

TREINAMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE

- ★ Flávio Marcílio Rabelo
- ☆ Ettore Bresciani Filho
- ⊙ Carlos Alonso Barbosa de Oliveira

A organização do treinamento nas empresas pode afetar o resultado de programas de melhoria da qualidade.

The organization of training function in the enterprises can affect the results of the quality improvement programs.

PALAVRAS-CHAVE:

Qualidade, recursos humanos, treinamento, polivalência, desenvolvimento gerencial, montadoras.

KEY WORDS:

Quality, human resources, training, multifunctional workers, management development, autoparts firms.

- ★ Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da PUC/Campinas.
- ☆ Professor do Departamento de Engenharia de Materiais, Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas.
- ⊙ Professor do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.



Há um certo consenso presente tanto nas referências de caráter mais normativo de gestão da qualidade¹ quanto nas de natureza mais acadêmica² de que o sucesso de um programa de qualidade não depende unicamente da introdução de técnicas estatísticas ou equipamentos avançados de produção/ensaio/controle, mas também, e, talvez principalmente, de profundas transformações gerenciais. Entre estas últimas, citam-se frequentemente as mudanças na área de gestão de recursos humanos. Apesar desse consenso, ainda não foi suficientemente estudada a maneira como se dá a interação entre a gestão de pessoal e o programa de qualidade de uma empresa. Permanece a questão básica quanto à maneira como as várias funções ligadas à gestão de recursos humanos podem afetar os resultados de um programa de qualidade.

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre melhoria da qualidade. Uma hipótese básica é que a organização sistemática do treinamento é um fator importante para o sucesso de um programa de melhoria da qualidade. O que nos interessa explorar aqui são as maneiras como a organização do treinamento afeta a implementação e o desempenho de programas de qualidade numa empresa.

METODOLOGIA

Foram selecionadas 19 empresas fabricantes de autopeças para compor a amostra da pesquisa. Essa amostra não foi escolhida de forma aleatória. Procuraram-se empresas que fossem fornecedoras de primeira linha das montadoras, uma vez que era de se esperar que nelas fosse mais intensa a preocupação com qualidade em função da pressão exercida por esse tipo de cliente. A idéia também foi trabalhar com empresas com processos produtivos semelhantes, de modo que a natureza distinta dos processos não influísse nos resultados obtidos. Concentrou-se, assim, a amostra entre empresas metal-mecânicas com produção seriada e em massa. Todas as empresas estavam introduzindo programas de qualidade quando foram contactadas, embora os estágios atingidos fossem distintos.

As informações foram coletadas por

meio de questionários e de entrevistas abertas com vários níveis gerenciais. Em média, foram entrevistadas sete pessoas em cada empresa. Em todos os casos as entrevistas foram seguidas de uma ou mais visitas ao chão de fábrica. Construiu-se uma base de indicadores, baseados nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, para avaliar a gestão da qualidade e a organização do treinamento nas empresas. Além desses dados, a pesquisa levantou um histórico detalhado da implementação dos programas de qualidade em cinco empresas da amostra. Foi graças a essa análise mais profunda que se pôde observar melhor a interação entre o treinamento e os resultados obtidos com os programas de qualidade.

RESULTADOS OBSERVADOS

Situação geral do treinamento: levantamento de necessidades e avaliação

Alguns critérios iniciais que permitem apreciar a importância conferida ao treinamento pelas empresas são mostrados na tabela 1³. Pode-se observar aí que é significativo (quase um terço) o número de empresas que ainda não quantifica o montante gasto em treinamento. Isso nos leva a questionar até que ponto as empresas consideram o treinamento uma atividade estratégica⁴.

Tabela 1

Situação geral do treinamento	
Empresa	N.E.*
Acompanha gasto com treinamento	13
Faz levantamento sistemático das necessidades de treinamento	9
Monitora eficácia do treinamento	10

*N.E.: Número de empresas.

Chamou a atenção o fato de que mais da metade das empresas da amostra não atendia ao requisito presente tanto no Prêmio Nacional da Qualidade⁵ quanto nas normas ISO 9000 de realizar um levantamento sistemático das necessidades de treinamento de seus empregados (ver tabela 1). Menos da metade das empresas (nove), de fato, realizava um trabalho de levantamento formal das necessidades de treinamento. Nas demais, os próprios gerentes de recursos humanos reconheciam que o treinamento tinha um caráter reati-

1. DEMING, W. E. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982; JURAN, J. M. *Juran on planning for quality*. New York: Free Press, 1988; FEIGENBAUM, A. V. *Total quality control*. New York: McGraw-Hill, 1983.

2. GARVIN, D. *Managing quality - the strategic and competitive edge*. New York: Free Press, 1988; HILL, S. How do you manage a flexible firm? The total quality model. *Work, Employment and Society*, v. 4, n. 3, p. 397-415, _____. Why quality circles failed but total quality control might succeed. London School of Economics (mimeo).

3. As tabelas 1 a 5 apresentam o número de empresas da amostra onde cada um dos itens listados foi encontrado. Como muitas empresas utilizavam mais de um dos itens listados nessas tabelas, o somatório da segunda coluna excede o número de observações da amostra (19 empresas).

4. HOLDEN, L. European trends in training and development. *International Journal of Human Resource Management*, v. 2, n. 2, p. 113-31, 1991.

5. FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crítérios de Excelência - o estado da arte da gestão da qualidade total*, São Paulo, 1983.

vo, sendo ministrado apenas em resposta a problemas severos ou recorrentes⁶.

Nas nove empresas, nas quais as necessidades de treinamento foram diagnosticadas, os procedimentos mais usuais para esse fim eram informais (ver tabela 2): requisições dos funcionários e da gerência de linha. Apenas uma empresa procurava elaborar seu programa de treinamento a partir da análise de seu plano de negócios. As auditorias de treinamento só foram encontradas em cinco empresas. O problema do uso exclusivo desses procedimentos informais é que se produz uma avaliação pouco sistemática de como o treinamento pode ir ao encontro do planejamento estratégico da empresa, aí incluídos os seus esforços na área de melhoria da qualidade⁷.

Tabela 2

Métodos utilizados para levantar necessidades de treinamento

Métodos	N.E.
Análise dos planos de negócios	1
Auditorias de treinamento	5
Requisições da gerência de linha	9
Avaliação de desempenho	5
Requisições dos funcionários	7

Quando se observa o comportamento dos gastos com treinamento nas empresas que possuem esse dado, verifica-se que as maiores ampliações ocorreram no treinamento gerencial e no treinamento dirigido ao pessoal semi e não-qualificado da produção. De certo modo, isso aponta para o fato de que as empresas estão conscientes das novas exigências feitas aos gerentes por um sistema de Gestão da Qualidade Total. A ampliação do gasto em treinamento para os trabalhadores da produção decorre dos seguintes fatores: **a.** a efetivação dos programas de qualidade envolvendo a noção de autocontrole e o aumento da responsabilidade para o pessoal de produção exige uma ampliação da qualificação desse pessoal; **b.** a base de escolaridade formal do pessoal de produção das empresas é bastante fraca comparada com a de países industrializados; **c.** a média de treinamento dedicada a esse pessoal pelas empresas da amostra ainda é baixa.

Em relação ao item **a** existe evidência na literatura⁸ de que grande parte dos insucessos dos programas de qualidade deve-se ao fato de a empresa exigir respon-

sabilidades pela qualidade aos trabalhadores da produção sem propiciar os meios necessários (treinamento) para que eles possam efetivamente controlar a qualidade do que produzem. No que se refere à escolaridade, o primeiro ponto a ser observado é que a maioria das empresas não possuía um acompanhamento sistemático da escolaridade de seu pessoal. Isso é grave, à medida que informações sobre escolaridade são um dado básico para alimentar um programa de treinamento. Existe, contudo, um certo consenso entre o pessoal de recrutamento da maioria das empresas de que, com o avanço dos programas de qualidade, haveria uma tendência a elevar a escolaridade formal da mão-de-obra. Algumas empresas já estavam exigindo requisitos mínimos de escolaridade (1º e, até mesmo, 2º grau) para a contratação de pessoal. Além disso, as demissões recentes tinham se concentrado nos funcionários analfabetos ou com menor nível de escolaridade. Finalmente, quanto ao item **c** das 16 empresas que tinham esse dado, 87,5% tinham menos de cinco dias/ano de treinamento para os trabalhadores da produção, 12,5% tinham entre cinco e dez dias e nenhuma mais do que isso. Holden⁹ encontrou para o Reino Unido (país que tem uma das médias mais baixas da Europa) os seguintes dados para as categorias respectivas: 81, 13 e 6%. Isso é grave, pois no Brasil parte-se de uma base de escolaridade formal bem mais baixa, e, além disso, a amostra é composta basicamente de empresas líderes do setor de autopeças (o que deve retratar, pois, um quadro otimista da situação do treinamento industrial no país). Já para o treinamento gerencial, a média de dias nas empresas da amostra não está muito defasada em relação ao quadro europeu. O fato de 25% das empresas em posse da informação dedicarem mais de dez dias/ano ao treinamento gerencial é especialmente significativo.

É pequeno também o número de empresas que realiza um acompanhamento dos resultados dos treinamentos ministrados (ver tabelas 1 e 3). Algumas, porém, já introduziram formas mais elaboradas de avaliação da eficácia do treinamento. Em outros casos, a única inovação verificada tendia a ser um sistema melhorado de armazenamento dos dados de treinamento. Existem vantagens associadas a um

6. Numa das empresas, por exemplo, o treinamento em Matemática e Estatística básica para os operadores da produção só foi realizado quando o departamento de controle da qualidade informou à direção que o programa de implementação do Controle Estatístico de Processo corria o risco de fracassar em função da incapacidade geral do pessoal de produção de preencher as cartas de controle.

7. HOLDEN, L. Does strategic training policy exist? Some evidence from ten European countries. *Personnel Review*, v. 21, n. 1, p. 12-23, 1992.

8. REITSPERGER, W. D., DANIEL, S. J. Dynamic manufacturing: a comparison of attitudes in the US and Japan. *Management International Review*, v. 30, n. 3, p. 203-216, 1990; TRIBUS, M. Prize-winning Japanese firms' quality management programs pass inspection. *Management Review*, p. 31-7, Feb. 1984; GARVIN, D. Quality problems, policies, and attitudes in the United States and Japan: an exploratory study. *Academy of Management Journal*, v. 29, p. 653-73, 1986.

9. HOLDEN, L. Does strategic training policy... Op. cit.

bom acompanhamento da eficácia do treinamento ministrado¹⁰:

- a. a avaliação do treinamento ajuda a alinhá-lo com o plano estratégico da empresa. Assegura, pois, que o treinamento não se torne uma série de eventos isolados, mas sim parte de um esforço planejado para reforçar o programa de qualidade em toda a organização;
- b. a avaliação ajuda a rastrear aqueles que foram treinados e os que necessitam de treinamento. Isso é importante, por exemplo, quando os membros de uma equipe estão em duas equipes de projeto ou numa segunda rodada de projetos em equipe;
- c. os gerentes que participam de um processo de avaliação serão capazes de identificar as barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso;
- d. a avaliação fornece critérios para reconhecimento e recompensa baseados tanto

Uma hipótese básica é que a organização sistemática do treinamento é um fator importante para o sucesso de um programa de melhoria da qualidade.

no progresso quanto no sucesso dos participantes;

e. a avaliação proporciona uma retroalimentação (*feedback*) sistemática àqueles que ministram o treinamento, de modo

que eles possam empreender um esforço de melhoria contínua do programa de treinamento da organização.

Mudanças nas práticas de treinamento foram consideradas necessárias em quase todas as empresas. Os gerentes apontaram a necessidade de uma estrutura de treinamento mais planejada e de uma real adesão ao planejamento elaborado.

Formação de trabalhadores polivalentes

A polivalência é uma questão de especial relevância para o treinamento do pessoal da produção. Pode-se definir polivalência como uma forma de trabalhar que busca promover a troca, partilha e propriedade comum das tarefas¹¹. O resultado esperado de uma mão-de-obra polivalente é tanto o rearranjo do trabalho cotidiano existente quanto a criação de espaço para projetos de melhoria de curto e longo prazos. O desenvolvimento da polivalência baseia-se em dois princípios. O primeiro é a competência dentro do local de trabalho,

Tabela 3

Métodos utilizados para avaliar eficácia do treinamento	
Métodos	N.E.
Testes	3
Avaliação formal imediatamente após o treinamento	5
Avaliação formal alguns meses após o treinamento	4
<i>Feedback</i> informal dos gerentes de linha	10
<i>Feedback</i> informal dos treinados	9

isto é, a habilidade do indivíduo de diagnosticar e solucionar problemas cotidianos, quase que independentemente da natureza dos problemas. O segundo princípio é o da plena utilização das capacidades, ou seja, as únicas limitações sobre quem faz o quê, quando e como são as qualificações que o indivíduo adquiriu ou pode adquirir, o tempo disponível para executar quaisquer tarefas novas ou adicionais, e os requisitos de segurança. Recursos humanos capacitados dentro desses princípios permitem que uma empresa trabalhe com uma estrutura "enxuta" (já que a mão-de-obra é flexível) e com níveis hierárquicos reduzidos.

Num nível teórico mais geral, a polivalência está relacionada ao conceito de enriquecimento de cargos¹². O princípio básico que há atrás desse conceito é que as pessoas só apresentam elevada motivação e satisfação no trabalho quando se sentem sob as seguintes condições: **a.** realizam um trabalho significativo; **b.** têm responsabilidade por este trabalho e **c.** recebem uma retroalimentação (*feedback*) quanto ao seu desempenho. Essas três condições, por sua vez, são afetadas por cinco características do próprio trabalho: **a.** autonomia: a liberdade de executar a tarefa da maneira que o indivíduo julga melhor; **b.** sistemas de retroalimentação: mecanismos que permitem ao indivíduo saber o quanto o trabalho está sendo bem realizado; **c.** variedade de qualificações: o uso de uma quantidade das habilidades valorizadas pelo indivíduo; **d.** identidade da tarefa: realizar uma parte completa do trabalho; **e.** significância da tarefa: uma tarefa que realiza algo significativo.

Um achado importante das pesquisas sobre enriquecimento de cargos é que os

10. HOLCOMB, J. Worth every penny: a process to evaluate training. *ASQC Quality Congress Transactions*, Nashville, p. 129-35. 1992.

11. CROSS, M. *Changing job structures*. Butterworth: Heineman, 1990; _____. Monitoring multiskilling: the way to guarantee long-term change. *Personnel Management*, p. 44-8. Mar. 1991.

12. HACKMAN, J. R., OLDFHAM, G. R. *Work redesign*. Reading (MA): Addison-Wesley, 1980; HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Cleveland, Ohio: World, 1966.

impactos positivos são maiores na esfera da qualidade do que na produtividade¹³. A literatura sobre enriquecimento de cargos enfatizou também a relação entre este conceito e índices de rotatividade, absenteísmo, motivação e satisfação do empregado com o trabalho¹⁴.

Uma das deficiências dos projetos tradicionais de enriquecimento de cargos era a ênfase no enriquecimento de cargos específicos em vez de um enfoque no reprojeto da organização. Em função desse viés, raramente se realizava o potencial para a redução dos serviços gerenciais e de apoio¹⁵. Nesse ponto, a discussão atual sobre polivalência representa um avanço significativo. A preocupação hoje é essencialmente com a constituição de uma empresa mais flexível e cuja mão-de-obra seja capaz de absorver os modernos conceitos de gestão da qualidade e programação e controle da produção. O argumento é que os modernos sistemas de manufatura requerem uma mão-de-obra polivalente (e, portanto, flexível) para realizar o seu pleno potencial. Um aumento de eficiência só pode ser obtido relaxando a divisão do trabalho e utilizando a força de trabalho dentro de uma organização mais complexa e integrada. Além disso, a polivalência também é importante para o funcionamento das equipes de trabalho. A polivalência, pois, se encaixa bem nos esforços de racionalização de muitas empresas¹⁶.

Em empresas como as da amostra desta pesquisa, um operador polivalente necessita de conhecimentos de usinagem, medição de ferramentas, hidráulica, eletricidade e eletrônica básica. Só foram constatados esforços mais intensos para a constituição de uma mão-de-obra da produção polivalente em duas empresas, embora a maioria estivesse investindo nesse sentido (só cinco empresas não realizavam trabalho no sentido de formar trabalhadores polivalentes). As duas empresas líderes nessa área adotaram um sistema de carreiras

para os funcionários da produção, ligando diretamente a ascensão ao tipo de treinamento realizado. Cada funcionário sabe assim, de antemão, o que é necessário para progredir na carreira, ajudando a criar um clima de transparência nas relações com a gerência.

Desenvolvimento gerencial

Talvez o ponto crucial em termos de treinamento para o sucesso dos programas de gestão da qualidade seja o desenvolvimento gerencial. Segundo Storey¹⁷ "a gerência tem sido identificada como o fator crítico, que detém a chave para liberar o potencial de todos os demais fatores de produção". Além disso, a maior parte dos problemas relativos à qualidade são causados por sistemas controlados pela gerência, em vez de estarem relacionados com o desempenho dos trabalhadores¹⁸. São os gerentes, portanto, que têm o poder para resolvê-los; os trabalhadores da produção contribuem menos para a geração de problemas e, normalmente, não possuem autoridade para resolvê-los. Pode-se definir desenvolvimento gerencial, de modo genérico, como sendo a função que cuida de: a. prever as necessidades, a gama de qualificações e os perfis para as várias posições e níveis gerenciais da organização; b. projetar e recomendar os programas de desenvolvimento profissional, de carreira e pessoal, necessários para assegurar a competência requeri-

da¹⁹. O problema, contudo, é que a literatura recente²⁰ questiona até que ponto um gerente "desenvolvido" é fruto de um processo planejado. Ou seja, é preciso considerar os outros caminhos "não-planejados" e, possivelmente, informais por meio dos quais as competências gerenciais são

A preocupação hoje é essencialmente com a constituição de uma empresa mais flexível e cuja mão-de-obra seja capaz de absorver os conceitos modernos de gestão da qualidade e programação e controle da produção.



13. KOPELMAN, R. E. Job redesign and productivity: a review of the evidence. *National Productivity Review*, v. 4, n. 3, p. 237-55, 1985; LAWLER, E. E. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, v. 22, p. 426-35, 1969; _____, *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

14. DEAN, Jr., J. W., SNELL, S. A. Integrated manufacturing and job design: moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 4, p. 776-804, 1991.

15. LAWLER, E. E. *High-involvement management*. Op. cit.

16. HENDRY, C., PETTIGREW, A. Multiskilling in the round. *Personnel Management*, p. 36-43, Apr. 1988.

17. STOREY, J. Management development: a literature review and implications for future research (part I). *Personnel Review*, v. 18, n. 6, p. 3-19, 1989.

18. HODGSON, A. Deming's never-ending road to quality. *Personnel Management*, p. 40-4, Jul 1987.

19. BECKHARD, R. Wither management development? *Journal of Management Development*, v. 4, n. 2, p. 31-42, 1985.

20. STOREY, J. Op. cit.

adquiridas. Como não seria possível tratar do tema em toda a sua complexidade nesta pesquisa, a opção foi concentrar a análise nas ações planejadas das empresas para garantir a aquisição das qualificações consideradas importantes pelo corpo gerencial. Um aspecto relevante nessa área tem sido a tendência de tratar o desenvolvimento gerencial como um elemento-chave para promover uma mudança organizacional e, em particular, para transformar uma cultura²¹. Outro tema de interesse crescente na literatura é o uso do desenvolvimento gerencial como uma ferramenta na busca de qualidade e redução de custos²².

Mais do que qualquer outro fator isolado, a implementação vagarosa ou mal-sucedida dos programas de qualidade é largamente atribuída, por uma gama variada de estudos, a inadequações gerenciais nas seguintes áreas: comprometimento estratégico; comunicação, liderança e motivação dos subordinados; e implementação e utilização das ferramentas da qualidade. Estas originam-se da falta de domínio tanto técnico quanto gerencial. A isso soma-se uma incapacidade de resolver as diferenças entre ocupações e funções departamentais, e de integrar adequadamente a organização para perceber melhor as vantagens do programa de qualidade.

A tabela 4 contém algumas técnicas comumente utilizadas para suprir essas deficiências do corpo gerencial. Apenas o treinamento em técnicas para avaliação de desempenho encontrava-se difundido em mais de metade das empresas da amostra. O treinamento em técnicas para delegação de mais autoridade e formação de equipes de trabalho estava ausente, ou muito pouco utilizado, na grande maioria das empresas. Existe, pois, uma evidente lacuna em termos de esforço organizado para desenvolver as habilidades de relação interpessoal e de liderança do corpo gerencial da maior parte das empresas (ver tabela 4).

Em função disso, buscou-se detalhar nos trabalhos de campo os programas de desenvolvimento gerencial existentes nas empresas (ver tabelas 4 e 5). Embora os gerentes não possam ser treinados em todas as possíveis técnicas de qualidade, podem ser treinados para ser melhores gerentes; para ter uma combinação apropriada de qualificações técnicas e ge-

renciais. Qualificações no gerenciamento da mudança, e particularmente em temas ligados à gestão de pessoal, são especialmente necessárias. Foi constatada em quase metade das empresas da amostra, sobretudo aquelas com os programas de qualidade mais avançados, uma tendência para transferir as funções de gestão de recursos humanos para os gerentes de linha, em vez de deixá-las concentradas num departamento central de recursos humanos. Conforme as tabelas citadas, as técnicas de desenvolvimento gerenciais

Tabela 4

Técnicas de desenvolvimento gerencial utilizadas pelas empresas	
Técnicas	N.E.
Plano de carreira	10
Avaliação de desempenho	10
Planos de sucessão	4
Rotação de cargos	2
Planos para executivos de alto potencial	1

Tabela 5

Temas em que pelo menos um terço dos gerentes foram treinados	
Temas	N.E.
Avaliação de desempenho	10
Técnicas de comunicação	7
Motivação	6
Delegação	2
Formação de equipes	4

mais difundidas entre as empresas da amostra são o plano de carreiras e a avaliação de desempenho. Chama a atenção, contudo, o fato de nove empresas não possuírem um plano de carreiras para seu corpo gerencial. Isso tem um profundo efeito negativo sobre a motivação das pessoas, que não conseguem enxergar as suas possibilidades de progresso dentro da empresa. A avaliação do desempenho dos gerentes está presente em dez empresas, apesar de em algumas delas não ter ficado muito claro como a avaliação está articulada com o treinamento dos gerentes. Planos de sucessão, rotação de cargos e planos para executivos de alto potencial eram atividades marginais nas empresas da amostra.

Nas empresas com os programas de melhoria da qualidade mais eficientes, as entrevistas confirmaram que, com o avan-

21. MORGAN, G. *Riding the Waves of Change*. New York: Jossey-Bass, 1988.

22. NAGLER, B. Cummins' efforts to cut costs. *Managing Automation*, v. 2, n. 7, p. 18-27, 1987; WAGEL, W. H. Leadership training to a new way of managing. *Personnel*, v. 64, n. 12, p. 39-51, 1987.

ço do programa, a alta direção passou a envolver-se diretamente, pela primeira vez, na elaboração e implementação dos programas de desenvolvimento gerencial. Conseqüentemente, os diretores de recursos humanos consideravam que agora existia uma ligação forte entre o conteúdo desses programas e a estratégia de negócios das empresas. Era como se agora fosse possível perceber um rumo claro para esses programas. Antes desse maior envolvimento da alta direção, organizavam-se cursos e programas para os gerentes em função de conjunturas específicas ou mesmo para manter a rotina, mas sem a noção de um propósito claro em termos de metas e qualificações a serem desenvolvidas.

A maior dificuldade para o desenvolvimento gerencial nas empresas da amostra é a estrutura de gestão excessivamente segmentada e burocratizada, que inibe a comunicação e a criatividade entre os gerentes. Na verdade, a estrutura organizacional das empresas está muito longe do quadro descrito por Kanter²³ relativo a empresas inovadoras americanas: "Os incentivos para a iniciativa derivam de situações onde a descrição do cargo é feita de forma ampla, as tarefas são ambíguas, não-rotineiras, e

dirigidas para a mudança; os territórios dos cargos se interceptam, de modo que os outros são tanto afetados por uma ação quanto necessários para ela; e a autonomia local é suficientemente forte, de modo que os atores podem prosseguir com ações significativas sem ter de aguardar autorização de superiores".

Outro item destacado por Kanter é a rotação de cargos dos gerentes. Ela considera que essa mobilidade é uma condição facilitadora para a constituição de estruturas em rede (*networks*) nas empresas, contribuindo para melhor comunicação e eliminação de barreiras entre os departamentos. O ponto crítico nesse esforço de reformar o trabalho dos gerentes é a inclusão de uma estrutura de resolução de problemas que atravesse a hierarquia. Na amostra desta pesquisa, apenas duas empresas praticavam a rotação de cargos.

CONCLUSÕES

A análise comparativa entre a pontuação conferida às empresas na área de qualidade com a pontuação conferida à organização do treinamento²⁴ mostrou que se chegou a uma classificação bastante semelhante (ver tabelas 6 e 7). Mais importante ainda, nenhuma empresa mal colocada nos critérios de treinamento obteve uma boa pontuação para sua gestão da qualidade. Apesar da subjetividade envolvida no processo de avaliação da gestão da qualidade e, mais ainda, da organização do treinamento numa empresa, os dados obtidos corroboram as relações de causalidade desenvolvidas neste trabalho:

- a. as empresas mais bem colocadas em termos de gestão da qualidade foram justamente aquelas que apresentaram programas de treinamento mais desenvolvidos;
- b. os gerentes entrevistados reconheceram a importância das políticas de treinamento para explicar os resultados (positivos ou negativos) apresentados na área de garantia da qualidade;
- c. a história mais detalhada de alguns programas de qualidade evidenciou a influência do treinamento sobre o desempenho do programa de qualidade da empresa. □

23. KANTER, R. M. *The change masters - corporate entrepreneurs at work*. London: Unwin, 1984.

24. Esta análise está desenvolvida em RABELO, F. M. *Qualidade e recursos humanos na indústria brasileira de autopeças*. São Paulo: Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1994 (Tese de Doutorado).

Tabela 6

Situação das empresas com melhores pontuações

Colocação em termos de gestão da qualidade	Colocação em termos de treinamento
1ª	4ª
2ª	1ª
3ª	5ª
4ª	2ª
5ª	3ª
6ª	9ª
7ª	7ª

Tabela 7

Situação das empresas com piores situações

Colocação em termos de gestão da qualidade	Colocação em termos de treinamento
16ª (última)	15ª (última)
16ª	15ª
15ª	15ª
14ª	15ª
14ª	13ª
13ª	8ª
12ª	14ª



0950302