páscoa o volume cresce sensivelmente) e atende principalmente ao mercado gaúcho (70% da produção).

"Após a aquisição da empresa pelo grupo Fenícia, observa-se uma mudança muito grande em termos de cultura e comportamento das pessoas da empresa" (Gerente de recursos humanos). Todas essas transformações foram ainda mais marcantes com a introdução do Programa da Qualidade como se observa a seguir.

#### 4.3.1.2 O Programa de Mudança para Competitividade

Para a empresa a qualidade é uma questão de sobrevivência. Tendo em vista as antigas instalações e maquinário, "alguma coisa tinha que ser feita em termos de qualidade. Não só a qualidade do produto porque isso a gente obrigatoriamente tem que ter, até porque somos uma indústria de alimentos. Mas começou a se pensar em Qualidade Total dentro da empresa" (Gerente de recursos humanos).

Assim, em 1993 começou formalmente o Programa de Qualidade *Gama*. Inicialmente, o programa dedicou-se a conscientização da diretoria, gerência e coordenação. Para isso foram realizados treinamentos externos sob orientação de uma consultoria adotando-se o estilo japonês de gestão. E no final do ano de 1993 foi formado um Comitê para o Programa de Qualidade. Este Comitê é composto pelo Diretor Superintendente (principal executivo da empresa), por todos os gerentes e dois coordenadores da área industrial. E foi a partir dessas definições iniciais que foi estabelecido a coordenação do PMC pela gerência de recursos humanos. E, é justamente este Comitê e a gerência de recursos humanos quem definem e

---

<sup>54</sup> Também por questões de sigilo o verdadeiro nome do produto não é citado no trabalho.

<sup>55</sup> O organograma da empresa pode ser visto no ANEXO D.



conduzem os programas de treinamento, organiza reuniões e as próprias palestras.

Em 1994 começou a se colocar em prática os conceitos de Qualidade através de alguns programas internos. Observou-se, então, várias reuniões, visitas técnicas a empresas, trabalhos internos de melhoria, leitura de livros técnicos e apresentações realizados pelo grupo gerencial que recebeu o treinamento externo no ano anterior. Para o pessoal da fábrica foram mostrados vídeos e palestras sobre Qualidade, mas com objetivo de preparar as pessoas inicialmente para o que a empresa deseja em termos de Qualidade (pequena introdução do programa). Dessa forma, foram abordados os conceitos iniciais de qualidade, os objetivos do programa (a questão de competitividade, as melhorias que se pretendem conquistar), a maneira de se alcançar a qualidade e o estágio atual do programa.

Para o ano de 1995 existe um planejamento de divulgação do Programa a todas as pessoas da empresa. No início do ano, foi distribuído um boletim explicativo aos funcionários abordando esses primeiros tópicos do programa e feito um convite (que inclusive encontra-se impresso no folheto) a todos os funcionários que conversassem com o seu Coordenador ou Gerente sobre a Qualidade, "para que juntos possamos encontrar um caminho para a Qualidade Total" (Gerente de recursos humanos). Após esse encontro, houve outros, sempre com distribuição de boletins informativos incentivando a participação dos funcionários: "Qualidade Total é a gente que faz" (Gerente de recursos humanos).

Em termos de mudanças observadas com a implementação do PMC, pode-se dizer que o que se evidenciou foi o envolvimento da coordenação e gerência. Na fábrica não foram observados, ainda, nenhuma mudança em termos de comprometimento com o programa; "até porque não se fez nenhum trabalho para que surgissem efeitos" (Gerente de recursos humanos).

Com relação ao ambiente de trabalho, observou-se várias melhorias dentro da empresa. E as pessoas já começam a despertar um pouco mais para a questão de qualidade de vida e qualidade no trabalho. Foram feitas reformas nos banheiros, trocaram-se pisos, melhoraram o

refeitório, enfim, "eram coisas que estavam precisando de reformas. Então, se pensou, aproveitando a idéia do Programa de Qualidade, em oferecer melhores condições de trabalho para o pessoal" (Gerente de recursos humanos).

### 4.3.2 Os Quatro Agentes Facilitadores

Tendo em vista a fase inicial em que se encontra o programa, muitas das informações dessa seção referem-se ao planejamento para o ano de 1995, quando será intensivamente trabalhada a questão Qualidade junto a todos os funcionários da empresa. Ainda assim, as questões básicas abordadas referentes a utilização dos **agentes facilitadores** (comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*) apresentadas no referencial teórico (quadros 3, 4, 5 e 6) foram investigadas.

#### 4.3.2.1 Comunicação

Durante as entrevistas realizadas observou-se uma preocupação muito grande com a comunicação interna da empresa tendo em vista a atual "deficiência" (Gerente de recursos humanos) da empresa nessa área. Essa deficiência é decorrência do histórico da empresa, as pessoas serem antigas na casa, enfim, a própria cultura organizacional onde prevalece uma acomodação natural das pessoas.

Porém, com as mudanças que vêm sido promovidas desde a aquisição da empresa pelo grupo paulista Fenícia, essa postura conservadora tende a findar e a expectativa é de que a "comunicação vá mudar bastante, vá melhorar" (Gerente de recursos humanos).

#### **\* INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO:**

**\* JORNAL INTERNO** - O jornal interno da empresa possui o objetivo de "informar as pessoas sobre os assuntos que elas tem interesse em saber" (Gerente de recursos humanos). Assim, é feita uma pesquisa prévia sobre os assuntos que são pertinentes. Além disso, o jornal recebe contribuições espontâneas dos funcionários que enviam matérias sobre os

mais diversos assuntos. Apesar de tratar-se de um processo participativo, ainda assim, não foi possível observar o *feedback* no processo de comunicação.

**\* QUADROS MURAI**S - Os quadros murais contêm informações sobre comunicados da empresa e do sindicato, informações gerais e algumas curiosidades. Hoje existem cerca de 8 murais espalhados pelos setores, fábricas, corredores e pátio da empresa. Segundo a empresa, os quadros são um bom meio de comunicação e formam um canal aberto (a críticas, opiniões e contribuições) entre os diversos grupos da empresa como as associação de funcionários e grêmios esportivos. Através desse instrumento observou-se o *feedback* no processo de comunicação, apesar dessa troca não ser imediata (considerando o tempo de resposta a informação).

**\* REUNIÕES** - Quanto as reuniões, foram citadas as reuniões da Diretoria e as reuniões do Comitê do Programa de Qualidade. Essas reuniões são mensais. E tratando-se do Comitê de Qualidade, elas acontecem para discutir os estudos do PMC, planejamentos e eventos realizados.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador comunicação, sintetizado através do quadro 3, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Pode-se dizer que a comunicação na empresa *Gama* está amadurecendo no sentido de buscar *feedback* no processo comunicacional. Observou-se, que os *inputs* são oferecidos mais de maneira formal, através dos instrumentos analisados na seção (jornal interno e quadro mural). Quanto as vias de comunicação, ainda existe uma certa rigidez no que se refere as camadas hierárquicas na empresa, o que dificulta os fluxos de comunicação *top-down*, *bottom-up* e laterais.

#### 4.3.2.2 Treinamento

Atualmente a empresa não conta com um programa de treinamento formalizado. Porém, existem planos para intensificar os esforços nessa área a partir de 1995.

A área de recursos humanos possui uma verba destinada ao treinamento onde a procura depende do interesse individual dos integrantes da empresa.

**\* TREINAMENTOS VOLTADOS A NECESSIDADES MAIS URGENTES** - O que pode ser observado são os "treinamentos que visam atender a uma necessidade mais urgente" (Gerente de recursos humanos) como o **treinamento em informática** (a partir da instalação de uma rede de micros na empresa). "Aquilo que é mais urgente no momento a empresa procura treinar e incentivar" (Gerente de recursos humanos). Evidencia-se dessa forma uma preocupação com treinamento como um evento e não um processo que visa a formação do pessoal. Assim, atualmente o treinamento pode ser caracterizado como um custo e não como um investimento pela empresa, prevalecendo o treinamento dos tipos B e C (treinamento teórico-prático e treinamento tradicional teórico, conforme a classificação de Hronec, 1994).

**\* TREINAMENTO PARA A QUALIDADE** - Existe uma previsão de treinamentos voltados à Qualidade serem desenvolvidos internamente na empresa para todos os funcionários. Porém, o que se observou durante as entrevistas foram os treinamentos iniciais realizados apenas com os grupos gerenciais. Os funcionários assistiram somente a alguns vídeos e palestras internas para familiarizarem-se com o termo Qualidade.

**\* TREINAMENTOS GERENCIAIS** - Os treinamentos gerenciais foram desenvolvidos para um grupo composto por 25 pessoas, num primeiro momento externamente. Houve um **seminário inicial** desenvolvido por um consultor ligado a Fundação Christiano Ottoni que transmitiu os primeiros conceitos de Qualidade. Num segundo momento, houve um **treinamento de 20 horas** ministrado pela consultoria AGQ

(Associação Gaúcha de Qualidade). Esse treinamento visou principalmente conscientizar o grupo acerca da implantação do programa, os passos iniciais, as ferramentas.

A próxima etapa refere-se ao treinamento interno quando o grupo exercitou os conceitos e técnicas apreendidos no treinamento externo. Esse treinamento interno foi baseado no "Método Cumbruca" (tratado anteriormente na p.87). Para isso, formou-se equipes de 4 ou 5 pessoas. Essas pessoas liam livros técnicos sobre Qualidade Total e discutiam entre si os conceitos absorvidos para finalmente, realizarem a apresentação dos temas desenvolvidos ao grupo maior. "Os livros trabalhados foram: TQC do Falconi e o livro de Melhoria Contínua do Deming. Ainda, está se pensando num terceiro livro para o ano de 1995" (Gerente de recursos humanos).

Esse mesmo grupo passou, também, pelo treinamento MASP visando apreender as ferramentas da qualidade e análise de solução de problemas.

Esse grupo dos 25 se reúne a cada 3 meses e procura uma melhoria para realizar em um setor ou na empresa como um todo. Para isso se aplicam as técnicas do MASP. Finalizando o prazo dos 3 meses, é feita uma apresentação ao grupo do estudo realizado. Cada grupo apresenta o seu trabalho, como o desenvolveu, quais as técnicas utilizadas, qual o resultado para a empresa (em termos de economia). Para a realização dos trabalhos é importante que se envolvam as pessoas dos setores trabalhados que oferecem contribuição para os trabalhos. Porém, para a apresentação, apenas o grupo dos 25 é convocado.

**\* PLANOS PARA 1995** - Para 1995, existem planos de intensificar os treinamentos externos para o grupo gerencial. "Até porque muitas pessoas que inicialmente foram treinadas, não estão mais na empresa" (Gerente de recursos humanos).

Ainda para 1995, existe uma preocupação, principalmente, com envolvimento de todos os funcionários no PMC. Para isso, todos devem passar por treinamentos internos em nível de conceitos e importância da qualidade. Está previsto, também, a inauguração de um Colégio para a

**Qualidade.** "A intensão desse colégio é educar e ensinar as pessoas a Qualidade" (Gerente de recursos humanos). Nesse processo de envolvimento, a primeira etapa consiste em identificar pessoas internas para serem os "facilitadores" e produzirem o efeito multiplicador dos conceitos iniciais.

O colégio terá salas de aulas e cada aluno deverá somar um total "x" de horas/aula ao mês. É importante salientar que existe, também, uma preocupação com o nível de instrução das pessoas. Portanto, paralelamente a este programa, a empresa incentivará as pessoas a estudarem financiando os seus estudos ou mesmo, internamente fazendo um convênio com um colégio de Porto Alegre, ainda não está definida a estratégia a ser utilizada. "Mas para começar, a nossa intensão é educar as pessoas, melhorar o nível de instrução delas, porque eu acho que é o caminho para a Qualidade" (Gerente de recursos humanos).

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador treinamento, sintetizado através do quadro 4, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Observa-se que apesar da empresa ainda não apresentar uma ação voltada para o treinamento como processo (educação), existe a consciência da necessidade e importância do treinamento ser trabalhado neste sentido. O planejamento para o ano de 1995 é um exemplo claro dessa preocupação. Assim, o treinamento passará a ser tratado como um investimento e não mais como um custo inserido em uma política de "apagar incêndio" (atendimento das necessidades mais urgentes). Entretanto, por enquanto o que se evidenciou foi uma visão não integrada do treinamento onde destacam-se os cursos gerenciais que buscam desenvolver habilidades e técnicas relacionados a Gestão da Qualidade Total. Os funcionários a nível operacional ainda não receberam nenhum tipo de treinamento voltado ao PMC.

### 4.3.2.3 Recompensa

Como recompensa a empresa ainda não possui nenhum sistema formalizado: "não temos nada ainda porque o programa não está formalmente envolvendo todas as pessoas" (Gerente de recursos humanos). O que se tem feito é observar como esses sistemas de recompensa estão sendo utilizados em outras empresas (uma forma de *benchmarking*).

**\* SISTEMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS** - A idéia da empresa não é trabalhar com recompensas financeiras. O que pretende fazer é implantar um **Sistema de Participação nos Lucros**.

**\* PRÊMIOS SIMBÓLICOS** - O planejamento de recompensas inclui alguns prêmios simbólicos como: "chaveiros, ranchos" (esses foram os citados pelo Gerente de recursos humanos).

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador recompensa, sintetizado através do quadro 5, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

O que se pôde observar neste segmento foram intensões em oferecer algum retorno monetário ao grupo de funcionários como reconhecimento baseado nos resultados da empresa<sup>56</sup> e, retorno não monetário através de prêmios simbólicos distribuídos individualmente. Porém, no momento da coleta de dados não havia nenhuma forma de recompensa trabalhada pela empresa nem pode ser observado nenhuma idéia mais estruturada a nível de planejamento para os critérios de premiações.

---

<sup>56</sup> As medidas relacionadas a recompensa referem-se exclusivamente a produtividade (resultados da empresa) e não se evidencia nenhuma pretensão em trabalhar o reconhecimento ligado a aspectos como: estabilidade no emprego, maiores salários e benefícios, valorização profissional, melhores condições de trabalho, assiduidade.

#### 4.3.2.4 Benchmarking

\* **INDICADORES DE PÓS-VENDA** - Esse trabalho é desenvolvido via CENI (Centro de Informações da empresa). Mas trata-se de uma resposta passiva, na medida em que são os clientes que telefonam oferecendo sugestões ou reclamações. Trata-se de uma visão muito simplificada do *benchmarking* sendo trabalhado na demonstração de indicadores sem buscar um processo contínuo de avaliação ou melhores práticas no mercado com o intuito de atingir a uma *performance* superior.

\* **VISITAS** - As visitas técnicas a outras empresas "são realizadas de maneira intensiva" (Gerente de recursos humanos). Nessas visitas verifica-se como o PMC está sendo conduzido, as dificuldades enfrentadas, os "erros" e "acertos", "até para a gente poder iniciar tendo certeza que vai dar certo" (Gerente de recursos humanos). Neste aspecto observa-se a resistência a questão do aprendizado através da tentativa e erro valorizado nas *learning organizations*.

As visitas são realizadas pelo grupo gerencial dos 25. No ano de 1994 foram realizadas 3 visitas pelo grupo. "A gente tem feito muitas visitas individuais também, que não são computadas. Então, não se sabe ao certo o número de visitas realizadas" (Gerente de recursos humanos).

Essas visitas foram consideradas um excelente parâmetro de comparação entre as empresas que vêm implantando a Qualidade Total e por isso, devem ser mantidas para o ano de 1995.

\* **SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador *benchmarking*, sintetizado através do quadro 6, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

A empresa não realiza o processo de *benchmarking* formalmente. Este agente facilitador não se apresenta de uma forma estruturada em termos de sistematização (fases definidas e divulgação às áreas da empresa). Observou-se apenas algumas tentativas baseadas em trabalhos de pós-venda, ou retorno da área de *marketing*.



### 4.3.3. Outros Elementos Facilitadores

No momento das entrevistas não se evidenciou nenhum outro elemento facilitador no PMC, tendo em vista a etapa inicial de conscientização gerencial do programa. Mas foi citado como fator principal no desenvolvimento do programa "as pessoas"<sup>57</sup> (Gerente de recursos humanos).

Assim, pretende-se criar grupos de melhorias, os CCQs, para trabalhar a questão Qualidade. Num primeiro momento, esses grupos devem ser espontâneos bem como o seu comprometimento. Porém, é apenas uma idéia para 1995. "Não sei ainda como a gente vai fazer" (Gerente de recursos humanos).

## 4.4 A Empresa *Delta*

Para o estudo da empresa *Delta* foram realizadas dez entrevistas com pessoas chaves na empresa relacionadas ao Programa de Qualidade Total. Assim, cita-se as pessoas ligadas à Área Comercial, à Assessoria de Qualidade, a Recursos Humanos (duas analistas de recursos humanos foram entrevistadas simultaneamente), ao Programa Juran, à ISO 9002, ao Programa de Integração Produtiva Total, à Assessoria de Relações Públicas, à Área de Automação e, à Área de Qualidade e Meio Ambiente (dois integrantes).

Além das entrevistas, foram observados documentos internos da empresa, manuais, trabalhos apresentados em congressos e cursos, e trabalho de conclusão de curso de graduação.

---

<sup>57</sup> Observa-se que para o presente trabalho, os facilitadores não são sinônimo de sensibilizadores, ou consultores internos (pessoas chaves no processo). Trata-se das estratégias de sensibilização ou seja, formas de envolvimento e comprometimento.

## 4.4.1 Aspectos Gerais

### 4.4.1.1 A Empresa

A empresa *Delta* pertence ao setor industrial de celulose e papel. Trata-se de uma das maiores empresas brasileiras pertencentes a este segmento.

A *Delta* localiza-se a 32 Km de Porto Alegre, na cidade de Guaíba. Os rios e lagos navegáveis e o fácil acesso a matérias-primas incentivaram o surgimento de uma fábrica de celulose neste local, além, do clima propício.

A empresa foi inaugurada em 16 de março de 1972, com a denominação de "Indústria de Celulose *Omega*<sup>58</sup> Ltda." por um grupo empresarial norueguês que além da produção de celulose possui negócios em diversos ramos industriais.

Contudo, ressalta-se que o interesse dos noruegueses não era investir em uma fábrica no Brasil mas apenas extrair o eucalipto. Nessa fase inicial de funcionamento da fábrica não houve a preocupação em esclarecer à comunidade o tipo de negócio que estava sendo iniciado, faltou um trabalho de comunicação, nem tampouco houve a preocupação em realizar um estudo prévio de viabilidade ambiental.

Assim, alguns problemas que seriam observados com a instalação da fábrica foram omitidos e geraram aborrecimentos futuros. O principal deles refere-se aos malefícios para o rio Guaíba. "A fábrica começou a funcionar e os problemas começaram a aparecer" (Assessor de publicidade).

Em dezembro de 1973, por causa das pressões do movimento ambientalista, juntamente com a imprensa e a população, o Governo Estadual foi obrigado a interditar a fábrica por 100 dias.

---

<sup>58</sup> A denominação *Omega* é fictícia tendo em vista preservar a identidade da empresa.

A *Omega*, frente a pressões políticas da época, preferiu vender a fábrica. Em 1975, a fábrica foi adquirida pelo MONTEPIO DA FAMÍLIA MILITAR, passando a denominar-se *Delta*.

Após este período, o controle acionário foi mantido pelo BNDES (FIBASE) e Banco do Brasil (1978-1982). Em 1982, a Companhia *holding* KIV Participações, formada pelos grupos privados nacionais Indústria Klabin de Papel e Celulose S.A. (52%), Companhia Iochpe de Participações S.A. (42%) e Indústrias Votorantim (6%), passou a ter o controle majoritário da *Delta*.

Em 1985 a *Delta* adquiriu uma Fábrica de Papel, vizinha à fábrica de celulose, ampliando assim a sua atuação no mercado.

### Cenários Comerciais

"A *Delta* deve crescer no Brasil e internacionalmente, produzindo e comercializando celulose, papel e correlatos, que satisfaçam as expectativas dos seus clientes, maximizando o retorno dos investimentos, proporcionando o crescimento da qualidade da vida das comunidades internas e externas preservando o meio ambiente" (Manual: "Credo e Política da Qualidade *Delta*).

A celulose é uma *commoditie* produzida mundialmente. Mais de 85% da produção se concentra no hemisfério norte. A *Delta* compete nesse mercado com empresas multinacionais até 50 vezes maiores que ela.

São produzidos anualmente, em nível mundial, de 140 a 180 milhões de toneladas de celulose de todos os tipos e cerca de 240 milhões de toneladas de papel.

Como quase única vantagem competitiva<sup>59</sup> da *Delta* apresenta-se o rápido crescimento de suas florestas. Isto deve-se ao desenvolvimento tecnológico alcançado, aliado ao clima brasileiro.

Como desvantagem competitiva, a *Delta* está localizada longe dos principais mercados consumidores (países desenvolvidos), num País onde os recursos de capital são escassos e a infra-estrutura do transporte é cara, desgastada e ineficiente.

A empresa comercializa atualmente sua produção de celulose branqueada, não branqueada e solúvel (*rayon*) em 31 países em todos os continentes.

Seus principais concorrentes localizados no exterior estão nos países escandinavos, ibéricos, Estados Unidos e Canadá.

Do total produzido de celulose, cerca de 50% era exportado, tendo este número crescido para cerca de 70% na última recessão brasileira. Referente ao papel produzido, cerca de 2% é exportado.

Seus produtos tem qualidade reconhecida nos mais exigentes mercados mundiais, tendo sido a primeira empresa gaúcha e a primeira na América Latina no setor a ser indicado pelo *Bureau Veritas* para certificação na norma ISO 9002,<sup>60</sup> atestando em auditoria e qualidade seus sistemas.

A empresa *Delta* pode ser caracterizada como uma empresa de vanguarda estando sempre em busca de aprimoramento dos seus processos internos. Para isso, a mudança foi caracterizada como "uma rotina na empresa" (Gerente comercial). Para acompanhar essa agilidade e resposta rápida às exigências de mercado a empresa conta com uma estrutura bastante flexível.

---

<sup>59</sup> Além da vantagem competitiva citada, a empresa também se destaca pelo seu pioneirismo e constante busca de melhoria. Uma prova concreta são os programas internos implantados pela empresa bem como a sua estrutura dinâmica (relatado a seguir).

<sup>60</sup> O Programa ISO faz parte da Qualidade Total e será melhor analisada no segmento a seguir.

E é justamente por essa dinâmica (por questões referentes ao seu modelo de administração), que a empresa aboliu o organograma tradicional.<sup>61</sup> O que encontramos hoje são níveis hierárquicos definidos, baseado nas pessoas e nas suas próprias atividades; e as áreas interagem de forma matricial.

#### 4.4.1.2 O Programa de Mudança para a Competitividade

A empresa *Delta* adota a Qualidade Total como programa chave destinado ao aumento de competitividade.

Os seus princípios básicos de gestão já incluem dois fatores estratégicos em termos de mudança: a gestão participativa e as unidades de negócio.

A gestão participativa refere-se a moderna visão empresarial que impõe a descentralização das decisões (até mesmo o planejamento e as decisões estratégicas são compartilhadas). A participação nas ações gerenciais conduz ao comprometimento com os resultados. Assim, a empresa optou pela administração sob a forma de colegiados. Em ordem, pelo número de pessoas que integram, podemos citar: Colegiado de Produção, Colegiado Florestal e Colegiado de Recursos Humanos.

Nestes Colegiados, as lideranças são rotativas. O profissional que assume em determinado período o papel de líder, é quem reporta as decisões à sua diretoria de origem.

Existem, ainda, os Núcleos Gerenciais *Delta*, denominados NRGs que trabalham com a representatividade das áreas, no enfoque da Administração Participativa. São formados para facilitar o encaminhamento e soluções de assuntos tidos como fatores chaves de sucesso da Companhia. Cada NGR desenvolve seu planejamento estratégico, definindo sua razão de

---

<sup>61</sup> No anexo E encontra-se um organograma que mostra a estrutura de negócio da empresa *Delta*.

ser, atuação e objetivos. Os núcleos gerenciais são: NGR1, NGR2 e NGR3, que trabalham respectivamente com: custos, remuneração e comunicação.

Referente ao segundo princípio básico de gestão, a Unidade Estratégica de Negócios, como o próprio nome já nos diz, a UEN é uma divisão da organização que possui autonomia de negócio isolado, tendo uma independência operacional e estratégica, ou seja, existe um centro de custo e um centro de lucro próprio, sem ligação com o resto da organização.

A *Delta*, preocupada em aperfeiçoar sempre sua estrutura organizacional e acompanhar as novas tendências administrativas, aderiu a departamentalização através das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs).

A definição de UEN, que parece ser mais apropriada para o caso *Delta*, é a sugerida por OLIVEIRA (1991, p.325, *In* MORON, 1994):

"UEN é uma unidade ou divisão da empresa responsável para desenvolver uma ou mais Áreas Estratégicas de Negócios (AENs).<sup>62</sup> Corresponde ao agrupamento de atividades que tenham a amplitude de um negócio e atuem com perfeita interação com o ambiente."

Esta recente transformação implicou no surgimento de 3 Unidades de Negócios, por faturamento:

1. Celulose
2. Papel
3. Tecnologia

Assim, através destes princípios básicos de gestão, a empresa tornou-se dinâmica e flexível e, são essas características que oferecem suporte ao PMC.

---

<sup>62</sup> AEN é "uma parte ou segmento do mercado com o qual a empresa, através de suas UEN's se relaciona de maneira estratégica, ou seja de forma otimizada" (OLIVEIRA, 1991, p.238).

A qualidade para a empresa é vista como fator de sucesso para seu negócio. Assim, estabeleceu-se sete princípios permanentes ligados à qualidade (conforme o "Manual Credo e Política da Qualidade *Delta*"):

- 1-Atender nossos clientes, satisfazendo suas expectativas.
- 2-Investir em produtos e serviços.
- 3-Desenvolver e valorizar as pessoas.
- 4-Estimular a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe.
- 5-Promover a comunicação eficaz nas relações de parceria internas e externas.
- 6-Assumir que é responsabilidade de cada um e de todos a preservação do ambiente.
- 7-Somos todos responsáveis pela imagem da empresa".

A Gestão da Qualidade trata principalmente dos objetivos individuais e os da empresa, tendo em vista o ciclo de escolha dos problemas e sua eliminação. Com este enfoque a *Delta* aderiu à Metodologia Juran de Qualidade, num primeiro momento. Porém, existem outros programas que fazem parte do Programa de Qualidade Total *Delta*, como se pode observar a seguir.

#### **Programas Internos visando a Qualidade Total:**

##### **A ASSESSORIA DA QUALIDADE (ASQUA)**

A ASQUA iniciou as suas atividades em 1990 e, atualmente não se preocupa muito em fazer o controle da qualidade mas em fazer os planos de garantia da qualidade, fazer o planejamento de como devem ser conduzidas as ações de qualidade da produção especificamente.

A ASQUA resulta da fusão de duas Assessorias: Assessoria de Qualidade Industrial (ASQUT) e Assessoria de Qualidade Ambiental (ASQUA antiga). A área se dedica basicamente a questões de otimização, acompanhamento de testes, desenvolvimento de planos e garantia da qualidade.<sup>63</sup>

Trabalha-se basicamente com índices de qualidade para produto, processos, insumos e índices de qualidade ambiental. Esse

---

<sup>63</sup> Neste sentido, observa-se que a ASQUA contribuiu muito com a implantação da ISO na área industrial tendo em vista a sua característica de direcionar os procedimentos neste segmento como foco de seu trabalho.

acompanhamento se evidencia através de registros, que são relatórios de acompanhamento diário desses índices, informados à diretoria e à gerência das áreas nas quais a ASQUA realiza *staff* técnico: fabricação de celulose, plantas químicas, águas e efluentes, recuperação, energia e vapor, instrumentação elétrica, manutenção mecânica.

### **O Programa Integração Produtiva Total (IPT)**

O programa foi iniciado em 1990 e busca basicamente trabalhar a organização e limpeza da empresa e o aspecto de multifuncionalidade. Para isso, ele tem como símbolo a "espinha de peixe" analisada sob as variáveis: mão-de-obra, método, materiais e máquinas. Acredita-se que através do aprimoramento e integração desses vetores se atinja uma maior produtividade.

Isso posto, parte-se para a filosofia do IPT: "IPT é a conquista da produtividade através das pessoas de forma integrada" (*folder*: "Filosofia: IPT"). Dessa forma acredita-se que "pessoas motivadas pela busca do sucesso no que fazem, trabalhando com satisfação, em ambiente limpo e agradável, são capazes de otimizar o funcionamento dos seus equipamentos, ganhando produção com qualidade e segurança" (*folder*: "Filosofia: IPT").

O IPT busca a Qualidade Total e trabalha num processo amplo que envolve os funcionários, seus familiares, a empresa e a comunidade. Então, busca-se o comprometimento do funcionário com o programa para que ele atue não apenas internamente (na empresa), mas no seu dia a dia. A qualidade, a organização e limpeza, o interesse em crescer e desenvolver novas habilidades devem fazer parte da história de cada pessoa da empresa, "caso contrário, o programa não teve sucesso, não foi incorporado" (Responsável pelo IPT).

### **Programa Juran**

O Programa Juran teve início em março de 1991. De certa forma, foi ele quem impulsionou o processo de Qualidade na empresa. Trata-se de uma das ferramentas da Qualidade.

As principais mudanças conquistadas com a implementação do Programa Juran referem-se à sensibilização de todas as pessoas da



empresa. Conforme o Responsável pelo Programa Juran, trata-se de um "processo ducha" (de cima para baixo - da diretoria para a operação). Observa-se que tal etapa foi facilitada devido a um treinamento anterior pelo qual a empresa passou quando centralizava-se basicamente em temas como a administração por objetivos, a criatividade, o trabalho em reuniões, o desbloqueio para a mudança, a cultura organizacional (entre 1989 e 1991).

A partir dessa sensibilização as pessoas começaram a desenvolver uma visão mais sistêmica da Companhia e começaram a trazer "outras linguagens" (Responsável pelo Programa Juran), novos assuntos, e o programa evoluiu.

Salienta-se que relativo as resistências enfrentadas no começo do programa, destaca-se o importante papel do treinamento para amenizar as barreiras iniciais. Então, "foi colocado ao pessoal no que consistia esse desejo de mudança e em que direção a empresa estava caminhando" (Responsável pelo Programa Juran). Procurou se estabelecer critérios, passos para essa transformação, buscando estruturar a mudança.

Dessa forma, o programa se propõe a levantar problemas e aplicar uma metodologia que consiste basicamente em quatro passos básicos:

- 1) prova da necessidade;
- 2) jornada do diagnóstico;
- 3) jornada da solução;
- 4) manutenção dos ganhos.

O trabalho segue sempre contando com o grupo (equipe e área afetada).

### **Programa ISO**

O processo de implantação da ISO 9002 levou cerca de 16 meses quando o próprio grupo levantou o desafio de reduzir o tempo estipulado para implantação de dois anos a dois anos e meio para 18 meses. E como pode-se observar esse desafio foi inclusive superado.

A empresa contou com o apoio de uma consultoria externa, a *Bureau Veritas*. Inclusive, a *Delta* foi a primeira empresa através da qual a consultoria obteve sucesso em termos de certificação para as normas ISO.

O trabalho pode ser caracterizado por 4 grandes etapas:

- 1) o diagnóstico da qualidade;
- 2) formação básica;
- 3) desenvolvimento, implantação propriamente dito;
- 4) auditoria de pré-certificação.

A empresa atualmente está investindo na formação de auditores internos. Trata-se de uma forma de estar continuamente trabalhando com as normas (conforme o Coordenador do sistema de qualidade, "para não esquecer") e multiplicar os conceitos nas diversas áreas da empresa liberando um pouco a tarefa do Coordenador de Qualidade.<sup>64</sup> Esses consultores internos encontram-se matricialmente ligados ao Coordenador de Qualidade.

Hoje, as pessoas já apresentam certa maturidade ao encarar a importância da conformidade no processo. Assim, quando existe alguma deficiência na sua área, elas buscam soluções sem a preocupação, conforme o Coordenador do Sistema de Qualidade, de "expor a área" (fragilidade do sistema).

Para o processo de certificação da fábrica de papel, foi realizado um trabalho interno. Então, o Coordenador de Qualidade aproveitou o *know-how* e tecnologia absorvida durante o tempo em que trabalhou em conjunto com a consultoria na implantação da ISO na fábrica de celulose.

A ISO para a empresa, "foi o início de uma nova caminhada e não o término" (Coordenador do Sistema de Qualidade). Assim, existe um grande universo em termos de qualidade que a ISO não engloba e a empresa

---

<sup>64</sup> Observa-se que, conforme a orientação da empresa, este Coordenador a partir de janeiro de 1993 começou a prestar serviço externo de consultoria a outras empresas que buscam a certificação via ISO.

busca trabalhar estes aspectos. Estes itens referem-se aos custos da qualidade e ao aspecto meio ambiente. Como a "ISO é flexível você pode perfeitamente ter uma norma básica e a partir dessa detalhar outros processos" (Coordenador do Sistema de Qualidade). Em função disso, a empresa inclui uma série de processos e indicadores de produtividade e tecnologia que tem demonstrado ser relevantes ao novo sistema.

Dessa forma, foi agregado todo um trabalho de serviço de assistência ao cliente que é visto como um grande diferencial competitivo da empresa que não se preocupa apenas com a venda, mas o pós-venda faz parte de suas operações. Em função disso, a empresa criou fundamentos relacionados aos "elementos de excelência". "São estes os elementos industriais, tecnológicos e de melhoria contínua, onde tudo encontra-se perfeitamente integrado" (Coordenador do Sistema de Qualidade). Isso comprova uma evolução no sistema quando se busca cada vez mais colocar novas atribuições, novas responsabilidades sempre pensando na integração com os outros processos da empresa: IPT, Juran, Reengenharia etc..

Assim, os programas são complementares. Nenhum deles conseguiria atingir o seu êxito isoladamente. Dessa forma, por exemplo,

"o programa Juran em absoluto poderia conduzir a empresa a uma certificação; ao mesmo tempo a ISO talvez não conseguisse comprometer as pessoas no processo sem que fossem trabalhados os aspectos metodológicos desenvolvidos pelo programa Juran ou, a integração no processo buscada pelo IPT" (Coordenador do Sistema de Qualidade).

A empresa encontra-se no momento, se preparando para a ISO 14000 ("ISO Verde") que deve entrar em operação oficial em 1996. Assim, a empresa é bastante flexível, apresenta uma estrutura muito dinâmica que pode ser observada em cada área, programa ou atividade desenvolvida.

Tendo em vista a intensidade do trabalho voltado à qualidade (continuidade), pode-se enumerar alguns benefícios observados até o momento nesta jornada: "economia decorrente de reduções de retrabalhos, de perdas na produção, de reparos, melhorias da qualidade do produto, diferenciação, plena satisfação do cliente, utilização racional dos recursos da

empresa, aumento na produtividade, lucratividade e ampliação de mercado" (Busnardo, 1994).

### **Reengenharia**

Algumas áreas começaram a trabalhar os conceitos de reengenharia no sentido de melhorar os seus processos internos.

Para a empresa a reengenharia não é um programa isolado, mas contribui com a busca incessante de melhorias contínuas. Para isso, houve algumas mudanças radicais de eliminação e/ou fusão de setores, atribuições de responsabilidades, mas vistas como parte de um processo.

A Área de Planejamento Estratégico (ASPE) é a responsável pelos projetos de Reengenharia e Gerenciamento de Processos e, ainda, gerencia o processo de *benchmarking*,<sup>65</sup> ambos em via de estruturação.

Assim sendo, o que se apresenta a seguir é o planejamento das atividades voltadas para o Gerenciamento de Processos Organizacionais (um embasamento conceitual das abordagens organizacionais atualmente conhecidas sob o nome de Reengenharia).

A Metodologia de Gerenciamento de Processos foi desenvolvida pela *The Rummler-Branche Group* do Brasil a partir do final da década de 80 através de trabalhos realizados em empresas norte-americanas, especialmente a Motorola. É através desse referencial que a empresa vem trabalhando o seu processo interno de reengenharia.

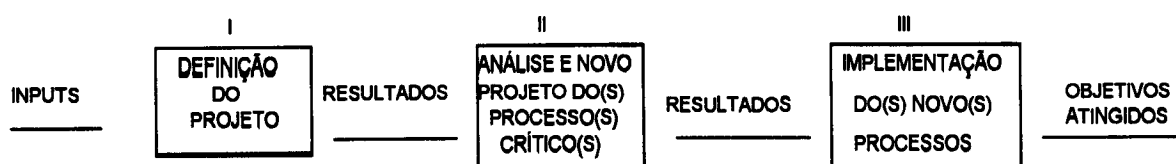
Assim, o seu projeto encontra-se dividido em 3 principais etapas:

- 1) definição do projeto;
- 2) análise e novos projetos do(s) processo(s) crítico(s);
- 3) implementação do(s) novo(s) processo(s); conforme o seguinte diagrama:

---

<sup>65</sup> Os trabalhos realizados pela área de planejamento estratégico referente ao *benchmarking* serão analisados na seção referente aos facilitadores, oportunamente.

**Figura 2 - Plano de Reengenharia - Empresa Delta**



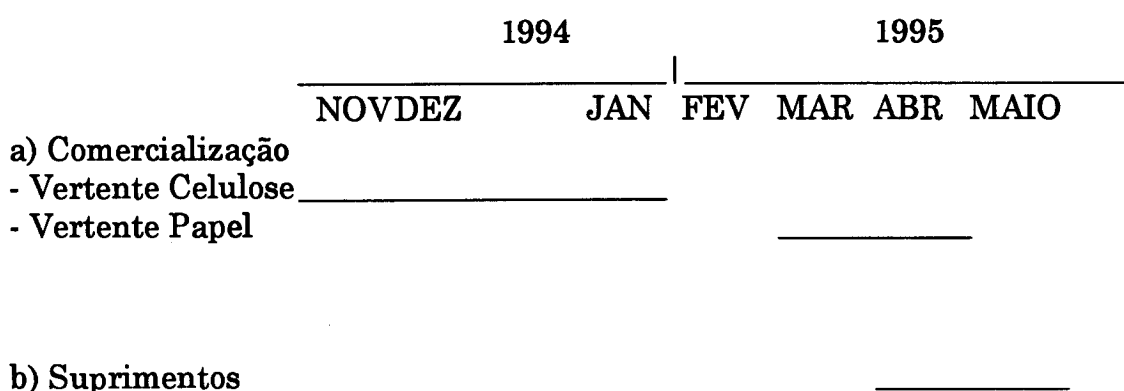
Fonte: Plano Projeto Processos Prioritários

Observou-se que este programa adota os seguintes procedimentos:

- ◆ iniciar a reengenharia pelo processo de maior impacto;
- ◆ presença de consultor externo para o primeiro projeto; os demais serão avaliados oportunamente;
- ◆ assegurar prioridade e comprometimento para o projeto;
- ◆ garantir a participação de todos os envolvidos conforme o cronograma pré-estabelecido;
- ◆ oferecer treinamento a todos os envolvidos na Metodologia de Gerenciamento de Processos Organizacionais.

Finalizando a abordagem referente a Reengenharia apresenta-se o cronograma geral do projeto indicando as três áreas pilotos a serem trabalhadas:

**Figura 3 - Cronograma de Reengenharia - Empresa Delta**



Fonte: Plano Projeto Processos Prioritários.

## 4.4.2 Os Quatro Agentes Facilitadores

A seguir serão analisados os **agentes facilitadores** na empresa *Delta* a partir do utilização da comunicação, do treinamento, da recompensa e do *benchmarking*. As questões básicas desenvolvidas nesta seção referem-se às reflexões levantadas no referencial teórico, sintetizadas através dos quadros 3, 4, 5 e 6.

### 4.4.2.1 Comunicação

\* **ABERTURA** - A comunicação interna na *Delta* é um facilitador muito valorizado no processo de mudança, que para a empresa é encarado como "rotina" (conforme vários depoimentos, entre eles o do Gerente comercial). Assim, "quando o público alvo (cliente interno) tomava conhecimento de onde a *Delta* queria chegar, mais a coisa vinha se facilitando" (Assessor de publicidade). Dessa forma, o processo de mudança é caracterizado (e facilitado) pelo esclarecimento, pela abertura, pelo diálogo.

\* **HISTÓRIA** - A valorização da comunicação acompanha a própria história da empresa. No início de sua jornada, o grupo norueguês não se ateu a este aspecto de informar as suas atividades, esclarecer a comunidade e funcionários o que realmente a empresa representava e esperava em termos de atuação e mercado. Essa atitude acabou gerando uma greve.

A partir dessa experiência "desastrosa" (Assessor de publicidade) em termos de fluência da informação (*feedback*), a empresa começou a ouvir mais a comunidade e esclarecer dúvidas referentes aos seus processos produtivos e o seu impacto ao meio ambiente, postura essa modificada a partir da nacionalização da empresa (venda para o grupo privado gaúcho MFM/Sulbrasileiro, em 1975).

Entretanto, essa postura aberta ao esclarecimento não atingiu os objetivos propostos tendo em vista voltar-se apenas ao público externo à empresa. "Qualquer discurso de uma organização implica numa

interiorização de conceitos. Assim, é necessário estabelecer uma boa comunicação interna para que se possa sustentar a comunicação externa" (Assessor de publicidade). A partir dessa evidência, começou a se intensificar todo um trabalho de comunicação interna para que os funcionários também conhecessem melhor a empresa.

Assim, a empresa criou uma área responsável exclusivamente pela comunicação (externa e interna). Trata-se da Assessoria de Relações Públicas (ARPUB) que atualmente possui duas pessoas responsáveis pela comunicação na empresa (cada qual centralizando as suas atenções ao público externo e interno). O objetivo da área é transformar a informação em comunicação. Este processo acaba por "credibilizar a empresa" (Assessor de publicidade).

Tendo em vista o foco do trabalho voltar-se a comunicação interna, parte-se diretamente para a análise desse veículo na empresa.

**\* COMUNICAÇÃO CENTRALIZADA** - A comunicação, como foi vista anteriormente, é centralizada,<sup>66</sup> no sentido de ter uma área responsável pelo seu fluxo formal. Assim sendo, toda a informação formal que for circular internamente na empresa passa por esta área para que haja um "polimento da informação" (Assessor de publicidade), ou seja, uma adaptação ideal da linguagem ao público receptor, uma padronização de informação ao nível de tipos de letras utilizadas e cores etc.. Dessa forma, "criam-se canais apropriados de comunicação dentro da empresa" (Assessor de publicidade).

#### **PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO:**

**\* PAINÉIS DE COMUNICAÇÃO** - O destaque em relação a estes instrumentos recai sobre os quadros de avisos (denominados pela empresa de "painéis de comunicação") que funcionam a cerca de três anos (a partir de 1992). Existem aproximadamente 54 painéis espalhados

---

<sup>66</sup> A comunicação também pode ser caracterizada como descentralizada no sentido de haver um livre trânsito de informações entre as áreas e uma abertura muito grande entre as pessoas independente do nível hierárquico. Essa abertura foi associada à Gestão da Qualidade como sendo "muito mais fácil se trabalhar sem barreiras" (Assessor de publicidade).

pela empresa. "Em todas as áreas tem um painel desses" (Assessor de publicidade). A localização desses painéis é baseada em um estudo prévio para facilitar o acesso à informação. Assim, estes painéis foram colocados em locais onde as pessoas se sentissem "bem protegidas, abrigadas" (Assessor de comunicação) para poderem ler as mensagens. Elas também, não precisam ficar muito tempo na frente do painel tendo em vista a padronização das informações que incluem o tamanho da letra, as mensagens são curtas, existe um "prazo de validade da informação" (período para ela encontrar-se exposta) e uma codificação de cores que é fruto do trabalho da ARPUB em "lapidar a informação" que ela recebe bruta. Tudo isso para "dinamizar o quadro" (Assessor de publicidade).

Referente a codificação de cores, observou-se que todos os painéis da empresa apresentam-se divididos em três partes que possuem as cores: vermelho, amarelo e verde. As informações mais urgentes (vitais) estão localizadas na área vermelha do painel (por exemplo, o aumento salarial concedido para o próximo mês). Ao verde caberia informações importantes, mas não prioritárias, por exemplo, o funcionário "x" apresentou um trabalho no Congresso Anual de Celulose e Papel, ou ainda, as novas normas de utilização do refeitório. Exemplificando informações do tipo amarelo cita-se: a programação de verão para as férias, comentários sobre o jogo de futebol quando a área "y" foi a vencedora, sugestões de leitura.

Essas informações encontram-se em uma folha que contém o *slogan* da ARPUB "comunicando a gente se entende" que são anexadas aos painéis.

Assim, a ARPUB recebe todas as informações que devem ser expostas nos murais (centralização). Mensalmente são veiculadas as informações relativas aos resultados da empresa, rentabilidade, endividamento, produção, preços, enfim mensagens que possam mostrar uma visão mais global da empresa. Conforme o Assessor de publicidade, "dessa forma, quando o funcionário entra em uma negociação salarial, ele sabe exatamente em que condições a empresa está para poder conceder ou não aquele pedido" (evidencia-se a política de transparência). Esse "entender mais global" facilita muito as relações, possibilitando um melhor



posicionamento frente à mudança. Assim, "quando a mudança se faz necessária e ela é anunciada, é muito mais fácil das pessoas se adaptarem a mudança do que quando a pessoa é ignorante sobre as coisas" (Assessor de publicidade). As pessoas sentem-se mais "confortáveis". E ainda, reforçando a importância da comunicação enquanto um instrumento que possibilita a compreensão do contexto, esclarece o Assessor de publicidade: "na medida em que o processo de comunicação tem pouca qualidade, eu tenho dificuldade de me situar".

\* **JORNAL INTERNO** - "O jornal interno ("A Garça") é um instrumento extremamente eficaz na empresa" (Assessor de publicidade). Esse jornal possui edição bimensal (antigamente era menos denso e, portanto sua edição era mensal) e é distribuído a todos os funcionários.<sup>67</sup> Quando existe uma nova edição, o jornal é colocado na portaria principal da fábrica (conforme o Assessor de publicidade, "ele é empilhado sobre um banco"). O pessoal na entrada ou saída da fábrica pega o seu exemplar sem maiores problemas (rasgá-lo, ou jogá-lo no chão).

O jornal possui um editorial que é sempre feito por um dos quatro diretores da empresa (financeiro, comercialização, superintendente, tecnologia e ambiente) com a sua foto impressa. Possui, também, colunas assinadas por pessoas da empresa referentes: a coluna de opiniões, a parte social e o dia a dia da empresa. Então, são os fatos que merecem destaque no período em que o jornal estava coletando informações.

O jornal adquiriu a sua credibilidade pela sua imparcialidade (espaço para todas as versões do fato) na divulgação de informações. Assim, por exemplo, na ocasião da greve foi ouvido tanto a posição oficial da empresa como do presidente do sindicato.

\* **NRGS** - Um grande facilitador do processo de mudança na empresa foram os **grupos de núcleos gerenciais** (NRGs): o grupo de custos (NGR1), o grupo de remuneração (NGR2) e o grupo de comunicação (NGR3).

---

<sup>67</sup> O jornal também é distribuído para familiares dos funcionários, que inclusive enviam algumas contribuições para o jornal, clientes e amigos. "Embora ele seja um jornal dirigido para o público interno, ele também vai para o público externo" (Assessor de publicidade).

Os grupos, num primeiro momento, eram formados pelos gerentes (grupo isolado) e, um segundo grupo era composto pelo pessoal de operação. Assim, existiam os grupos gerenciais de comunicação e os operacionais. Hoje, esses grupos encontram-se integrados. Então, alguns operadores eleitos pelas suas áreas participam junto com os gerentes de toda a sistemática de informação dentro da empresa.

O representante, eleito por sua área, discute os assuntos levantados com seus colegas e leva as informações ao grupo esclarecendo dúvidas e debatendo os assuntos propostos e, traz essas informações ao seu grupo de origem. "É uma forma de envolver as áreas para que todas sejam comunicadas ao mesmo tempo sobre os assuntos que estão acontecendo" (Assessor de publicidade). É importante destacar que esse processo

"garante muito mais o compromisso da comunicação na medida em que aquele representante já trabalhou o assunto levado em pauta na sua área de origem, ele já está comprometido com aquele assunto. Então, fica mais fácil de se trabalhar dessa forma. Quando é uma coisa imposta os resultados são bem diferentes" (Assessor de publicidade).

Todos os NRGs possuem um representante de cada área (o que facilita a comunicação tendo em vista as vias *top-down*, *bottom-up* e laterais). Cada grupo é composto em média por dez pessoas. As informações são discutidas em reuniões ordinárias, duas vezes a cada mês, e em reuniões extraordinárias, sempre que surgir um assunto a ser discutido.

Finalizando a abordagem dos NRGs, apresenta-se uma conquista do trabalho desenvolvido pelo grupo de remuneração. Esse grupo fez um estudo mediante as curvas de valor de venda do produto, lucro líquido, custo de produção e propôs um aumento salarial de 8%. Essa proposta foi aceita pela diretoria e repassada a todos os funcionários.

**\* REUNIÕES** - A empresa realiza uma reunião informativa (bimestral) dirigida a todos os funcionários que informa os resultados da empresa. É uma reunião "transparente", aberta a qualquer pergunta, onde os gerentes de nível médio dirigem a seção.

Existem outros tipos de reuniões, como as **estratégicas** (anuais), **análise e resolução de problemas** (semanais), reuniões do **Conselho Estratégico da Qualidade** (quinzenal), **Conselho para Segurança e Conselho para o Meio Ambiente** (quinzenal), **Custo, Comunicação e Salário** (trimestral), **Juran** (semanal), **Produção** (diária), **Colegiados** (com agenda para convocação e tempos determinados). As decisões na *Delta* nunca são tomadas individualmente, razão pela qual, o pessoal "passa boa parte do tempo em reuniões" (Consultora de recursos humanos).

**\* MANUAIS INTERNOS** - Os manuais internos possuem a finalidade de esclarecer dúvidas, devendo ser consultados sempre que necessário. Estes manuais foram confeccionados internamente pelos funcionários de suas respectivas áreas.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador comunicação, sintetizado através do quadro 3, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Como se pôde observar no decorrer da seção, a comunicação exerce um grande peso no processo de mudança vivenciado pela empresa, onde a sua contribuição é muito significativa. Através da comunicação as pessoas participam efetivamente das decisões da empresa (*inputs* formais e informais) e estão sempre bem informadas, observando-se o processo de *feedback* ser muito valorizado pela empresa. Assim, pode-se dizer que há maturidade da comunicação tendo em vista o espaço aberto a críticas, opiniões e contribuições de todos os funcionários da empresa na busca de um efetivo canal de comunicação através das vias *top-down*, *bottom-up* e laterais (através dos NRGs).

Conforme as palavras do Assessor de comunicação:

"o grande ganho que qualquer organização tem com o processo de comunicação é deixar as pessoas mais próximas de um nível de consciência de que a mudança é necessária. As pessoas começam a enxergar a razão de ser da atividade que ela executa, começa a ter uma visão total do negócio (visão empresarial) e não apenas a visão pura e simples da fábrica (visão parcial)".

#### 4.4.2.2 Treinamento

**\* IMPORTÂNCIA** - "O treinamento e desenvolvimento foi sem dúvida um dos fatores que realmente facilitou o processo de mudança" (Consultora de recursos humanos). Trata-se de um investimento constante que possibilita a empresa adotar uma estrutura matricial, onde as pessoas exercem várias funções e assumem papéis distintos inseridas nos diversos programas da empresa, e estar sempre disposta a inovar e mudar (melhoria contínua).

Relativos ao investimento em treinamento, pode-se citar os dados observados no ano de 1994. Assim, conforme relatório emitido por recursos humanos, relacionado ao número de treinamento realizado a empresa registrou 54.204 horas/aula que distribuídas entre o seu quadro funcional representa 6,5 atividades por funcionário.<sup>68</sup> Esses dados se traduzem num investimento de U\$ 293.600,00.

Durante as entrevistas, observou-se que a empresa realmente acredita no papel de desenvolvimento e formação (educação) que o treinamento possui e dessa forma justifica-se o "elevado nível de profissionalismo" (Consultora de recursos humanos) observado na *Delta*. Este é o grande destaque (diferencial) em termos de organização e competitividade.

**\* EDUCAÇÃO BÁSICA E FORMAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS** - A empresa atualmente não possui nenhum programa do tipo instrução básica, mas ressalta-se que já realizou investimentos a esse nível quando o seu quadro funcional não apresentava a formação básica para os critérios da empresa, então houve um trabalho para "regularização dessas pessoas"<sup>69</sup> (Coordenador do Sistema de Qualidade).

---

<sup>68</sup> Observa-se que este indicador de 6,5 atividades por funcionário refere-se a uma média estatística que não necessariamente se traduz no real investimento em todo o quadro funcional.

<sup>69</sup> Atualmente, todos os funcionários da empresa apresentam uma instrução mínima de até o 2º grau completo.

A *Delta* procura formar funcionários que sejam críticos, que questionem os processos, que contribuam com a mudança (construção). Assim, o treinamento é visto como uma forma de "oferecer o conhecimento dos processos às pessoas, para que elas possam comprar e entender o processo e posteriormente questionar a melhor maneira de se proceder" (Consultora de recursos humanos).

Mas para que esse processo de troca: (crítica → *feedback* → melhoria) se evidencie é necessário treinar o corpo gerencial para escutar o pessoal, saber se comunicar, tendo em vista que "a empresa nunca vai ter qualidade se o peão não for escutado" (Responsável pelo IPT). Seguindo essa linha, deve-se observar que "o conhecimento não respeita hierarquia. Uns tem oportunidades maiores ali outros aqui, e é bom que isso aconteça para haver trocas" (Gerente de produção). A partir dessa evidência, o funcionário não está apenas envolvido no processo de mudança, mas ele realmente se compromete e busca melhores resultados em conjunto com sua equipe.

#### \* TREINAMENTO *ON THE JOB* E COMPORTAMENTAL

- Os treinamentos que a empresa oferece referem-se basicamente ao treinamento *on the job* e ao nível de desenvolvimento de habilidades técnicas (treinamento técnico) e comportamental (treinamento atitudinal) que são ministrados interna e externamente.

\* SOLICITAÇÃO DO TREINAMENTO - A solicitação de treinamento é feita conforme o tipo de treinamento desejado. Assim, por exemplo, treinamentos referentes a *learning organization* são requisitados pela diretoria; ISO 9000, pela gerência; ao nível de plano de desenvolvimento, pela chefia ou pelo funcionário diretamente.

\* AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO - Relacionado a avaliação do treinamento oferecido, a empresa possui um formulário de avaliação de curso (preenchido pelos treinandos) e, um formulário padrão que faz parte do sistema de qualidade (*on line*). Esse sistema oferece informações referentes ao diagnóstico do treinamento, as habilidades e conhecimentos que são requisitos de cada cargo, a *performance* de cada funcionário, a priorização do treinamento. Essas informações podem ser

acessadas a qualquer momento e abrangem a todos os funcionários da empresa (todos estão cadastrados).

Existe um relatório consolidado por área e um relatório por área das necessidades levantadas para treinamento que incorporam o plano geral de treinamento (anual).

**\* SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE RECURSOS HUMANOS** - O sistema de acompanhamento de recursos humanos é resultado de um trabalho interno realizado pela empresa e que atualmente serve de modelo a outras organizações do sul do País (*benchmark*). "Muitas empresas procuram a *Delta* para conhecer esse sistema de qualidade" (Consultora de recursos humanos).

O fluxo de informação que é gerado pelo sistema pode ser observado no diagrama abaixo:

**Figura 4 - Fluxo de Informação do Sistema de R.H. - Empresa *Delta***

<p>DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL → DIAGNÓSTICO DO GRUPO →  INFORMAÇÕES DA EMPRESA COMO UM TODO → PLANO DE  TREINAMENTO → AVALIAÇÃO → ARQUIVOS PARA EVENTOS  (LISTAGEM DE FUNCIONÁRIOS POR CURSO) → <i>CURRÍCULUM VITAE</i>  DE CADA FUNCIONÁRIO.</p>
---

Fonte: Elaborado pela autora baseado em informações coletadas na área de recursos humanos.

Dessa forma o fluxo de informação é agilizado (automático) e, as pessoas nem precisam informar a conclusão dos treinamentos. Somente em caso de treinamento externo realizado por conta própria para o auto-desenvolvimento.

\* **TREINAMENTO PARA A QUALIDADE** - Referente ao treinamento específico para a qualidade, inicialmente (entre 1987, 1988)<sup>70</sup> dois consultores foram contratados e formaram uma massa crítica em nível gerencial e de supervisão. Esse grupo passou por **treinamentos comportamentais e de planejamento estratégico** (introdução da idéia de planejamento, metas, objetivos, organização de trabalho e das pessoas para um resultado definido, um objetivo pré-fixado).

Paralelamente houve, também, um treinamento via **CENEX** (Centro de Excelência) destinado ao grupo gerencial. Assim, buscava-se introduzir alguns pensamentos sobre Qualidade Total, visão gerencial, e dessa forma, preparar o pessoal para a mudança, para que houvesse uma maior flexibilidade e conseqüentemente, as pessoas se sentiriam "menos ameaçadas" (Consultora de recursos humanos). Observa-se que a *Delta*

"sempre avançou em direção da mudança para a qualidade. Não se implementou a Qualidade Total e mudou a empresa. Ao contrário, a empresa já estava a caminho da qualidade, independentemente de batizar o programa como Qualidade Total" (Gerente comercial).

Quando a empresa investiu no **Programa Juran**, foram oferecidos, pela empresa de consultoria contratada, treinamentos do tipo comportamental. Então, foram mais três anos de treinamento em nível gerencial. Nessa oportunidade foram introduzidos, também, conceitos de qualidade. Esses treinamentos preparavam as pessoas para trabalharem a liderança matricial, para lidar com grupos, liderança situacional visando atingir a maturidade das pessoas (prepará-las para a implantação da Qualidade Total).

Quanto aos treinamentos específicos referente a cada programa interno da empresa, pode-se dizer que de um modo geral, o seu objetivo era "demonstrar a vontade de mudar da empresa, de buscar um caminho novo, diferente e ir na direção da mudança" (Consultora de recursos humanos). Para isso, buscou-se estabelecer critérios, passos para a mudança (estruturação da mudança). Exemplificando, para o Programa Juran o treinamento centralizou-se nos 16 passos que compõem a **metodologia**,

<sup>70</sup> Observa-se que "foi a partir de 1987 que a empresa começou a investir maciçamente em treinamento" (Consultora de recursos humanos).

referente a ISO houve um **seminário inicial de sensibilização** e o curso para a **formação de auditores internos**, relacionado ao IPT trabalhou-se aspectos da integração do funcionário com a empresa e a comunidade estimulando aspectos de **organização, limpeza** e, a seguir, a **multifuncionalidade**. Então, o treinamento para esses programas representava um guia básico de capacitação dos recursos humanos da empresa.

**\* FORMAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS** - Referente ao aspecto de integração com a comunidade, a empresa acredita e investe na formação de novos profissionais para o mercado. Assim, a *Delta* organizou um Curso de Celulose e Papel em parceria com uma escola de 2º grau. A empresa cede os seus funcionários (engenheiros) à escola para atuarem como professores. Observa-se uma preocupação em preparar e formar a mão-de-obra futura<sup>71</sup>.

Evidentemente, não existe espaço na empresa para todos os alunos formados no curso. Então, como alternativa a empresa oferece ensinamentos adicionais referentes a elétrica e instrumentação para que os alunos tenham um potencial que possa ser desenvolvido por qualquer empresa em que eles venham a trabalhar independente do ramo de atuação.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador treinamento, sintetizado através do quadro 4, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Como se observa no decorrer da seção, o treinamento e desenvolvimento na empresa *Delta* é trabalhado com bastante seriedade buscando uma formação consistente do seu pessoal (visão de processo e educação), caracterizado pelo treinamento do tipo A, que inclui o desenvolvimento de habilidades e acompanhamento pós-treinamento (conforme Hronec, 1994). Esse fato contribui para a sustentação da estrutura matricial da empresa. Assim, evidenciou-se através dos cursos oferecidos pela empresa, a preocupação em desenvolver habilidades,

---

<sup>71</sup> Existe, ainda, um convênio com o SENAI, que possibilita o crescimento do profissional da área de celulose e papel.



técnicas e atitudes de seus recursos humanos de forma integrada onde o destaque recai no sistema de qualidade (*on line*).

#### 4.4.2.3 Recompensa

A empresa *Delta* concede a seus funcionários algumas recompensas, analisadas a seguir, como forma de reconhecimento e envolvimento dos recursos humanos.

**\* RECOMPENSA MONETÁRIA** - Na recompensa monetária o que se observa é a premiação do quadro executivo que é atrelada a sua avaliação de desempenho e a premiação sobre as melhorias implantadas via grupos integrantes ao Programa Juran.

**\* QUADRO FUNCIONAL** - Antes de tratar especificamente a questão da premiação do quadro executivo é importante esclarecer a estrutura funcional dentro da empresa. O quadro funcional, atualmente, possui duas estruturas básicas que são: o quadro executivo e o quadro operacional que engloba o pessoal ligado a fábrica ou a operação, manutenção e quadro administrativo.

**\* SISTEMA DE PONTOS** - Existe um sistema de pontos para os cargos administrativos e operacionais, que está sendo implementado (avaliação por biênios). Dessa forma, busca-se trabalhar mais a questão do crescimento horizontal por desempenho, em que valoriza-se o tempo do funcionário na empresa e não mais na função. Este novo sistema, provavelmente começará a funcionar no ano de 1995.

**\* PREMIAÇÃO DO QUADRO EXECUTIVO** - O sistema de avaliação e premiação do quadro executivo (destinado a gerentes, consultores, especialistas, supervisores) vem sendo trabalhado a quatro anos e continua em fase experimental (em busca de melhoria). Trata-se, também, de um sistema de pontos em que 60% da remuneração do indivíduo é dada através de uma avaliação de posição e 40% através de uma avaliação de maturidade.

Essa avaliação de maturidade é uma diferenciação que a empresa apresenta em relação ao mercado. Trata-se de uma avaliação que é realizada pelos clientes internos junto com a chefia imediata. A partir da avaliação o funcionário terá um crescimento de salário básico ("aumento de salário permanente", conforme uma das consultoras de recursos humanos).

A avaliação do quadro de executivos é bianual e baseia-se em cinco "fatores":

- ① o fator um - *know how* técnico - é subdividido em conhecimento teórico (engloba a educação formal e treinamento especializado) e experiência profissional;
- ② o fator dois trata da ação voltada a criatividade, participação e multiplicação (composto por ação criativa, ação participativa e ação de multiplicação);
- ③ o fator três relaciona-se a ação e programas estratégicos da empresa;
- ④ o fator quatro traduz-se em ações voltadas para a qualidade, produtos, serviços (se subdivide em postura e satisfação de clientes);
- ⑤ o fator cinco reflete a ação voltada a produtividade e inclui produtividade relativa a recursos humanos, recursos financeiros, tecnologia, ação voltada a ambiente e imagem da empresa (subdividido em ambiente relacional interno, ênfase em pessoal e ambiente relacional externo).

Como se pode observar esta avaliação contempla os valores da empresa e dessa forma, inclui os programas internos, principalmente no que se relaciona ao fator três quando "avalia-se especificamente ações voltadas aos programas estratégicos e onde o profissional é contemplado pela atuação na ISO 9000, nos Programas de Qualidade, Programa de *Benchmarking*" (Consultora de recursos humanos). Então, através desse fator (3), a empresa avalia a maturidade profissional em relação aos programas internos.

Assim, "as pessoas sabem que serão avaliadas e quais os critérios utilizados para a avaliação e dessa forma, direcionam as suas

atividades para aspectos considerados importantes pela empresa" (Consultora de recursos humanos).

\* **PROGRAMA JURAN** - Relativo ao Programa Juran, observou-se que existem os grupos que são chamados de facilitadores, que são os "guardiões da metodologia" (Responsável pelo Programa Juran). Esse grupo se reúne e parte em busca de implementações, melhorias nas diversas áreas da empresa. Após o trabalho realizado, é elaborado um relatório e é feita uma análise em termos de retorno para a empresa (benefício)<sup>72</sup> que é avaliado por um Comitê Técnico da Qualidade. Sobre essas melhorias a empresa oferece uma gratificação ao grupo (facilitador, participantes e líder) que corresponde a **10% dos ganhos do primeiro ano da implementação da sugestão**. Esse prêmio é dividido entre os membros da equipe e, também recebem uma parcela (menor), os membros da área na qual a melhoria foi implementada (colaboradores externos) e que a partir desse momento serão responsáveis pela sua monitoração. "Para se ter uma idéia, a última premiação distribuída para um determinado grupo foi de U\$ 1.000,00" (Responsável pelo programa Juran). Observa-se, ainda, que as pessoas podem participar de diferentes grupos de melhorias e assim, acumularem prêmios.

\* **PROGRAMA IPT** - Existe, ainda, as recompensas não monetárias que fazem parte do sistema da premiação do Programa IPT.

Essa categoria baseia-se numa avaliação por pontos (ou, conforme a Consultora de recursos humanos, "índice de melhoria") quando as áreas são avaliadas em termos de organização e limpeza. Existe uma premiação trimestral e uma outra anual. A área vencedora é contemplada no trimestre com um **bônus de compra (supermercado)** e no final do ano o prêmio é uma **viagem**. Normalmente as escolhas em termos de viagens tem sido visitar o horto-florestal da Barba Negra ou ir até Rio Grande onde a empresa embarca a celulose. Ambas as viagens tem o objetivo das pessoas conhecerem e ampliarem a visão do ambiente *Delta*; justifica a Consultora de recursos humanos, "porque aqui os funcionários tem a idéia do ambiente da fábrica e não conhecem a floresta e o embarque (área comercial)".

---

<sup>72</sup> Esse retorno pode ser financeiro ou em termos de imagem da empresa.

\* **RECOMPENSAS NÃO MONETÁRIAS** - Atualmente, a empresa concede, ainda como forma de premiação não monetária (reconhecimento), **diplomas, divulgação no jornal interno da empresa, troféus, churrasco, canetas**, entre outros.

\* **SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL** - A empresa vem trabalhando a dois anos numa nova forma de remuneração (variável). A parte variável da remuneração deve medir o desempenho das pessoas com objetivo de valorizar a sua participação (reconhecimento). Entretanto, ainda não existe nada definitivamente estruturado.

Conforme a Consultora de recursos humanos, "nós queremos um programa que possa beneficiar a todos". Na década de 70, a empresa teve um programa que beneficiava somente o nível gerencial que era calculado sobre o resultado líquido. Em 1989, a empresa beneficiou os gerentes e, também as chefias. Agora, a opção é por um programa que atinja a todos os funcionários, sob a forma de **Sistema de Remuneração Variável** atrelado a resultados e indicadores que será negociado com a diretoria (para 1996). Busca-se algo estruturado (critérios), participativo (que envolva a todos) e compreensível (claro).

Existem alguns estudos e experiências neste sentido (premiação concedida a todos os funcionários). Exemplificando, no ano de 1994 a empresa distribuiu uma premiação que atingiu a todos os funcionários e que correspondeu a uma **gratificação de meio salário** sobre o salário do mês de dezembro. Trata-se de uma recompensa em cima das melhorias obtidas no decorrer do ano, e que devido ao trabalho realizado pelo grupo NGR3, que estruturou um trabalho apresentando os resultados positivos, a empresa concedeu esta recompensa. Observa-se, contudo, que não se trata de um programa de recompensa pois não apresenta estrutura para isso (trata-se de uma recompensa que é eventualmente concedida).

\* **PRÊMIO PONTO CRÍTICO** - A empresa possuía, ainda, o chamado **Prêmio Ponto Crítico**, "mas isso acabou porque a gente aposta em uma coisa mais estruturada"(Assessor de relações públicas). O prêmio era voltado especificamente a melhorias no meio ambiente e oferecia

premiações destinadas a três categorias: sinal de alerta, aperfeiçoamento e nova tecnologia.

- ① A primeira categoria, sinal de alerta, era caracterizada quando a pessoa não tinha uma solução para o problema, mas ela o enxergava e "dava o alerta" (Assessor de relações públicas). O prêmio para essa categoria correspondia a um salário mínimo.
- ② A segunda categoria, aperfeiçoamento, era quando a pessoa que tinha um contato diário com o equipamento observava alguma forma de melhorá-lo, trazendo um ganho para a operação. O prêmio correspondia a três salários mínimos.
- ③ A última categoria, nova tecnologia, referia-se a criação de uma nova situação, de um novo produto. A premiação destinada a essa categoria correspondia a cinco salários mínimos e a empresa colocava a área jurídica a disposição do funcionário para patentear aquele invento. Inclusive, ele poderia comercializar a sua invenção vendendo-a para outras empresas.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador recompensa, sintetizado através do quadro 5, neste momento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Observa-se neste segmento que as recompensas oferecidas pela empresa são do tipo monetária e não monetária. De modo geral, essas recompensas referem-se a valorização profissional, maiores salários e benefícios, melhores condições de trabalho, produtividade e assiduidade, evidenciadas principalmente de forma monetária conferida individualmente ou à equipe.

A empresa realiza um acompanhamento constante dos resultados durante o processo de recompensa, via avaliação de desempenho, o que descaracteriza uma visão de evento conferida a recompensa adquirida (neste caso ela é conquistada via um conjunto de esforços).

Existe, ainda, uma preocupação constante da empresa em avaliar a satisfação de seus funcionários sobre as recompensas oferecidas e em aprimorar os sistemas de premiação (formais e informais), demonstrando, mais uma vez, a característica dinâmica evidenciada na empresa durante a fase de coleta de dados.

#### 4.4.2.4 Benchmarking<sup>73</sup>

\* **IMPORTÂNCIA** - O *benchmarking* é entendido pela empresa como uma "referenciação ao melhor em termos de referências de excelência (melhores resultados) e em termos de como fazem os melhores (as melhores práticas)", conforme o Manual de Planejamento Estratégico de *Benchmarking*.

Trata-se de um conceito bem desenvolvido em termos teóricos, mas em termos práticos a empresa está começando a trabalhar a questão de forma mais estruturada, sendo a área de planejamento estratégico a responsável pelo projeto.

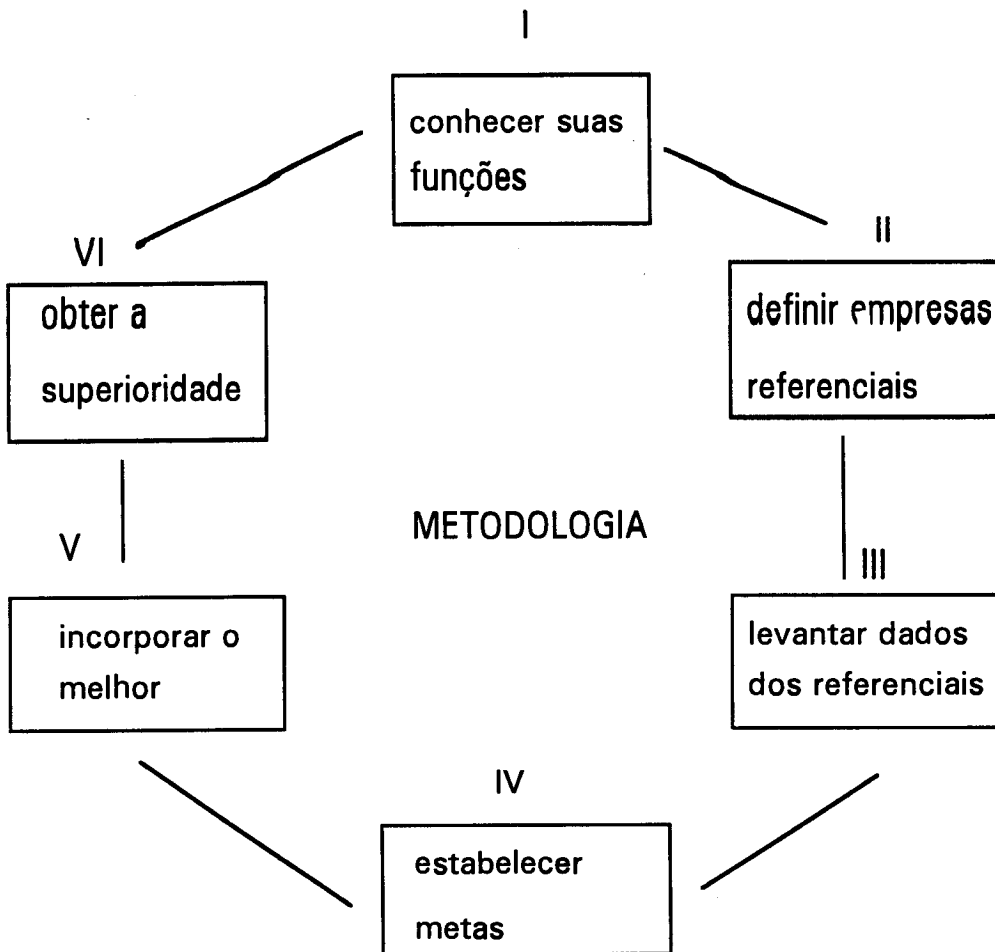
\* **SISTEMATIZAÇÃO** - Referente a sistematização do *benchmarking*, observa-se que durante as entrevistas realizadas (coleta de dados) as áreas foram unânimes em exemplificar alguns indicadores de *benchmarking* (objetivos anuais), sem contudo dominar a metodologia estruturada para a sua identificação (divulgação).

Essa metodologia pode ser levantada junto à área de planejamento estratégico que a considera como "o caminho da evolução" (Responsável pelo planejamento estratégico e *benchmarking*). As seis etapas para a aplicação do *benchmarking* podem ser observadas no diagrama a seguir:

---

<sup>73</sup> *Benchmarking* foi referido como "técnica de melhoria da gestão empresarial através da absorção do que há de melhor em outras empresas" (Responsável pelo planejamento estratégico e *benchmarking*).

**Figura 5 - Etapas do *Benchmarking* - Empresa Delta**



Fonte: Plano de *Benchmarking*.

Ou seja, (conforme o plano: "Projetos Prioritários"):

**❶ Conhecer suas Operações:**

- Identificar principais áreas ou processos da empresa a se realizar *benchmarking*.
- Ter profundo e detalhado conhecimento dos mesmos.

**❷ Definir Empresas(s) Referenciais:**

- Eleger uma ou mais empresas com alto padrão de desempenho.
- Utilizar simultaneamente e/ou progressivamente referenciais:
  - \* internos,
  - \* concorrentes,
  - \* genéricos,
  - \* líderes funcionais.

**❸ Levantar Dados dos Referenciais Escolhidos:**

- Utilizar:
  - \* informações internas,
  - \* análise do produto, serviço e processo,
  - \* especialistas internos e externos,

- \* jornais e revistas,
- \* consulta a fornecedores e clientes,
- \* consultas diretas e visitas.

④ Estabelecer Metas:

- Determinar atual nível do *gap* entre nós *versus* referenciais.
- Determinar o atual nível de melhoria dos referenciais.
- Definir novo nível de resultado esperado.
- Estabelecer metas (quanto e prazo) para atingir nível definido.

⑤ Incorporar o Melhor:

- Desenvolver Plano de Ação para atingir as metas.
- Utilizar-se ao máximo das práticas das empresas referenciadas.
- Utilizar-se ao máximo de times multi-áreas, incluindo as equipes fornecedores e clientes (internos e externos).
- Criar mecanismos de comunicação e envolvimento de todos que têm algo a contribuir.

⑥ Obter a Superioridade:

- Fixar novas metas a medida em que as anteriores forem atingidas, até atingir a superioridade.
- Manter a superioridade (Manual de planejamento estratégico de *Benchmarking*)".

O *benchmarking* é considerado pela área de planejamento estratégico como "um dos pilares na busca de excelência" (Responsável pelo planejamento estratégico e *benchmarking*). Assim, seriam três os pilares ligados a essa busca: comprometimento dos colaboradores, processos e ferramentas da Qualidade e referenciais de mercado (*benchmarking*).

O *benchmarking* incorpora o sistema de administração estratégica, tendo um planejamento estratégico como meta e um plano tático para acompanhamento e avaliação.

Isso posto, parte-se para a análise do Projeto "Em Busca da Excelência" (*benchmarking*) que iniciou a cerca de dois anos (1992).

**\* OBJETIVO - O objetivo do Projeto é:**

"implantar na cultura da empresa índices de excelência de nível mundial, em que o interesse individual, de área ou corporativo, seja congruente e a distância das metas, assim como o avanço e o



recuo, possa ser objetivamente medido e planejado" (Manual de planejamento estratégico de *Benchmarking*).

Para isso, busca-se indicadores que reflitam a *performance* nos fatores chaves de sucesso para *Delta* bem como as áreas de excelência a construir. Busca-se, ainda, clarificar o conceito de excelente: referenciado a elevados padrões externos e elevar este padrão a nível mundial. Assim sendo, o foco do programa refere-se as metas referenciadas externamente, a taxa de melhoria mais agressiva que a concorrência e fazer acontecer (implementar).

### \* PRINCIPAIS INDICADORES:

#### Indicadores Globais:

A - Desempenho: receita bruta, venda líquida, resultado líquido, resultado por produto - celulose e papel, percentual de exportação, *market-share*, faturamento / funcionário, investimentos correntes / imobilizado.

B- Eficiência Produtiva: utilização da capacidade celulose, produtividade - celulose / funcionário, eficiência energética (energia elétrica e térmica), número de funcionários- celulose, idade tecnológica dos equipamentos, automação de processos, consumo de químicos, recuperação de químicos, qualidade - nível de perdas.

C - Capacitação: número de contratos de parcerias.

A empresa possui, ainda, vários indicadores por área: comercial, produção, florestal, administrativa, financeira, tecnológica, projetos.

\* VISITAS - Outros exemplos citados pelas áreas entrevistadas referem-se a visitas e viagens internacionais. Referente as visitas, a empresa possui uma sistemática no processo de preparação que incluem questões como: pessoa mais indicada para contato, objetivos da visita, produtos que a empresa fabrica, principais clientes e mercados que atua, entre outros. Assim, "cada vez que uma pessoa for visitar uma empresa, ela já tem uma série de pontos preparados para observar sobre as melhores práticas" (Coordenador do sistema de Qualidade).

**\* APROVEITAMENTO DO RESÍDUO INDUSTRIAL** - É importante relatar que a empresa *Delta* é considerada *benchmark* internacional em termos de aproveitamento do resíduo industrial. Assim, grande parte do resíduo é transformado em adubo, a cinza do carvão mineral que é queimada para gerar energia elétrica é aproveitada na fabricação do tijolo pelas empresas desta área, o resíduo de cerragem no processo de picagem da madeira é vendido para empresas que possuem caldeiras menores e utilizam a matéria para criar combustão, os *dregs* e *gridz* (outros resíduos do processo de recuperação da soda que são alcalinos) vão para a agricultura como corretivo para a acidez do solo. Observa-se, assim, "o aproveitamento total dos materiais que estão envolvidos com os processos, tanto os materiais em processo, quanto os resíduos" (Assessor de relações públicas).

**\* PRÓXIMOS PASSOS** - Os próximos passos da empresa refere-se à sistematização formal junto a todas as áreas frente aos indicadores de excelência adotados que servem como parâmetro para o planejamento do ano seguinte.

**\* SÍNTESE DOS RESULTADOS** - Com base no referencial teórico sobre o agente facilitador *benchmarking*, sintetizado através do quadro 6, neste segmento busca-se tratar das considerações básicas levantadas.

Observou-se que a empresa realiza o *benchmarking* do tipo interno e externo. Em relação a este último a *Delta* se compara a empresas do seu setor industrial localizadas no Brasil e exterior.

Pode-se concluir, que a empresa utiliza o *benchmarking* de forma centralizada (onde a área responsável é o planejamento estratégico) sendo que este facilitador encontra-se em vias de estruturação (divulgação às demais áreas da empresa). O *benchmarking* é visto como um instrumento de avaliação das melhores práticas observadas no mercado (*benchmarking* externo) para que a empresa possa continuar sendo uma arrojada, dinâmica e sempre em busca de aprimoramentos contínuos de sua estrutura. Essas características apresentadas colocam a *Delta* numa posição de destaque em termos de liderança, eficiência e preparo para mudança.

### 4.4.3 Outros Elementos Facilitadores

A partir das entrevistas realizadas nas diversas áreas da empresa, evidenciou-se outros **elementos facilitadores** no processo de mudança *Delta*.

A seguir cada um desses elementos será descrito e relacionado aos quatro **agentes facilitadores** centrais abordados anteriormente: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

**\* DESCENTRALIZAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA** - A empresa adota a administração participativa que foi um processo que veio amadurecendo desde o final de 1986, início de 1987, quando o pessoal passou pelos **programas de desenvolvimento** via CENEX, citado na seção treinamento.

Dessa forma, "as coisas na *Delta* fluem bem" (Consultora de recursos humanos). Os processos se agilizam e, de alguma forma, todos participam dos programas internos implantados na empresa. Para isso, existe sempre a figura do Coordenador (em cada programa) que gerencia o grupo ligado a ele de forma matricial. É uma forma de comprometer todos no processo de mudança e assim, "as barreiras, nós não temos" (Consultora de recursos humanos).

A administração participativa implica em um eficiente processo de **comunicação** para que todos saibam para onde a empresa caminha e possam acompanhar essa jornada de forma ativa (comprometidos). E como essa jornada baseia-se no constante processo de aprendizagem da empresa (*learning organization*, vide referencial teórico, p.16), esta gestão participativa inclui um segundo agente facilitador: **treinamento** e desenvolvimento.

**\* VALORIZAÇÃO DA FUNÇÃO TÉCNICA** - A valorização técnica foi citada como um grande fator que contribuiu para motivar o pessoal e envolvê-los no processo. Trata-se da extensão de salários, benefícios e *status* em nível gerencial à camada técnica. Dessa forma,

oportunizou-se o desenvolvimento técnico afim de que as pessoas continuassem na empresa e a sua contribuição fosse reconhecida sem necessariamente exercer uma função gerencial (carreira em Y).

Como se pôde observar trata-se de uma forma de **reconhecimento** que a empresa utiliza para valorizar os seus funcionários da área técnica e ao mesmo tempo representa um investimento em termos de sua formação (**treinamento**).

Esse processo contribuiu, também, para a diminuição de níveis hierárquicos: "foi diminuindo aos pouquinhos essa estrutura mais hierarquizada" (Consultora de recursos humanos). Esse achatamento, inclusive, facilitou o processo de mudança, como será mostrado a seguir.

**\* REDUÇÃO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS** - O número de níveis hierárquicos que a empresa apresentava (7) "inibia o processo de mudança, a participação" (Consultora de recursos humanos). Atualmente a empresa conta com somente três níveis: Diretor, Gerente (colegiado) e Funcionário. Dessa forma, as distâncias entre as pessoas se encurtaram, a **comunicação** começou a fluir melhor e a empresa adquiriu maior agilidade.

**\* LIDERANÇA INFORMAL** - A liderança informal atua como um elemento facilitador na medida em que o líder acredita no programa e conquista a confiança de sua equipe. Para isso, a empresa trabalhou com grupos gerenciais (NRGs) descritos anteriormente. Nesses grupos, o papel do líder é fundamental. Ele é o porta voz do seu grupo e debate assuntos de interesse mútuo com total liberdade, sentindo-se valorizado por ser escutado e poder contribuir com crescimento do grupo, da empresa e o seu próprio.

Em linhas gerais, a **comunicação** (agente facilitador) flui com maior eficiência promovendo o envolvimento de todo o grupo através de seu representante.

\* **TERCEIRIZAÇÃO**<sup>74</sup> - "A empresa chegou a um nível de qualificação bastante grande que permitiu que os seus funcionários criassem suas próprias empresas" (Consultora de recursos humanos). Assim, atualmente a empresa fixa sua atenção somente nas suas atividades fins - produção de celulose e papel. As demais atividades são terceirizadas. Atualmente existem cerca de 1000 terceiros.

A terceirização foi citada como um facilitador do processo de mudança por várias pessoas da empresa. A justificativa consiste em: "quando se tem uma empresa grande, com um número grande de pessoas e um grande número de níveis hierárquicos, as coisas ficam mais difíceis, mais truncadas" (Consultora de recursos humanos). Na medida em que a *Delta* foi implementando o processo de terceirização, houve a possibilidade de se mexer na estrutura, diminuir quadro funcional e isso facilitou muito na medida em que se está lidando com menos pessoas. Então, a empresa quando "fica menor" as coisas fluem melhor, inclusive para terceiros que são pequenas empresas. Assim, evidencia-se um fluxo de **comunicação** mais agilizado e com diminuição de "ruídos" (ligação direta entre os membros).

É importante destacar que os terceiros participam dos programas internos adotados pela *Delta* no sentido de acompanhar a evolução do processo, sendo que o inverso também é observado - quando terceiros implementam algum programa de melhoria, a *Delta* participa do processo. "Essa dupla troca tende a fazer qualidade" (Consultora de recursos humanos).

Assim, a empresa reconhece com muita facilidade quando existe algo melhor e não possui muita dificuldade em mudar, tendo em vista a adaptação à mudança ser "uma rotina para a empresa" (gerente comercial). Dessa forma, terceiros participam<sup>75</sup> dos programas internos, palestras, semana da qualidade, semana do meio ambiente, semana da produtividade, e outros (treinamento).

---

<sup>74</sup>O processo de terceirização iniciou em 1987, mas em 1982 algumas atividades já tinham sido terceirizadas como transporte e alimentação.

<sup>75</sup> Não apenas terceiros participam desses eventos, mas a comunidade também é convidada.

Observa-se que este trabalho de parceria com terceiros é garantido através da ISO 9000. "A qualidade é responsabilidade de todos" (Coordenador do sistema de qualidade). E num processo de auditoria, o terceiro também participa, por ser responsável, em parte, pelas atividades internas da empresa.

**\* "EFEITO DEMONSTRAÇÃO" (DAR O EXEMPLO)** - Este facilitador refere-se à importância de se buscar evidências, mostrar outras realidades no processo de mudança, comprovar através de referenciais concretos a melhoria que se deseja alcançar. Assim, existem duas situações (exemplos) que caracterizam este agente.

O primeiro exemplo refere-se ao processo de terceirização. A *Delta* buscou evidenciar outras realidades na introdução desse processo. Assim, "existem empresas nos países escandinavos que tem a mesma produção que a nossa e tem 400 empregados, enquanto nós hoje temos 726.<sup>76</sup> A evidência dos fatos faz com que tu aceites melhor" (Assessor de publicidade). Trata-se de um estudo que foi baseado em *benchmarking*.

O segundo exemplo, refere-se a uma analogia e ao mesmo tempo busca realizar um trabalho de divulgação da empresa frente a comunidade. Trata-se da realização do 1º *Short Triathlon* da cidade de Guaíba. Como o *triathlon* é uma prova em que o atleta deve correr, nadar e pedalar, observa-se a multifuncionalidade no seu desempenho para que ele possa vencer. Dessa forma, "a multifuncionalidade é uma questão de competitividade" (Responsável pelo IPT). A *Delta* observa que para o próximo ano já terá alguns funcionários inscritos para a competição.<sup>77</sup>

O efeito demonstração refere-se a um processo de **comunicação** que busca divulgar uma mensagem interna da empresa a seus funcionários e a comunidade.

---

<sup>76</sup> A empresa no passado (por volta de 1977) possuía 4800 funcionários.

<sup>77</sup> Para o ano de 1995, o *triathlon* contou com a participação de 131 pessoas, sendo que não houve nenhum representante da cidade de Guaíba.

**\* MULTIPLICADORES INTERNOS** - Trata-se dos auditores internos que são formados (**treinamento**) pelo Programa ISO. São funcionários ligados matricialmente ao Coordenador de Qualidade que através de curso interno absorve a metodologia utilizada e a difundem em suas áreas. Observa-se que todos os funcionários podem participar dessa formação, independente da sua área de atuação.

Através de um trabalho inicial dos auditores a qualidade é divulgada a todos os membros da empresa observando-se o efeito cascata.

**\* FEEDBACKS ESTRUTURADOS (CLIENTES INTERNOS)** - O programa de avaliação *Delta* baseia-se no Comitê de Clientes. Trata-se do conceito de cliente interno que é quem avalia o trabalho da área da qual recebe o serviço. "Então, eu identifico os clientes da minha área e o cara me dá *feedbacks* estruturados. Isso ajudou a gente" (Consultora de recursos humanos).

Este item refere-se ao processo de **comunicação**, centralizando-se no retorno da mensagem - *feedback* - quando o cliente interno oferece um retorno a mensagem enviada (no caso, o serviço prestado).

**\* AUTOMAÇÃO** - A Qualidade Total visa o controle durante a execução da atividade e não no final do processo. E nesse intuito a automação vem contribuir, fornecendo informações corretamente na hora necessária. "A informação não pode chegar depois que o evento acontece, porque aí o funcionário não pode mais decidir" (Responsável pela automação).

Dessa forma, a informação é agilizada através da automação vista como um simples instrumento de **comunicação** (informação).

As atividades algorítmicas, repetitivas, que não exploram o intelecto são automatizadas e assim, as pessoas podem utilizar melhor o seu tempo. Elas deixam de trabalhar na coisa puramente automática e passam a trabalhar na exceção, na solução de problemas. Dessa forma, por exemplo,

o CEP (Controle Estatístico de Processos) utilizado na empresa é automatizado.

Na empresa existe uma área específica de automação. O processo de automação teve início em 1982 e foi um processo progressivo. Iniciou em uma área piloto, planta química, e depois se espalhou pela empresa. Conforme o Responsável pela área de automação, "hoje é uma área moderna que está constantemente avaliando as melhores práticas do mercado para poder estar sempre a frente" (*benchmarking*).



## 5 ANÁLISE E CONCLUSÕES

A seção cinco busca analisar as informações levantadas nas quatro empresas que compõem a amostra. Assim, as conclusões apresentadas baseiam-se na análise integrada dos estudos de casos desenvolvidos nas empresas: *Alpha, Beta, Gama e Delta*.

### 5.1 Análise Integrada dos Estudos de Casos

A seção a seguir busca apresentar um resumo da pesquisa realizada e uma síntese comparativa dos principais resultados encontrados em termos de implementação do PMC e utilização dos agentes facilitadores: comunicação, treinamento, recompensa, *benchmarking*. Ainda, outros elementos facilitadores foram levantados junto as empresas que compõem a amostra e fazem parte dessa análise.

#### 5.1.1 O Programa de Mudança para a Competitividade

Com relação ao PMC implantado pelas quatro empresas da amostra, observa-se que a opção adotada refere-se à Gestão da Qualidade Total que recebe denominações distintas entre as empresas da pesquisa.

As características básicas de cada empresa da amostra pode ser melhor visualizada na tabela apresentada a seguir:

**Quadro 10 - Características Básicas das Empresas**

EMPRESAS	ALPHA	BETA	GAMA	DELTA
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS				
SETOR INDUSTRIAL	CALÇADOS	BEBIDAS	ALIMENTAÇÃO	CELULOSE / PAPEL
PMC IMPLEMENTADO	PROGRAMA DE QUALIDADE ALPHA	ODISSÉIA 2000 - RUMO À QUALIDADE TOTAL	PROGRAMA DE QUALIDADE GAMA	QUALIDADE TOTAL
TEMPO DO PROGRAMA	5 ANOS	3 ANOS	1 ANO	4 ANOS

Observou-se a existência de alguns aspectos comuns nos Programas de Qualidade implementados pelas empresas. Ou seja, num primeiro momento as empresas buscam melhorias nos processos de

**produção**, seja por uma mudança de *layout* ou reformas e organização do ambiente (programa 5S), **padronização de operações** (via ISO ou processo de normatização interno), **padronização em termos de metodologia de análise e solução de problemas** (gerenciamento da rotina, metodologia Juran).

O quadro a seguir demonstra como cada empresa trabalhou as questões citadas:

**Quadro 11 - Comparação das Evidências**

Evidências	<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gama</i>	<i>Delta</i>
1- Melhorias nas condições de trabalho	*Mudança de <i>layout</i> ; *Programa 5S	*Mudança de <i>layout</i> ; *Programa 5S	*Reformas de refeitório e banheiros	*Mudança de <i>layout</i> ; *Programa IPT
2- Padronização de operações	*PRONOR	*PTP, PTU, PO	Não observado	*ASQUA, ISO
3- Metodologia de análise e solução de problemas	*Comitê de Melhorias e Solução de Problemas	*Gerenciamento da rotina	Não observado	*Metodologia Juran

Assim, uma estrutura mais ágil e organizada tem sido observada com a implantação da Qualidade incentivando a multifuncionalidade, e os aspectos anteriormente citados, referentes a: gestão participativa, mudança de *layout*, redução de níveis hierárquicos, padronização.

As razões básicas para a implantação do programa recaem na questão de sobrevivência e competitividade. Observa-se que as empresas da amostra, com exceção da empresa *Gama*, destinam uma considerável parcela de sua produção à exportação, e por esse motivo perseguem a qualidade em seus produtos como um requisito básico de mercado. Observa-se, contudo, que a empresa *Gama*, apesar de não se dedicar a exportação de seus produtos, é uma empresa pertencente ao setor de alimentação, e por isso, a qualidade de seus produtos segue um padrão de exigência mais rigoroso. Dessa maneira, em linhas gerais, pode-se dizer que as empresas

que compõem a amostra apresentam uma qualidade respeitável em termos de produto.

Contudo, a Qualidade Total implica, ainda, em outros requisitos de qualidade que superam a expectativa de um bom produto. Um programa de Qualidade requer, por exemplo, uma forma de gestão mais participativa e busca constante por melhorias (*kaizen*). Observa-se que, devido, inclusive, ao grau de amadurecimento do PMC implantado em cada empresa (tempo do programa e ações implementadas), elas demonstram diferenças nítidas relacionadas a sua forma de gestão e a sua cultura organizacional.

Nesse sentido, a empresa *Alpha*, apesar de estar trabalhando a questão da Qualidade há 5 anos, ainda não atingiu um estágio razoável de maturidade. Inclusive, porque as ações práticas acerca da concretização do programa (por exemplo, treinamento 5S, vinda de palestrantes, atividades desenvolvidas após o treinamento) estão sendo realizadas mais recentemente, principalmente a partir de 1994, com a entrada do Gerente de recursos humanos que é a pessoa responsável pela Qualidade na empresa.

Em relação a empresa *Beta*, pode-se dizer que a implementação da Qualidade foi iniciada de uma forma mais estruturada, tendo em vista o Programa Odisséia 2000 em rumo à Qualidade Total ser um processo vivenciado por todas as unidades da empresa e coordenados pela matriz, sediada no Rio de Janeiro, em 1991. Portanto, houve uma padronização de etapas e o Programa de Qualidade seguiu a uma escala mais linear na sua implantação, adotando medidas mais concretas e objetivas.

A empresa *Gama*, ainda encontra-se em uma fase primária do PMC. A empresa, no momento, possui o comprometimento da gerência no programa, porém, precisa trabalhar a questão em nível operacional (atingindo a todos os funcionários). Para isso, a fase de envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da empresa é um dos objetivos do programa para o ano de 1995. Assim sendo, a empresa busca implementar a qualidade em suas operações, processos e recursos humanos.

A empresa *Delta*, pode ser considerada uma empresa de vanguarda, seja pela sua estrutura flexível, ou pela maturidade de seus recursos humanos em acompanhar a mudança organizacional através do desenvolvimento, de educação e de treinamento. Dessa forma, a Gestão da Qualidade é vista como um processo que vem sendo desenvolvido há muitos anos na empresa (mesmo sem a denominação de Qualidade Total). Porém, para efeitos de data zero do programa, o ano de 1990 foi indicado como referência. O programa atualmente encontra-se em uma fase madura, tendo em vista que todos os funcionários parecem estar comprometidos, e ainda a empresa busca, cada vez mais, novas formas de motivação do pessoal, através do incentivo e participação de todos. Dessa forma, os funcionários da empresa direcionam os rumos que a Qualidade vem tomando, num processo com fases de altos e baixos onde constantes melhorias são implementadas a partir dessas experiências (conforme o Responsável pelo Programa Juran, "rejuvenescimento do programa") fato este que caracteriza um aprendizado contínuo, típico de uma *learning organization*.

No processo de mudança organizacional vivenciado pelas quatro empresas que compõem a amostra identificou-se algumas dificuldades na implementação da qualidade. Essas dificuldades, de forma geral, recaíam no envolvimento e comprometimento dos recursos humanos da empresa em relação ao PMC. Assim, buscou-se levantar os **agentes facilitadores** do processo de mudança, como estes foram aplicados pelas empresas e se realmente eles contribuíram no processo, assunto este discutido no próximo segmento.

### 5.1.2 Os Agentes Facilitadores

Observa-se que apesar de a implementação da Qualidade ser considerada um processo específico a cada organização, respeitando a sua história, cultura, área de atuação, mercados e clientes externos, e as características de seus recursos humanos, pode-se identificar alguns pontos em comum entre essas empresas. No que se refere aos elementos facilitadores do processo de mudança, observou-se que as estratégias de sensibilização adotadas pelas empresas centralizavam-se sobre os agentes facilitadores levantados no referencial teórico: comunicação, treinamento,

recompensa e *benchmarking*. Cada um desses agentes será analisado individualmente a seguir.

### 5.1.2.1 Comunicação

A comunicação interna é considerada um importante instrumento de divulgação do PMC. Contudo, a forma com que este facilitador é tratado, bem como os instrumentos e grau de maturidade alcançado (criação de um canal de comunicação a partir da abertura a críticas, opiniões e contribuições), apresentam-se de maneira diferenciada em cada organização pesquisada.

Referente aos instrumentos de comunicação utilizados pelas empresas, pode-se observar que os tipos utilizados são basicamente os mesmos: reuniões, comitês, quadro mural, manuais internos, boletins e jornal interno (com relação a este último, a empresa *Beta* atualmente não o publica).

Existem, ainda, alguns instrumentos diferenciados, criados internamente pelas empresas como: a roda de chimarrão e o sistema de som (*Alpha*); ou ainda, há evidências forte de uma comunicação informal como é o caso do citado *face to face* (*Alpha*), linha direta (*Beta*), portas abertas (*Delta*). No caso da empresa *Gama* foi observado uma certa deficiência nesta área, reconhecida pela própria empresa como sendo resultado de uma "acomodação do pessoal" (Gerente de recursos humanos).

Observa-se que os instrumentos, citados anteriormente, por si só não garantem uma efetiva comunicação, ou seja não indicam um processo de troca (*feedback*) e convergência de esforços. Evidencia-se neste caso uma certa característica de divulgação de mensagens corporativas que não implicam num processo de comunicação. Assim, as empresas necessitam tratar a comunicação como um processo bilateral, incentivando o *feedback* durante o processo. Para isso, é preciso treinar as pessoas para saírem da inércia inicial e oferecerem opiniões e sugestões (funcionários) e também, as chefias para aprenderem a ouvir seus subordinados. Observa-se que o *feedback* é melhor desenvolvido via comunicação informal na maioria dos

casos, sendo que na empresa *Gama* essa troca evidencia-se através de mecanismos formais, até pela própria cultura da empresa que é mais "rígida, inflexível, formal" que as demais empresas.

Através do *feedback*, todos crescem e as relações internas na organização tendem a melhorar com esse intercâmbio de idéias e através do fluxo de comunicação *top-down*, *bottom-up* e vias laterais. Observa-se que este último canal não é trabalhado nas organizações pesquisadas, com exceção da empresa *Delta* que trabalha a questão via NRGs e através da própria estrutura matricial.

É curioso observar que somente na empresa *Delta* foi evidenciado o processo de *feedback* em todos os seus instrumentos de comunicação apresentados. Tal fato talvez possa ser justificado devido a importância conferida a comunicação desde que a razão social da empresa passa a denominar-se *Delta* (1975), quando foi criada uma área específica que trata da padronização e divulgação das informações. Somente a empresa *Delta* possui uma área que trata exclusivamente de assuntos referentes a comunicação (área de relações públicas), as demais encaram a comunicação como um processo a ser desenvolvido pela área de recursos humanos.

O quadro apresentado a seguir reúnem os principais instrumentos de comunicação utilizados pelas empresas, a existência de *feedback* durante o processo de comunicação e indica a área responsável pelo processo de comunicação:

Quadro 12 - Comparação: Comunicação

COMUNICAÇÃO EMPRESA	ÁREA RESPONSÁVEL	PRINCIPAIS INSTRUMENTOS	IMPLICAM EM FEEDBACK ?
ALPHA	RECURSOS HUMANOS	QUADRO MURAL SISTEMA DE SOM JORNAL INTERNO COMITÊ/ MELHORIAS "FACE TO FACE" RODA DE CHIMARRÃO	NÃO NÃO NÃO SIM SIM SIM
BETA	RECURSOS HUMANOS	QUADRO MURAL REUNIÃO DE ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS REUNIÃO RELÂMPAGO "LINHA DIRETA"	NÃO SIM  SIM SIM
GAMA	RECURSOS HUMANOS	QUADRO MURAL JORNAL INTERNO  REUNIÃO DO COMITÊ DE QUALIDADE	SIM NÃO  SIM
DELTA	RELAÇÕES PÚBLICAS	PAINEL DE COMUNICAÇÃO JORNAL DA EMPRESA NGR'S REUNIÕES/PROGRAMAS "PORTAS ABERTAS"	SIM SIM SIM SIM SIM

### 5.12.2 Treinamento

O treinamento é considerado um excelente processo de capacitação de recursos humanos no sentido de preparar as pessoas e assim, transformá-las em agentes de mudança.

Contudo, o que se observou na pesquisa realizada, é que em duas das empresas da amostra (*Alpha* e *Gama*), o treinamento como política passou a merecer destaque com a implantação do PMC. Ou seja, até então, os esforços voltados para desenvolvimento do pessoal eram restritos a conhecimentos específicos para o desempenho de suas funções. E com a implantação da Qualidade, novos investimentos foram realizados com objetivo de preparar o pessoal para essa nova forma de gestão.

Contudo, muito esforço poderia ter sido economizado se existisse uma política de treinamento bem estruturada nas referidas empresas antes do advento da Qualidade. Assim, as pessoas estariam melhor preparadas para acompanharem o processo, como é o caso da empresa *Delta* que já investia em treinamento de pessoal antes de aderir à Qualidade Total.

A empresa *Beta* apesar de investir em treinamento não apresentava uma política bem estruturada que estimulasse o desenvolvimento do pessoal. Contudo, com a introdução do Programa Odisseia 2000 rumo à Qualidade Total, a empresa começou a estipular uma meta para treinamento por área. Assim, as pessoas começam a buscar o treinamento mais intensivamente. Com relação ao tipo de treinamento oferecido por essa empresa, observa-se a evidência para o treinamento interno, sendo que o externo também é oferecido em menor escala (principalmente com a implementação do PMC).

O que se questiona nesse processo é a natureza do treinamento. A quantidade de treinamento oferecido não garante um desenvolvimento de pessoal. Assim sendo, é importante salientar a visão de treinamento enquanto um processo na formação (educação) do indivíduo e não um simples evento (ou conjunto de eventos).

Relativo aos programas de educação básica, observou-se um investimento na formação dos funcionários a partir de cursos de alfabetização e/ou supletivos (com exceção da empresa *Delta* que atualmente não sente a necessidade de investir mais em instrução básica tendo em vista a formação de seu quadro funcional possuir até o 2º grau). Assim, pode-se dizer que existe uma conscientização acerca da importância do nível de instrução das pessoas para implementarem a Qualidade, ou seja, para acompanharem e gerarem a mudança organizacional necessária neste processo que envolve contínuas melhorias.

A seguir apresenta-se um quadro referencial sobre treinamento nas empresas observadas:



Quadro 13 - Comparação: Treinamento

EMPRESA	TREINAMENTO INVESTIMENTO EM 1994	PESSOAS TREINADAS (EM 1994)	PRINCIPAIS TEÓRICOS	PRINCIPAIS CURSOS / TREIN.	CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO/DESENV.	VISÃO INTEGRADA TREINAMENTO	EVIDÊNCIA DE TREINAMENTO TIPO A, B OU C (HRONEC)	DESENVIMENTO HABILIDADES TÉCNICAS, ATITUDES
ALPHA	* US\$ 62.300	* 65.000 HORAS/TREIN. * 95% DO PESSOAL RECICLADO	* FALCONI	* CRIATIVIDADE E PREPARAÇÃO PARA MUDANÇA * TREIN. ESTRATÉGICO P/ QUALIDADE * PROGR. EDUC. BÁSICA (ALFABET., 1º E 2º GRAU) * 5S	* ADERÊNCIA/PGQT * MÉTODO CUMBUCA * EXEMPLOS DE EMPRESAS * AGENTE MULTIPLICADOR	NÃO	A	HABILIDADES TÉCNICAS
BETA	* US\$ 69.000	* 5.177 HORAS/TREIN. * 65 CURSOS (25-INTERNO, 40-EXTERNO)	* FALCONI	* TREINAM. INICIAL QT * 5S * TREIN. PTP, PTU, PO * FERRAMENTAS/PDCA * KAIZEN / KAIZEN ZERO * PROGR. EDUC. BÁSICA (SUPLET. 1º GRAU)	* FACILITADORES SETORIAIS * MÉTODO CUMBUCA * AUDITORIA INTERNA	RH. 2.000	A	HABILIDADES TÉCNICAS ATITUDES
GAMA	* US\$ 5.000 (valor aproximado)	* 400 HORAS/TREIN * 25 PESSOAS TREINADAS (valor aproximado)	* FALCONI	* TREIN./INFORMÁTICA * TREIN. OPERACIONAL * SEMINÁRIO INICIAL * MASP	* MÉTODO CUMBUCA * COLÉGIO P/ QUALIDADE (PLANEJAMENTO) * FACILITADOR SETORIAL (PLANEJAMENTO)	NÃO	B/C	HABILIDADES TÉCNICAS
DELTA	* US\$ 293.600	* 54.204 HORAS/TREIN. * 6,5 ATIV./FUNC.	* FALCONI * JURAN	* PLANEJ. ESTRATÉGICO * CENEX * LIDERANÇA MATRICIAL E SITUACIONAL * METODOLOGIA JURAN * SENSIBILIZAÇÃO / ISO * FORMAÇÃO/AUDITORES INTERNOS * INTEGRAÇÃO FUNCIONAL	* NÍVEL DE INSTRUÇÃO/ PESSOAL (2º COMPLETO) * ESTRUTURAMATRICIAL	* SISTEMA DE QUALIDADE (ON LINE)	A	HABILIDADES TÉCNICAS ATITUDES

Tendo como referência o quadro 13, pode-se observar, ainda, que a base teórica na divulgação da Qualidade centraliza-se nos ensinamentos de Campos (conhecido pelas empresas como Falconi). Assim, justifica-se algumas medidas adotadas pelas empresas serem semelhantes como é o caso da aplicação do Método Cumbuca (adotado nas empresas *Alpha*, *Beta* e *Gama*), dos 5S (observado nas empresas *Alpha*, *Beta* e na *Delta*, através do IPT), do trabalho em equipe (utilizado nas quatro empresas), da existência de um representante de equipe (na *Alpha*, denominado de agente multiplicador, na *Beta*, conhecido por facilitador do processo, na *Gama*, identificado através da intenção da existência de um facilitador setorial e na *Delta*, observado através dos representantes de cada programa interno da empresa e dos representantes das áreas nos NRGs).

Referente a visão integrada do treinamento, somente as empresas *Beta* e *Delta* demonstraram estar atentas a essa necessidade, através do sistema R.H. 2000 (*Beta*) e Sistema de Qualidade *on line* (*Delta*). Dessa forma, observa-se uma lacuna no que se refere a abordagem conferida

ao treinamento enquanto uma política voltada ao desenvolvimento e educação permanente.

Contudo, apesar da falta dessa visão integrada de treinamento, as empresas demonstraram estar cientes da necessidade de um treinamento voltado ao processo de formação do indivíduo, fato este comprovado através da evidência do treinamento do tipo A, que inclui o desenvolvimento de habilidades e acompanhamento pós-treinamento (conforme Hronec, 1994). Assim, existe uma tendência das empresas que compõem a amostra em desenvolver as pessoas a partir, num primeiro momento, do treinamento de habilidades e de técnicas e, como uma etapa posterior, tratar a questão atitudinal. Observa-se que o treinamento atitudinal foi encontrado nas empresas que demonstraram ter uma política de treinamento condizente com o PMC (visão integrada de treinamento). Neste caso as empresas *Beta* e *Gama* demonstraram trabalhar, via treinamento, aspectos relacionados a habilidades, técnicas e atitudes. As demais empresas (*Alpha* e *Gama*) realizam treinamentos baseados em habilidades e técnicas.

### 5.1.2.3 Recompensa

A recompensa, neste estudo, é considerada como uma forma de reconhecimento, não implicando necessariamente em recompensa monetária.

O que se pôde observar em relação a recompensa foi uma preocupação unânime das empresas, na amostra, em implementar um sistema de participação nos lucros da empresa. Porém, em nenhum dos casos foi observado um sistema de recompensa estruturado (ou em vias de estruturação).

A grande parte dos programas de recompensa procuram premiar ao grupo de forma não monetária como é o caso do "Campeonato de Qualidade do Engarrafamento" e "Troféu da Qualidade" (*Beta*); "Premiação IPT" (*Delta*).

Observa-se que existe uma tendência em associar a recompensa a um evento e não a um processo. Neste sentido, observa-se a falta de uma avaliação de desempenho que oportunize o funcionário acompanhar sua atuação frente aos objetivos a serem atingidos, visando um desenvolvimento contínuo de esforços (processo) e não apenas contribuindo com um ato isoladamente (evento). Observa-se que as empresas *Alpha* e *Delta* trabalham a questão de avaliação de desempenho e buscam aprimorá-la. A *Alpha* buscando atingir a todos os funcionários e a *Delta*, além disso, buscando trabalhar a questão da remuneração variável.

Através do quadro apresentado a seguir pode-se sintetizar a questão recompensa:

Quadro 14 - Comparação: Recompensa

RECOMPENSA EMPRESA	MEDIDAS RELACIONADAS A:	PROGRAMA	PREMIAÇÃO				SIST/AVALIAÇÃO VINCULADO AO DESEMPENHO?	PESQUISA P/ MEDIR SATISFAÇÃO C/ TIPO DE RECOMPENSA
			MONET.	Ñ.MONET.	INDIV.	GRUPO		
ALPHA	*PRODUTIVIDADE *ESTABILIDADE NO EMPREGO *VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	*PREMIAÇÃO P/ ÁREA DE CORTE	X		X		NÃO	NÃO
		*DIVULGAÇÃO/MURAL		X	X			
		*MEDALHA, JANTAR, *		X	X			
		*CONFRATERNIZAÇÃO		X		X		
BETA	*PRODUTIVIDADE *VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL *MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO *ASSIDUIDADE	*BÔNUS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS (GERENTES)	X		X		SIM	SIM
		*CAMPEONATO DA QUALIDADE/ENGARRAF.		X		X		
		*14* SALÁRIO	X			X		
		*TROFÉU DA QUALIDADE		X		X		
		*VIAGEM DE NAVIO		X		X		
		*DUAS MELHORES FÁBRICAS	X			X		
GAMA	*PRODUTIVIDADE *RESULTADOS DA EMPRESA (PLANEJAMENTO)	*PRÊMIOS SIMBÓLICOS		X	X		NÃO	NÃO
DELTA	*PRODUTIVIDADE *VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL *MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO *ASSIDUIDADE *MAIORES SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	*PREMIAÇÃO/QUADRO EXECUTIVO	X		X		SIM	SIM
		*PREMIAÇÃO IPT		X		X		
		*SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (EM ESTUDO)	X		X			
		*GRATIFICAÇÃO DE MEIO SALÁRIO	X			X		
		*PREMIAÇÃO JURAN	X			X		
		*PRÊMIO PONTO CRÍTICO (EXTINTO)	X		X			

Observa-se, através do quadro 14, que o grau de amadurecimento em relação a questão recompensa (reconhecimento) varia de empresa para empresa. Assim, empresas como a *Beta* e a *Delta*, apresentam uma certa vantagem em relação a *Alpha* e a *Gama*, por empregarem instrumentos de reconhecimento em maior número e de maneira mais estruturada (vinculados à avaliação de desempenho e possuem instrumentos para medir a satisfação dos funcionários em relação as recompensas oferecidas).

Contudo, o facilitador recompensa ainda é uma variável que necessita ser tratada com mais atenção pelas empresas da amostra, principalmente no que se refere a programas de participação nos lucros da empresa.

#### 5.1.2.4 Benchmarking

Com relação ao *benchmarking* pode-se dizer que a empresa *Alpha* trata a questão de forma isolada (apenas em algumas áreas). Na empresa *Beta*, algumas áreas desenvolvem a questão em nível de metas para o ano corrente sem empregar a denominação *benchmarking*. A empresa *Gama* não apresenta nenhum trabalho desenvolvido neste sentido. E, a empresa *Delta* destaca-se por encarar a avaliação das melhores práticas de forma centralizada e compromete toda a empresa no programa "Em Busca de Excelência", ainda em fase inicial.

O *benchmarking* pode ser considerado como o "agente facilitador" menos trabalhado pelas empresas da amostra, de maneira geral.

A tabela a seguir resume a questão através da análise dos tipos de *benchmarking* realizados, a área que gerencia a questão e a fase em que se encontra esse agente:

**Quadro 15 - Comparação: *Benchmarking***

BENCHMARKING EMPRESA	TIPO		ÁREA RESPONSÁVEL	FASE *
	INTERNO	EXTERNO		
ALPHA	X	X	INEXISTENTE	ÑE
BETA	X	X	MATRIZ	EE
GAMA	NÃO REALIZA BENCHMARKING			
DELTA	X	X	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	EE

\* E=ESTRUTURADO  
ÑE=NÃO ESTRUTURADO  
EE=EM ESTRUTURAÇÃO

#### 5.12.5 Outros Elementos Facilitadores

Durante a fase de coleta de dados, foram observados outros **elementos facilitadores** do processo de mudança. Contudo, ressalta-se que esses elementos referem-se de forma direta ou indireta aos facilitadores: comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*.

Esta seção busca relacionar cada um desses outros elementos levantados aos quatro facilitadores citados anteriormente, comparando-os entre as empresas que compõem a amostra.

Assim, em relação a empresa *Alpha* pode-se observar três elementos que contribuíram no processo de mudança: **o papel exercido pelo líder** (relaciona-se a comunicação informal), **o próprio perfil do trabalhador *Alpha*** (ligado ao treinamento e desenvolvimento), **a redução de níveis hierárquicos** (refere-se à comunicação horizontal, denominada "*face to face*").

No caso da empresa *Beta* foram levantados como **elementos facilitadores**: os **formadores de opinião** (ligado a questão treinamento e comunicação informal), a **informalidade** e a **transparência nas relações internas da empresa** (refere-se à comunicação) e a **terceirização** (relaciona-se a comunicação e desenvolvimento).

Na empresa *Gama* não se pôde observar a atuação de **elementos facilitadores** no processo devido a fase inicial na qual o programa se encontra. Porém, acredita-se que com o desenvolvimento do processo, o papel exercido pelas **pessoas** será fundamental. Neste aspecto salienta-se o trabalho em **equipe** via **CCQs** (em planejamento). Este aspecto refere-se à comunicação e treinamento do pessoal.

A empresa *Delta* apresenta um leque maior de **elementos facilitadores** na implantação do PMC: **administração participativa** (relaciona-se a treinamento e desenvolvimento), **valorização da função técnica** (refere-se a treinamento e desenvolvimento, e reconhecimento), **redução de níveis hierárquicos** (relaciona-se a comunicação), **liderança** (está ligado a comunicação informal), **efeito demonstração** (ligado a questão *benchmarking* e comunicação), **multiplicadores internos** (referente a comunicação e, treinamento e desenvolvimento), **feedback estruturado** fornecido pelos clientes internos no processo de avaliação (implica em processo de comunicação), **automação** (relaciona-se a comunicação via *feedback* do processo ou rotina, e *benchmarking* devido a busca de melhores práticas em automação), **terceirização** (implica em comunicação e desenvolvimento).

O quadro apresentado a seguir mostra cada um dos **elementos facilitadores** levantados, a sua relação com comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking*, e ainda, relaciona a(s) empresa(s) que trabalha(m) esses elementos em suas estratégias de sensibilização:

**Quadro 16 - Comparação: Elementos Facilitadores  
e Agentes Facilitadores**

AGENTES ELEMENTOS	COMUNICAÇÃO	TREINAMENTO	RECOMPENSA	BENCHMARKING
LÍDER	A D			
PERFIL/ TRABALHADOR		A		
ENXUGAMENTO HIERÁRQUICO	A D			
FORMADOR/OPINIÃO MULTIPLICADORES	B D	B D		
INFORMALIDADE / TRANSPARÊNCIA	A B D			
ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA	D	D		
VALORIZAÇÃO DA FUNÇÃO TÉCNICA		D	D	
EFEITO DEMONSTRAÇÃO	D			D
FEEDBACK ESTRUTURADO	D			
AUTOMAÇÃO	D			D
TERCEIRIZAÇÃO	B D	B D		

ALPHA	=	A
BETA	=	B
GAMA	=	G
DELTA	=	D

Dessa forma, pode-se concluir que os outros **elementos facilitadores** citados e que integraram o PMC representam estratégias de sensibilização ligadas a comunicação interna, treinamento e desenvolvimento, recompensa e reconhecimento e, *benchmarking*. Estas práticas valorizam e reforçam a importância dos quatro **agentes facilitadores** tratados na pesquisa.



## 5.2 Conclusões

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de analisar o papel exercido pelos **agentes facilitadores** no processo de mudança no intuito de amenizar o impacto das transformações geradas neste novo contexto e potencializar aspectos positivos que reforcem a participação e preparação do ambiente organizacional.

Em linhas gerais, referente ao conceito de elementos facilitadores, pode-se dizer que a comunicação, o treinamento, a recompensa e o *benchmarking* podem ser considerados **agentes facilitadores** do processo de mudança para as empresas que compõem a amostra. Observa-se contudo, que esta questão relaciona-se a forma de como as empresas trabalham esses elementos, como constata-se a seguir.

Como resultado da pesquisa observou-se que três dentre os **agentes facilitadores**: comunicação, treinamento e recompensa, demonstraram estar presentes em todas as empresas que compõem a amostra. O *benchmarking*, por sua vez apresentou-se como o agente facilitador menos explorado no processo de mudança sendo aplicado como instrumento de simples demonstração de resultado (exceção da empresa *Delta*).

Observa-se que no decorrer da pesquisa outros **elementos facilitadores** foram evidenciados e posteriormente associados aos quatro **agentes facilitadores** citados anteriormente. Este fato reforça a importância conferida a treinamento (enquanto desenvolvimento e capacitação), comunicação (enquanto processo que implica *feedback*), recompensa (enquanto reconhecimento) e *benchmarking* (enquanto instrumento de avaliação e melhoria contínua).

Tendo em vista as suposições levantadas no trabalho (referente ao *gap* entre teoria e prática), o que se observa na prática é que:

- A **comunicação** formal (observada através de instrumentos como murais e jornal interno) é encarada como divulgação de

mensagens corporativas, e o intercâmbio de idéias que deveria prevalecer em um processo de comunicação é melhor identificado através da comunicação informal (*face to face* e reuniões). Assim, o *feedback* é mais facilmente trabalhado na comunicação falada (com exceção da empresa *Delta*).

- O **treinamento** baseia-se principalmente em aspectos operacionais e desenvolvimento de habilidades necessárias para a implementação da Qualidade visto a curto prazo. Assim, observa-se uma lacuna em termos de planejamento do treinamento a médio prazo. As empresas preocupam-se basicamente em atender as necessidades mais emergentes (no caso da empresa *Gama*, somente esta) promovendo assim, um desenvolvimento superficial dos recursos humanos da empresa (com exceção da empresa *Delta*).
- Referente a **recompensa**, observa-se uma desvinculação entre o sistema de avaliação e as medidas de desempenho. Salienta-se que a avaliação de desempenho é realizada pelas empresas *Beta* e *Delta* e restringe-se ao quadro gerencial.
- O **benchmarking** ainda não se encontra estruturado e não é um instrumento divulgado por toda a empresa. Observa-se que existe a predominância do *benchmarking* do tipo interno sobre o externo. Sendo que este último apesar de ter sido supostamente citado como não desenvolvido pelas organizações, pelo menos em nível de indicadores gerais estratégicos é do conhecimento das empresas que compõem a amostra.

Pode-se concluir que, independente do grau de maturidade alcançado pelo PMC, as empresas que compõem a amostra encontram-se em busca de aprimoramento dos **agentes facilitadores**. Assim, a aplicabilidade desses agentes enquanto instrumentos de acompanhamento e geração de mudança estão em constante evolução acompanhando a própria implementação do Programa de Qualidade Total num processo único de perseguição de um alvo móvel que garanta maior produtividade e competitividade (melhoria contínua).

→ A seguir, alguns temas são sugeridos para futuros estudos dependendo das áreas de interesse:

### **Administração:**

- ① Partindo de uma continuação do trabalho apresentado, sugere-se que as empresas que compõem a amostra sejam novamente questionadas acerca da utilização dos **agentes facilitadores** identificados na atual pesquisa. A idéia é verificar se estes **agentes facilitadores** apresentam alguma evolução em termos de melhor utilização e resultado. Busca-se assim, verificar se existe realmente uma preocupação em aprimorar questões relativas a comunicação, treinamento, recompensa e *benchmarking* ou se essa manifestação não passa apenas de um discurso empolgante.
- ② A visão gerencial *versus* a visão do trabalhador acerca dos **agentes facilitadores**;
- ③ Os sistemas de recompensas mais utilizados pelas empresas no Rio Grande do Sul e sua implicação como forma de reconhecimento - estudo quantitativo via mala-direta;
- ④ *Benchmarking* - principais indicadores estratégicos utilizados por determinado setor industrial e forma de cálculo - estudo quantitativo via aplicação de questionário através de visita pessoal.

### **Relações Públicas**

- ① O papel da comunicação na formação da imagem da empresa (público interno e externo).

### **Educação**

- ① O modelo educacional brasileiro e os reflexos na empresa (área de treinamento e desenvolvimento).

## **Sociologia**

- ❶ Envolvimento e comprometimento controlado e *empowerment* limitado - a real participação do trabalhador no processo de mudança organizacional.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.I.. Strategic Management of Technology. The Journal of Business Strategy, 1985, V 7. n° 4.

ANTUNES, Elaine Di Diego. Atitudes Gerenciais quanto a participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade. UFRGS / PPGA. Porto Alegre, 1994. (Dissertação de mestrado em administração)

ANTUNES, José Antonio Valle. Disciplina: Gerência da Qualidade Total. PPGEP/UFRGS, 1993. (Anotações de aula, *mimeo*).

BITENCOURT, Claudia; PINHEIRO, Ivan e FRACASSO, Edi. Modelo Japonês - uma tecnologia gerencial? In: XVIII Encontro Nacional de Programa de Pós Graduação em Administração. Curitiba, 1994, v. 9, p.142-153.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph e STANLEY F. Marketing Research: text and cases. Boston: Irwin Inc., 1989.

BRANDÃO, Carlos R. Pesquisa Participante. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

BRUYNE, Paul de, *et al.* Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977, cap. 8, p.221 - 51.

BUSNARDO, Carlos Alberto. Implantação de um Sistema da Qualidade em uma Unidade de Produção de Papel: a experiência da Delta. In: 27º Congresso Anual de Celulose e Papel da ABTCP. São Paulo, novembro de 1994.

CAMP, Roberto. Benchmarking - O Caminho da Qualidade Total. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

- CAPRA, Fritjof. The Tao of Physics. Berkeley: Shambahala, 1975.
- CARAVANTES, Geraldo. Recursos Humanos para o Terceiro Milênio. Porto Alegre: AGE Editora, 1993.
- CHRUDEN, Herbert and SHERMAN, Arthur. Personnel Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1976.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Estado Atual da Gestão pela Qualidade e Produtividade nas Indústrias Brasileiras. São Paulo, 1992.
- CONL, Valter José. Implantação, Desenvolvimento e Controle da Qualidade Total - Cia. "Alpha" - filial Continental. Faculdade Porto-Alegrense. Junho, 1994. (Trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas).
- CORIAT, Benjamin. A Revolução do Robôs: o impacto sócio econômico da automação. São Paulo: Busca Vida, 1989.
- CROSBY, Philip B. Integração- Qualidade e Recursos Humanos para o Ano 2000. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CRUZ, Rosane. A Qualificação da Força de Trabalho na Adoção das Novas Técnicas de Organização do Trabalho: estudo de caso na indústria de calçados do Vale do Rio dos Sinos. UFRGS/PPGA. Porto Alegre, 1994. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- FLEURY, Afonso. Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho - comparações entre o modelo japonês e o brasileiro. In: HIRATA, Helena. Sobre o Model Japonês. São Paulo: EdUsp, 1993, p. 33-47.
- FLEURY, Maria Tereza L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresas. Mar/abr, 1993.
- \_\_\_\_\_. Mudanças e Persistências nos Modelos de Gestão de Pessoal em Setores de Tecnologia de Ponta - o caso brasileiro em contraponto ao

japonês. *In:* Hirata, Helena. Sobre o Model Japonês. São Paulo: EdUsp, 1993, p.123-138.

\_\_\_\_\_. Inovação e Gestão - O Perfil do Gestor de uma "Learning Organization". *In:* XVIII Encontro Anual de Programas de Pós Graduação em Administração. Curitiba, 1994, v.10, p.222-233.

FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FOGUEL, e SOUZA. Desenvolvimento e Deteriorização Organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

HAMMER; Michael e CHAMPY, James. Reengenharia. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

HIRATA, Helena. Organização do Trabalho e Qualidade Industrial: notas a partir do caso japonês. *Mimeo*, 1991.

HRONEC, Steven M.. Sinais Vitais. São Paulo: Mackron Books, 1994.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil. São Paulo, maio, 1992.

ISHIKAWA Kaoru. Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa. São Paulo: Editora Campus, 1991.

JECKEL, Emílio. A Educação no Japão. Revista da Educação - PUCRGS - nº 20 - p.97, 1989.

JURAN, J.M. e GRYNA, Frank M.. Controle da Qualidade - handbook (vol. 1 e 2). São Paulo: Makron Books, McGrill-Hill, 1991.

LEITE, Marcia de Paula. Modernização Tecnológica e Relações de trabalho no Brasil: notas para uma discussão. *In:* NEFFA, Júlio César. Nuevo Paradigma Productivo, flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina. Buenos Aires: Asociacion Trabajoy Sociedad, 1992, p. 143-158.

\_\_\_\_\_. Novas Formas de Gestão da Mão-de-obra e Sistemas Participativos: uma tendência à democratização das relações de trabalho. Revista de Ciência da Educação e Sociedade. Ano XIV - CEDES - Ed. Papirus, agosto de 1993.

LUBBEN, Richard. Just-in-time - uma estratégia avançada de produção. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

MASSERA, Julia e OLIVEIRA, Lucia. Calidad productiva y autonomía obrera - el caso uruguayo acerca del papel de los sindicatos em la innovación productiva. In: NEFFA, Júlio César. *Nuevo Paradigma Productivo, flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina.* Argentina: *Asociacion Trabajo y Sociedad*, 1992, p.177-204.

MORGAN, John S.. Administração da Mudança- as estratégias para tirar proveito das mudanças. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MORITA Akio. Made in Japan - Akio Morita e a Sony. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.

MORON, Marie Anne Macadar. Uma Avaliação da Participação de Mercado do Produto RIOPRINT KOTE HTL no Mercado Brasileiro de Papéis para a Impressão. UFRGS, 1994. (Trabalho de Conclusão do Curso de Administração).

OUCHI, William. Teoria Z - como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1981.

OLLEROS, F.J.. The Process Life Cycle and the Technological and Competitive Evolution of Industries. Les Cahiers du CETAI: n° 84-12. HEC de Montreal, novembro, 1984.

OLIVEIRA; Djalma. Estratégia Empresarial - uma abordagem empreendedora. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

ORTSMAN, Oscar. Mudar o Trabalho. Lisboa: Fundação Calouste Gelbekian, 1984.



POSTHUMA, Anne. Reestruturação e Qualificação numa Empresa de Autopeças: um passo aquém das intenções declaradas. Revista de Ciência da Educação e Sociedade. Ano XIV - CEDES - Ed. Papirus, agosto de 1993.

RABELO, Flávio e GITAHY, Leda. Educação e Desenvolvimento Tecnológico - o caso da indústria de autopeças. Revista de Ciência da Educação e Sociedade. Ano XIV - CEDES - Ed. Papirus, agosto de 1993.

ROESCH, Silvia e ANTUNES, Elaine. Liderança "Top Down" versus Gerenciamento Participativo. In: XVIII Encontro Nacional de Programa de Pós Graduação em Administração. Curitiba, 1994, v.10, p.205-221.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. Recompensando o conhecimento - A Nova Ordem do Sistema de Remuneração. Série Documentos para Estudos PPGA / UFRGS. Dezembro, 1992.

\_\_\_\_\_. Disciplina: Recursos Humanos e Gestão da Qualidade. PPGA/UFRGS, 1994. (Anotações de aula, mimeo).

RUAS, Roberto. Notas acerca de Implantação de Programas de Qualidade e Produtividade em Setores Industriais Brasileiros. In: NEFFA, Júlio César. *Nuevo Paradigma Productivo, flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina*. Argentina: *Asociacion Trabajoy Sociedad*, 1992, p.89-103.

RUAS, Roberto; ANTUNES, José Antônio e ROESE, Mauro. Avanços e Impasses do Modelo Japonês no Brasil - observações acerca de casos empíricos. In: HIRATA, Helena. *Sobre o Model Japonês*. São Paulo: EdUsp, 1993, p.103-122.

SEGRE, Lídia e TAVARES, Silvio. Estratégias empresariais para a implantação das inovações organizacionais: limites para a participação dos trabalhadores. In: NEFFA, Júlio César. *Nuevo Paradigma Productivo, flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina*. Argentina: *Asociacion Trabajoy Sociedad*, 1992, p. 311-329.

- SHIROMA, Eneida Oto. Sistema Educacional e Modernização Tecnológica: O Caso do Japão. Revista de Ciência da Educação e Sociedade. Ano XIV - CEDES - Ed. Papyrus, agosto de 1993.
- SILVA, Elisabeth. Refazendo a Fábrica Fordista? Tecnologia e Relações Industriais no Brasil no Final da Década de 1980. In: HIRATA, Helena. Sobre o Model Japonês. São Paulo: EdUsp, 1993, p.217-236.
- TOFFLER, Alvin. A Empresa Flexível. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.
- WEIL, Pierre - Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio - a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1992.
- WOOD, Stephen. Toyotismo e/ou Japonização. In: HIRATA, Helena. Sobre o Model Japonês. São Paulo: EdUsp, 1993, p.49-77.
- WOOD, Thomaz Jr. Mudança Organizacional e Transformação da Função Recursos Humanos. In: XVIII Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração. V.10, p.85-103. Curitiba, 1994.
- WOODWARD, Joan. Organização Industrial - teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1977.
- YOSHIMOTO, Tsikara. Qualidade, Produtividade e Cultura - o que podemos aprender com os japoneses. São Paulo: Editora Saraiva., 1992.
- ZARIFIAN, P..As Novas Abordagens da Produtividade Gestão de Empresas - automação e competitividade; Rosa M. S. de Melo Soares - (Org.) Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

## ANEXO A - ROTEIROS DE ENTREVISTA

### A - DIRETOR INDUSTRIAL / ADMINISTRATIVO / GERENTE GERAL

#### Dados de identificação:

Nome da empresa:

Localização:

Entrevistado:

Função Atual:

Data:

#### Aspectos Gerais:

- 1) Qual o setor industrial que a empresa pertence?
- 2) Qual o tempo de existência da empresa?
- 3) N° de funcionários (área de produção \_\_\_\_/ total \_\_\_\_)
- 4) Quais são os três principais produtos da empresa?  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_
- 5) Em relação ao mercado, qual o principal mercado atendido pela empresa?
- 6) Qual é a produção diária?
- 7) Qual é a origem do capital?
- 8) Fale-nos um pouco sobre o histórico da empresa:

#### Competitividade

- 1) Qual é o diferencial em termos de vantagem competitiva perseguido pela empresa?
- 2) A empresa está adotando algum tipo de Programa de Melhoria de Competitividade?
- 3) Qual é o tempo de implantação do Programa?
- 4) Quais são as razões para o surgimento do Programa?
- 5) Conte-nos um pouco sobre o histórico desta nova metodologia aplicada na empresa (teóricos mais estudados; consultoria?):
- 6) Quais seriam as principais ameaças e oportunidades enfrentadas pela empresa nessa jornada em busca de maior competitividade?
- 7) Como o sr. caracterizaria o estágio atual do Programa na empresa?
- 8) Quais são as perspectivas?

#### Configuração e Ambiente Interno

- 1) Quantos níveis hierárquicos a empresa possui?
- 2) Houve alguma mudança na estrutura hierárquica da empresa com a implantação desse novo Programa de Melhoria da Competitividade?
- 3) Quais foram as principais mudanças internas que a empresa passou, e/ou tem passado tendo em vista o Programa de Melhoria?
- 4) Quais foram as dificuldades na implantação do Programa (desafios obstáculos)?
- 5) Quais as medidas que a empresa utilizou para solucionar o problema ou mesmo minimizá-lo?

#### Facilitadores:

- 1) Seguindo a lógica de que existe alguns elementos que facilitam o processo de mudança, na sua opinião, quais seriam os elementos que mais contribuíram para a mudança?

- 2) Qual a sua visão acerca do papel que a comunicação interna exerce neste processo de mudança e como ela pode contribuir neste processo?
- 3) Como funciona a comunicação na empresa (quais os procedimentos, quem é responsável, quem mais atua nesta área)?
- 4) Qual o papel do treinamento na empresa e como ele foi utilizado no sentido de capacitação das pessoas frente ao novo Programa de Melhoria da Competitividade implantado (papel do treinamento, sistemática, plano, como são escolhidas as pessoas e áreas de treinamento)?
- 5) A empresa utiliza algum tipo de recompensa (quais, quem recebe, como são distribuídos)?
- 6) Na sua opinião, qual o papel da recompensa neste processo de mudança?
- 7) A empresa utiliza o *benchmarking*?
- 8) Qual o papel do *benchmarking* na empresa? Como é realizado?

#### B - GERENTE RESPONSÁVEL PELA MUDANÇA

##### Dados de identificação:

Nome da empresa:

Localização:

Entrevistado:

Função Atual:

Data:

##### Mudanças Internas

- 1) Quais foram as principais mudanças internas que a empresa passou, e/ou tem passado tendo em vista o Programa de Melhoria?
- 2) Quais foram as dificuldades na implantação do Programa (desafios obstáculos)?
- 3) Quais as medidas que a empresa utilizou para solucionar o problema ou mesmo minimizá-lo?

##### FACILITADORES:

- 1) Quais seriam os elementos que mais contribuíram no processo de mudança vivenciado através da implantação do Programa de Melhoria?
- 2) Como?
- 3) Fale-nos como funciona cada um deles:
- 4) Fale-nos como funciona a comunicação na empresa (como são informadas as decisões políticas, as normas, o salário dos empregados, o treinamento, como é aferido a satisfação ou insatisfação dos empregados)?
- 5) Fale-nos sobre o Treinamento na empresa (tipos; planejamento; solicitação; avaliação):
- 6) Fale-nos sobre a Recompensa na empresa (tipo; satisfação empregado):
- 7) Fale-nos sobre o *Benchmarking*: (interno ou externo, exemplos).

#### C - GERENTE DE R.H

##### Dados de identificação:

Nome da empresa:

Localização:

Entrevistado:

Função Atual:

Data:

FACILITADORES:

1) Seguindo a lógica de que existe alguns elementos que facilitam o processo de mudança, na sua opinião, quais seriam os elementos que mais contribuíram para a mudança?

2) Como?

3) Fale-nos como funciona cada um deles:

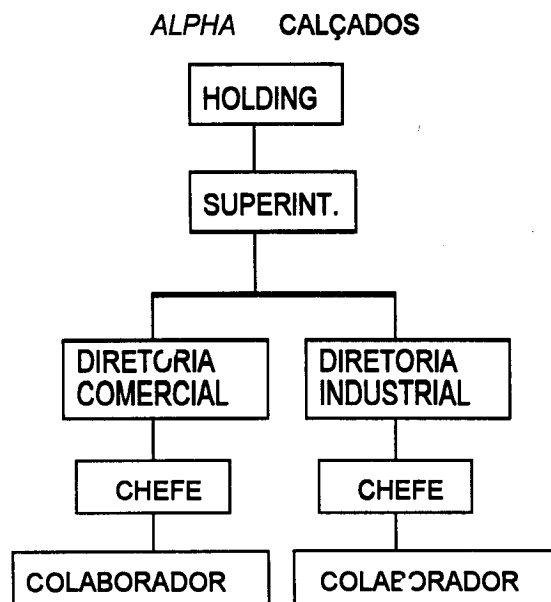
4) Fale-nos da comunicação na empresa (responsabilidades; gestão de RH; demandas gerais; sistemáticas; instrumentos; reuniões-freqüência-tipos-participantes; quadro de avisos-quantidade-localização-informação; circulares-freqüência-destinatários-informação; caixa de sugestões-nº de sugestões-aproveitamento-tempo de resposta-retorno, outros instrumentos; insatisfação; como é informado as decisões políticas, as normas, o salário dos empregados, o treinamento, como é aferido a satisfação dos empregados)?

5) Fale-nos sobre o Treinamento na empresa (tipos; nº treinamento; nº pessoas treinadas; investimento; planejamento; solicitação; avaliação):

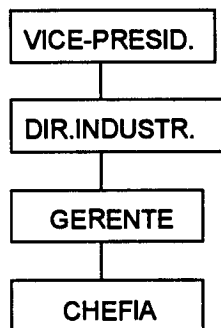
6) Fale-nos sobre a Recompensa na empresa (tipo; satisfação empregado; monetária; individual; nº funcionários beneficiados; valor pago):

7) Fale-nos sobre o *Benchmarking*: (interno ou externo, exemplos).

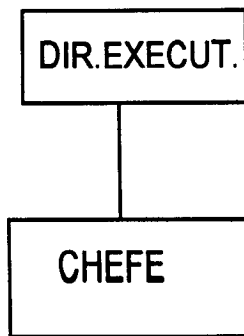
## ANEXO B - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA *ALPHA*



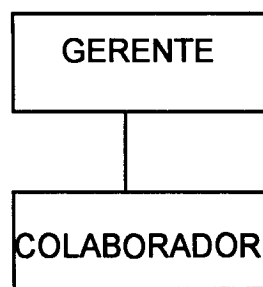
*ALPHA EXPORT*



ALPHA DISTRIBUIDORA

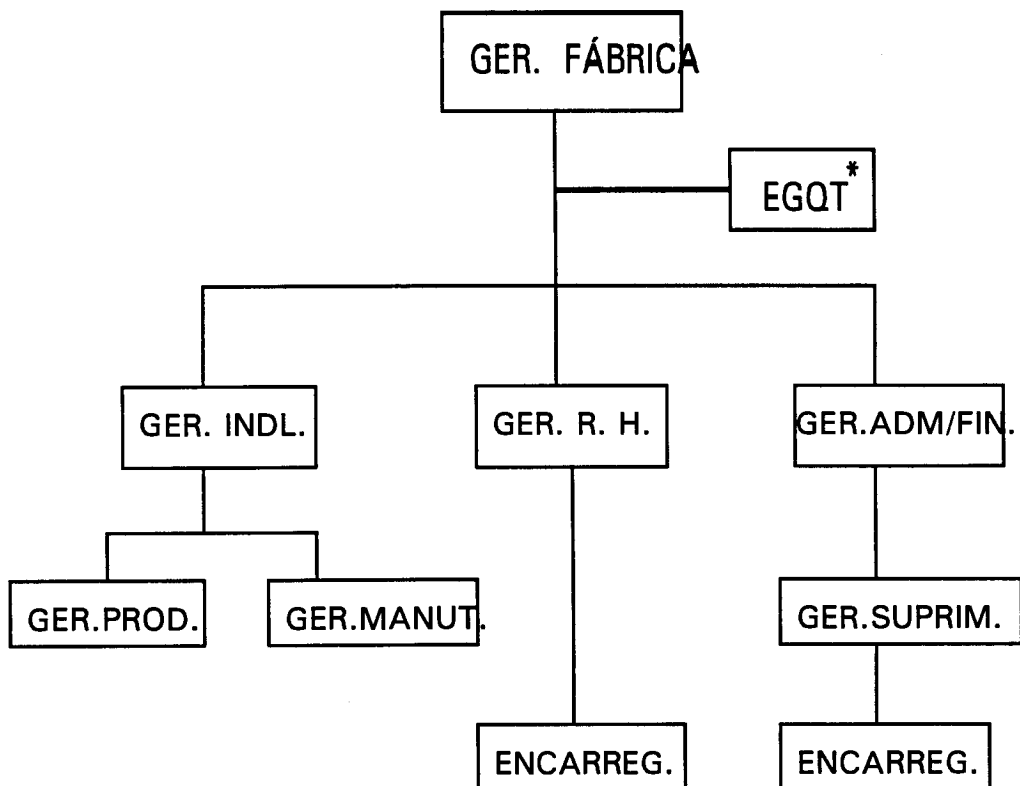


ALPHA CONFECÇÕES



# ANEXO C - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA *BETA* - UNIDADE CONTINENTAL

CIA. CERVEJARIA *BETA*



\* EGQT - Escritório de Gerenciamento da Qualidade Total



## ANEXO D - NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA EMPRESA *GAMA*

