
Modelos de excelência e a gestão de recursos humanos

Felipe De Faria Monaco*
Adriana Fabricia Machado De Mello**

Resumo

Neste trabalho, trata-se de um tema em evidência no contexto da administração em meio à economia do conhecimento. O enfoque recai sobre as implicações da implantação da Gestão da Qualidade Total (GQT) na administração de recursos humanos em empresas prestadoras de serviço. É uma pesquisa teórico-empírica, com abordagem qualitativa, e o delineamento é o estudo multicaso. O estudo foi conduzido em sete empresas prestadoras de serviço de grande porte, localizadas em Florianópolis, por meio da aplicação de entrevistas com os gestores de recursos humanos. Em termos de resultados, constatou-se que existem grandes dificuldades das empresas prestadoras de serviço quanto à implantação de modelos de excelência. Essas dificuldades referem-se principalmente ao excessivo nível de burocratização das atividades e da resistência à mudança. Especificamente sobre a administração de recursos humanos, conclui-se que a GQT implica mudanças na filosofia e nas atividades da área, bem como o RH assume um novo papel diante das transformações nas relações de trabalho e ações inerentes à busca pela certificação de qualidade e seus reflexos nas relações de trabalho. Palavras-chave: Qualidade Total. Gestão de Recursos Humanos. Tecnologias de Gestão.

* Mestre em Administração – CPGA/Ufsc; professor de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos da Unoesc – Joaçaba; professor de Administração Geral e Recursos Humanos – Univali; felipemonaco@hotmail.com

** Pesquisadora do Nuteg – Univali e bolsista de Iniciação Científica do Curso de Administração da Univali.

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente em profundas transformações, a preocupação das organizações com a gestão da qualidade cresce cada vez mais e, inevitavelmente, atingirá todos os setores da economia. De acordo com Vieira Filho (2003), as organizações que adotaram a Gestão da Qualidade Total (GQT) de forma participativa nunca se arrependeram e continuam, constantemente, melhorando seus sistemas como um todo. Por sua vez, as empresas que introduziram essa nova tecnologia de gestão observam mudanças que têm produzido efeitos diretos sobre as atividades da administração de recursos humanos.

A GQT insere-se no contexto das organizações com uma ferramenta de administração em que se busca obter melhoria nos padrões de competitividade das empresas em meio a uma disputa por espaço num mercado globalizado. O mercado muda rapidamente, apresentando grau de incerteza cada dia maior, aliado a um nível crescente de exigência por parte dos consumidores. Tolovi Junior (1994) destaca que se observa também uma verdadeira febre de certificações de qualidade, especialmente as normas ISO 9000, o que pode indicar que as organizações estariam mais qualificadas quanto à qualidade total.

Nesse cenário, os programas de GQT aparecem como uma panacéia para a sobrevivência das empresas, visto que na grande maioria dos casos, com a sua implantação, busca-se um maior nível de capacitação das pessoas e adaptabilidade dos recursos humanos diante das mudanças do ambiente. Por outro lado, a introdução de programas de GQT desencadeia, inevitavelmente, mudanças no comportamento, no modo de pensar das pessoas e na relação da organização com o meio ambiente, gerando transformações de ordem social e cultural dentro das organizações. Contudo, quando se analisa a situação das pessoas – envolvidas diretamente com a aplicação do modelo de qualidade –, constata-se que nem sempre os resultados são os esperados. (TOLOVI JUNIOR, 1994).

Para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 91) “[...] para renovar uma organização, é preciso enfatizar a valorização do homem por meio das políticas de recursos humanos.” Fischer (2002) destaca que a gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa

se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Por fim, Bohlander (2003) compreende que o RH é a função que gerencia o capital humano no ambiente de uma organização. A expressão capital humano refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades dos indivíduos que têm valor econômico para uma empresa. Entretanto, na prática, muitas empresas enfrentam resistências quanto à efetiva utilização das técnicas do GQT, pois as pessoas parecem distantes dos objetivos da qualidade e, muitas vezes, a própria área de recursos humanos parece alheia e distante da divulgação e da implantação dos sistemas de qualidade.

Diante do exposto, neste artigo apresenta-se o resultado de uma pesquisa em que se buscou avaliar a opinião dos gestores de recursos humanos sobre as implicações da implantação de programas de gestão da qualidade total na administração de recursos humanos em empresas prestadoras de serviço de grande porte, com certificação ISO 9000, localizadas na região de Florianópolis (SC).

2 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como teórico-empírica, pois parte de um quadro teórico de referência para posterior confrontação com a realidade organizacional. Com respaldo em Minayo (1994) e Richardson (1999), a pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória que compreendeu estudos bibliográficos para elaboração de um quadro que permitiu a compreensão teórica do tema. Na segunda etapa, foi desenvolvida uma pesquisa de campo com caráter descritivo, a fim de buscar evidências empíricas no âmbito de sete organizações, visando uma avaliação da opinião e da experiência dos gestores de recursos humanos sobre as implicações da implantação da gestão da qualidade nas atividades de administração de recursos humanos.

Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa. Segundo Minayo (1994) e Richardson (1999), o método qualitativo responde a questões muito particulares, relacionando-se com um nível de realidade

que não pode ser quantificado. Portanto, aproxima-se a uma tentativa de compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, em contraposição a uma preocupação de medidas essencialmente numéricas (quantitativa).

O delineamento é o estudo multicase, realizado com as empresas prestadoras de serviço com certificação ISO 9000 localizadas em Florianópolis. A população do estudo é composta por sete empresas:

- a) Back – Serviços de Vigilância e Segurança Ltda (Caso 1).
- b) Casvig (Caso 2).
- c) Hemosc (Caso 3).
- d) Correios – Agência Cidade Universitária (Caso 4).
- e) Transol Transporte Coletivo Ltda (Caso 5).
- f) Liderança Serviços (Caso 6).
- g) Giacomelli Imóveis (Caso 7).

No que se refere à operacionalização da pesquisa, foram coletados dados mediante entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das organizações selecionadas para o estudo. De acordo com Barbeta (2001), a seleção dos sujeitos da pesquisa foi obtida por meio de técnicas de amostragem não-aleatória, por julgamento e acessibilidade, buscando a seleção de elementos que pudessem representar razoavelmente a população de estudo. Além disso, os elementos escolhidos são aqueles julgados como típicos da população objeto de estudo, ou seja, foram escolhidos os sujeitos que possuem informações relevantes aos interesses da pesquisa. No total foram entrevistados sete representantes da área de recursos humanos e um responsável pela gestão da qualidade, totalizando uma amostra de oito entrevistados – entre responsáveis pela gestão da qualidade e representantes da área de recursos humanos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Garvin (1992) e Ballesteros-Alvarez (2001), a qualidade sempre foi uma das grandes preocupações dos seres humanos. Apesar disso, o que hoje se aplica como conceito de qualidade é muito diferente daquele empregado pelos antepassados. Nos séculos XVIII e

XIX, a concepção de qualidade, bem como seus controles, diferia muito em relação aos sistemas sofisticados de controle da qualidade praticados atualmente nas organizações. De acordo com Maximiano (2000, p. 82), “[...] a história da administração da qualidade total confunde-se com a história do modelo japonês de administração.” O modelo toyotista ou modelo japonês é uma junção dos princípios e técnicas da qualidade total, da administração científica taylorista e das tradições culturais japonesas.

Conforme Garvin (1992), Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) e Maximiano (2000), o desenvolvimento da qualidade caracteriza-se nas eras da Inspeção Formal, do Controle Estatístico do Processo, da Garantia da Qualidade e da Gestão Estratégica da Qualidade.

Para Slack (1996), a qualidade é um conjunto de atividades por meio das quais uma organização procura adequação ao uso, não importando em que parte do sistema essas tarefas sejam executadas. Observe, também, a preocupação com as atividades administrativas e sua responsabilidade pela qualidade, mas também a atenção ao impacto da motivação e da participação dos trabalhadores na geração de melhorias contínuas.

Slack (1996) e Maximiano (2000) destacam que o *Total Quality Management* (TQM) foi introduzido em 1957 por Feigenbaum. O TQM é um sistema que integra esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos envolvidos nas atividades de trabalho numa organização. O TQM também pode ser considerado uma filosofia – forma de pensar e trabalhar – que permite levar os processos organizacionais aos níveis mais econômicos e ao pleno atendimento à satisfação do consumidor. Em se tratando de uma filosofia, o TQM direciona o foco da qualidade de atividades eminentemente operacionais, transformando-a em responsabilidade de toda organização.

Em síntese, o TQM é uma ferramenta de administração aperfeiçoada no Japão, a partir de idéias americanas, ali introduzidas, logo após a Segunda Guerra Mundial, com a missão de conseguir por meio de novos padrões de gestão e de produção atingir um nível satisfatório de competitividade para as empresas diante da velocidade competitiva do mercado. Isso passa a

exigir das pessoas adaptação a uma série de mudanças para acompanhar as mutações de um mercado globalizado e as exigências de excelência organizacional.

Essa corrida das empresas pela qualidade começou principalmente em virtude dos fatores, tais como: baixos índices de produtividade, elevado número de produtos com defeito, perdas de fatias de mercado, pressões dos mercados interno, externo e do Governo. Tais pressões fizeram com que, a partir da década de 80, surgisse uma febre pela excelência por meio da utilização de sistemas de qualidade como forma de gestão. Segundo Fleury (1993, p. 34), mesmo que se considerem as características próprias de cada organização, é possível observar semelhanças no processo de implantação dos sistemas de qualidade, entre elas:

- a) redução de níveis hierárquicos;
- b) investimento em educação e treinamento;
- c) estabilização no quadro de pessoal após período de reestruturação organizacional;
- d) melhoria na comunicação interna;
- e) busca de participação e comprometimento das pessoas aos objetivos de qualidade;
- f) transformação dos padrões culturais e relações de poder.

Conforme Willians (1995), a implementação do TQM tem dois requisitos básicos: o conhecimento de todos os funcionários sobre o funcionamento da empresa acerca das ferramentas do *Total Quality Management* (TQM). A implementação bem sucedida do TQM em uma organização começa com uma avaliação de diagnóstico para levantar a adequação cultural ao novo modelo. Contudo, cabe registrar que as estratégias e as técnicas para implementação do TQM são tão variadas como as próprias organizações e dependem de habilidade, conhecimento e experiência das pessoas responsáveis pela sua efetivação.

Para Willians (1995), Slack (1996) e Lacombe (2004), quando a qualidade é compreendida como um modo de gestão, uma organização precisa desenvolver uma estratégia de qualidade. Seguindo essa lógica, torna-se necessária a elaboração de uma proposta global de implantação em longo prazo, objetivos claros e linhas de ação para manutenção estratégica dos propósitos do TQM na organização.

Durante o processo de implantação do TQM, o apoio da alta administração assume extrema importância, pois vai além da alocação de recursos para o programa e envolve também o estabelecimento das prioridades organizacionais. A utilização de um grupo piloto de apoio e suporte (comitê da qualidade) pode ser uma estratégia adequada para o planejamento e implementação do programa. Esse grupo seria responsabilizado pela execução de uma segunda tarefa: a de assegurar o funcionamento crescente e auto-sustentado do programa.

Willians (1995) observa que na implantação do TQM são necessárias algumas adaptações conforme a situação e as idiosincrasias de cada empresa. De acordo com Las Casas (1999, p. 166), “uma organização é feita por pessoas”, portanto, no momento da implantação da qualidade total alguns cuidados precisam ser tomados, tais como: a abertura de canais de comunicação visando o esclarecimento dos propósitos da alta administração e o envolvimento de executivos de todos os níveis; a utilização de um grupo piloto encarregado de disseminar a semente de uma nova cultura na organização; a observação de que a mudança acontece gradualmente e será necessário tempo para que os resultados comecem a acontecer; a abertura a novas experiências, novos conceitos e idéias; a possibilidade de rejeição e resistência das pessoas em relação ao novo.

Las Casas (1999) observa que a rejeição ao novo é um fator inerente ao ser humano, pois todas as pessoas tendem a rejeitar, inicialmente, situações novas, diferentes e inusitadas. Para Willians (1995), embora as pessoas percebam que a mudança é necessária para acompanhar a concorrência e uma sociedade em transformação, muitas vezes, elas criam objeções quanto às mudanças. Quando isso acontece, as pessoas, geralmente, fazem de tudo para impedir que a mudança seja efetivada e altere seu modo de vida. Portanto, ressalta-se que, na maioria dos casos, qualquer alteração nos procedimentos de uma empresa ou nas condições de trabalho pode representar ameaça aos trabalhadores.

No entanto, considerando Las Casas (1999), cabe ressaltar que indivíduos que nunca se permitem experimentar o novo, terão sempre um comportamento previsível, que impedirá a saída da zona de conforto,

a experimentação de novas experiências e a busca de diferenciais criativos. Nem sempre as situações novas podem oferecer atrativos e oportunidades, mas quando há necessidade de mudança, as pessoas precisam utilizar seu potencial criativo a todo instante para vislumbrar novos horizontes e oportunidades. De acordo com Kanter (1992), Senge (1999) e Las Casas (1999), estudos mostram que os próprios executivos são, geralmente, os mais relutantes e resistentes a tudo que foge ao padrão estabelecido, já que existe muito conservadorismo na administração para acompanhar as novas tendências.

Para Willians (1995), a resistência à mudança pode ser um problema para o sucesso do TQM. Em geral, a implantação de um novo sistema de trabalho requer mudanças significativas tanto de idéias como de ação. Caso as pessoas não estejam propensas a aceitar a mudança, quaisquer tentativas de implementar o TQM terão poucas chances de sucesso. Como destaca Senge (1999), uma das estratégias defensivas adotadas em programas de mudança é a disseminação de boatos mediante “rádio peão” ou “rádio corredor”. Nesse sentido, os funcionários começam a disseminar a idéia de que a gerência está trazendo mais uma brilhante idéia (*another fine program*) que não vai funcionar na nossa realidade de trabalho.

Por outro lado, Willians (1995) acredita que quando há uma relação de confiança entre administração e trabalhadores, as pessoas ficam mais propensas a aceitar a transformação. Segundo Willians (1995), existem quatro formas para a administração transmitir confiança e “vender” a importância da aceitação à mudança: explicar os benefícios específicos da mudança para ambas as partes; estabelecer uma postura de abertura, transparência e franqueza e dedicar certo tempo para estabelecer vínculos de proximidade e relacionamento interpessoal com as pessoas de todos os níveis hierárquicos. Senge (1999) complementa observando que a retórica deve acompanhar a ação, visando consistência na tomada de decisão e credibilidade na administração das pessoas.

Para Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 91), “[...] para renovar uma organização, é preciso enfatizar a valorização do homem por meio das políticas de recursos humanos.” Em meio a uma série de transformações advindas das mudanças no modelo

de gestão que podem surgir em virtude da adoção de sistemas de qualidade, a administração de recursos humanos assume um papel de destaque e de profunda importância. Bohlander (2003) acredita que para se trabalhar efetivamente com pessoas é necessária uma compreensão do comportamento humano no trabalho. Nesse sentido, resgata-se Gil (2001, p. 17) para destacar que:

[...] a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Segundo Fischer (2002), a gestão de pessoas é uma função em que se organiza o gerenciamento do comportamento humano no trabalho. Para isso, uma organização procura definir princípios, políticas, estratégias, práticas e processos de gestão e implementa diretrizes para orientação dos gestores em relação à administração das relações de trabalho.

No que se refere aos sistemas de qualidade, Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 91) destacam que em relação às pessoas no ambiente de trabalho, a área de recursos humanos assume um papel de motivação, treinamento e desenvolvimento, visando estabelecer uma relação de integração entre as pessoas e a organização. Nesse sentido, as pessoas não podem ser classificadas como mero recurso, no mesmo nível dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. O ser humano precisa ser valorizado como pessoa e como profissional, e a organização deve estabelecer uma cultura de participação e um clima de renovação contínua. Para Dutra (2002), a maior complexidade do ambiente e dos sistemas de gestão, tanto em termos tecnológicos quanto das relações organizacionais, está gerando um aumento do padrão de exigência em termos de qualificação e capacitação das pessoas, mas também de sua capacidade de resposta às necessidades de negócio da empresa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os principais resultados do estudo com os gestores de recursos humanos das empresas pesquisadas, levando-se em consideração a decisão e as estratégias para implantação

do sistema de qualidade, o papel exercido pela administração de recursos humanos, a ocorrência de resistência à mudança e os principais reflexos da qualidade nas atividades de gestão de pessoas.

4.1 A DECISÃO E A ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE TOTAL

No Caso 1, a decisão sobre a implantação do sistema de qualidade surgiu entre 1998 e 1999, quando a empresa vislumbrou a oportunidade de fechar um contrato com um cliente privado que exigia a certificação como pré-requisito para participação na tomada de preço de concorrência. Como destaca Entrevistado 1, por esse motivo “[...] surgiu a necessidade de certificar a empresa, ou seja, implantar um sistema de Gestão da Qualidade [...] Não foi uma coisa amadurecida na empresa.” Em virtude da necessidade e da exigência de mercado, a empresa viu-se na obrigação de iniciar a busca pela certificação. A organização não se preparou por meio da análise e verificação dos processos internos, mas a idéia partiu de um interesse comercial. Além disso, no Caso 1 observa-se a questão do apelo mercadológico da certificação, pois a organização “[...] é uma das primeiras empresas na área de serviços a ser certificada no Brasil.”

Na empresa estudada no Caso 1, a estratégia de implantação da qualidade iniciou-se com a contratação de uma consultoria, em 1999, para o planejamento das estratégias que seriam adotadas para atingir a todos os colaboradores do estado de Santa Catarina – em torno de 4.000 empregados na época. A partir disso criou-se um Comitê e realizaram-se reuniões em todo estado para conscientização e explicação dos princípios, políticas e ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade e sobre a certificação ISO.

Entrevistado 1 destaca que essas reuniões abordavam assuntos sobre “[...] quais seriam os reflexos que nós teríamos, o que era uma auditoria, de quanto em quanto tempo essa auditoria iria acontecer.” O entrevistado aponta que as reuniões eram registradas num “livro de ata”, em que todos os colaboradores que participavam das reuniões eram registrados e recebiam um certificado. Entrevistado 1 observa que “[...] foi um negócio bem legal porque conseguimos atingir todos os 100% dos colaboradores”. Para En-

trevistado 1, a consultoria foi importante, mas “[...] a consultoria é um negócio que a pessoa passa as diretrizes, mas não se envolve muito.”

Atualmente, a empresa do Caso 1 adotou um modelo de gestão que comporta doze unidades, das quais onze são filiais e uma é a Administração Central (matriz). A organização adota um modelo em que cada unidade tem um gerente geral com autonomia administrativa para trabalhar e orçamento próprio. Segundo Entrevistado 1 “[...] a empresa somente chegou nesse estágio através do Sistema da Qualidade.”

Em relação às estratégias, a empresa adotou as seguintes etapas: cursos e treinamentos para preparação e conscientização dos colaboradores; formação de núcleos administrativos chamados de Pólos Irradiadores, constituídos pelo gerente, um assistente e um administrador da unidade; reuniões entre comitê e representantes dos Pólos Irradiadores. Entretanto, o Entrevistado 1 relata que a empresa encontrou algumas dificuldades para implantação e disseminação das ferramentas da qualidade, pois os representantes dos Pólos Irradiadores não entendiam muito sobre certificação e funcionamento do sistema na versão 1994. Essa versão enfocava prioritariamente a garantia da qualidade e dava pouca ênfase ao sistema de gestão. Outro fator restritivo é o fato da certificação ser “[...] um negócio muito burocratizado, tinham praticamente 20 itens.” Além disso, na norma versão 1994 a burocratização do processo gerava muito papel. Entrevistado 1 destaca que “[...] além de tu ter que explicar, tu tinha que convencer que aquilo não ia trazer mais trabalho para eles.” O entrevistado ainda aponta que era um trabalho muito difícil porque a implantação do sistema de qualidade acabou aumentando a carga de trabalho

[...] porque tinha que preencher muita coisa. Além do pessoal não ter a cultura de registro e evidenciar o que está fazendo. O problema é que a versão 94 da norma trouxe uma burocracia muito grande para nós. Então essas reuniões ocorriam em núcleos também regionalizados.

Outro fator limitante observado pelo entrevistado diz respeito ao foco da norma. Entrevistado 1 comenta que “[...] a norma era muito voltada para o chão de fábrica e para plantas fabris. Era complicado adaptar para a área de serviços.”

No Caso 2, a decisão sobre a implantação da qualidade “[...] nasceu a partir do momento que a empresa começou a identificar nos seus processos algumas dificuldades de interação.” (ENTREVISTADO 2). Conforme Entrevistado 2, outro aspecto que determinou a decisão em termos da implantação deve-se também “[...] em função da própria necessidade do mercado que veio ao longo do tempo buscando [...] identificar as empresas prestadoras de serviço” que possuem a certificação de garantia da qualidade.

Conforme Entrevistado 2, a estratégia de implantação da qualidade consistiu inicialmente pela contratação de:

[...] uma empresa de assessoria para identificar dentro da organização o grau de dificuldade desses processos de interação e buscar nessa identificação quais os mecanismos a serem aplicados em cada uma das etapas [...]

Para tanto, foi efetuado um levantamento das necessidades em cada área, em que se buscava levantar os gargalos em termos de comunicação, processo e procedimentos. Com o diagnóstico inicial concluído, foram formatados o processo e a implantação propriamente dita. No Caso 2, a implantação da qualidade iniciou-se no final de 2000 e início de 2001.

Em relação à consultoria, Entrevistado 2 destaca:

[...] na realidade ela ainda permanece conosco. Ela passou todo esse processo de levantamento das necessidades, identificando cada etapa dentro do processo e [...] formatou isso num projeto. A partir de então começamos a trabalhar esses projetos, delinear cada área levantando as suas necessidades e identificando que tipo de procedimento se aplicaria a cada um deles até o processo de certificação.

No Caso 3, a implantação da qualidade foi realizada depois do estabelecimento de um cronograma de trabalho, a partir de 1995, mediante aplicação de um programa de sensibilização dos funcionários. Como relata Entrevistado 3:

[...] não foi fácil porque nós éramos realmente funcionários públicos, com cultura de funcionário público. Em algumas coisas é difícil, mas nada impossível. Nada que não deu para fazer, não houve demissão e transferência, mas as pessoas naturalmente foram saindo. [...] Não houve pressão, não houve aquela pegação que a gente escuta em palestras e por aí em empresas

privadas. [...] Acho que foi tranquila a implantação do controle de qualidade.

A organização conquistou a ISO em 1999, mas até hoje continua fazendo a manutenção, visando o processo de recertificação. A nova versão de 2000 mudou em relação à ISO 9001:1994; em virtude disso, a organização precisou efetuar uma série de adaptações. Conforme Entrevistado 3, houve uma adaptação em 2002 e outra em 2005, pois:

[...] a cada três anos tem que fazer a re-certificação. Nós mantemos tranquilos, já está bem difundida na instituição, já está no dia-a-dia. É claro que têm uns problemas do dia-a-dia, assim que acontecem, as dificuldades, mas na rotina não é mais assim um ‘bicho de sete cabeças’.

Outro aspecto apontado em relação à implantação e a manutenção do sistema de qualidade são os investimentos em treinamento.

A necessidade de incentivar a motivação das pessoas acentuou a importância da área de recursos humanos. Como relata Entrevistado 3:

[...] tem recursos. Uma rubrica de RH para capacitação anual. Então existem recursos dirigidos para investimento em capacitação e desenvolvimento de Recursos Humanos. Nós estabelecemos indicadores de qualidade já em 98. De lá pra cá a gente só foi aperfeiçoando essa ferramenta. As auditorias já começaram em 98 e as ações corretivas também.

Para o estabelecimento de ações corretivas e melhorias ao longo do processo a instituição utiliza e aplica a ferramenta do Ciclo *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). Neste sentido, o PDCA é aplicado para o processo de planejamento, e em todo final de exercício é estabelecido um plano de trabalho e orçamentos com diretrizes em que se definem as metas, os recursos financeiros, os métodos de trabalho e os treinamentos. De acordo com Entrevistado 3:

[...] executamos o trabalho e fazemos o check-up. Então, nós temos essas ferramentas e atuamos depois nas ações quando aparecem dificuldades nos nossos indicadores.

Posteriormente, os resultados são acompanhados e documentados por intermédio das diretrizes expostas no manual da qualidade. Entrevistado 3 comenta que:

[...] nós temos o manual da qualidade, onde define todo nosso sistema de gestão. O nosso manual é como se fosse a constituição para o Brasil. Então ali está definido toda a nossa filosofia, nossa metodologia, toda a documentação, nossas ferramentas de trabalho.

No início de 1995, a empresa do Caso 3 contratou a assessoria da Fundação Certi para a implantação do sistema de qualidade, respeitando a filosofia do *Total Quality Control* TQC (Controle de Qualidade Total). Como observa Entrevistado 3:

[...] isso foi importante para nós, até porque tudo era uma linguagem nova, tudo era diferente. Então fizemos vários cursos através da Fundação Certi. Nosso fundamento é a satisfação dos clientes, treinamento constante, padronização de processos, gestão participativa e compromisso de todos. Então, isso aqui é o que a gente preserva eternamente, porque a gente busca sempre a melhoria de nossos serviços através desses fundamentos.

Para implantação da sistemática de controle da qualidade na organização, utilizaram-se pessoas da própria instituição. Por esse motivo, uma das grandes dificuldades no processo de implantação e disseminação da qualidade foi a questão do discurso. Como relata Entrevistado 3:

[...] nós sempre falamos que o programa de qualidade é tocado por pessoas da instituição. Porém, cada pessoa é um discurso, cada setor é um discurso, cada caso é um caso.

Em relação às etapas para implantação, foi definida uma estrutura, planejada a sensibilização das pessoas, estabelecida a definição de qualidade para a organização e formatado o organograma da instituição. Dessa forma, a organização conquistou a certificação ISO no final de 1999, contudo, desde 1996 já era aplicado o manual da rotina, realizados autotreinamentos e seminários. Como relata o entrevistado, os seminários foram um dos aspectos mais relevantes. Entrevistado 3 comenta que:

[...] o mais importante na implantação do programa foram os seminários que a gente fazia anualmente. As pessoas tinham que apresentar resultados, apresentar documentação, mostrar as ferramentas que utilizavam no trabalho.

No Caso 4, a decisão de implantação do sistema de qualidade surgiu em virtude da empresa ser vis-

ta no passado como sinônimo de péssima qualidade na prestação de serviços, no passado. Além disso, a transformação de *status* de uma organização pública para um modelo de gestão empresarial de mercado ocasionou, segundo Entrevistado 4, uma “[...] efetiva transformação operacional também com a implantação de uma série de novas medidas para melhorar a qualidade do serviço de Correios.” Em decorrência, no novo modelo de gestão implantou-se “[...] uma nova mentalidade voltada para a qualidade do serviço em termos de adoção de ferramentas instrumentais da qualidade numa terminologia mais moderna.” (ENTREVISTADO 4). Em Santa Catarina, o sistema de qualidade foi implantado em 1993. Como destaca Entrevistado 4:

[...] o processo de implantação iniciou-se pela aplicação do Programa 5'S. Em seguida implantou-se o Gerenciamento da Rotina e o Gerenciamento pelas Diretrizes.

No final da década de 90, com a adoção do modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade, foram obtidas as primeiras certificações ISO 9000 nas unidades da Cidade Universitária (2000) e o Centro de Distribuição de Correspondências de Barreiros – São José (2002). Cabe registrar que a Diretoria Regional de Santa Catarina foi pioneira dentro do correio brasileiro na adoção do modelo de gestão da qualidade, visto que a empresa como um todo adotou o modelo de excelência somente no final da década de 90. Entrevistado 4 ainda destaca que a decisão sobre a implantação também se deve ao fato dessa

[...] questão da qualidade ser muito forte na empresa. A gente tem esse conceito de qualidade no serviço muito agregado, [...] Essa questão do modelo do Programa Nacional de Qualidade (PNQ) e a International Standard Organization (ISO) [...] vem consolidar todo o trabalho que a gente tinha em termos de qualidade, porque com esse ferramental melhora significativamente tudo porque trabalha de modo sistemático e muito mais bem fundamentado em ferramentas que são efetivas.

Na empresa do Caso 4, a idéia da implantação surgiu da direção nacional para a regional. Nesse sentido, Entrevistado 4 observa que:

[...] mesmo a gente sendo uma organização pública – que têm mudanças periódicas na Direção por questões políticas – o modelo vem sendo mantido e aprimorado mesmo com as mudanças.

Além disso, Entrevistado 4 entende que:

[...] mesmo que o dirigente máximo seja uma pessoa que tenha também um papel político, ele muito rapidamente enxerga que administrar uma empresa utilizando as ferramentas da qualidade é muito interessante para ele como político também.

No Caso 4, a implantação da qualidade iniciou com a aplicação do Programa 5'S. Segundo Entrevistado 4, os cinco sentidos (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) do Programa 5'S são:

[...] a base para você trabalhar com a melhoria do ambiente de trabalho e com a conscientização das pessoas. [...] São conceitos mais simples, são conceitos diretamente aplicáveis e que vão criando e reforçando uma mentalidade da qualidade. Os 5'S estão muito ligados à melhoria ambiental, arrumação do ambiente do trabalho, à saúde e a auto disciplina.

O Programa 5'S visa fazer com que as pessoas monitorem a arrumação do seu ambiente e que isso seja algo que faça parte do seu dia-a-dia de trabalho. Nesse sentido, também busca-se criar “[...] uma pré-condição para trabalhar com conceitos mais complexos de qualidade.” (ENTREVISTADO 4).

Em seguida, a empresa do Caso 4 partiu para a utilização do Gerenciamento da Rotina. De acordo com Entrevistado 4, o Gerenciamento da Rotina estabelece:

[...] a implantação de um amplo conjunto de indicadores de resultado dos processos. [...] Com o Gerenciamento da Rotina se disseminou essa estrutura de indicadores para os mais variados processos, tanto processos finalísticos, quanto processos de apoio na organização.

Na opinião do Entrevistado 4, a área de Recursos Humanos (RH) também começou a participar do processo de implantação da qualidade, visto que com a aplicação do Programa 5'S e o Gerenciamento da Rotina:

[...] a área de RH também passou a contar com um amplo conjunto de indicadores que são bastante amplos, mesmo nas áreas financeiras, nas áreas de administração, na área de engenharia,

enfim, todas as áreas passaram então a trabalhar gerindo seus processos com indicadores de resultados; foi muito interessante, ganho bastante grande assim, um ganho importante para a administração da empresa de um modo geral.

Posteriormente, a terceira etapa do processo de implantação foi a aplicação do Gerenciamento pelas Diretrizes vinculado à idéia do planejamento estratégico da organização, evoluindo, mais tarde, para o *Balanced Scorecard (BSC)*. Atualmente, a organização utiliza o *Balanced Scorecard* como ferramenta de planejamento estratégico, procurando o alinhamento das ações aos critérios do modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Para Entrevistado 4, o processo de certificação também faz parte dessa evolução do modelo de excelência organizacional, pois a ISO 9000:

[...] também foi um marco importante dentro deste processo porque ISO 9000 é muito conhecida e o fato de a gente ter a certificação, internamente também valoriza o processo da qualidade. Externamente para o cliente é uma visão também interessante. O cliente trabalhar com uma empresa que tem seus processos certificados pela ISO 9000, isso faz o diferencial, sem dúvida nenhuma.

Na opinião de Entrevistado 4, a certificação produz ganhos interessantes para organização, entretanto é um processo muito trabalhoso e burocrático. Finalmente, a organização está buscando a disseminação da idéia da certificação para outras unidades, mas Entrevistado 4 destaca que “[...] a certificação é muito cara e trabalhosa. Então a gente certificou duas unidades apenas para repassar esses ganhos para as demais.” Para fortalecer o processo de disseminação interna da qualidade, a organização está adotando uma estratégia de “[...] premiação das 26 regionais dentro de um ranking interno que adota os critérios da Fundação Nacional da Qualidade.” (ENTREVISTADO 4).

No Caso 5, a decisão sobre a implantação do sistema de qualidade surgiu no ano de 2000,

[...] quando a empresa vislumbrou a necessidade de manter a melhoria dos seus serviços de forma metódica, de maneira que se pudesse medir o desempenho da empresa ao longo do tempo, bem como promover ações que possibilitassem uma melhor integração entre a empresa, usuários e colaboradores.

Nesse sentido, foram desenvolvidas análises e a implementação de ferramentas que proporcionassem melhorias nos processos organizacionais. Além disso, Entrevistado 5 destaca que “A Transol sempre teve, mas de forma informal, uma preocupação com a qualidade dos seus serviços e o bom atendimento aos seus usuários”, mesmo antes da implantação no ano de 2000, quando a empresa tinha 10 anos de existência.

As estratégias de implantação da qualidade no Caso 5 começaram quando a empresa buscou uma consultoria técnica na área de gestão da qualidade para análise do perfil da empresa tanto no aspecto operacional quanto pessoal, fornecedores e clientes. Essa consultoria procurou identificar a cultura organizacional e estrutura da empresa e, a partir disso, definir quais as ferramentas da qualidade poderiam ser implementadas e aceitas com mais êxito pelos envolvidos nos processos. Logo que se conseguiu o relatório preliminar, iniciou-se, ainda em 2000, a implementação do 5’S e o programa da Gerência da Rotina, bem como a introdução do PDCA e Análise de Falhas. Mais tarde, em 2002, com o programa já consolidado, partiu-se para a busca da Certificação ISO 9001, conseguida naquele mesmo ano.

No caso 6, a idéia da implantação da qualidade veio da diretoria. O diretor havia participado da entrega da ISO para concorrentes da empresa e ficou muito interessado com a idéia da implantação da qualidade. Conforme relata Entrevistado 6, “[...] o primeiro passo foi envolver todos os colaboradores para conscientização de que seria importante a implantação da ISO 9001 na empresa.” Para tanto, a empresa (Caso 6) buscou cursos e consultores para ajudar na implantação da qualidade.

No Caso 7, a idéia da implantação da qualidade veio com a intenção de organizar e diferenciar a empresa dos concorrentes, mas após o conhecimento aprofundado do assunto, verificou-se que as melhorias seriam muito mais significativas. Nesse caso, foi contratada uma empresa de consultoria especializada em certificação ISO para levantamento e adequação da documentação necessária. Conforme Entrevistado 7:

Demorou cerca de um ano e meio para adequar a empresa as normas do ISO9001: 2000. Definiu-se primeiramente a Política da Qualidade e junto a ela levantou-se as metas a serem alcançadas no ano.

Na elaboração dos procedimentos operacionais exigidos pela norma, formularam-se as instruções de trabalho de cada colaborador para melhoria e padronização dos processos. Nessa etapa, também se definiu o papel do RH, levantaram-se índices de desempenho, ferramentas de melhoria contínua e outros mais. Quando foi devidamente organizado e funcionando, realizou-se uma auditoria interna para levantamento de erros no sistema. De acordo com Entrevistado 7:

[...] estando ele funcionando adequadamente contratamos a empresa certificadora que mandou um auditor levantar se a empresa estava realmente apta para ter a certificação.

Essa auditoria durou dois dias em todos os setores da empresa.

4.2 O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Em relação ao papel da área de recursos humanos no processo de implantação do sistema de qualidade, no Caso 1 o entrevistado relata que entende que:

[...] as empresas não têm cultura de prestação de serviço. [...] No segmento da área de prestação de serviço e vigilância e limpeza, não têm a cultura ainda de um RH estruturado. (ENTREVISTADO 1).

Na opinião do entrevistado, as organizações nesse segmento de mercado confundem o Departamento Pessoal com a área de Recursos Humanos. O entrevistado salienta que as pessoas

[...] acham que é tudo a mesma coisa, e não é. O RH é muito mais abrangente, envolve muito mais coisa do que o próprio Departamento Pessoal e as Rotinas Trabalhistas. (ENTREVISTADO 1).

Para dar suporte ao sistema de qualidade e acompanhar as mudanças inerentes ao processo, a organização está estruturando as atividades relacionadas às funções de recursos humanos. O entrevistado relata que a organização ainda está:

[...] bem ‘capenga’ e a norma 94 era muito fraca. Tinha lá o item 4.18 que era treinamento e só dizia isso.[...] Já a versão 2000 tem o item 6.22 que é mais abrangente.

O entrevistado destaca que a organização recebeu uma não-conformidade no aspecto relacionado às atividades de recursos humanos, e por esse motivo “[...] surgiu a necessidade de montar um plano de cargos e salários e estruturar um RH.” (ENTREVISTADO 1). Nesse sentido, a organização está buscando inserir, aos poucos, na sua estrutura, o trabalho de psicólogos e administradores voltados às atividades de recrutamento e seleção; auditoria e indicadores de recursos humanos; treinamento e desenvolvimento. Conforme relata Entrevistado 1, atualmente a empresa conta com:

[...] um administrador contratado para a área de RH para estruturar o RH. Estamos bolando um plano de cargos e salários, então assim, administrativamente a empresa está começando a nascer, depois de seis anos certificada. E nasceu de novo por causa da certificação.

No Caso 2, num primeiro momento, o papel da área de Recursos Humanos no processo de implantação da qualidade consistiu o levantamento das necessidades de treinamento. Como destaca Entrevistado 2, a área de recursos humanos “[...] no primeiro momento identificou a necessidade de disponibilizar para todos os colaboradores do grupo o que era o sistema.” Para tanto, a área trabalhava primordialmente na divulgação da política da qualidade (atender bem o cliente, respeitar seu superior e seus colegas, apresentar-se adequadamente, cumprir a legislação). Para a disseminação da política da qualidade, a área de recursos humanos valoriza o desenvolvimento e a formação das pessoas.

Num segundo momento, a empresa buscou, por meio da área de recursos humanos, levantar

[...] em termos de administração, as necessidades de melhoria e capacitação dos seus profissionais de acordo com a sua área de atuação, especificamente. (ENTREVISTADO 2).

Além disso, a área de recursos humanos assume um papel de conscientização sobre a aceitação quanto à conservação e à melhoria dos equipamentos, para que as pessoas da parte operacional possam realizar suas atividades de forma mais adequada. Outro aspecto era fornecer condições para que as pessoas entendessem a utilização adequada de um determina-

do produto, a fim de evitar prejuízos aos clientes e à empresa. Como relata Entrevistado 2:

[...] em suma buscou-se através da área de Recursos Humanos [...] ferramentas de treinamento para a capacitação do quadro de colaboradores.

No Caso 3, o papel da área de Recursos Humanos é apoiar muito a coordenadoria da qualidade, pois o RH consegue sensibilizar as equipes para causas importantes dentro da unidade, conforme Entrevistado 3, “[...] a gente acaba sempre fortalecendo bastante a qualidade.” O setor de Recursos Humanos também verifica o processo de satisfação dos clientes de acordo com Entrevistado 3:

[...] nós acompanhamos passo a passo a compilação das sugestões e reclamações desses clientes, e quando a gente identifica alguns problemas importantes em alguma área, a gente tem junto com a coordenadoria da qualidade uma intervenção junto a essa área que estaria teoricamente com problemas, ou com alguma coisa para se rever.

No Caso 4, a área de Recursos Humanos funcionou como uma área de apoio e suporte na parte de treinamento, capacitação das lideranças e apoio à área de planejamento e qualidade. Nesse caso, a sistemática da qualidade é de atribuição da Assessoria de Planejamento e Qualidade, área responsável pela condução do processo de gestão da qualidade na organização.

Para o entrevistado, o sistema de qualidade precisa ser encarado sob um enfoque mais amplo mediante atividades e programas voltados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O Entrevistado 4 destaca que se a organização “[...] enxergar a gestão da qualidade de uma forma ampliada, não apenas focado no processo”, muitas ações interessantes podem ser desenvolvidas, tais como: programas de inclusão digital, economia doméstica e familiar, assistência social e apoio aos empregados afastados por doenças e/ou acidentes de trabalho, programas de prevenção de acidentes no trabalho, ginástica laboral (coordenada pela área de Recursos Humanos), programa de saúde e prevenção às doenças e, vários outros programas vinculados à questão da QVT. A atuação da área de Recursos Humanos também está relacionada

ao monitoramento dos ambientes de trabalho, verificando a iluminação, a ventilação e o espaço físico. O entrevistado também relata que a área de:

[...] recursos humanos trabalha junto com as outras áreas, faz levantamentos e repassa para a área de engenharia e administração para que essas áreas promovam as melhorias necessárias. (ENTREVISTADO 4).

Por outro lado, o Entrevistado 4 também aponta algumas dificuldades e desafios para a área de recursos humanos:

A gente tem uma estrutura muito forte na área de Recursos Humanos. Então o programa da qualidade tem seus tentáculos por esses programas todos. Mas por ser uma empresa muito grande e muito departamentalizada muitas vezes os empregados talvez não consigam perceber que todos esses programas têm vínculo com o modelo de excelência na gestão da empresa. [...] A gente tem um modelo de excelência e os programas da área de Recursos Humanos estão vinculados ao critério de pessoas no modelo de excelência.

Na opinião do entrevistado, a utilidade e a importância dos programas de qualidade de vida no trabalho talvez não fiquem claras para as pessoas em virtude da questão da comunicação e da dificuldade de fazer a informação chegar até elas. Outro fator ressaltado é a dificuldade de atingir o “pessoal da ponta”. Para Entrevistado 4, esse é o maior desafio, porque o pessoal trabalha todos os dias, grande parte do tempo na rua. Segundo ele, a empresa tem:

[...] mais de 50% do quadro de pessoal formado por carteiros. E o carteiro passa 80% da sua jornada de trabalho na rua. Então sobram aqueles 20% para a gente conversar com ele no dia-a-dia.

Em virtude da característica própria e das especificidades da jornada de trabalho, muitas vezes, a área de Recursos Humanos encontra resistência dos gestores das áreas para ministrar os treinamentos de conscientização, motivação e capacitação. O Entrevistado 4 relata que, para suprir essas dificuldades, a área de Recursos Humanos:

[...] procura desenvolver o treinamento no local de trabalho. Então a gente faz módulos curtos de 40 a 50 minutos e divide a equipe para fazer

isso durante o trabalho. Enfim, é todo um esquema que a gente tem que montar para conseguir chegar nas pontas.

Em relação às agências, especificamente, são encontrados outros desafios. Conforme relata Entrevistado 4:

[...] o empregado entra antes do horário de abertura da agência para iniciar o sistema e receber os recados, notícias e informações do dia pela chefia. Mas, uma vez que ele assumiu o posto de trabalho a fila está esperando.

O entrevistado ainda destaca que mesmo com todo o aparato e a estrutura que a empresa disponibiliza, tanto do ponto de vista comercial quanto do ponto de vista logístico, administrar a área de Recursos Humanos é um desafio muito grande.

Em se tratando, especificamente, das ferramentas da qualidade, um dos grandes problemas é a própria linguagem e a terminologia característica do sistema. Como relata Entrevistado 4:

[...] a gente no passado tinha uma exigência mais baixa, nós exigíamos até a 5ª série do primeiro grau. Depois se passou a exigir o 1º grau completo. Hoje nós só contratamos com 2º grau completo. A gente tem ampliado constantemente a nossa força de trabalho, então você vê que de 10 anos para cá nós aumentamos 100% a força de trabalho. [...] A gente tem contratado muitos carteiros inclusive com formação superior.

Para incentivar o desenvolvimento contínuo das pessoas, a empresa possui, segundo o Entrevistado 4:

[...] um programa de bolsas de estudo e toda uma série de programas de apoio. Então temos um sistema nacional de bolsa de estudo, que o carteiro acessa a intranet e se candidata no sistema. [...] Cada regional recebe um número de vagas para cada semestre. [...] Então é um sistema bastante concorrido, mas que é muito democrático e incentiva a participação do pessoal.

No Caso 5, o papel da área de Recursos Humanos no processo de implantação da qualidade foi essencialmente de auxílio e apoio, não estando a qualidade diretamente ligada ao RH. A Empresa criou um setor próprio para tratar dos assuntos relacionados ao sistema de gestão da qualidade, mas teve do RH toda

a colaboração necessária no que se refere às informações sobre o potencial humano dos colaboradores, ao planejamento e ao cumprimento das atividades inerentes aos processos específicos da área de RH.

No Caso 6, quando o sistema de Gestão da Qualidade foi implementado na empresa, não existia a Gestão de Recursos Humanos. Hoje, o papel da área de RH na manutenção do sistema é oferecer suporte à Gestão da Qualidade, alinhando todos os novos colaboradores à cultura trazida pelo novo modelo de gestão e as especificações da norma ISO. A área também é responsável pela adequação das práticas de treinamento, aos requisitos e às exigências da norma.

No Caso 7, o papel do RH no processo de implantação da qualidade está diretamente relacionado à definição da descrição de cargos e das instruções de trabalho, às pesquisas de desempenho e ao Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT).

4.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

De acordo com Willians (1995), Las Casas (1999) e Senge (1999), um dos fatores mais frequentemente encontrados nos processos de mudança organizacional é a resistência à mudança. Em relação a esse aspecto, foi levantada a opinião dos entrevistados nas empresas pesquisadas.

No que se refere à resistência das pessoas ao processo de implantação da qualidade, no Caso 1 foram observados alguns aspectos principais:

- a) desconhecimento da norma;
- b) implantação a “toque de caixa” em virtude da exigência do cliente (mercado);
- c) excesso de burocratização e pouca flexibilidade da norma na sua versão 1994, especialmente quando aplicada a empresas prestadoras de serviço;
- d) pouca abertura à mudança por parte dos colaboradores com mais “tempo de casa”;
- e) valores, crenças e tradições da cultura organizacional;
- f) acúmulo de atividades de trabalho, pois as pessoas desenvolvem suas atividades normais de trabalho, inclusive as referentes ao processo de registros para certificação;

- g) questão geográfica em virtude da empresa atuar em diversas localidades espalhadas pelo estado de Santa Catarina, e a decisão de certificar a empresa como um todo.

Conforme comentários do Entrevistado 1, a implantação foi:

[...] a toque de caixa. A gente fala toque de caixa, mais foram 11 meses de consultoria e a norma na versão 94 é muita pesada para a área de serviços (pouco flexível, muito registro, muita evidência, muito procedimento na área.

Além disso, outro aspecto salientado pelo entrevistado que gerou grandes problemas foi o acúmulo de atividades para as pessoas. O Entrevistado 1 comenta que as pessoas questionavam: “[...] ah, vou ter que registrar isso? Estou deixando de fazer as minhas coisas para fazer as coisas da ISO.” Um fator que não pode deixar de ser mencionado é o fato da mudança e da racionalização de processos gerarem implicações no quadro de pessoas. De acordo com Entrevistado 1, muitas pessoas precisaram ser desligadas da empresa, conforme se observa na sua fala:

[...] eu tinha colegas – tinha porque foram caindo pelo caminho – que não resistiram a mudança. Então colegas com 20 anos de empresa que diziam: Eu sempre fiz assim, porque que eu vou ter que mudar agora?

Para controlar a resistência das pessoas, a direção da empresa tomou decisões racionais e consistentes, pois, conforme Entrevistado 1, muitos funcionários com mais tempo de casa comentavam: “Eu sou amigo do Diretor faz tempo, isso aí eu não vou fazer.” Nesse sentido, o papel da direção foi fundamental no processo de implantação. O Entrevistado 1 observa que:

[...] o que realmente auxiliou aqui o sucesso da implantação do Sistema da Qualidade na empresa foi o comprometimento da Diretoria. [...] Porque quando eu encontrava essas resistências e essas dificuldades, eu relatava através de relatório e a Diretoria tomava um posicionamento: ou faz ou tu tá fora.

No Caso 2, a resistência também se manifestou mediante obstáculos para a mudança comportamental

das pessoas. Conforme relata Entrevistado 2, as resistências acontecem

[...] a partir do momento que as pessoas estão dentro de um habitat em que prevalecia aquela velha máxima de que as coisas sempre foram feitas assim e, a partir do momento que alguma coisa nova começou a surgir nesse cenário elas teriam que se adequar aos novos procedimentos fazendo periodicamente avaliação de necessidades de melhoria nos seus departamentos.

Assim, Entrevistado 2 relata que muitas pessoas questionavam algumas dificuldades no ambiente de trabalho, tais como: “Eu não tenho como levantar um indicador dentro do meu departamento.” Para Entrevistado 2, a resistência manifesta-se na medida

[...] em que você coloca uma tecnologia nova de acompanhamento e as pessoas sempre voltam aquele velho paradigma. Então essa resistência efetivamente foi quebrar esses paradigmas.

Dessa forma, a implantação da qualidade, muitas vezes, é associada à exigência burocrática de relatórios, registros e papelório. Entretanto, na opinião de Entrevistado 2, o papel da administração é:

[...] demonstrar para as pessoas que não era apenas um papel a mais que eles tinham para preencher e sim uma gestão efetivamente a ser realizada que até então não acontecia.

Além desses aspectos, a resistência acerca da mudança comportamental manifestou-se especialmente no pessoal com mais tempo de empresa. Como relata Entrevistado 2:

[...] alguns acabaram ficando pela estrada em função dessa dificuldade de aceitação. Porque ele é um processo que tem início, mas não tem fim. A cada dia que passa você vai buscando identificar as oportunidades de melhoria.

Em relação à busca de melhorias contínuas, o entrevistado destaca que mesmo com um padrão normativo e as mudanças inerentes ao ambiente e a tecnologia, as organizações precisam de adequação nos processos. Para isso, Entrevistado 2 acredita que a empresa precisa “[...] investir em qualificação. Você tem que investir em equipamentos, tecnologia e suporte.”

Em relação à resistência das pessoas ao processo de implantação da qualidade, no Caso 3, um entrevistado relata que:

[...] antes do Programa de Qualidade havia muita resistência à mudança; a percepção de que o serviço público é sempre deficitário e ineficiente; a descrença na possibilidade de melhoria do serviço público; os problemas são de responsabilidade da Diretoria; não existia motivação sem contrapartidas de salário; a existência de um comportamento gerencial centralizado; a descrença nas ações políticas; a deficiência nos mecanismos de dados, controle e gerenciamento de processos; a inexistência de plano de trabalho e orçamento.

Com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, verificou-se na instituição a mudança de cultura nos seguintes aspectos: aceitação à mudança; serviço público lucrativo; credibilidade social; gestão participativa com maior comprometimento dos colaboradores; racionalização e otimização do trabalho; melhoria da qualidade dos serviços e satisfação dos clientes; aumento da produtividade com participação dos colaboradores nos resultados da instituição; capacitação dos colaboradores; implantação da gestão da qualidade; informatização da Hemorrede; gerenciamento por intermédio de planos de trabalho e orçamentário; gerenciamento por meio de indicadores; ampliação do conhecimento da Legislação e a utilização da ferramenta de planejamento estratégico.

No Caso 4, foi apontado por um entrevistado que:

[...] resistência à mudança sempre existe. Dificilmente você vai ver a implantação de um processo novo ou a implantação de alguma mudança importante sem que haja resistência. Isso é inerente ao ser humano – a resistência à mudança.

Nesse sentido, o entrevistado comenta que a organização enfrentou problemas comportamentais relacionados à adaptação das pessoas, à mudança. Conforme Entrevistado 4, muitas pessoas “[...] ficavam neutras, aguardando para ver se a coisa colava ou não.” Para contornar os problemas comportamentais e a resistência à mudança, a organização utilizou a estratégia do exemplo do reforço positivo. O Entrevistado 4 relata que:

[...] essas resistências foram trabalhadas normalmente, muito com base no reforço do exemplo positivo de unidades que tiveram sucesso na implantação de novas ferramentas da qualidade. Os exemplos eram trabalhados e publicados nos meios de comunicação interna para valorizar o que estava acontecendo de bom.

Para enfrentar as defesas empresariais referentes ao trabalho de faz-de-conta e às rotinas organizacionais defensivas, o entrevistado também destaca que:

[...] se você tem uma resistência muito grande a alguém que está em uma posição chave dentro da empresa, essa pessoa é colocada em outra posição que não vá se tornar uma barreira para o desenvolvimento do processo.

No Caso 5, constatou-se que a empresa teve pouca resistência, principalmente pelo fato da direção da empresa ter demonstrado desde o início o envolvimento para o sucesso do programa, que foi facilmente assimilado pelo resto da organização seja no campo gerencial, seja na área operacional.

No Caso 6, a resistência foi observada, pois:

[...] as pessoas não estavam acostumadas com a qualidade na organização e também não estavam acostumados a tratarem as não conformidades, sempre tinham desculpas para as respostas e nunca tinham tempo para responder. (ENTREVISTADO 6).

Para Entrevistado 7:

A maior resistência é humana, as pessoas têm medo de mudanças e muitas vezes sentem-se inseguras com um controle maior de seus erros e sua produtividade. Dos 3 anos de ISO tivemos muitas mudanças na forma de mensurar esses erros no processo justamente devido a essa resistência por parte dos colaboradores.

4.4 O REFLEXO DA QUALIDADE NAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

No Caso 1, as principais implicações da implantação do sistema de qualidade foram no planejamento de pessoal, no recrutamento e na seleção de pessoas. Por volta de 1996, essas atividades da área de recursos humanos eram realizadas pelo Departamento Pessoal. Atualmente, o planejamento de pessoal, o recrutamento e a seleção são feitos na área

ligada ao Departamento Pessoal, entretanto, hoje em dia, existe a participação e o apoio de um administrador e duas psicólogas para tratarem dos aspectos que envolve a elaboração de um laudo psicológico do candidato.

No Caso 2, observou-se uma mudança acentuada na filosofia de trabalho, principalmente em relação à questão do atendimento tanto do público interno quanto do externo. Como relata Entrevistado 2:

[...] quando se preconiza [...] a nossa política da qualidade ela prevê que independentemente do grau hierárquico que a pessoa ocupe dentro da organização ela deve ser tratada como um elemento importante dentro do processo.

Para atender à nova filosofia e às necessidades da empresa, foram aplicadas técnicas de atendimento mediante cursos e treinamentos, buscando transformar conceitualmente a filosofia e a concepção de trabalho das pessoas. O Entrevistado 2 observa que:

[...] a partir do momento que as pessoas passaram a entender melhor as suas atividades do dia-a-dia, passou também a ter uma mudança de filosofia a partir do momento que isso acabou injetando tecnologias novas. Foram adquiridos novos equipamentos, equipamentos modernos para que eu possa possibilitar aos usuários exercer sua atividade com mais conhecimento de causa.

Além disso, a empresa buscou por meio dos programas de integração repassar as informações básicas em termos de contrato de trabalho, direitos e obrigações trabalhistas, legislação relacionada às atividades da empresa e às obrigações dos trabalhadores na prestação de serviços. Aliada a esses aspectos a organização também procurou solidificar convênios para possibilitar suporte e apoio aos trabalhadores em termos de acesso a farmácias e supermercados com preços mais acessíveis e adequados à realidade socioeconômica dos funcionários. Para Entrevistado 2, a organização estabeleceu:

[...] uma política voltada um pouco mais para o social, voltada, por exemplo, ao atendimento de algumas necessidades básicas em termos de atendimento médico e psicologia. Enfim passou-se a ter um foco maior na pessoa e no ser humano e isso vem trazendo um resultado bastante interessante.

No Caso 2, o entrevistado apontou que a implantação da qualidade trouxe implicações na estrutura de recursos humanos, pois:

[...] nós passamos a adotar uma sistemática dentro dos processos seletivos [...] Até aquele momento, ou antes, da implantação do sistema de gestão da qualidade – o recrutamento, por exemplo, era um sistema meio aleatório.

O entrevistado comenta que o processo de recrutamento era baseado em indicações e não existiam critérios definidos. Posteriormente, estabeleceram-se os critérios e determinou-se o perfil desejado, levando-se em consideração o grau de instrução, aspectos físicos da pessoa, adequação à atividade e à aparência. Além disso, foram elaboradas e aplicadas avaliações psicológicas. O Entrevistado 2 comenta que “[...] foi uma ferramenta muito importante na medida em que determinou essas características num processo seletivo.” Além dos fatores mencionados, a organização também inclui a realização de entrevistas, o banco de dados e o cadastro de pessoas para futuras oportunidades.

No Caso 3, sobre quais implicações na estrutura da área de Recursos Humanos o sistema de gestão da qualidade gerou, o Entrevistado 3 relata:

[...] que o sistema da qualidade gerou alguns impactos assim de controle, eu acho que ele tem pouco impacto na política de Recursos Humanos, não tem assim uma política bem definida, não têm critérios.

No Caso 4, observou-se que a gestão da qualidade é comandada pela alta direção, mas o órgão que cuida de todos os processos de gestão da qualidade é a Assessoria de Planejamento e Qualidade. A área de Recursos Humanos atua como uma área de suporte por meio do planejamento e execução dos programas de recursos humanos. Conforme relata Entrevistado 4:

[...] a gente teve uma reestruturação recente na área de Recursos Humanos [...] uma readequação em função do crescimento da área. [...] Os indicadores de Recursos Humanos passaram a ser estratégicos.

Na empresa pesquisada, a área de Recursos Humanos na empresa pesquisada passou a ter mais atribuições e mais trabalho, principalmente as tarefas

voltadas à implantação de programas novos de qualidade de vida no trabalho. O Entrevistado 4 relata que “[...] a gente passou a ter uma estrutura adequada nesse sentido. Na área de saúde, assistência social, integração empregado-empresa e benefícios.” Além desses fatores, o entrevistado destaca que houve um reforço bastante grande nos últimos tempos na área de treinamento, cadastro e pagamento. Destaca, ainda, que a organização passou a adotar uma visão mais sistêmica em que:

[...] todas as áreas acabam adotando os melhores processos, melhorando seus processos, mudando sua visão, mas isso de um modo sistêmico dentro da empresa. (ENTREVISTADO 4).

No Caso 4, um entrevistado aponta que a mudança na filosofia de trabalho:

[...] foi uma coisa muito interessante. A gente teve um marco depois da adoção do modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade no que diz respeito ao planejamento estratégico da empresa. Desde o final da década de 90 e o início dos anos 2000 [...] nós passamos a ter indicadores de absenteísmo, faltas ao trabalho, treinamento (horas-aula / empregado ao ano), clima organizacional.

Todas essas atividades foram alinhadas por meio do planejamento estratégico com o modelo de excelência. De acordo com o Entrevistado 4:

[...] a gente passou a fazer pesquisa de clima nacional em 2004. A regional aqui já faz desde 1998 a pesquisa de clima. Então o índice de favorabilidade do clima organizacional é um indicador estratégico hoje para a empresa e também a melhoria do ambiente físico de trabalho. São esses quatro indicadores estratégicos que nós temos.

O entrevistado destaca que a partir da revisão do plano estratégico de 2005 houve um incremento no investimento em treinamento. A meta da organização é atingir 1% da receita operacional da empresa para investimentos em treinamentos. Nesse sentido, o Entrevistado 4 comenta que a organização procura:

[...] investir em treinamento. A gente tem conseguido viabilizar mais treinamento, investindo em todas as formas possíveis: treinamento à distância, treinamento no local de trabalho, treinamento baseado em computador, treina-

mento em sala de aula, contratação de consultores para dar treinamento para gente nos locais de trabalho, envio de fascículos para os empregados estudarem e depois prestarem prova num outro local. Enfim, a gente se desdobra para poder conseguir viabilizar as coisas. Então essa visão mais ampla de buscar qualidade de vida no trabalho e incentivar mais o treinamento, buscar a melhoria ambiental do trabalho. Ela foi muito incentivada por essa mudança de status desses indicadores de Recursos Humanos, que antes eles não eram considerados indicadores estratégicos. Como a gente adotou o Balance Scorecard, ele estabelece que você tenha um conjunto balanceado de indicadores e isso elevou o status dos indicadores de Recursos Humanos ao nível estratégico. O indicador estando em um nível estratégico a empresa passa a agir em relação à área de Recursos Humanos também dessa forma, mas de uma maneira muito mais intensa e isso trouxe então toda uma série de melhorias nessa visão interna da área de Recursos Humanos.

No Caso 5, de acordo com o relato do Entrevistado 5:

[...] criou-se uma nova filosofia de recrutamento e seleção, pois se parte da premissa de que para ocupar uma função o colaborador tem que atender ao perfil definido para tal, com isso o processo de seleção foi bastante alterado.

Para o Entrevistado 5, no aspecto estrutural (ambiente), houve a necessidade de ampliar o setor, criando espaços que possibilitassem uma melhor organização dos equipamentos e arquivos do setor de RH. Uma maior preocupação com os aspectos humanos foi proporcionar aos colaboradores a possibilidade de estarem mais próximos da empresa e a empresa deles.

No Caso 6, observou-se que:

[...] a estrutura da área é muito mais definida hoje, com um Coordenador de treinamento e desenvolvimento, que busca ter um foco estratégico alinhado aos ensinamentos da Gestão da qualidade.

No Caso 7, o entrevistado apontou que a implantação da qualidade trouxe implicações na estrutura de recursos humanos, pois:

[...] passamos a ter maior cuidado na contratação, definindo qual o perfil que garantia a continuidade da qualidade do nosso processo. Também, passamos a avaliar o desempenho de nossos funcionários para verificar a necessidade de algum treinamento.

5 CONCLUSÃO

Em relação às implicações da implantação de programas de gestão da qualidade total na administração de recursos humanos, em empresas prestadoras de serviço de grande porte, localizadas na região de Florianópolis – SC, observou-se que a área de Recursos Humanos é diretamente comprometida à medida que se toma a decisão da aplicação dos modelos de excelência. De um modo geral, em virtude da implantação dos sistemas de gestão da qualidade, a área de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas sofreu alterações na sua estrutura, na sua filosofia de trabalho, no seu posicionamento dentro das empresas, no seu escopo de atuação e na própria concepção de trabalho da área.

No que se refere às estratégias para implantação da gestão da qualidade total nas empresas em estudo, foi possível observar certa similaridade entre as etapas de implantação do modelo de excelência. Registram-se, nesse sentido, as pesquisas de Monaco e Guimarães (2000), que salientam que o modelo de excelência geralmente é considerado uma panacéia, visto que, por meio de sua implantação, muitas organizações idealizam a solução para todos os seus problemas.

De uma maneira geral, observou-se que as principais etapas e estratégias de implantação da qualidade foram a contratação de consultorias, e as principais ferramentas da qualidade utilizadas foram o Programa 5'S, o Diagrama de Causa e Efeito, o Gerenciamento da Rotina e o Ciclo PDCA. Um dos principais fatores facilitadores para a implantação da qualidade foi o comprometimento da diretoria e os fatores restritivos à resistência a mudanças e à burocratização das normas.

Nas empresas pesquisadas, constataram-se alterações na concepção das funções de recursos humanos, principalmente quanto à inserção de programas sociais, de integração e de capacitação e treinamento. Um dos aspectos evidenciados foi o incremento no que se refere às práticas de treinamento. Além disso, a área de recursos humanos deixa de ser uma área eminentemente burocrática e assume papel de assessoria interna, dando suporte às necessidades da empresa e das pessoas no processo de mudança organizacional.

Dentro das empresas pesquisadas, a área de Recursos Humanos passou a ter uma estrutura muito mais definida, pois as funções da área passaram por um processo de reestruturação. Além disso, a área realiza levantamentos das necessidades de treinamento e desenvolvimento e, em muitos casos, fornece ao setor responsável pela gestão da qualidade. Outro aspecto bastante observado é a alteração nos procedimentos de contratação de pessoal, por meio de uma definição mais clara e precisa do perfil profissiográfico das pessoas.

No que se refere à resistência dos funcionários quanto à implantação da gestão da qualidade, foi possível constatar sua existência, principalmente manifestada pelas pessoas com mais tempo de empresa. Entretanto, constatou-se nas empresas pesquisadas que a estratégia para enfrentar a resistência das pessoas é a de excluir naturalmente os que não demonstram aceitação aos novos conceitos e metodologias de trabalho.

No processo de mudança organizacional, todas as empresas pesquisadas sofreram resistência das pessoas, principalmente considerando a possibilidade de acúmulo de tarefas. Em muitos casos, observou-se que as pessoas acreditam que a implantação da qualidade é perda de tempo, manifestando atitudes contrárias e problemas comportamentais relacionados ao medo da mudança e do novo. Nas empresas pesquisadas, verificou-se que a gestão da qualidade gera implicações no próprio conceito de negócio das organizações. Nesse sentido, observou-se que as empresas passaram a reformular sua forma de gestão e relacionamento com os empregados, com o objetivo último de alcançar maior racionalização e competitividade. Essa reformulação no processo de gestão das empresas pesquisadas está alterando sua relação com o ambiente (interno e externo), fazendo com que se busquem novas formas de gestão, melhores níveis de produtividade, redução de custos e qualidade nos serviços.

Excellence models and the human resources management

Abstract

This paper is about a subject in evidence in the organizational context. The main goal is to focus on the results of a study conducted about the implications in the human resource management due to an implantation of total quality control in service companies. This is a qualitative study based on a multicase approach. The study was led in seven (07) service companies through the application of interviews with the human resources managers. The result shows that there were a lot of difficulties with the implantation of excellence models in the researched service companies. Those difficulties refer mainly at the excessive level of activities bureaucratization and the people resistance to change. Specifically about the human resource management the conclusion is there were changes in the philosophy and in the activities of HR, as well as the area assumes a new paper due to the transformations caused by the search for quality certification and your reflexes in the work relation.

Keywords: Total Quality Control. Human resources management. Management Technology.

REFERÊNCIAS

BALLESTRO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Ufsc, 2001.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira T. Learning, 2003.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C.; BJUR, W. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antonio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KANTER, R. M. et al. **The challenge of organizational change**: how companies experience it da leaders guide it. New York: The Free Press, 1992.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- TOLOVI JUNIOR, José. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1994.
- VIEIRA FILHO, Geraldo. **GQT – Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. Campinas, SP: Alínea, 2003.
- WILLIAMS, Richard L. **Como Implementar a Qualidade Total na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

