

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O desafio inerente à elaboração desta dissertação representa, por um lado, uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e, por outro lado, constrói uma *“necessidade de apropriação cognitiva e prática do real”*(Almeida & Pinto, 1990: 9).

Tendo presente que o enquadramento disciplinar do nosso estudo é o campo da gestão de recursos humanos gostaríamos de tecer algumas prévias considerações. A primeira, prende-se com os objectivos, inerentes à investigação, que são interpretativos da realidade e não conselhos para agir na realidade ou críticas sistemáticas às práticas que se têm vindo a desenvolver. Pretendemos, em segundo lugar, que este trabalho promova uma atitude reflexiva em relação à realidade da gestão de recursos humanos, sobretudo quando interligada com a qualidade. Gostaríamos também que o nosso trabalho fosse mais um contributo da já longa lista, que se propõe chamar a atenção para a importância da gestão de recursos humanos e dos próprios recursos humanos nas organizações.

A primeira dificuldade com que nos deparamos, foi a escolha do objecto de estudo a abordar, dando sentido ao *“(...) velho adágio, segundo o qual é mais difícil encontrar a pergunta certa do que a sua resposta”* (Moreira, sem data: 20). Iniciamos, por isso, por realizar um conjunto de leituras exploratórias com vista ao alargamento de horizontes para a selecção de um tema de estudo pertinente. Decidiu-se que o nosso objecto de estudo seriam as mudanças no papel e na função recursos humanos aquando da implementação de sistemas de qualidade. Pretende-se verificar se a implementação de sistemas de certificação da qualidade dá lugar a mudanças ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente, devido à necessidade de uma maior responsabilização dos trabalhadores na organização.

O interesse na gestão das pessoas existe desde há muito e um diversificado número de correntes de pensamento questionaram os problemas existentes no seu tempo. Cada perspectiva

está relacionada com as condições sociais e económicas dentro das quais emergiu (Whipp, 1992). Para uma melhor compreensão do tema, gestores, práticos e académicos, devem encarar a gestão de recursos humanos dentro do contexto em que se insere, sob pena de falharem no seu entendimento. Há também necessidade de usar múltiplos níveis de análise quando se estuda a gestão de recursos humanos pelo que se devem considerar variáveis sociais, políticas, culturais e económicas (Budhwar, 2000).

Na perspectiva de Sparrow e Hiltrop (1994), até aos anos 70, a visão geral dos recursos humanos consistia em encará-los como um custo e de acordo com a filosofia das teorias clássicas, o objectivo era desenhar instrumentos de carácter operacional, no sentido de recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho, organizá-las e dirigi-las. Na década de 80 a visão dos recursos humanos como um investimento ganha numerosos adeptos. Fruto do acréscimo de competitividade nos negócios e das mudanças de natureza social, os recursos humanos passam a ser encarados como um factor estratégico, capaz de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva. Os assuntos associados aos recursos humanos deixam para trás as relações industriais e passam agora a centrar-se na formação, no desenvolvimento, nas mudanças culturais e em recompensas baseadas na performance (Sparrow & Marchington, 1998). É neste contexto que a componente estratégica é integrada na gestão de recursos humanos, passando as dimensões da gestão de recursos humanos a incluir para além de aspectos operacionais, também aspectos estratégicos (Sparrow e Hiltrop, 1994).

À medida que entramos na década de 90, o debate foi sendo dominado pela necessidade de reorganizar as organizações, garantir um leque alargado de competências e adoptar processos de recursos humanos ligados às várias actividades da gestão de recursos humanos (Sparrow & Marchington, 1998).

No que se refere à qualidade, mais de meio século separa as primeiras tarefas de inspecção dos produtos finais da gestão pela qualidade total, na qual todos os trabalhadores da organização devem estar empenhados. Sendo assim, sistemas tayloristas ou fordistas, controladores,

supervisionados e estandardizados foram substituídos por sistemas transformados, flexíveis e participados, com práticas de empenhamento orientadas (Kochan & Rubinstein, 2000).

Se interligarmos as duas problemáticas verificamos que cronologicamente ambas se afastam de perspectivas controladoras e se aproximam de perspectivas que valorizam o empenhamento (Arthur, 1994).

A função de gestão de recursos humanos tradicional caracterizava-se por uma hierarquia de autoridade rígida; fluxos de comunicação verticais; decisão unilateral; centralização; práticas administrativas e enfatizava técnicas motivacionais extrínsecas. A gestão vocacionada para a qualidade mais consultiva e descentralizada assume que os trabalhadores estão intrinsecamente motivados e focaliza a sua acção na remoção de barreias para que os trabalhadores sejam libertados, e incentivados a aumentar a sua performance (Cardy & Dobbins, 1996). É largamente aceite que as organizações que passam da garantia da qualidade para uma abordagem mais abrangente uma evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos ocorre (Kufidu & Vouzas, 1998).

Kochan e Rubinstein (2000) apontam algumas razões para interligarmos a gestão de recursos humanos com as práticas de qualidade. Em primeiro lugar porque a qualidade é um importante objectivo das organizações. Em segundo lugar porque a qualidade e a gestão de recursos humanos têm sido vistas como complementares e quando interligadas podem surtir um excelente impacto, mais do que o fariam separadamente. Por último porque, quer para os trabalhadores, quer para as empresas, atingirem ganhos mútuos nos países altamente industrializados, a competitividade deve-se basear na qualidade e na inovação em vez de na redução de custos. Estudos empíricos demonstraram que as práticas da qualidade têm um efeito significativo na performance quando interligadas com um conjunto de inovações na tradicional gestão de recursos humanos.

Da sobreposição das abordagens, à gestão de recursos humanos e à qualidade, verifica-se que, no momento actual, ambas se propõem valorizar os recursos humanos, ambas lhes imputam responsabilidades quanto ao sucesso organizacional e ambas de agitam na procura de soluções

para gerir melhor esses mesmos recursos. São estes os indícios da base teórica que será o pilar basilar do nosso estudo e a justificação para a sua elaboração.

Chegou o momento de olharmos transversalmente a estrutura do relatório, constituído por quatro partes. A primeira parte, referente à problemática teórica, pretende ser uma mesa de debate entre diferentes perspectivas consonantes ou antagónicas. O primeiro ponto traduz o quadro teórico que pretende dar conta dos diferentes eixos de análise associados à gestão de recursos humanos. O segundo escarpeliza a problemática da qualidade, que no terceiro ponto se procura associar à gestão de recursos humanos.

Na segunda parte, está definido, justificado e clarificado o objecto de estudo, bem como delineados os traços básicos do seu enquadramento que pretendem ser um contributo para a sua compreensão. Neste espaço pretendemos também operacionalizar os conceitos abordados, dissecando-os em dimensões e indicadores para que possamos partir para a realidade com um suporte sistemático e racional. Prosseguimos com a abordagem aos caminhos e aos meios de transporte que escolhemos e com o mapa condutor da pesquisa que elaboramos para nos conduzirem na viagem heurística ao encontro do objecto de estudo. Ou seja, apresentamos algumas reflexões acerca das estratégias de investigação e explicitamos os métodos e as técnicas que utilizámos.

Na terceira parte traduzimos por palavras um olhar sincrónico, e admitimo-lo superficial da realidade, onde descrevemos e interpretamos os dados e o material recolhidos numa perspectiva que tentando ser objectiva é sempre pessoal mas, apesar de tudo, sempre direccionada pela teoria.

Por último concluímos procurando elaborar uma síntese unificadora de todo o trabalho realizado. A parte quatro é o espaço onde os enfoques pensados e observados se confrontaram, e um momento de reflexão, acerca das limitações do estudo e de pistas para futuras investigações, se desenha.

Parte I

DEAMBULANDO POR PERCURSOS TEÓRICO-CONCEPTUAIS

(Problemática teórica)

2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 OS PRIMÓRDIOS DA FUNÇÃO PESSOAL

Embora a revolução industrial tenha tirado os trabalhadores da pobreza e da desesperançada vida rural, rapidamente se revelou ineficaz quanto a alguns aspectos da vida destes, dando lugar, antes mesmo da função de pessoal, a que alguns intervissem nos assuntos industriais defendendo os desprivilegiados operários fabris, de que são exemplo os reformadores sociais Lord Shaftesbury e Robert Owen (Torrington, 1989).

Os primeiros a terem a cargo a distribuição de benefícios pelos trabalhadores foram os *Welfare Officers*, que seguiam uma motivação caritativa cristã de paternalistas empregadores, tais como as famílias Quaker de Calbury, a Rowntree e os irmãos Lever (Torrington, 1989). Estes *Welfare Officers* desenharam esquemas, por exemplo de subsídios de desemprego, subsídios de doença e casas subsidiadas, como as de Bournville Village e da Port Sunlight e nota-se, um século depois, ainda hoje continuam a ser das mais eficientes e rentáveis empresas britânicas (Torrington, 1989).

Se em Inglaterra a origem da gestão de pessoal remonta aos *Welfare Officers* noutros países a função surgiu de formas variadas (Price, 1997). Por exemplo, nos Estados Unidos, a gestão de pessoal tornou-se uma função reconhecida desde que a NCR Corporation abriu um *personnel office* em 1890 (Noon, 1992; Price, 1997). Após este primeiro registo, Torrington e Hall (1991) apontam o surgimento do Departamento de Administração de Pessoal nas organizações para 1912.

Segundo Torrington (1989) à medida que as organizações aumentaram o seu tamanho e complexificaram as suas estruturas, os gestores de pessoal assumiram funções mais burocráticas relacionadas com a definição de funções, selecção, formação e colocação de trabalhadores, deixando para trás as intenções paternalistas dos mais conscienciosos empregadores e procurando

iluminar a sua acção em ideais científicos basearam-se em teorias como a gestão científica de Taylor, (1911) - que se focaliza no factor de produção trabalho; a gestão administrativa de Fayol (1949) – com as suas funções: planear, organizar; comandar; coordenar e controlar - e o ideal tipo de racionalidade burocrática de Max Weber.

Esta abordagem tradicional da gestão da força de trabalho, que considerava como um custo, desenvolvida no início do século passado, dividiu o trabalho em tarefas pequenas e fixas, criou uma hierarquia de responsabilidades com regras bem definidas baseadas na autoridade e no *status* e estabeleceu a ordem através do exercício do controle. (Walton, 1985b). Além disso, tendia a tirar a autoridade das pessoas e a atribuí-la aos supervisores, à organização burocrática ou à linha de produção (Frese,1997).

A organização científica do trabalho proposta pelo taylorismo deixou no vocabulário da gestão a expressão: *one best way* – a (única) melhor maneira - que revela a rigorosa análise, observação, mensuração e fraccionação de cada tarefa a desenvolver no trabalho possibilitando, desta forma, uma aprendizagem rápida e pouco específica. São estes princípios que vão iluminar Ford para nas fábricas de automóveis de Detroit, nos anos 20, inventar a fabricação em sequência contínua ou o trabalho em cadeia (Freire, 1993).

As principais características do sistema de trabalho de Taylor são: 1. A separação entre planeamento e execução; 2. A implementação de chefias funcionais; 3. O estudo do tempo necessário para completar as tarefas de uma determinada função; 4. O desenvolvimento de melhores métodos de trabalho, através do estudo dos movimentos necessários para desempenhar uma dada tarefa; 5. Um sistema de remuneração diferenciado para encorajar um maior esforço (Dale, 1978).

Acerca do modelo racional Ortsman (1984, 34-35) tece o seguinte comentário:

“Cada posto de trabalho é concebido como um elemento de uma máquina complexa, que seria a totalidade da fábrica. Os postos de trabalho subsistem apenas porque ainda não foi possível mecanizar determinadas actividades. Assim, o ideal (...) é, de facto, a desapareição do homem e a mecanização completa. Cada vez que uma tarefa é difícil é decomposta para se

tornar mecanizável. A parte não mecanizável deixa-se ao homem, mas a um homem que a organização científica do trabalho tornou tão próximo de uma máquina quanto possível.”

Desta forma, se por um lado é louvável a intenção de substituir o esforço humano pela acção mecânica, por outro lado é criticável o entendimento que se pode ter do papel dos homens nas organizações produtivas (Freire, 1993).

No que se refere à gestão da força de trabalho, a filosofia descrita está na base de um profissionalismo normalmente associado com a capacidade de raciocinar sem emoções. A visão quantitativa e racionalista da gestão ensina qualquer gestor profissional desde que bem treinado a gerir qualquer coisa. Este modelo acreditava que se fosse possível aprender a dominar um conjunto finito de regras e de técnicas acerca da decomposição das tarefas, da capacidade máxima de controlo, da coerência da autoridade e da responsabilidade, a partir delas era possível resolver, nas suas linhas gerais, os problemas essenciais da gestão de grandes grupos de pessoas (Peters & Waterman, 1987). Desta forma, salienta-se o papel meramente administrativo e burocrático da função pessoal.

Em termos de consequências, o taylorismo contribuiu para uma maior rentabilidade e eficácia mas o seu tecnicismo exacerbado evidenciado pela exigência de ritmos repetitivos e pelo apetite de ganho financeiro, comandando a atitude produtiva, levou à degradação do trabalho que teve como consequência a monotonia e a fadiga, o absentismo, a resistência passiva e até acções de sabotagem (Freire, 1993).

À medida que estes problemas clamavam solução outros factores se lhes associavam: a emergência dos sindicatos nos anos 30; a regulamentação da contratação colectiva e a promoção de melhores condições de trabalho, efectuada através do *Wagner Act* de 1935 nos Estados Unidos e de legislação semelhante na Europa (Price, 1997), e o surgimento de diversas teorias sociais. É este conjunto de factores que vai exigir novas valências do departamento de pessoal e novas competências dos seus profissionais.

A Escola das Relações Humanas foi o ponto de partida para teorizações subsequentes altamente valorizadoras de aspectos humanos dos trabalhadores, conhecidas como o “movimento

das relações humanas.” Se os trabalhadores já não podiam ser simplesmente controlados era necessário encontrar novas formas de os associar às organizações. O que estava agora em causa eram aspectos comportamentais e motivos humanos nas situações de trabalho, que alertaram os gestores para a importância de incentivos não financeiros para a motivação se tornar um factor de produtividade (Dale, 1978). Desta necessidade surgiram diferentes teorias, entre as quais se encontram as de Mayo, Maslow, McGregor, Argyris e Herzberg.

Sendo um psicólogo clínico que trabalhava na Escola Superior de Gestão da Universidade de Harvard, Mayo foi o mentor das experiências de Hawthorne, que estudaram o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade e foram realizadas na fábrica da *Western Electric* em Hawthorne, Nova Jersey (Peters & Waterman, 1987).

Estas experiências vieram salientar a importância do factor humano nas organizações e foram a origem da Escola das Relações Humanas, a qual afastando-se de uma abordagem racionalizadora e formal das organizações, fez nascer uma realidade indesmentível, a organização informal repleta de factores afectivos (Freire, 1993).

A hierarquia de necessidades de Maslow, (1954) procurou explicar as forças que influenciam a motivação e, por inerência, o comportamento do trabalhador. Esta teoria explica como se podem identificar necessidades básicas que são a base da motivação e como essas necessidades estão relacionadas. Para Maslow os indivíduos tem 5 níveis de necessidades hierarquizadas, sendo que as de nível superior só podem ser satisfeitas quando as anteriores já estiverem preenchidas. Estas são as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais que são sequencialmente seguidas pelas necessidades de estima e auto-realização.

O contributo mais marcante de McGregor (1960) para o movimento das relações humanas foi as teorias X e Y. As teorias X e Y de McGregor formulam ideias opostas: a X encara os trabalhadores como inatamente preguiçosos, daí a necessidade de os controlar; a Y, vê os trabalhadores como criativos e capazes de assumirem responsabilidades. Por oposição à teoria Y a teoria X faz uma leitura da realidade em que salienta a característica humana de desagrado pelo trabalho, o que faz com que a maior parte das pessoas precisem de ser coagidas, vigiadas,

orientadas e ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objectivos da organização.

Chris Argyris salientou o facto de que as normas organizacionais valorizam a racionalidade e suprimem a afectividade. Esta orientação é devida ao pressuposto de que a emoção e os sentimentos tornam o indivíduo menos racional e por isso menos eficiente. Argyris salienta que isso só acontece se as emoções não forem reconhecidas e expressadas gradualmente acumulando-se perigosamente até à falta de controle, que de facto diminuí a eficiência (Dale & Cooper, 1992).

O trabalho de Herzberg (1968) centra-se tal como o de Maslow na motivação. Para Herzberg no contexto de trabalho há dois factores que estão relacionados com a motivação dos indivíduos: os factores motivadores ou intrínsecos, que permitem a satisfação, e os factores higiénicos ou extrínsecos, que previnem a insatisfação. Os primeiros referem-se à relação do indivíduo com o trabalho: à auto-realização; ao reconhecimento obtido; à responsabilidade; às perspectivas de progressão na carreira, e os segundos ao contexto de trabalho: às condições de trabalho, à relação com subordinados, colegas e superiores; ao salário; à segurança; à política e administração da organização.

A partir desta teoria dos dois factores Herzberg (1968) propõe que o trabalho seja enriquecido para que os factores motivadores ou intrínsecos possam ser preenchidos e portanto darem lugar à motivação e satisfação no trabalho. Para tal propõe a remoção de mecanismos de controle, o aumento da responsabilidade pessoal pelo trabalho; a elaboração de unidades completas de trabalho; a concessão de autoridade adicional; uma maior autonomia e liberdade e o desempenho de tarefas mais complexas e desafiantes.

Apesar da importância do movimento das relações humanas, aqui sintetizado no contributo de 5 autores, este tem sido criticado devido à sua concepção das relações humanas como um sistema fechado e à sua não consideração de forças económicas ou políticas. No contexto em que surgiu, a sociedade industrial, devia também ter sido considerado o papel dos sindicatos, mas nomeadamente para Mayo, os sindicatos eram pouco necessários sempre que a direcção desempenhasse eficazmente as suas funções (Kast & Rosenzweig *in* Osório, 2001).

É a partir deste *background* teórico, (e do contributo de outros autores que não é nosso objectivo explicar aqui) que uma nova dimensão, humanista, informal e se quisermos até emocional, foi atribuída às organizações, também consequência do desenvolvimento das ciências sociais e de disciplinas como a psicologia e a sociologia. Esta transformação e alteração de vertente teórica, sendo o resultado de uma série de circunstâncias, correspondeu na prática da função “recursos humanos” à alteração da forma de gestão. São os contornos dessa temática e as razões do seu surgimento que nos propomos analisar de seguida após compararmos esse tipo de gestão com tradicional gestão de pessoal.

2.2 GESTÃO DE PESSOAL *VERSUS* GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A nível da evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos e, nomeadamente, quanto à designação utilizada para a função, Besseyre des Horts (1987) desenvolveu uma cronologia. Para o autor, a primeira fase situou-se entre o início do século e a primeira guerra mundial. Nesta fase, existiam nas organizações alguns serviços para o tratamento de questões sociais. A designação usada para a função era a de “Administração de Pessoal”.

A segunda fase, que decorreu entre as duas guerras mundiais, caracterizou-se pelo agudizar do conflito entre o capital e o trabalho, o que tornou necessário a existência de uma função na organização para tratar as questões relacionadas com estas problemáticas. A sua designação era “Direcção das Relações Sociais ou Industriais”, com especial atenção à gestão do relacionamento com os parceiros sociais e às negociações contratuais.

Na terceira fase, que corresponde às décadas de 50 e 60, como consequência do grande desenvolvimento da legislação de natureza social, os serviços de pessoal passam a ser dirigidos por administrativos, com elevada formação jurídica. A designação para a função era a de “Direcção de Relações Humanas”.

Desde o final da década de 60 até princípios da década de 80, desenvolveu-se a quarta fase da evolução da gestão de recursos humanos, caracterizada por uma ruptura em relação às fases anteriores. Nesta fase, os profissionais de recursos humanos adquirem um estatuto de gestores e surgem instrumentos e consultadoria especializada de apoio à gestão dos assuntos de pessoal. A função era designada por “Direcção de Pessoal” e foi integrada na gestão global, com a principal finalidade de assegurar a motivação das pessoas na produtividade global da organização. A atenção às pessoas foi enfatizada e a lógica qualitativa prevaleceu em relação à quantitativa.

A última fase, inicia-se na década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje. É nesta fase, que a função, agora designada por “Direcção de Recursos Humanos” adquire estatuto de função estratégica, em virtude da pressão da competitividade e da necessidade de adaptação aos desafios tecnológicos, económicos e sociais.

As pessoas passam a ser encaradas como um investimento em vez de um custo, que deve ser mobilizado e desenvolvido. A sua valorização torna-se um recurso decisivo na competitividade e para tal surge o fomento da participação mediante o uso de práticas organizacionais de apoio (círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objectivos e planeamento estratégico e operacional).

Traçada a cronologia, é importante salientar que tem existido um intenso debate acerca do surgimento da gestão de recursos humanos e da sua relação com a administração de pessoal. Segundo Legge (1989) esta discussão levanta questões pertinentes: será que o modelo normativo de gestão de recursos humanos representa uma ruptura com a tradicional administração de pessoal? Será que a gestão de recursos humanos é apenas a designação para o trabalho que os gestores mais eficientes vinham a desempenhar? Em que medida as empresas estão a aplicar o modelo normativo de gestão de recursos humanos na prática?

A problemática associada às designações gestão de pessoal e gestão de recursos humanos pode ser equacionada de acordo com diferentes interpretações.

Numa primeira interpretação, pode-se considerar que a gestão de recursos humanos veio substituir a gestão de pessoal, mas a mudança foi apenas de léxicos, uma vez que o termo gestão

de recursos humanos, não é, de facto, novo e já era usado nos anos 40, especialmente na América do Norte alternadamente com gestão de pessoal, relações industriais ou gestão de pessoas. (Storey, 1989; Price, 1997)

Para os que fazem esta interpretação, não há nada de inovador na literatura de gestão de recursos humanos que consideram apenas ser um corpo de conhecimentos que começaram a tomar forma nos anos 30, tendo o seu conceito e a sua prática evoluído a partir da área da gestão de pessoal que o antecedeu, e representando, por isso, o último estado de desenvolvimento na linha de investigação e prática de gestão, que teve início com o movimento das relações humanas (Beaumont, 1993).

Segundo esta perspectiva, a gestão de recursos humanos não surgiu do nada. Antes absorveu ideias e técnicas de um número diferente de áreas. De facto, representa uma síntese de diferentes temas e conceitos trabalhados durante um século pelas teorias da gestão e pela investigação realizada pelas ciências sociais (Price, 1997). Mais especificamente, pode-se afirmar que se desenvolveu com as teorias de Peter Drucker nos anos 50, com a teoria do capital humano dos anos 60 e com o desenvolvimento organizacional dos anos 70. Esta visão está perfeitamente explicitada na frase seguinte: os livros estão a mudar de nome de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos sem uma mudança clara de conteúdo (Noon, 1992).

Uma segunda interpretação, que justifica a sua controvérsia, a partir dos anos 80, nos debates de gestão, acredita que o conceito de gestão de recursos humanos é revelador de uma filosofia totalmente diferente no que se refere à gestão de pessoas no trabalho (Storey, 1989).

Esta nova filosofia prende-se com o facto da gestão de recursos humanos ter obtido nesta época uma nova conotação que identificava este tipo de gestão com uma perspectiva estratégica. Esta perspectiva estratégica associa a gestão das pessoas à concretização dos objectivos de negócio, e demitindo-se de um papel reactivo, orienta-se para o longo prazo (Poole & Mansfield, 1992; Guest, 1994; Sparrow & Hiltrop, 1994; Legge, 1995; Purcel, 1995; Price, 1997; Guest, 1998; Budhwar, 2000). A interrogação, que se coloca aqui, é a de saber se a gestão de pessoal

não teria já este carácter estratégico, distinguindo-se neste aspecto a gestão de recursos humanos, pelo facto, das indicações que dá para a sua prossecução (Guest, 1989).

Apesar deste confronto de perspectivas, e muito embora as claras mudanças de designação, as tentativas de descoberta das diferenças ao nível do conteúdo, entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos têm sido consideradas como um dos mais entediantes e improdutivos debates académicos, “*similar aos argumentos acerca de quantos anjos cabem na cabeça de um alfinete*” (Torrington, 1998: 26). No entanto, diversos autores fizeram já um exercício de reflexão acerca das (dis)semelhanças entre os dois modelos.

Beaumont (1993) sintetiza-as da seguinte forma: (1) uma ligação mais explícita, e mútua, entre o planeamento de recursos humanos e a estratégia da organização e dos negócios, na gestão de recursos humanos; (2) a preocupação tradicional da função pessoal com a negociação e administração de um acordo colectivo foi expandida para uma noção mais vasta de *workforce governance*, na qual os mecanismos não colectivos são considerados importantes para permitir o envolvimento e a participação em decisões relacionadas com o trabalho; (3) a preocupação tradicional com a satisfação de cada trabalhador conduziu ao desenvolvimento do conceito de clima organizacional que, mais tarde, deu lugar à noção de cultura organizacional; (4) a ideia da selecção, formação, avaliação do desempenho e compensação, anteriormente centrada no papel individual de cada trabalhador, deu lugar à crença de que o trabalho de equipa ou de grupo permite, efectivamente, que uma melhor performance seja atingida; (5) a formação e o ensino de competências de trabalho deu lugar à preocupação com o desenvolvimento total e a longo prazo do potencial de cada trabalhador.

Guest (1987) apresenta as diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos na base das seguintes variáveis: (1) planeamento de efectivos: o qual visa o imediato, é reactivo, “*ad hoc*” e desintegrado na gestão de pessoal, por oposição à gestão de recursos humanos, onde uma postura proactiva, estratégica, de longo prazo e integrada é dominante; (2) contrato psicológico de submissão na gestão de pessoal, por oposição a contrato psicológico de envolvimento na gestão de recursos humanos; (3) controle externo na gestão de pessoal por

oposição a autocontrole na gestão de recursos humanos; (4) relacionamento colectivista, pluralista e anónimo na gestão de pessoal por oposição a um relacionamento individual, unitarista e na base da confiança na gestão de recursos humanos; (5) a estrutura burocrática, mecanicista e centralizada que caracterizava a gestão de pessoal, deu lugar à estrutura orgânica, descentralizada e de regras flexíveis que caracteriza a gestão de recursos humanos; (6) papéis formalizados e especializados na gestão de pessoal por oposição à flexibilidade e polivalência dos papéis desempenhados na gestão de recursos humanos; (7) e a minimização de custos como critério avaliativo da gestão de pessoal opõe-se à máxima utilização do investimento na gestão de recursos humanos.

E os argumentos quanto à diferenciação sucedem-se e salientam um sem número de aspectos.

Uma das ideias relacionadas com a gestão de recursos humanos é que este tipo de gestão é diferente da gestão de pessoal numa série alargada de vectores: no seu alinhamento com os objectivos de negócio; no envolvimento de todos os gestores; na forma como encara as pessoas como o recurso mais importante da organização e na maneira como defende que os gestores devem ser proactivos em relação às pessoas (Poole & Mansfield, 1992).

Esta gestão é proactiva, tendo em conta o potencial económico das pessoas que pode e deve ser gerido; liga as pessoas aos objectivos organizacionais numa perspectiva de longo termo; representa uma visão integrada, uma vez que relaciona todos os aspectos da gestão de pessoal; possui uma visão holística, uma vez que se preocupa com as necessidades de todos na organização. Por oposição, a gestão de pessoal é essencialmente reactiva, vocacionada para o curto prazo e largamente operacional (Price, 1997).

O fenómeno emergente que é a gestão de recursos humanos, marca o afastamento de uma ortodoxia prevalecente até então, que promovia a formalização de procedimentos e a juridificação dos meios de tratamento das questões laborais. Por isso, o significado do termo consegue ir ainda mais além do investimento num recurso valioso e implica algo diferente de uma perspectiva processualizada de tratamento das questões de trabalho (Storey, 1989).

A gestão de pessoal está dirigida principalmente aos trabalhadores da organização, procurando encontrá-los e formá-los, estabelecendo a sua remuneração e os seus contractos de trabalho, explicando o que deles se espera, justificando o que a gestão está a fazer e tentando modificar qualquer acção da gestão que possa produzir uma resposta indesejada dos trabalhadores. Em contraste, a gestão de recursos humanos começa, não pelos trabalhadores de uma organização mas pela necessidade de recursos humanos de uma organização: “*com a procura em vez da oferta*” (Torrington, 1989: 60). Ou seja, enquanto que a gestão de pessoal está direccionada principalmente para os empregados de uma organização, por contraste, os gestores de recursos humanos estão direccionados para a necessidade da organização de recursos humanos, levando a cabo um conjunto de acções para que a oferta preencha a procura. Neste contexto a procura pode ser satisfeita não apenas por empregados mas também por sub-contractos, consultores e agências.

Afastando-se do ênfase tradicional da gestão de pessoal na conciliação e na motivação dos empregados como um custo, o argumento da gestão de recursos humanos é que as pessoas precisam de menos supervisão mas de mais autonomia, e, não devem ser encaradas como um custo, mas como um recurso passível de investimento adicionável ao seu valor intrínseco (Torington, 1989).

Os valores subjacentes às políticas e práticas de gestão de recursos humanos são essencialmente unitaristas e individualistas em contraste com a visão tradicional das relações industriais mais pluralista e colectivista. Os valores da gestão de recursos humanos são unitaristas uma vez que assumem que não existem diferenças de interesse entre os trabalhadores e a gestão. No entanto, não negam que a anterior experiência possa ter criado alguma desconfiança e a percepção de diferentes interesses e prioridades. Os valores da gestão de recursos humanos são individualistas porque dão preferência à ligação indivíduo/organização em detrimento das relações operadas através de grupos e de sistemas de representação (Guest, 1989).

Uma tendência central tem sido o aumento da ênfase atribuída às relações individuais em oposição às colectivas. Este facto pode ser constado de uma série de maneiras: no interesse

crescente em formas directas de comunicação e envolvimento, tais como os grupos de trabalho e os círculos de qualidade; no desenvolvimento de sistemas de remuneração integrados que fazem depender a remuneração da performance; no interesse em novas formas de trabalho com características flexíveis (Storey, 1989).

Para Sewell e Barry (1992) o «factor X» que distingue a gestão de recursos humanos da clássica gestão de pessoal é o empenhamento, a confiança e a responsabilidade que existe quando os valores dos trabalhadores são congruentes com os valores organizacionais dos empregadores. Uma das crenças associadas a gestão de recursos humanos prende-se com o facto de que o objectivo não é meramente procurar a concordância com regras e regulamentos mas lutar para que os empregados possam alcançar o seu próprio empenhamento (Storey, 1995).

Jeffrey Arthur (1994) identificou dois tipos de sistemas de gestão de recursos humanos, designados por controle e empenhamento que representam duas abordagens distintas para ajustar o comportamento e as atitudes dos empregados ao trabalho. O objectivo do sistema de controle é reduzir os custos directos do trabalho e melhorar a eficiência, reforçando a submissão dos empregados com regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas num critério mensurável externo. Por seu lado, o sistema de empenhamento procura ajustar o comportamento e as atitudes dos empregados desenvolvendo laços psicológicos entre os objectivos organizacionais e os objectivos dos empregados. Pretende-se desenvolver empregados empenhados, a quem possam ser confiadas tarefas consistentes com os objectivos organizacionais.

Como o objectivo do sistema de controle é reduzir os custos directos, as tarefas definidas são simples e bem definidas de modo a poderem ser desempenhadas com um mínimo de formação e experiência. Desta forma os custos da procura, selecção, recrutamento e remuneração dos trabalhadores são minimizados.

De uma forma geral, os sistemas de empenhamento de recursos humanos são caracterizados por elevados níveis de envolvimento dos empregados nas decisões de gestão; programas formais de participação; formação em grupos de resolução de problemas, actividades de socialização e

salários acima da média. Estas características permitem a este sistema atingir uma força de trabalho *empowered* e grandemente motivada, a qual alinha os seus objectivos com os da gestão.

Existem razões para se acreditar que um sistema de empenhamento é mais propício a estar associado com uma performance organizacional elevada, do que um sistema de controle: a versão tradicional da abordagem aos recursos humanos.

Para sistematizar as diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos podemos delinear segundo Karen Legge (1989) duas abordagens. Primeiro, podemos perguntar de que forma os seus modelos normativos diferem e segundo, como é que a descrição das suas práticas diferem. Deste modo, deparamo-nos com várias possibilidades: os modelos normativos podem ser semelhantes mas as práticas variarem; os modelos normativos podem ser diferentes mas as práticas similares; quer os modelos quer as práticas podem ser iguais ou diferentes.

Da análise dos modelos normativos verificamos que há claras similitudes entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos: 1. Ambos os modelos dão importância à necessidade de integração das práticas de gestão de pessoal / gestão de recursos humanos, com os objectivos organizacionais; 2. Ambos os modelos investem nos gestores de linha; 3. Ambos os modelos enfatizam a importância dos indivíduos desenvolverem integralmente as suas capacidades para a sua própria satisfação individual e para darem o seu melhor contributo para o sucesso organizacional; 4. Ambos os modelos identificam como um meio para integrar as práticas de gestão de pessoal/gestão de recursos humanos com os objectivos organizacionais, colocar as pessoas certas no lugar certo. Este é um processo dinâmico, que exige adaptabilidade e flexibilidade dos trabalhadores para se adaptarem às necessidades correntes das organizações inseridas num ambiente dinâmico e em constante mudança.

Para a autora e de uma forma geral, a resposta à questão: há diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos, parece ser não. No entanto, existem algumas diferenças: 1. A gestão de recursos humanos enfatiza a importância do desenvolvimento dos trabalhadores e da equipa de gestão, enquanto a gestão de pessoal parece ser uma actividade dirigida da gestão para os seus subordinados: os trabalhadores, na qual estes últimos não participam; 2. Embora,

quer a gestão de pessoal, quer a gestão de recursos humanos enfatizem o papel dos gestores de linha, fazem-no de forma diferente. Na gestão de pessoal, o papel dos gestores de linha deriva do facto de que todos os gestores são gestores de pessoal. Na gestão de recursos humanos, o papel dos gestores de linha está relacionado com a dispersão da responsabilidade por todos os trabalhadores na perspectiva do uso proactivo da sua potencialidade; 3. A gestão de recursos humanos enfatiza a gestão da cultura organizacional como actividade central.

Depois de analisar as definições de gestão de pessoal e de gestão de recursos humanos, Karen Legge, (1989: 22) chega à seguinte conclusão: “*a gestão de pessoal engloba a selecção, o desenvolvimento, a recompensa e a direcção dos trabalhadores de uma forma, em que eles não apenas atinjam a satisfação, e dêem o seu melhor no trabalho, como também, permitam à organização atingir os seus objectivos.*” Mais ainda, a gestão de pessoal é uma tarefa de todos os gestores e não apenas dos especialistas de pessoal. Por seu lado, a gestão de recursos humanos é direccionada predominantemente para as necessidades de recursos humanos da gestão (não necessariamente trabalhadores) a serem analisadas e preenchidas. Enfatiza o planeamento, a monitorização, o controle, em vez da resolução dos problemas e da mediação. Está totalmente identificada com os interesses da gestão, sendo, por isso, uma comum actividade de gestão e está relativamente distante da força de trabalho como um todo.

Pode-se concluir que se para alguns a gestão de recursos humanos foi simplesmente uma questão de mudança de designação, cépticos argumentam que apenas se tentou mudar a imagem de marketing da função: “*old wine in new bottles*” (Armstrong, 1987) para outros o horizonte da gestão de recursos humanos vai muito mais além podendo ser considerada uma perspectiva radicalmente diferente da gestão de pessoal (Storey, 1989).

Em resumo, do contributo dos autores anteriormente referidos, as diferenças de significado entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos podem ser sintetizadas com as seguintes palavras: negociação, administração, reactividade, curto prazo, burocracia, mecanicismo, centralização, controle, colectivismo e pluralismo, no primeiro caso; planeamento, estratégia, proactividade, longo prazo, descentralização, flexibilidade, formação, envolvimento,

participação, auto-controle, empenhamento, clima e cultura organizacional, unitarismo e individualismo, no segundo caso.

As razões pelas quais este novo vocabulário entrou nos dicionários da gestão de recursos humanos e os contornos que atribui à função, serão analisados de seguida. O argumento de Legge (1995) quanto a este tema é que a sua retórica como algo de novo e consistente com os desejos da cultura empresarial serviu como forma de legitimação num clima hostil. Houve interesse em falar da gestão de recursos humanos como uma nova estratégia das relações de trabalho que trilha os caminhos para atingir vantagem competitiva.

2.3 RAZÕES DO APARECIMENTO E CONTORNOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O aumento de interesse na gestão de recursos humanos durante os anos 80 coincidiu com um acentuado declínio de três tipos de componentes que caracterizavam as relações de trabalho até então: a importância que detinham as relações industriais como aspecto central da política e performance económica; a influência dos sindicatos e o conflito industrial (Guest, 1995).

Segundo Tyson (1995) a atenção prestada à problemática da gestão de recursos humanos resulta de três razões fundamentais. Uma de natureza social, que se prende com a gestão do emprego, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista relacional. O planeamento quantitativo e qualitativo dos recursos humanos, a sua qualificação e formação, constituem dimensões da gestão de recursos humanos com elevada importância, dado o impacto sobre a vida da organização, em particular, e da sociedade em geral. Outra, de natureza política, que consiste na forma como as relações de poder inerentes ao trabalho e ao emprego se reflectem nos problemas sociais, de que as greves são o exemplo mais evidente. A última razão, de natureza cultural, tem a ver com o papel da gestão de recursos humanos em estabelecer e assegurar a

ordem simbólica, que possibilita, no contexto da organização, o exercício da autoridade e a definição dos papéis organizacionais.

Mais razões se podem apontar para a sua emergência. Em primeiro lugar, devido ao incremento da competitividade, em segundo, devido às positivas lições do sistema Japonês e à elevada performance das empresas que consideravam a gestão de recursos humanos uma prioridade, em terceiro lugar, devido ao relativo crescimento do sector dos serviços de colarinho branco e em quarto lugar, ao poder e ao *status*, relativamente limitado, da função de gestão de pessoal, que era incapaz de demonstrar a sua contribuição distinta para a performance organizacional (Guest, 1987).

Segundo Guest (1998) a gestão de recursos humanos é um produto do seu tempo. Nos Estados Unidos, em termos políticos, traduz a era do Reganismo, e em termos de gestão, a era da *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1987). A gestão de recursos humanos com a ideia de empenhamento no progresso individual, das organizações e da nação, traduzia o espírito da época. Nesta altura, para os americanos, a braços com a acentuada competição Japonesa, era tentador olhar para uma abordagem que se apresenta como uma resposta americana distinta. O mesmo se passava na Inglaterra com o Thatcherismo que alterou a agenda para ideais inovadores vindos dos Estados Unidos. Em resumo, a gestão de recursos humanos, oferecia unitarismo em vez de pluralismo, optimismo em vez de incerteza e progresso em vez de cerceamento.

Ao nível micro, da organização da empresa, a designação pós-fordismo descreve os princípios que se contrapõem ao modelo de produção em massa. Os seus tópicos principais incluem a divisão das grandes corporações em múltiplas áreas de negócio internas; a utilização de contractos de trabalho temporários; a retenção, apenas, de um grupo de trabalhadores fundamentais possuidores de elevada competência; a contratação de diversos serviços; e uma maior separação da investigação, do design e da produção. Não é pois de surpreender que novos modelos de gestão da força de trabalho tais como a gestão de recursos humanos tenham emergido (Whipp, 1992).

De facto, muitos dos problemas que os gestores de recursos humanos têm que enfrentar resultam claramente das mudanças no trabalho e no papel que o trabalho hoje representa para a sociedade (Sparrow & Marchington, 1998).

Para Neves (1996) o que a designação do conceito de gestão de recursos humanos revela, é uma evolução ao longo da qual, os conceitos de administração, custos, negociação colectiva, vêm sendo progressivamente substituídos pebs conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, trabalho em equipa e negociação individual.

A gestão de recursos humanos reflecte uma tentativa de redefinir o significado do trabalho e a forma como os empregados estão relacionados com os empregadores. Portanto, as inovadores práticas de gestão de recursos humanos são tentativas conscientes, desencadeadas quer para mudar o comportamento social, quer para transformar as suas normas e os seus valores (Keenoy & Anthony, 1992).

O novo modelo da gestão de recursos humanos é composto por políticas que promovem o mutualismo, mútuos objectivos, mútua influência, mútuo respeito, mútuas recompensas, mútua responsabilidade. O pressuposto é que as políticas de mutualismo desencadeiam empenhamento que em retorno aumentam a performance económica e o desenvolvimento dos recursos humanos (Walton, 1985a).

Mudanças no contexto de trabalho das organizações fizeram com que estas, para competir, tivessem que melhorar a sua performance continuamente, reduzindo os custos, inovando nos processos e nos produtos, aumentando a produtividade e a qualidade (Becker & Gerhart, 1996). A essência deste processo evolucionário culminou na aceitação da forma como os recursos humanos devem ser encarados: não como um custo a ser minimizado mas como um recurso valioso. Este se for gerido efectivamente, em vez de administrado, contribuirá significativamente, *ceteris paribus*, para eficácia e eficiência organizacional, e será uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Beaumont, 1992 e 1993).

As pessoas nas organizações devem ser tratadas *“não como um investimento de capital ou autómatos, mas como a fonte primária de ganhos de produtividade. (...) Por outras palavras, se*

se quiser produtividade e a compensação financeira que a acompanha, então é preciso tratar os trabalhadores como sendo o capital mais importante” (Peters e Waterman, 1987: 219). “A gestão de recursos humanos coloca a sua ênfase na utilização máxima da capacidade ou potencial do trabalho” (Storey, 1989: 5).

Segundo Mick Marchington (1995) as noções de participação e envolvimento dos trabalhadores são centrais para qualquer consideração acerca da gestão de recursos humanos. Termos como *empowerment*, trabalho de grupo, autonomia e comunicação estão dispersos na literatura de gestão que publicita e celebra as últimas iniciativas em gestão de recursos humanos.

As organizações só poderão desenvolver uma vantagem competitiva criando valor de uma forma rara e difícil de imitar pelos concorrentes. Embora as fontes tradicionais de vantagem competitiva criem valor, como por exemplo, os recursos naturais, a tecnologia, as economias de escala, o argumento é que cada vez mais esses factores são fáceis de imitar, especialmente em comparação com uma estrutura social complexa como é o caso de um sistema de trabalho (Becker & Barry, 1996).

Porque é que é tão difícil imitar as estratégias de recursos humanos que estão integradas numa organização? Primeiro, porque é difícil descryptar os mecanismos precisos através dos quais a interrelação das políticas e práticas de recursos humanos geram valor. Para imitar um sistema complexo é necessário compreender como os seus elementos interagem. Sem compreender como um sistema de recursos humanos trabalha não é possível imitá-lo. Segundo, os sistemas de recursos humanos são faseados e construídos ao longo do tempo não estando disponíveis para serem imitados num determinado momento (Becker & Gerhart, 1996).

O avanço conceptual e empírico ao nível da gestão de recursos humanos, está já evoluído ao ponto de se afirmar que os recursos humanos são cruciais (Becker & Gerhart, 1996). Na perspectiva de gestão de Barnard está portanto contido um compromisso entre a organização informal e os objectivos económicos (Barnard, 1968).

Um dos aspectos chave da gestão de recursos humanos é a sua associação com a criação e a manutenção de uma cultura organizacional forte. A análise da cultura permite-nos abordar as

organizações de uma forma mais real, procurando desvendar os intrincados laços de relações que se estabelecem entre os seus membros, num claro desafio, e ao mesmo tempo complemento, da própria estrutura da organização. O pressuposto de que gerir a cultura pode desencadear vantagem competitiva, fez com que esta se tornasse um aspecto fundamental nas relações estratégicas de trabalho em muitas empresas durante os anos 80 (Ogbonna, 1992). A gestão da cultura organizacional tornou-se um tema largamente difundido porque se acredita poder atingir através dela, o consenso, como alternativa ao conflito industrial; a flexibilidade, em vez da restrição ao movimento; e o empenhamento para atingir os objectivos organizacionais (Storey, 1995).

A concretização dos objectivos da gestão de recursos humanos requer a gestão do sistema de valores da organização (cultura) (Ogbonna, 1992). A gestão de recursos humanos, ligada à cultura organizacional desenhada para promover o elevado empenhamento organizacional, é a mais avançada, a mais sofisticada e a mais eficiente base para que o elevado empenhamento, de facto, aconteça (Guest, 1998).

Selznick define três conceitos aos quais atribuí o seguinte significado: “os *termos instituição, carácter organizacional e competência distintiva referem-se todos ao mesmo processo básico, ou seja, à transformação de um agregado de blocos de construção arquitectados e técnicos num organismo de natureza social. As organizações tornam-se instituições à medida que se lhes vão incutindo valores*” (Selznick: 1957: 40).

Para sintetizar este ponto fazemos nossas as palavras de Storey (1995: 5): “*A gestão de recursos humanos é uma abordagem distinta à gestão do trabalho que procura atingir vantagem competitiva através da utilização estratégica de uma força de trabalho altamente capaz e empenhada, usando para isso um leque integrado de técnicas culturais, estruturais e de pessoal.*”

Mas dada a sua abrangência, constatada pela frase anterior, o termo, gestão de recursos humanos corre o risco de reflectir intenções gerais em detrimento de possuir um significado específico (Guest, 1989).

2.4 MODELOS TEÓRICOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

À semelhança do que acontece em outras áreas temáticas, também o tema da gestão de recursos humanos tem sido objecto de tentativas de teorização e de análise crítica, o que reflecte duas preocupações fundamentais. Uma de natureza teórica que se prende com a necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas de gestão de recursos humanos e estabelecer a sua relação com a competitividade, nomeadamente, no que se refere à defesa do factor humano como fonte de vantagem competitiva; outra de natureza prática, que consiste na necessidade de controlar os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos (Neves, 1996).

A forma como o termo gestão de recursos humanos é usado pelos académicos e pelos práticos indica variações no seu significado e enfoques diferentes naquilo que constituem os seus componentes principais (Blyton & Turnbull, 1992). De acordo com Torrington (1989:60), aquilo que é a gestão de recursos humanos *“ainda não está claro. Como muitas das inovações tende a ser aquilo que uma pessoa quer que seja a uma determinada altura.”* Por isso é que é considerado um termo elástico (Storey, 1989:8). Cobre uma vasta área de aplicações que variam de livro para livro e de organização para organização (Price, 1997). Apesar disso, a gestão de recursos humanos é muito mais que uma metáfora. Oferece uma base para integrar um conjunto de ideais e abordagens. Aliás, representa o quadro de análise mais poderoso que já alguma vez existiu em torno da preocupação de integrar as pessoas no centro do pensamento da gestão (Guest, 1998).

Apesar da gestão de recursos humanos ter feito surgir uma determinada visão do trabalhador e um conjunto de ideias quanto à melhor forma de o gerir, uma questão se coloca: *“Será que podemos definir um modelo de gestão de recursos humanos capaz de delinear um paradigma teórico?”* (Carvalho, 1998: 21)

Em termos conceptuais a gestão de recursos humanos pode ser encarada segundo várias perspectivas. De uma perspectiva restrita, o termo, está reservado para a visão da gestão do

trabalhador que o trata como um valor e não como um custo variável, promovendo, por isso, o investimento no recurso trabalho, através de acções de formação, de desenvolvimento e de avaliação desenhadas para atrair e reter uma força de trabalho empenhada. Numa perspectiva lata, a gestão de recursos humanos, refere-se a um conjunto de iniciativas de gestão, que incluem formas de aumentar a utilização flexível da força de trabalho, direccionados para o trabalhador individual (Storey, 1989).

Guest, (1997) que aliás formulou o seu próprio modelo de gestão de recursos humanos, por nós analisado a seguir, agrupa a teoria existente acerca do tema em três conjuntos diferentes: as teorias estratégicas; as teorias descritivas e as teorias normativas de gestão de recursos humanos.

As teorias estratégicas preocupam-se fundamentalmente com a relação existente entre uma série de possíveis contingências externas e a política e prática de gestão de recursos humanos. Os principais representantes destas teorias são Hendry e Pettigrew na Inglaterra e Miles e Snow nos Estados Unidos.

As teorias descritivas, descrevem o campo da gestão de recursos humanos de uma forma abrangente. A sua ênfase é na abordagem de um sistema aberto, que embora capte elementos da realidade falha na oferta de especificidade. Estas teorias são essencialmente não prescritivas porque os seus autores, Beer de Harvard, Kochan, Katz e McKersie de MIT, embora indiquem um conjunto de preferências especificando um leque de escolhas não recomendam nenhuma abordagem específica.

As teorias normativas, assumem, quer que existe um corpo de conhecimentos suficiente para constituir a base das melhores práticas (*best practices*) a prescrever, quer que um conjunto de valores indicam as melhores práticas (*best practices*) a seguir. A hipótese central é a de que se um conjunto de práticas integradas de gestão de recursos humanos é aplicado, e se este é capaz de despoletar elevado empenhamento, e elevada qualidade e flexibilidade, então uma melhor performance no trabalho será o resultado.

Os autores de referência das teorias normativas são Guest, Walton, Lawler e Pfeffer, os quais ainda não conseguiram ultrapassar um conjunto de problemas desta visão da gestão de

recursos humanos. Um deles é a predominante centralização nas características internas da gestão de recursos humanos em detrimento de uma mais alargada visão estratégica, o que conduz à filosofia do “*one best way*”. Um segundo problema, traduz a dificuldade de definir uma lista de práticas de gestão de recursos humanos correspondente ao conjunto de objectivos definidos para a função.

O mesmo autor (Guest, 1990) sistematiza ainda as abordagens à gestão de recursos humanos em quatro tipos: a tradicional /conservadora, com a gestão de recursos humanos preocupada com a eficiência administrativa e a minimização de custos; a radical/conservadora, patente em programas cirúrgicos que afirmam prerrogativas de gestão; a pluralista/inovadora, caracterizada por relações de cooperação entre a gestão e os sindicatos, utilizando a segurança do emprego como moeda de troca para a aceitação da mudança e a unitária /inovadora, assente no pressuposto da comunidade de interesses entre a gestão e os trabalhadores, servidos por um conjunto de técnicas de gestão inovadoras.

Para Neves (1996) cada país tem a sua própria forma de abordar a gestão de recursos humanos, em virtude da cultura nacional ou regional, do papel do Estado, das influências que são exercidas pelas associações sindicais e profissionais, do tipo de propriedade e da estrutura de poder.

Nos Estados Unidos e na Inglaterra, nos últimos quinze anos, um conjunto de modelos de gestão de recursos humanos têm sido desenvolvidos, embora os seus autores ainda não tenham esclarecido a sua operacionalidade em diferentes contextos ou testado convenientemente a sua aplicabilidade prática. De entre estes modelos os principais são: “*Matching Model*”, “*Harvard Model*”, “*Contextual Model*”, “*5-P Model*” e “*European Model*” (Budhwar, 2000). Percorremos, de seguida, cada um deles e posteriormente abordaremos alguns com mais detalhe.

O “*Matching Model*” provém das escolas de Michigan e de New York. Este modelo salienta o aspecto “recursos” da gestão de recursos humanos e enfatiza a utilização eficiente dos recursos humanos (tal como acontece com os outros recursos) para atingir os objectivos organizacionais. O principal objectivo deste modelo é desenvolver um sistema de recursos

humanos apropriado, com estratégias adequadas, que possam contribuir para a implementação eficiente das estratégias de negócio.

O “*Harvard Model*” também designado como a versão *soft*, salienta o aspecto humano da gestão de recursos humanos. Preocupa-se com o relacionamento empregador/empregado e com a ligação dos interesses dos diferentes grupos da organização aos objectivos de gestão. Além disso, este modelo reconhece influência dos factores situacionais para a escolha das políticas de gestão de recursos humanos.

O “*Modelo Contextual*” da gestão de recursos humanos, desenvolvido pelos investigadores do Centro de Estratégia e Mudança Organizacional da *Warwick Business School*, advoga que as organizações devem seguir um conjunto de passos diferentes para atingirem os mesmos resultados, devido a existência de inter-relações do contexto externo (socio-económicas; tecnológicas; político-legais e competitivas) e do contexto organizacional interno (cultura, estrutura e liderança). Estas ligações contribuem directamente para o conteúdo da gestão de recursos humanos organizacional.

Para o “*5-P Model*” a literatura revela a tendência da gestão de recursos humanos se tornar parte integrante da estratégia de negócios, de onde emerge o termo gestão estratégica de recursos humanos, que tem como pontos máximos a adaptação e a integração. Segundo Schuler (1992), essa gestão estratégica propõe que: 1 - A gestão de recursos humanos esteja integrada com a estratégia e as necessidades estratégicas de uma organização; 2 - Que as políticas de recursos humanos sejam coerentes; 3 - Que as práticas de recursos humanos sejam ajustadas, aceites e usadas pelos gestores de linha e pelos trabalhadores no seu dia -a-dia de trabalho.

Baseando-se nestas três premissas, Schuler (1992) desenvolveu o “*5-P Model*” da gestão estratégica de recursos humanos que funde cinco actividades: a filosofia; as políticas; os programas; as práticas e os processos com as necessidades estratégicas. O modelo explica a importância destas cinco actividades para atingir as necessidades estratégicas da organização e mostra a inter-relação entre elas, apesar de frequentemente aparecerem separadas na literatura.

“*O European Model*” está baseado na premissa de que as organizações europeias têm autonomia restrita: estão limitadas internacional, nacionalmente e ao nível organizacional. Este modelo mostra a interação entre as estratégias de gestão de recursos humanos, a estratégia de negócios, a prática de gestão de recursos humanos e o ambiente externo constituído pela cultura nacional, pelo sistema de poder, pela legislação, pela educação e pelos sistemas de representação dos trabalhadores.

Brewster (1994) questiona-se se faz sentido falar num modelo europeu de gestão de recursos humanos, em virtude da diversidade cultural que caracteriza os vários países. Um estudo europeu conduzido pela empresa de consultadoria *Price Waterhouse* e pela *Universidade Inglesa de Cranfield* sobre políticas e práticas desta gestão em diversos países europeus, constitui a principal fonte de natureza empírica capaz de fornecer algum contributo à explicitação desta problemática (Neves, 1996).

De acordo com os resultados do estudo Brewster (1994) estabelece três grupos europeus regionais: o Latino, o da Europa Central e o Nórdico, aos quais correspondem três fases distintas do desenvolvimento social e económico. Ao estilo Latino, caracterizado em termos gerais, pelos esforços de modernização da gestão de recursos humanos e pela presença de subtis influências de estruturas de poder que inconscientemente alimentam atitudes de dependência face à autoridade, corresponde um nível de desenvolvimento económico e social baixo. O estilo da Europa Central, onde a função recursos humanos tem pouco poder, existe um grande envolvimento nos assuntos de pessoal pelos gestores de linha e legitimação legal para a intervenção sindical, é caracterizado por um nível de desenvolvimento social e económico médio. O estilo Nórdico, possuidor do nível mais elevado, em termos de desenvolvimento social e económico, é caracterizado por a função recursos humanos ter grande poder e autoridade, facto geralmente formalizado nos planos estratégicos, e por a gestão ser participada e promover o envolvimento de todos.

Esgrimida esta primeira abordagem às teorias da gestão de recursos humanos escarpelizaremos de seguida três modelos: o modelo de Guest, o modelo de Harvard e o modelo de Michigan. Abordaremos depois a gestão estratégica de recursos humanos.

2.4.1 O MODELO DE GUEST

Os quatro elementos principais da gestão de recursos humanos, segundo o modelo de David Guest (1989; 1995) são a integração estratégica, a qualidade, a flexibilidade e o empenhamento. Segundo o autor, as políticas de gestão de recursos humanos estão desenhadas para produzir a integração estratégica, o elevado empenhamento, a elevada qualidade e a flexibilidade.

A integração estratégica refere-se à capacidade de uma organização integrar os temas de gestão de recursos humanos em planos estratégicos, que interligam os vários aspectos de forma coerente e possibilitam aos gestores de linha incorporar as perspectivas da gestão de recursos humanos no seu processo de decisão. Esta metodologia permite diminuir as barreiras à mudança que será aceite com menos conflito.

O elevado empenhamento traduz-se, quer pelo empenhamento comportamental, que visa realizar os objectivos pré-definidos, quer pelo empenhamento atitudinal, reflectido numa forte identificação com a organização. Despoletado o empenhamento os empregados sentir-se-ão mais satisfeitos e desempenharão melhor as suas funções.

A elevada qualidade refere-se a todos os aspectos da gestão do comportamento, incluindo a gestão dos trabalhadores com grande qualidade, que se preocupam com a qualidade dos bens e serviços produzidos. Para assegurar a qualidade é necessário que as políticas de recrutamento e selecção tenham em atenção a necessidade de pessoal de qualidade, possuidor de elevadas competências. Sintetizando, esta dimensão do modelo de Guest tem três itens: a qualidade do trabalho; a qualidade de vida e a qualidade da própria força de trabalho.

Finalmente, a flexibilidade, sobretudo a flexibilidade organizacional, procura adaptar a estrutura da organização para a tornar capaz de gerir a inovação e assegurar a utilização de todos os recursos. A flexibilidade organizacional é aqui entendida de forma abrangente e refere-se à organização e à sua estrutura flexível; à descrição de funções flexíveis e à flexibilidade dos próprios empregados.

Este modelo não está imune a críticas. Hendry e Pettigrew (1990) vêm nele uma doutrina prescritiva, passível de manipulação das suas variáveis.

2.4.2 OS MODELOS DE HARVARD E DE MICHIGAN

As duas abordagens que mais se destacam na gestão de recursos humanos são os modelos de Michigan (*hard*) e o de Harvard (*soft*) da gestão de recursos humanos.

O modelo de Harvard, também designado por *soft*, é fortemente influenciado pela investigação e teoria comportamental e remota a tradição das relações humanas. Assume uma visão humanista e anti-autoritária que entende que os trabalhadores apenas aceitam os objectivos da organização se assim o entenderem. A versão *soft* não se baseia num sentimento altruísta preocupado com o bem estar dos trabalhadores. Antes deriva de uma apreciação das vantagens a longo prazo de um investimento no capital humano (Price, 1997).

A Harvard Business School enfatiza os objectivos psicológicos que incluem a motivação das pessoas envolvendo-as nos processos de tomada de decisão; e o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na confiança e no trabalho de grupo (Price, 1997). Em resumo, enfatiza a comunicação, o trabalho de grupo e a utilização dos talentos individuais (Blyton & Turnbull, 1992).

Apesar de considerar que a gestão possui o grau mais elevado de poder, a Harvard Business Scholl, enfatiza o lado humano da gestão de recursos humanos, entendendo que se deve acomodar os interesses dos vários grupos (*stakeholders*) presentes nas organizações (Noon, 1992; Price, 1997).

Os proponentes deste modelo, entendem que a gestão de recursos humanos deve ser participada por todos os gestores e não apenas por especialistas nessa área (Price, 1997). Até porque as escolhas dos gestores afectam o desempenho dos recursos humanos em quatro

vertentes designadas pelos quatro Cs: empenhamento (*commitment*), competência, congruência e rentabilização de custos (*cost-effectiveness*) (Noon, 1992).

Embora a tomada de decisão seja canalizada através dos gestores de topo, é dado grande ênfase à participação de toda a organização. A gestão intermédia desempenha um papel fundamental neste modelo. Qualquer gestor com responsabilidades em termos de chefia, deve também preocupar-se com a gestão de recursos humanos, no que se refere à delegação, à liderança; à participação e ao trabalho de equipa. Disseminando desta forma esta gestão por todos os gestores, esta abordagem pode eliminar a necessidade de um especialista em gestão de recursos humanos (Oliveira, 2000).

A versão da gestão de recursos humanos da Michigan Business School embora tenha algumas semelhanças com a de Harvard, apresenta-se mais dura e menos humanista encarando os trabalhadores como recursos semelhantes a qualquer outro recurso nas organizações. Portanto os objectivos são: consegui-los ao mais baixo preço; usa-los o mais escassamente possível; desenvolve-los e tirar proveito deles tanto quanto possível (Price, 1997).

A visão de Michigan foi fortemente influenciada pela literatura de gestão estratégica. A gestão de recursos humanos é encarada como um processo estratégico, que permite o uso efectivo desses recursos na organização (Price, 1997). Desta forma, é encarada como um produto secundário da estratégia e do planeamento, devendo as suas políticas ser coerentes com a estratégia geral da organização e contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais. O gestor de recursos humanos vê assim limitado o seu papel a iniciativas que vão de encontro à estratégia geral da organização (Oliveira, 2000).

O conceito principal da versão *hard* é a integração. Quanto à integração Legge (1989) entende que esta é problemática. O valor da integração contém uma contradição lógica, dado o uso actual do conceito. A integração parece ter dois significados: integração com a estratégia de negócios e integração ou complementaridade, que traduz a consistência das políticas mutualistas de emprego que pretendem gerar o empenhamento, a flexibilidade e a qualidade.

Se procurarmos distinguir as duas abordagens podemos dizer que a abordagem *hard* enfatiza na expressão gestão de recursos humanos a palavra Recursos, que considera como um custo enquanto que a abordagem *soft* enfatiza a palavra Humanos, que considera como um investimento. A primeira coloca o controle nas mãos da gestão assumindo que esta tem como função gerir números e manter a força de trabalho de acordo com os requisitos de comportamento pretendidos. A segunda, preocupa-se com a comunicação e a motivação e defende que se as pessoas forem lideradas em vez de geridas então estarão mais envolvidas em determinar e realizar os objectivos estratégicos (Storey, 1989).

Ou seja, o contraste entre a versão *soft* e *hard* pode ser descrito através da importância atribuída pela primeira versão aos recursos humanos e pela segunda à gestão, (Blyton & Turnbull, 1992) ou pela forma como a versão *hard* enfatiza o instrumentalismo utilitário e a versão *soft* o desenvolvimento humanista (Hendry & Pettigrew, 1990).

Na distinção das duas versões podem-se também contrapor os seguintes aspectos: a versão *hard*, enfatiza os aspectos quantitativos, calculistas e de estratégia de negócios, o que em termos de recursos humanos se traduz por uma gestão racional tal como a que é feita para qualquer outro recurso económico. Por seu lado, a versão *soft*, que traça a sua rota desde a escola das relações humanas, enfatiza a comunicação, a motivação e a liderança (Storey, 1989).

Tal como defendem Blyton e Turnbull (1992) enquanto a versão *soft* de gestão de recursos humanos encoraja o desenvolvimento dos trabalhadores, em parte através da aprendizagem de um vasto leque de competências, e promove a flexibilidade funcional, a versão *hard* entende que a gestão deve assegurar a capacidade de realização de uma grande variedade de trabalho de forma a poder adaptar a força de trabalho disponível às flutuações da procura.

Neves (1996) questiona se as abordagens *hard* e *soft* serão incompatíveis. Será a abordagem *soft* mais retórica e a *hard* mais realística? Na perspectiva de Legge (1995) existem, entre as duas abordagens, mais semelhanças do que diferenças. As principais diferenças decorrem da conflitualidade inerente aos pressupostos epistemológicos e da implicação prática de cada abordagem. As semelhanças decorrem de ambas enfatizarem a importância de integrar a gestão

de recursos humanos e a estratégia organizacional, da vantagem de envolver os gestores de linha na gestão de recursos humanos, da importância das pessoas desenvolverem o seu potencial e da necessidade de adequar as pessoas às tarefas.

Da análise efectuada podemos concluir que estas duas abordagens estão interrelacionadas e nenhuma delas pode ser encontrada, em estado puro, na prática de uma organização, pois os seus pressupostos são ideais-tipos sem correspondência exacta na realidade (Carvalho, 1998; Oliveira, 2000). Mas como argumenta CabralCardoso: (2000: 234) *“A evidência empírica mostra, todavia, que a adopção de uma ou outra perspectiva, não corresponde a qualquer decisão formal da organização. A análise dos exemplos disponíveis parece revelar que a adopção das perspectivas soft ou hard depende, em grande medida, das condições de mercado, verificando-se que uma perspectiva mais soft tende a ser substituída por uma perspectiva mais hard, logo que os períodos de maior crescimento dão lugar a redução de lucros e de margens e a gestão passa a privilegiar a satisfação de outras partes interessadas, mais ligadas ao capital.”*

2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

“Para competir com eficácia, no mercado concorrencial actual, uma organização deve desenvolver uma estratégia bem delineada alicerçada por práticas de recursos humanos bem coordenadas.”
(Schuler, et al., 1987: 18)

A adjectivação da gestão de recursos humanos com o termo “estratégia” parece reunir consenso entre os autores associados a esta problemática e, como vimos, diferenciá-la da gestão de pessoal (Poole & Mansfield, 1992; Guest, 1994; Sparrow & Hiltrop, 1994; Legge, 1995; Purcel, 1995; Price, 1997; Guest, 1998; Budhwar, 2000).

“Todos os modelos sugerem uma forte dependência da gestão de recursos humanos em relação a estratégia organizacional, isto é, a gestão de recursos humanos é predominantemente

desenvolvida para uma efectiva implementação das estratégias organizacionais” (Budhwar, 2000: 79).

A origem do termo “estratégia” remota à palavra grega “*strategia*” e está relacionada com fins militares: seria correspondente à forma como os generais conduziam as suas tropas. Tal como aconteceu com outros léxicos, da origem militar disseminou-se por outros campos, nomeadamente, pelo campo da gestão e da gestão de recursos humanos. Neste último contexto, parece ter sido introduzida por Galbraith e Nathason, a quem é atribuída a ideia de integração da estratégia da gestão de recursos humanos com a estratégia da empresa (Hendry & Pettigrew, 1990).

Após a sua introdução, a gestão estratégica de recursos humanos parece ter-se tornado um paradigma fundamental, entre os práticos e os académicos, em muitas partes do mundo. As razões para esta proeminência prendem-se com o aumento da intensa competitividade global e a correspondente necessidade de procura de fontes de vantagem competitiva (Dyer & Reeves, 1995). Tornou-se uma premissa, largamente divulgada, a ideia que as pessoas dão às organizações uma importante vantagem competitiva, e que a gestão efectiva do capital humano, e não do capital físico, pode ser o determinante definitivo da performance organizacional (Lepak & Snell, 1999).

A ligação da gestão de recursos humanos à estratégia organizacional (Purcell, 1995; Budhwar, 2000) baseia-se no pressuposto de que: *“Se (o recurso valioso) for gerido, em vez de administrado, de forma eficaz do ponto de vista estratégico, contribuirá significativamente para a eficiência organizacional e como tal, será uma fonte de vantagem competitiva para a organização em questão”* (Beaumont, 1992: 21).

Para Schuler, et al., (1987) quando as empresas ambicionam ganhar vantagem no mercado, geralmente, usam três estratégias competitivas: redução de custos; melhoria na qualidade ou inovação. Estas estratégias são mais efectivas quando sistematicamente coordenadas com as práticas de gestão de recursos humanos porque diferentes estratégias competitivas exigem diferentes competências e comportamentos dos empregados.

No que se refere à estratégia “redução de custos”, as práticas de recursos humanos podem passar por reduções salariais, por contenção dos aumentos de salários ou pela realocação da organização onde a força de trabalho é mais barata. Outra abordagem é negociar concessões salariais com os trabalhadores sindicalizados.

Através da estratégia “melhoria da qualidade” dois objectivos simultâneos podem ser conseguidos: estabelecimento de uma reputação de confiança e qualidade com os clientes e melhoria da eficiência do sistema operativo através da minimização de desperdícios e de erros. Para tal o trabalho de equipa deve ser permitido e facilitado, a tomada de decisão deve fazer parte das responsabilidades de todos e a classificação dos postos de trabalho deve ser flexível.

“Para estabelecer esta estratégia os empregadores devem promover o empenhamento contínuo na melhoria da qualidade. Isto implica obter sugestões dos empregados e, mais ainda, fazer saber aos empregados que as suas sugestões são bem vindas e consideradas” (Schuler, et al., 1987: 18).

A estratégia “inovação” está desenhada para obter produtos e serviços diferentes em relação aos concorrentes. Desta forma, é necessário criar condições para a criatividade e a inovação, formal ou informalmente. No que se refere à política de gestão de recursos humanos a estratégia de inovação implica que os empregados tenham mais liberdade para trabalharem por eles próprios, o controle deve ser flexível, deve existir amplo investimento nos recursos humanos, devem ser disponibilizados recursos para a experimentação e eventuais falhas devem ser admitidas.

Se as empresas optarem por práticas de recursos humanos (planeamento de pessoal; avaliação de desempenho; sistemas de compensação; formação e desenvolvimento) que suportem e *best fit* a sua estratégia delineada mais facilmente poderão ter sucesso. Com esta metodologia as organizações podem fazer despoletar nos trabalhadores as características que melhor suportem a sua estratégia.

Segundo Schuler, *et al.*, (1987) no que se refere á estratégia da qualidade, que aqui nos interessa explicar, a opção será, obviamente, a orientação dos empregados para a qualidade. Para

atingir a qualidade os empregados devem conhecer o processo através do qual a organização produz e expede bens e serviços; devem ter interesse em assumir maiores responsabilidades; devem sentir significativo grau de identificação psicológica com a organização; devem trabalhar cooperativamente e interdependentemente e a sua orientação deve ser o médio prazo, altura em que a qualidade começará a trazer resultados.

As práticas de recursos humanos devem incluir a segurança no trabalho e a promoção da identificação e da participação dos empregados nos assuntos da organização. Por exemplo, os trabalhadores além de deverem ter formação devem ser envolvidos, num grau significativo, na descrição de funções, na avaliação de desempenho e na tomada de decisão. Devem ainda ser estabelecidos incentivos para encorajar as sugestões individuais e grupais para a melhoria da qualidade. A tabela representada abaixo caracteriza quer os recursos humanos, quer as práticas para a sua gestão, consonantes com a estratégia organizacional qualidade.

Tabela I - A ligação das práticas de recursos humanos com as características dos empregados na estratégia de melhoria da qualidade da organização.

Características dos empregados	Práticas de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> * Previsível, comportamento repetitivo * Focalização no médio termo * Algum comportamento cooperativo * Elevada preocupação com a qualidade * Modesta preocupação com a quantidade * Elevado preocupação com o processo * Preferência pela responsabilidade * Modesta flexibilidade para a mudança * Modesta tolerância à ambiguidade * Modesta aplicação de competências * Elevado envolvimento no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> * Elevada participação * Critérios das funções explícitos * Algumas fontes externas * Estritos patamares de carreira * Critério de resultados predominante * Critério de curto prazo predominante * Algum critério de grupo * Alguma segurança no trabalho * Alguns incentivos * Pagamentos igualitários * Formação extensa * Relações de cooperação entre os trabalhadores e a gestão

Adaptado: (Schuler, *et al.*, 1987: 18-27)

As características recomendáveis numa estratégia de gestão de recursos humanos são que esta deve ser integrada externamente com a estratégia de negócios; internamente integrada e

completa; proactiva, e desenvolvida em colaboração com a gestão em geral (Torrington, 1998). Os principais factores de distintividade da gestão estratégica são: a perspectiva de longo prazo; o estabelecimento da missão e dos objectivos; o planeamento de actividades e a pró-actividade (Price, 1997).

A gestão estratégica salienta a importância de agir consistentemente (Guest, 1998). As políticas e práticas de gestão de recursos humanos devem ser consistentes com a estratégia de negócios (Beaumont, 1993; Arthur, 1994; Huselid, 1995). A gestão estratégica de recursos humanos descreve percepções de como a função gestão de recursos humanos leva os empregados a apoiar as necessidades do negócio através da facilitação do trabalho em equipa, da comunicação, do envolvimento, do realce na qualidade e do desenvolvimento de talentos para servir a organização no futuro (Huselid, *et al.*, 1997).

A visibilidade que a gestão estratégica de recursos humanos tem adquirido pode ser justificada por dois factores. Por um lado, deve-se ao pressuposto de que a performance organizacional é influenciada pelo conjunto de práticas de recursos humanos que as organizações estabelecem, existindo consenso em torno da ideia de que uma abordagem estratégica à gestão desses recursos envolve o desenho e a implementação de políticas e práticas, internamente consistentes, que assegurem que o capital humano de uma organização contribui para atingir os objectivos de negócio. Por outro lado prende-se com a complexidade social e à ambiguidade causal inerente às práticas da gestão estratégica tais como o trabalho em equipa, o *empowerment* e o desenvolvimento de talentos para o futuro, as quais a concorrência não pode facilmente copiar nem replicar, dada a base única de capital humano, que estas práticas ajudam a criar (Huselid, *et al.*, 1997).

Para Becker e Gerhart (1996) a emergência de um papel estratégico para a gestão de recursos humanos, significa que essa função e certamente também a tradicional disciplina de recursos humanos estão a ganhar proeminência. Mas alertam, se os gestores ignorarem esta oportunidade, a função recursos humanos será deixada com a tradicional negociação e submetida

a actividades de execução sendo forçada a justificar-se a si própria numa perspectiva de custo, e em muitos casos será sub-contratada.

Apesar do frenesim que se tem feito sentir em torno da gestão estratégica de recursos humanos, esta matéria não está imune a críticas. Torrington (1998) afirma que embora a integração com outras actividades estratégicas seja fundamental para a eficiência e eficácia da gestão de recursos humanos, o que se verifica na prática é que a contribuição desta, apesar de significativa para a estratégia, é essencialmente reactiva.

Dyer e Reeves (1995) questionam-se se as estratégias de recursos humanos – definidas como um conjunto consistente de práticas – contribuem para a eficiência organizacional. A resposta dos autores é que a investigação sugere que sim mas não explica como e porquê. Os autores justificam esta posição com as seguintes proposições: 1. Um conjunto consistente de práticas são mais efectivas que os seus componentes individuais a realçar a produtividade; 2. Diferentes conjuntos de práticas produzem resultados diversos; 3. Os conjuntos de práticas mais efectivos são idênticos nos diferentes estudos, revelando a existência de uma superior estratégia de recursos humanos e tornando difícil a explicação de resultados; 4. Não há evidência convincente de que a explicação esteja na hipótese contingencial.

Postas estas proposições, parece que a moda da gestão estratégica de recursos humanos, apesar da sua atractividade conceptual, está suportada por uma base empírica frágil.

Por seu lado, Huselid, *et al.*, (1997) consideram que a investigação empírica que estabelece a relação entre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e a performance organizacional não faz a distinção entre políticas e práticas que reflectem a tradicional perspectiva de pessoal e as que reflectem a adopção de uma verdadeira perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos.

3. A PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE

3.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE

*“Enquanto o século vinte foi o século da produtividade
o século vinte e um será o século da qualidade.”
(Juran, 1993: 47)*

O entusiasmo actual com a qualidade faz correr o risco de, erroneamente, a considerarmos um tema recente (Wilkinson, *et al*, 1998). No entanto, alguns conceitos que lhe estão associados têm milhares de anos (Juran, 1988) e muitos dos princípios básicos da garantia da qualidade actual, tais como a mensuração, a precisão, a inspecção e os requisitos legais, são de origem ancestral (Morrison, 1990).

Juran (1993) manifesta-se surpreendido por, nas suas investigações acerca da história da qualidade, encontrar referências às primeiras civilizações. Os Egípcios à 5000 anos atrás contratavam inspectores para inspecionar o trabalho dos pedreiros que “vestiam” as pedras para as pirâmides dos faraós. Os anciãos chineses criaram um departamento no governo central para estabelecer e manter standards de qualidade.

Historiadores descobriram referências ao conceito de qualidade, 3000 A.C. no Código de Hammurabi que estabelecia as regras da Babilónia. Sócrates, Platão, Aristóteles e outros filósofos gregos, contam-se entre os que se preocuparam com a qualidade (Reeves & Bednar, 1994). O império romano, também partilhou esta preocupação, tendo introduzido novos desenvolvimentos na área da qualidade, com a criação da normalização (Juran, 1995). Mais tarde, as operações de construção de embarcações, em Veneza introduziram, ainda que de forma rudimentar a estandardização e o processo de controle (Ross, 1999).

Na idade média, os primeiros registos acerca da preocupação com a qualidade remontam às oficinas de artesãos. Se antes a qualidade era responsabilidade de cada indivíduo que executava

determinadas tarefas para a satisfação das suas próprias necessidades, e a qualidade do trabalho era questão de orgulho (Wilkinson, *et al*, 1998), com o crescimento dos aglomerados populacionais a responsabilidade da produção dos produtos foi transferida para essas oficinas. À medida que estas se tornaram maiores o mestre da oficina delegava tarefas nos seus ajudantes, nomeadamente, a verificação do trabalho dos aprendizes, primeira diferenciação de actividades relacionadas com a qualidade (Pires, 1993). Esta diferenciação foi alargada com a revolução industrial e a conseqüente criação de departamentos funcionais. A qualidade era então delegada num destes departamentos pela gestão de topo (Juran, 1988).

Ross (1999) atribui o início do controle da qualidade ao período posterior à revolução industrial. Os métodos de produção nessa altura eram rudimentares, pelo que os produtos eram feitos a partir de materiais não estandardizados e usando métodos também não estandardizados. A mais comum forma de controle era a avaliação feita pelo comprador.

Nesta altura a quantidade prevalecia em relação à qualidade (Pires, 1993). E, quando se pensou em controlar a qualidade, nas indústrias de produção maciça, essa função baseava-se no controle do trabalho executado, através da inspecção do produto final e da tentativa de separação de produtos defeituosos (Wilkinson, *et al*, 1998). A responsabilidade dessa função estava atribuída a departamentos de controle centralizados que estavam organizados para avaliar a qualidade do produto no final da linha de produção. Destes departamentos é notável o exemplo do existente na *Western Electric Company* que em 1928 tinha 40 000 trabalhadores dos quais 5 200 no departamento de inspecção, uma vez que a inspecção era feita de forma basicamente visual (Ross, 1999).

Durante a I Guerra Mundial o problema foi o fornecimento de produtos fora das especificações o que levou à contratação de inspectores para inspecionar a execução do trabalho. Estes inspectores diferenciavam os produtos aceitáveis dos não aceitáveis (Pires, 1993).

Tornou-se evidente que uma mudança drástica tinha que ocorrer no processo e nos produtos e que uma abordagem à qualidade planeada e, que fosse preventiva, era necessária (Juran, 1980). Em muitas indústrias a inspecção evoluiu através de novas técnicas, tais como: a metrologia; a

manutenção e calibração dos aparelhos de medida e ensaio; o planeamento da inspeção, entre outras (Juran, 1980).

A aplicação da metodologia estatística à qualidade surgiu no século 20 e, na segunda metade do mesmo século, nasceu a necessidade de identificar o processo de gestão embuído na função qualidade (Juran, 1988). O controle de qualidade moderno ou o controle estatístico, começou em 1930 com a aplicação dos gráficos de controle inventados por Walter A. Shewhart nos laboratórios *Bell Telephone Laboratories* (Ishikawa, 1985) que em 1929 foram desenvolvidos por H. F. Dodge e H. G. Roming (Pires, 1993). Entre o legado deixado por Shewhart é de destacar a sua definição mensurável de controle da qualidade e o desenvolvimento de técnicas estatísticas (Ross, 1999). Nesta fase, a gestão de topo estava completamente afastada da gestão da qualidade e, mais do que isso, a força de trabalho não tinha no assunto qualquer papel (Ross, 1999).

Aquando a II Guerra Mundial, estando supridas as deficiências ao nível das especificações, revelou-se insuficiente a qualidade da concepção e, por isso, os desvios à normalidade eram frequentes, ou seja, a produção de produtos com características próximas dos limites mínimos das especificações (Pires, 1993). Como resultado destas lacunas emergiu, por parte dos gestores, uma consciencialização de que a qualidade exigia um nível de planeamento e análise muito mais extenso e formal do que alguma vez tinha sido posto em prática (Juran, 1980). Nesta altura, pioneiros da qualidade começaram a avançar uma metodologia de controle da qualidade da produção e a desenvolver teorias, técnicas e práticas para a melhoria da qualidade. Entre esses pioneiros destacam-se W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby e Armand V. Feigenbaum, que nos deixaram um extenso legado analisado por nós mais à frente.

Nos anos 60 as grandes indústrias, nomeadamente, a petroquímica e a nuclear institucionalizaram a garantia da qualidade exigindo-a dos seus fornecedores uma vez que só a qualidade de todos os componentes permitiria a funcionalidade bem sucedida do conjunto. Destas áreas vitais, a cultura da qualidade, disseminou-se para todas as indústrias e todos os serviços à medida que a competitividade se tornou uma constante (Pires, 1993). De facto a partir dos anos

70 com a oferta a suplantar a procura mais do que a quantidade, a qualidade era o factor chave da vantagem competitiva.

A aplicação da garantia da qualidade a toda a empresa fez nascer o conceito: qualidade total, sinónimo de uma filosofia que enfatiza uma abordagem global e constante à melhoria da qualidade a qual corresponde à mobilização de todas as áreas e de todos os níveis da empresa em prol de um objectivo comum (Pires, 1993).

Sintetizando a cronologia histórica da qualidade acima descrita, Feigenbaum (1991) traça a sua evolução em 5 etapas. A primeira etapa, designada por “controle da qualidade pelo operador”, decorreu no fim do século XVIII. Nesta etapa cada operário executava integralmente um produto e posteriormente verificava a qualidade do seu próprio trabalho. A segunda etapa, iniciada no século XIX, caracterizava-se pelo controle por parte de um chefe, do trabalho de um conjunto de indivíduos, agrupados, realizando tarefas idênticas. Esta etapa é designada por “controle da qualidade pelas chefias.” A terceira etapa denominada “controle da qualidade através da inspecção”, decorreu durante a I Guerra Mundial, tendo tido o seu pico nos anos 20 e 30. Esta etapa adicionou às circunstâncias descritas na etapa anterior, mais um passo, a inspecção posterior. A massificação da produção verificada durante a II Guerra originou um quarto passo: “o controle da qualidade estatístico” que reduziu a inspecção de 100% para um limitado número de amostras. A partir desta quarta etapa a abordagem à qualidade deu um passo qualitativo reflectido no conceito de “controle da qualidade total.” Com este conceito a qualidade deixou de ser apenas um problema da produção e passou a ocupar também a gestão. Só a partir do momento em que as organizações começaram a desenvolver um específico processo de decisão e uma estratégia para a qualidade do produto, resultados visíveis começaram a aparecer. À medida que o controle da qualidade começou a ter um maior impacto na gestão, o que se verificou na década de 80, novas práticas se começaram a desenvolver tais como: a gestão pela qualidade total e a qualidade como uma estratégia de negócio (Feigenbaum, 1991).

A cronologia apontada por Feigenbaum (1991) está também presente no trabalho de Cardy e Dobbins (1996); Dale, Lascelles e Plunkett (1990) e Dale e Cooper (1992), trabalhos a partir

dos quais podemos delinear 4 etapas na evolução da qualidade: a inspecção da qualidade, o controle da qualidade, a garantia da qualidade e a gestão pela qualidade total.

1. A inspecção - caracteriza-se por acções reactivas efectuadas após a realização do trabalho para verificar a conformidade dos produtos aos requisitos, após os ter examinado, mensurado e testado. Os produtos que não estejam de acordo com as especificações podem ser inutilizados ou voltar ao processo de produção para correcção.

2. O controle da qualidade - acrescenta à fase anterior a existência de especificações sobre as quais incide a inspecção e um certo progresso ao nível dos métodos, dos sistemas, das técnicas e instrumentos empregues na sua gestão.

3. A garantia da qualidade – prevê acções planeadas e sistemáticas que assegurem que um produto ou serviço está de acordo com determinados requisitos. Proactivamente contempla a prevenção que substitui a detecção.

4. A gestão pela qualidade total – dispersa a filosofia da qualidade a todos os processos e a todas as pessoas na organização, promovendo um sistema de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que vão de encontro às necessidades e expectativas dos clientes.

Hoje é largamente reconhecido que a qualidade deve estar embuída na própria organização e deve ser partilhada por todos os seus membros. A filosofia da gestão pela qualidade total implica a ideia de uma pirâmide organizacional invertida, encimada pelos clientes, seguida dos trabalhadores, das chefias intermédias e tendo por base a gestão de topo e um sistema interno que estabeleça a qualidade e a integração de funções e actividades, horizontal e verticalmente (Ross, 1999).

É esta filosofia que analisaremos de seguida.

3.1.1 A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

Desde 1980 que a gestão pela qualidade total emergiu e desenvolveu-se como uma filosofia de gestão fundamental (McAdam & Leonard, 2001). Esta abordagem relaciona a qualidade com a organização e com o contexto em que está inserida (Wilkinson, *et al*, 1998).

A gestão da qualidade total é um sistema efectivo para integrar o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização de forma a permitir produzir e servir aos mais baixos custos satisfazendo desta forma os clientes (Feigenbaum, 1991). Os princípios básicos da qualidade total são fazer bem à primeira vez, lutar por melhoramentos contínuos e satisfazer as necessidades dos clientes (Snell & Dean, 1992).

Enfatizando a satisfação do cliente, a aprendizagem contínua e a organização como um sistema total, o movimento da qualidade deu um passo gigante sobre o controle do processo organizacional tradicional e estável. Incorporando novos ideais acerca da aprendizagem, da criação de conhecimento e do processo de inovação, este movimento tornou capaz de consignar o potencial adaptativo da organização às voláteis e incertas circunstâncias (Sitkin, *et al.*, 1994). A melhoria contínua proposta na gestão pela qualidade total reflecte também o ideal de promover a aprendizagem e a experimentação, para que as organizações possam continuar a desenvolver novas competências e habilidades (Sitkin, *et al.*, 1994).

A gestão pela qualidade total pode ser dividida em três clusters, que embora distinguíveis, integrados, dão-lhe a sua força. 1. A focalização na satisfação do cliente; 2. O realce no melhoramento contínuo; 3. A visão da organização como um sistema (Sitkin, *et al.*, 1994).

Segundo Wilkinson, *et al.*, (1998) há uma série de tópicos associados à gestão pela qualidade total. O primeiro é adequação ao uso e inclui quer a qualidade do design quer a conformidade ao design. O segundo é a redescoberta dos clientes vistos agora também como internos à organização. O terceiro é que a qualidade deve ser construída em vez de inspeccionada,

através da melhoria contínua, devendo, por isso, tornar-se uma responsabilidade de todos os trabalhadores e não de um departamento específico. O quarto é que “fazer bem à primeira vez” permite diminuir custos. O último é que a gestão é a grande responsável da qualidade uma vez que 85 % dos falhanços são devidos a sistemas de gestão inadequados.

Presentemente, os elementos principais da gestão pela qualidade total são os seguintes: a ligação estratégica da gestão pela qualidade total aos objectivos de negócio; a compreensão e satisfação dos clientes; a participação dos trabalhadores de todos os níveis; a motivação da gerência para a qualidade e a percepção da organização como uma série de processos que incorporam relações clientes/fornecedores (McAdam & Leonard, 2001).

A gestão pela qualidade total é um processo que uma vez iniciado nunca mais deve terminar porque está baseado na incrementação de melhorias continuamente. Uma organização nunca chegará à gestão pela qualidade total, deve apenas continuar a tentar aproximar-se (Dale, *et al.*, 1990). A identificação de necessidades e requisitos, ao longo da organização, assim como o planeamento e a disponibilização dos recursos necessários, para a qualidade requer uma abordagem estratégica com contínua avaliação, coordenação e ajustamentos (Rhinehart, 2000). Para a estratégia da qualidade a focalização no melhoramento contínuo do processo de produção e o aumento da fiabilidade do produto capaz de garantir a satisfação dos clientes é crucial (Juhl, *et al.*, 2000).

A partir dos anos 80 a contribuição desta gestão para a vantagem competitiva foi tida como decisiva mas a partir da década de 90 essa contribuição começou a ser criticada (Wilkinson, *et al.*, 1998). Entre os seus críticos estão os académicos de gestão que não foram convertidos pela “religião” da qualidade e que a têm visto como uma última moda que está desactualizada (Yong & Wilkinson, 1999).

Uma das críticas que se aponta a esta filosofia é que o principal objectivo que propõe é a qualidade mas muitas vezes o objectivo real é aumentar a produtividade e a eficiência organizacional (Spencer, 1994). O envolvimento dos empregados é encarado como uma máscara

para que estes auto-taylorizem os seus postos de trabalho e as equipas formas de controle mas opressivas que a própria hierarquia (Dean & Bowen, 1994).

Outras críticas estão relacionadas com o facto de que, uma vez, que a competitividade se aliou à qualidade, muitas organizações estão a abraçá-la como uma estratégia de desenvolvimento. Mas, apesar da gestão da qualidade total ter sido adoptada em muitas organizações e, de muitas delas, terem dito que isso as beneficiou, de cada vez mais se encontram queixas acerca da inexistência dos resultados prometidos. Para explicar este facto, dúvidas têm sido levantadas sobre se em vez da gestão pela qualidade total, o que tem sido praticado nas organizações não tem sido a gestão pela qualidade parcial. Muitas organizações estão a implementar versões simplificadas da gestão da qualidade, a que, tendo conhecimento ou não, têm chamado de gestão pela qualidade total. A diferença entre aquilo que realmente é a gestão pela qualidade total e o que tem vindo a ser implementado é enorme (Yong & Wilkinson, 1994).

A gestão pela qualidade total tem sido universalmente aplicada em todo o tipo de organizações e em qualquer tipo de actividades organizacionais mas o resultado dessa abrangência é a sua implementação inapropriada e ineficaz (Sitkin, *et al.*, 1994). Embora muitos autores defendam que, quando adequadamente implementados os sistemas de qualidade, aumentam a performance organizacional, muitos teóricos da gestão têm-se mantido silenciosos quanto ao insucesso de muitos desses sistemas (Reger, *et al.*, 1994). Desta forma, muitos gestores têm apostado fortemente na gestão pela qualidade enquanto outros têm esperado por mais evidências acerca dos resultados (Spencer, 1994) como se a qualidade total funcionasse como um teste de Rorschach, no qual as reacções das pessoas variam em funções dos seus próprios valores e experiências (Dean & Bowen, 1994).

Outra crítica que tem sido feita, nomeadamente a autores como Crosby, Deming, Juran e Feigenbaum, é que embora na literatura haja um conjunto de perspectivas acerca da gestão da qualidade nas organizações, muito do trabalho realizado, tem carácter descritivo e prescrito não correspondendo a um desenvolvimento teórico validado (Sitkin, *et al.*, 1994).

Partilhando esta preocupação e procurando a sua resolução, ou seja, o desenvolvimento de uma teoria da qualidade total, em 1994, a *Academy of Management Review* realizou um fórum acerca dos desenvolvimentos teóricos inerentes à gestão, à qualidade e às mais valias recíprocas que foram sugeridas poderem ser incorporadas nestes dois campos teóricos a partir do seu intrecruzar de perspectivas (Dean & Bowen, 1994).

Apesar do seu carácter poder ser considerado uma moda é, sem dúvida, de cada vez mais ubíquo. O seu estudo impõe-se motivado pela sua importância prática e pela sua grande aceitação em organizações de todos os sectores de actividade: é urgente explicar as razões por detrás das quais algumas iniciativas são bem sucedidas e outras não (Dean & Bowen, 1994).

Enquanto que os *gurus* da qualidade propõem uma abordagem “universalista” passível de ser aplicada em qualquer organização, recentemente, sobretudo nos Estados Unidos, essa perspectiva tem vindo a ser criticada e as organizações, de acordo com a sua identidade, têm produzido abordagens diferentes à qualidade (Wilkinson, 1998). Em contraste com a abordagem universalista, uma abordagem contingencial tem-se desenvolvido (Dean & Bowen, 1994) salientando que, para evitar problemas, a implementação da qualidade total deve ter em conta até que ponto o contexto é caracterizado por incerteza, volatilidade e instabilidade (Sitkin, *et al*, 1994).

3.1.2 A ABORDAGEM CONTINGÊNCIAL

A perspectiva contingencial entende a gestão pela qualidade total de acordo com três princípios, distintos mas interrelacionados que lhe atribuem a sua força: a satisfação dos clientes: definida como o contínuo melhoramento dos processos, por parte de todos os trabalhadores, para melhor satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos; a melhoria contínua que propõe que é desejável realçar o controle e a confiança na performance mas também é preciso apostar na aprendizagem continuada para que as organizações continuem a desenvolver novas

competências e habilidades; e a visão da organização como um sistema: reconhecendo que realçar a qualidade envolve uma base cultural para responder aos clientes e que o envolvimento de cada um é crítico (Sitkin, *et al*, 1994).

A perspectiva contingencial sugere que os princípios da gestão pela qualidade total, e as suas práticas associadas, devem estar ligados aos requisitos situacionais. Partindo deste pressuposto desenha duas abordagens distintas, mas complementares: o controle da qualidade total e a aprendizagem da qualidade total. Porque as organizações dependem quer da performance confiável, quer da adaptabilidade, os gestores poderão ganhar vantagem competitiva se reconciliarem o aparente paradoxo: exercer controle mas manter capacidade de aprender. É a complementaridade e o balanço entre o controle e a aprendizagem que constitui o factor crítico da gestão pela qualidade total (Sitkin, *et al*, 1994).

Os preceitos do controle da qualidade total e da aprendizagem pela qualidade, ambos estão imbuídos nos princípios da gestão pela qualidade total, devendo ser aplicados de acordo com a sua adequabilidade às situações: o primeiro é proposto para situações de rotina e o segundo para situações de não rotina (Sitkin, *et al*, 1994).

Assim, quanto ao princípio satisfação dos clientes, se o preceito orientado para o controle salienta o desenvolvimento de uma melhor compreensão das necessidades dos clientes conhecidos, o preceito orientado para a aprendizagem realça a necessidade de procurar novos clientes e, conseqüentemente, desenvolver novos produtos para os satisfazer ainda que essa satisfação exija esforços educacionais no sentido de alterar a percepção das suas próprias necessidades.

Quanto ao segundo princípio da gestão pela qualidade total, a melhoria contínua, o preceito orientado para o controle realça que as organizações devem procurar maximizar as suas existentes capacidades e recursos, enquanto que o preceito orientado para a aprendizagem salienta o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem que inclui identificar novas competências e recursos a alcançar.

No que se refere ao entendimento da organização como um sistema, aprender a melhorar a qualidade é um princípio da gestão pela qualidade total, por isso, devem ser estabelecidos objectivos para se saber se estamos ou não a concretizá-lo. Se para o preceito do controle da qualidade, esta metodologia é encarada como um efeito desejado, para o preceito aprendizagem para a qualidade total é um pré-requisito.

Ainda em relação a este último princípio (visão da organização como um sistema) embora no caso da perspectiva orientada para o controle seja proposto a visão da organização como um sistema aberto, com o envolvimento de fornecedores, clientes e empregados essa visão é errónea, uma vez que é mais real que se encare a organização como um sistema fechado, incentivam-se apenas a concretização de desafios entre fronteiras. Por seu lado a orientação para a aprendizagem entende realmente a organização como um sistema aberto com as suas fronteiras permanentemente permeáveis a novos desafios (Sitkin, *et al*, 1994).

Desta forma a perspectiva contingencial contrasta com a perspectiva universalista que representa muito do trabalho realizado acerca da qualidade. Os proponentes da abordagem universalista assumem que a implementação de princípios standard da gestão pela qualidade total é suficiente para assegurar a eficiência organizacional. Estes princípios são encarados na abordagem contingencial como controle da qualidade total, por isso, é necessário complementá-los com a aprendizagem pela qualidade total (Sitkin, *et al*, 1994).

3.2 A DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Como vimos atrás, o conceito de «qualidade» foi tido em consideração ao longo da história e continua, presentemente, a ser um tópico com imenso interesse. A qualidade tem sido objecto de discussão e debate desde há séculos atrás, mas o significado sistemático e científico do conceito ainda está na sua infância (Reeves & Bednar, 1994).

O impacto competitivo da qualidade é tal que a revista “*World Executive’s Digest*” (Julho 1995) colocou-a como a principal ideia de gestão que “mudou o mundo” – posicionando-a à frente da globalização, da revolução da informação e da reengenharia (Magsaysay *in* Yong & Wilkinson, 1999).

Presentemente, toda a gente aceita que a qualidade é importante. Mas o que é a qualidade? (Dale, *et al.*, 1990)

Tendo em conta o período de tempo e o contexto em que o conceito «qualidade» foi examinado, ele teve múltiplas e multi-facetadas definições e foi usado para descrever uma extensa variedade de fenómenos. A procura de uma definição universal não surtiu efeito, porque essa definição não existe, pelo contrário, diferentes definições de qualidade são apropriadas de acordo com às diferentes circunstâncias (Reeves & Bednar, 1994).

Em sentido linguístico, a palavra qualidade tem origem na palavra latina *qualis*, que significa “a coisa tal como ela é realmente” (Dale & Cooper, 1992: 21).

De acordo com quem a teoriza, a qualidade, está centrada em diferentes enfoques. Assim, enquanto que os filósofos se preocupam com a sua definição, os economistas procuram esclarecer a sua contribuição para a maximização do lucro e o equilíbrio dos mercados e os gestores através dela salientar determinantes do comportamento e da satisfação de clientes e consumidores (Ferreira, 2000).

Wilkinson, *et al.*, (1998: 8) descreveu a definição de qualidade dos principais nomes associados a esta problemática. Crosby definiu-a como conformidade com os standard ou especificações; Deming entende-a como tendo por objectivo satisfazer as necessidades presentes e futuras do utilizador; Feigenbaum definiu-a como valor; Juran definiu-a como adequação ao uso; Parasuraman como atingindo ou excedendo as expectativas; Peters como agrado aos clientes; Peters e Waterman como excelência.

Todas estas definições têm as suas lacunas, por exemplo, a de Crosby é mais apropriada para o sector produtivo do que para o de serviços e tem um enfoque mais interno do que de nível

de cliente; a de Peters e Waterman tem mais validade como um instrumento motivacional mas é difícil de medir (Wilkinson, *et al.*, 1998).

Reeves e Bednar (1994), sintetizam 4 definições comuns de qualidade: qualidade como excelência; qualidade como valor; qualidade significa conformidade com as especificações, qualidade significa corresponder ou exceder as expectativas dos consumidores. São estas 4 definições que abordaremos de seguida.

A qualidade como excelência tal como a define Tuchman “*significa investimento na melhor competência e esforço possível para produzir os melhores e mais admiráveis resultados possíveis*” (Tuchman *in* Reeves & Bednar, 1994: 420). Produzir um excelente produto ou serviço possibilita uma grande força de marketing e benefícios para os recursos humanos de quem é fácil conseguir a aceitação e o empenhamento para este objectivo. Quem defende a definição de qualidade como excelência, argumenta que pelo menos o termo não é usado para descrever o que definitivamente não representa qualidade. No entanto, definir a qualidade como excelência não possibilita resultados práticos para os gerentes uma vez que continuam sem resposta as seguintes questões: Como se define e se atinge a excelência? O conceito revela-se demasiado abstracto e subjectivo. Para os investigadores, a definição baseada na excelência, torna difícil, se não impossível, medir e comparar o impacto da qualidade, até porque este é percebido de uma forma volátil ao longo do tempo. A qualidade precisa de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável, porque estando associada a designações tais como “excelente”, “extraordinário”, “muito bom” ela é percebida de modo subjectivo (Pires, 1993).

A qualidade é também definida como valor. O interesse desta definição baseia-se no facto de que as empresas que oferecem qualidade a baixos preços são líderes de mercado. Por isso definir qualidade enquanto valor, pode ajudar a perceber como as decisões de compra de produtos e serviços são tomadas. No entanto, o problema desta definição centra-se no facto de que o preço pode ser um factor pouco relevante para alguns produtos ou serviços e muito relevante para outros, além do facto já referido na definição anterior de que a percepção de valor muda ao longo do tempo.

Definir qualidade como excelência, ou como valor, leva a que diferentes pessoas interpretem a qualidade de maneiras diferentes sem ser possível defini-la em termos mensuráveis que possam ser operacionalizáveis (Ross, 1999).

A qualidade pode ainda ser definida como conformidade com especificações ou com standards confiáveis e consistentes que satisfazem um nicho de mercado particular (Glover & Siu, 2000). Esta definição elaborada por Crosby (1979b) tornou-se popular à medida que o mundo ficou mais globalizado e a conformidade com as especificações viu aumentada a sua importância. Para Crosby (1979b) a qualidade não é passível de comparações, um produto ou serviço está conforme com os requisitos ou não.

Para os que defendem a definição de qualidade como conformidade com as especificações, ela é um atributo ou uma característica que pode ser comparada a um padrão de referência, não é uma variável (Dale & Cooper, 1992).

No entanto, para o consumidor final, o facto de um produto ou serviço estar de acordo com as especificações pode não ser importante, nem que seja por desconhecimento dessas mesmas especificações. Por outro lado, a estandardização necessária para a conformidade com as especificações pode ser prejudicial a uma organização que necessite de se adaptar e ser flexível para responder às mudanças do mercado. Além disso o estabelecimento das especificações adequadas depende da capacidade da gestão para identificar as necessidades dos consumidores, que variam dramaticamente ao longo do tempo, tornando as especificações estabelecidas irrelevantes.

A definição, conformidade com as especificações não ajuda a organização ao nível externo, nesse nível a qualidade deve ser definida como satisfação dos clientes e ausência de defeitos. No entanto, esta definição é válida para definir as responsabilidades dos trabalhadores internamente as quais podem ser estabelecidas em termos de conformidade (Juran, 1988).

Uma última definição sugere que a qualidade significa corresponder ou exceder as expectativas dos consumidores. Esta definição faz corresponder a qualidade a *“atributos de um*

produto ou serviço que, ao serem percebidos pelo consumidor, o tornam atractivo para ele e lhe dão satisfação” (Dale & Cooper, 1992: 28).

Segundo Pires (1993) esses atributos são de ordem quer tangível, quer intangível e é através deles que se podem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que os produtos ou serviços se destinam.

Os clientes devem sentir-se satisfeitos e agradados quando compram ou usam um bem ou usufruem de um serviço (Ishikawa, 1985). Todas as iniciativas de melhoramento pela qualidade devem iniciar-se com a compreensão clara das percepções e necessidades dos clientes, sendo que entidades anteriormente consideradas externas à organização, clientes e fornecedores, são agora consideradas parte do processo organizacional (Spencer, 1994).

Feigenbaum concorda com a importância da “satisfação dos clientes” ao afirmar que: *“A qualidade é uma determinação do cliente, não é uma determinação de engenheiros, de marketing ou de gestores. É baseada na experiência actual dos clientes com um produto ou um serviço, medida de acordo com os seus requisitos, adequada ou inadequada, consciente ou apenas sentida, operacionalmente técnica ou inteiramente subjectiva – representa sempre um alvo em movimento” (Feigenbaum, 1991: 7).*

Juran considera que a qualidade tem significados múltiplos mas dois deles têm dominado o uso da palavra: 1. A qualidade consiste nas características do produto que satisfazem os clientes e que por isso induzem à satisfação; 2. A qualidade consiste na inexistência de defeitos (Juran, 1988). Para Juran (1988) é a composição total de um produto ou de um serviço, nomeadamente, as suas características de marketing, engenharia, manufactura e durabilidade que permitem que esse produto ou serviço satisfaça as expectativas dos consumidores.

Definir qualidade desta forma permite aos investigadores e aos gestores incluir factores subjectivos que são críticos para os julgamentos realizados pelos consumidores mas difíceis de quantificar tais como a cortesia, a confiança e a aparência. Corresponder ou exceder as expectativas dos consumidores é a mais complexa definição de qualidade e a mais difícil de medir uma vez que clientes diferentes atribuem diferente peso a diferentes critérios que são eles

próprios subjectivos, e o valor atribuído, mesmo que pelos mesmos clientes, muda ao longo do tempo.

Assim sendo, Cruz e Carvalho (1992) salientam dois aspectos fundamentais: são os clientes e só eles quem pode determinar quais as variáveis a serem consideradas e os parâmetros a serem definidos num processo de qualidade e os standards e parâmetros a definir terão que ser permanentemente ajustados às suas necessidades.

Afastando-se das 4 definições apresentadas, David Gravin (1988) procurou também definir qualidade no seu livro *Managing Quality*. A sua definição abrange expressões como: 1. Transcendente; 2. Baseada no produto; 3. Baseada no utilizador, 4. Baseada no processo; 5. Baseada no valor.

Na primeira abordagem a qualidade é difícil de definir e operacionalizar. Na segunda definição a qualidade é vista como um atributo ou característica quantificável e ou mensurável, pelo que, pode ser determinada objectivamente. A terceira definição baseia-se na ideia de que a qualidade é um assunto individual e, por isso, os produtos que melhor satisfaçam as preferências dos consumidores são os que a têm em mais elevado grau. A qualidade aqui é a qualidade percebida. A quarta definição põe em causa fundamentalmente as práticas de engenharia e de produção e usa a definição universal: «conformidade para com os requisitos» como base. Na quinta a qualidade é definida em termos de custo e de preço.

3.3 OS PIONEIROS DA QUALIDADE

Dada a relevância das suas teorias, Deming, Juran e Crosby são considerados os percursores da qualidade, sendo mesmo o primeiro e o segundo autores considerados como os pais da qualidade (Yong & Wilkinson, 1999). São as linhas básicas das suas abordagens que procuramos traçar de seguida.

3.3.1. WILLIAM EDWARDS DEMING

Embora a sua contribuição vá muito além de aspectos estatísticos o trabalho mais conhecido de Deming é o controle estatístico da qualidade (Ross, 1999). Para o autor todos os trabalhadores deveriam ter formação em técnicas estatísticas da qualidade, até porque a qualidade é uma responsabilidade de todos (Dale, *et al.*, 1990). Apesar de ter desenvolvido processos estatísticos para o controle da qualidade, Deming, salienta o orgulho e a satisfação do trabalhador, que produz bens de qualidade, em detrimento de objectivos quantificáveis. Para Deming é muito mais responsável o processo do que o trabalhador nas variações da qualidade (Ross, 1999). Por isso, chama à atenção a necessidade que existe em derrubar as fronteiras que impedem as pessoas de efectuar um bom trabalho (Dale & Cooper, 1992).

Deming define qualidade como um grau previsível de uniformidade e confiança, a baixos custos e ajustado ao mercado (Ross, 1999). A essência teórica do método de gestão de Deming consiste na criação de um sistema organizacional, que promova a cooperação e a aprendizagem, e que facilite a implementação de um processo de gestão, que possibilite o contínuo melhoramento do processo, dos produtos e dos serviços (Dale, *et al.*, 1990; Anderson, *et al.*, 1994). Implicitamente na teoria está o papel crucial da liderança organizacional que deve assegurar que o processo da qualidade, e os seus gestores, criem e comuniquem uma visão que encaminhe a organização para um melhoramento contínuo (Anderson, *et al.*, 1994).

Deming provou ser possível contrariar o mito: a melhoria da qualidade significa aumento de custos. A sua abordagem parte das necessidades e expectativas dos consumidores os quais são o ponto de partida para um processo de melhoria contínua (Pires 1993). O pressuposto inerente é que clientes satisfeitos com os produtos e/ou serviços regressarão e trarão com eles novas oportunidades de negócio. Desta forma, os fornecedores devem desenvolver produtos e/ou serviços que antecipem as necessidades dos clientes porque se não o fizerem esses potenciais clientes serão agarrados pela concorrência (Peratec, 1994).

O autor desenvolveu aquilo a que se chama a cadeia de reacção de Deming: à medida que a qualidade aumenta, os custos diminuem, a produtividade aumenta, resultando em mais emprego, um maior valor de mercado e sobrevivência organizacional a longo prazo (Ross, 1999).

A melhoria da qualidade cria um círculo virtuoso a todos os níveis na organização: reduz a repetição do trabalho, provoca menos atrasos, leva a melhor utilização dos equipamentos, aumenta a produtividade, permite melhorar a qualidade a mais baixo custo e dá mais segurança aos postos de trabalho porque solidifica a posição da organização no mercado (Peratec, 1994). Para conseguir este objectivo Deming sugere um ciclo: Planear, Executar, Controlar e Actuar. A repetição constante deste ciclo supõe a busca interminável de perfeição.

Da abordagem de Deming à qualidade salientam-se os seus cinco princípios: 1. O problema central da falta de qualidade é a falha da gestão em entender variações. Tudo varia. A estatística ajuda-nos a prever quanto é que varia; 2. É da responsabilidade da gestão saber se os problemas estão na gestão ou no comportamento das pessoas; 3. O trabalho de equipa deve ser baseado no conhecimento, desenho e redesenho. O melhoramento contínuo é da responsabilidade da gestão. Muitas das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade pertencem ao sistema; 4. É importante treinar as pessoas até que elas estejam em controle estatístico; 5. É da responsabilidade da gestão dar especificações detalhadas (Ross, 1999).

A filosofia de gestão da qualidade de Deming, encontra-se sintetizada em 14 pontos apresentados no quadro abaixo. Além destes 14 pontos que Deming sugere que as organizações adoptem, o autor acredita também que a qualidade deve ser construída em todas as etapas do produto para se poder atingir um elevado nível de excelência (Ross, 1999).

Apesar do seu contributo, para a revitalização Japonesa após a II Guerra Mundial não ser negligenciável, as teorias de Deming têm sido alvo de algumas críticas (Anderson, *et al.*, 1994).

Há quem considere que as teorias de gestão que Deming formulou, sintetizadas nos 14 pontos, têm carácter prescrito, servindo apenas como guias para um comportamento organizacional adequado, bem como para orientação na prática da gestão da qualidade. Embora o seu impacto na gestão seja claro, patente na sua dispersão por todo o mundo, quer a sua

contribuição teórica, quer a sua base, não estão ainda articuladas. Além disso o papel da teoria de Deming para a formalização e o desenvolvimento das teorias de gestão ainda não é evidente (Anderson, *et al.*, 1994).

Aliás, há quem não aceite a designação teoria D relativa aos princípios de Deming, antes os considerando um complexo conjunto de itens prescritos de regras interrelacionadas do comportamento inter e intra organizacional, codificadas e comunicadas na forma linguística de comandos (Anderson, *et al.*, 1994). Outra grande lacuna apontada na abordagem de Deming é que, ao contrário do que acontece com Juran, Crosby e Feigenbaum, o autor ignora completamente os custos da qualidade (Dale, *et al.*, 1990).

Embora lhe possam ser apontadas algumas limitações Deming escreveu livros que ainda hoje se mantêm como uma referência para a área da qualidade tais como: *Out of the crises* (1995) e *The new economics* (1996).

Tabela II – Os catorze pontos de Deming

1. Criar consistência no propósito de melhoria de produtos e serviços, com o objectivo de permanecer no negócio e criar emprego.
2. Adotar uma nova filosofia. A gestão deve despertar para o desafio da qualidade, aprender as suas responsabilidades e assumir a liderança em futuras mudanças.
3. Libertar-se da dependência da inspecção na consecução da qualidade e incorporar a qualidade no produto.
4. Deixar de negociar com base no preço. Pelo contrário, minimizar o custo total, caminhando para um único fornecedor por cada item, baseado numa relação de lealdade e confiança de longo prazo.
5. Melhorar constantemente cada actividade da empresa de forma a melhorar a qualidade e a produtividade, reduzindo assim constantemente os custos.
6. Institucionalizar a formação no emprego para todos.
7. Institucionalizar a supervisão. O propósito da supervisão deverá ser ajudar os trabalhadores e as máquinas a trabalhar melhor.
8. Eliminar o medo de forma a melhorar a eficácia de todos na empresa.
9. Eliminar barreiras entre os departamentos. Todos devem trabalhar em equipa de forma a prever os problemas.
10. Eliminar *slogans* e exortações junto da força de trabalho apelando para zero defeitos e novos níveis de produtividade. Tal, apenas causa más relações de trabalho.
11. Eliminar quotas de produção e gestão por objectivos. Substituí-los por liderança.
12. Eliminar as barreiras que impedem trabalhadores, gestores e engenheiros de se orgulharem do seu trabalho.
13. Instituir um programa vigoroso de educação e auto-melhoria.
14. Colocar toda a gente a trabalhar para a transformação, a qual é tarefa de todos.

Fonte: (Ross, 1999: 6)

3.3.2 JOSEPH M. JURAN

Tal como Deming o trabalho de Juran tornou-se uma referência na gestão da qualidade e o seu livro *Quality Control Handbook*, publicado pela primeira vez em 1951 permanece um trabalho extremamente conceituado acerca do tema (Peratec, 1994). Aliás, este autor, ao nível da literatura de gestão da qualidade, talvez tenha sido o que nos deixou o maior legado (Dale, *et al.*, 1990).

Juran, promoveu um conceito, designado por *Managing Business Process Quality* que constitui uma técnica para a execução da melhoria da qualidade (Ross, 1999).

A abordagem à qualidade de Juran parte de uma base estatística para uma filosofia de gestão que se pode integrar com outras estratégias da organização (Peratec, 1994). O autor, introduziu as dimensões de planeamento, organização e controle e centrou-se na responsabilidade da gestão para atingir a qualidade e estabelecer objectivos. Ao contrário de Deming, Juran centraliza-se na gestão de topo e no desenvolvimento de métodos e técnicos para a qualidade, em vez de se focalizar no orgulho do trabalhador e na sua satisfação (Ross, 1999).

Comparativamente com Deming as contribuições de Juran talvez sejam mais marcantes a longo prazo, porque Juran possui um conceito mais alargado, enquanto que o controle estatístico da qualidade de Deming é tecnicamente orientado (Ross, 1999).

Juran delineou paralelas entre os processos de qualidade e os processos financeiros no controle de um negócio. Estes processos da qualidade estão sumariados na trilogia da qualidade: planeamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade (Peratec, 1994; Bank, 1994).

O primeiro princípio da trilogia, “planeamento da qualidade”, propõe que haja preparação para atingir os objectivos da qualidade e que se delineiem esses mesmos objectivos. O segundo princípio básico é o “controle de qualidade”. Este princípio permite efectuar comparações com os objectivos da qualidade, identificar problemas e corrigi-los. O

processo final é a “melhoria” que consiste em identificar problemas crónicos, definir soluções e avançar para novos níveis de desempenho.

Este último princípio é muito importante porque a temática do autor assume que o objectivo da gestão é o de alcançar uma melhor performance para a organização e não o de manter o nível actual (Pires, 1993). A esta abordagem Juran chamou “*Management Breakthrough*”. Para Juran existem duas situações diferentes: a inspecção e o controle e a prevenção ou *breakthrough*. Se na primeira, correspondente à gestão tradicional o desempenho é razoável e não pode ser melhorado, na segunda ou *breakthrough*, a aposta é na melhoria contínua, embora só a longo prazo se esperem resultados (Dale, *et al*, 1990; Pires, 1993).

A gestão da qualidade proposta por Juran está sintetizada em 10 pontos abaixo descritos.

Tabela III – Os dez passos de Juran

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Assegurar que todos os empregados estejam conscientes da necessidade de melhoria da qualidade. Isto requer capacidade de liderança por parte da direcção.2. Estabelecer metas específicas para a melhoria contínua da qualidade em todas as actividades.3. Organizar para assegurar que se fixem as metas e que se estabeleçam um processo para alcançá-las.4. Assegurar que todos os trabalhadores recebam formação para compreender o seu papel na melhoria da qualidade.5. Assegurar que os problemas que impedem a melhoria da qualidade sejam eliminados, estabelecendo-se equipas de trabalho para a resolução de problemas.6. Assegurar que o progresso da melhoria da qualidade seja acompanhado.7. Assegurar o reconhecimento.8. Assegurar que os resultados sejam devidamente divulgados.9. Medir, com base em indicadores, todos os processos e melhorias.10. Assegurar que a melhoria contínua da qualidade e a fixação de novas metas de qualidade se incorporem nos sistemas de gestão das empresas. |
|--|

Fonte: (Ross, 1999: 8)

Segundo Juran a responsabilidade da qualidade deve ser atribuída a profissionais. O papel da força de trabalho é para o autor, mínimo, exceptuando no que se refere ao necessário apoio da gestão de topo e ao papel de liderança das chefias intermédias (Dale, *et al.*, 1990).

Juran define qualidade como adequação ao uso (*fitness for use*) (Ross, 1999; Juran 1980). Segundo o autor o conceito de adequação ao uso é universal, aplica-se a todos os bens e serviços,

sem exceção, e refere-se aos requisitos essenciais dos produtos e serviços que fazem com que aqueles que os usam fiquem satisfeitos (Juran, 1980). Para Juran este conceito está decomposto em 4 itens: qualidade de design, qualidade de conformidade, aplicabilidade e serviço de campo (Dale, *et al.*, 1990; Dale & Cooper, 1992). Esta definição estandardizada de qualidade relaciona a avaliação de um produto ou serviço com a sua capacidade para satisfazer determinada necessidade (Dale & Cooper, 1992).

3.3.3 PHILIP B. CROSBY

Crosby deixou-nos o seu legado transcrito em livros tais como: *Qualidade – Falando Sério* (1979a); *Quality is free* (1979b); *Quality without tears* (1984); *Let's talk quality* (1989) e *Integração qualidade e recursos humanos para o ano 2000* (1993).

Além de salientar os pontos já anteriormente expostos por Deming e Juran, Crosby afirma que ao discutirmos qualidade estamos a tratar de *problemas de pessoas* (Pires, 1993). Segundo o autor (1993: XIII): “*Qualidade (no sentido de fazer com que todos façam o que concordaram previamente fazer) é a estrutura de uma organização; as finanças são o alimento, e os relacionamentos, a alma.*”

Como outros *gurus* da qualidade a abordagem que Crosby propõe é uma abordagem descendente, dentro da organização. Isto porque acredita que 80% dos problemas são causados pela gestão e apenas 20% são causados pelos trabalhadores (Peratec, 1994).

Para se apostar na qualidade deve-se conseguir que todos nas organizações, desde a gestão de topo até ao trabalhador de nível mais baixo: *‘façam melhor todas as coisas que fariam de qualquer maneira’* (Crosby, 1979b: 3).

“*A qualidade é uma entidade alcançável, mensurável e lucrativa que pode ser instalada depois de existir empenhamento, compreensão e preparação para o trabalho difícil*” (Crosby, 1979b: 6).

Crosby afirmou que a: “A *qualidade é livre. (...) O que custa dinheiro são as coisas sem qualidade – todas as acções que envolvem não fazer as coisas bem à primeira vez*” (Crosby, 1979b:1). É importante salientar que o conceito zero defeitos foi criado por Crosby em 1961 (Crosby, 1993) e que para ele a elevada qualidade reduz os custos e aumenta os lucros (Dale, *et al.*, 1990).

A qualidade é também passível de ser mensurável precisamente através dos custos da não qualidade que se podem dividir em três categorias: prevenção (por exemplo, checar e testar componentes e auditar *outputs*), avaliação (por exemplo: inspecção, vigilância dos fornecedores e actividades de auditoria), e falhas (desperdício, repetições de trabalho e tratamento de reclamações) (Crosby, 1979b).

O autor argumenta que a qualidade é livre porque os custos com a prevenção, serão sempre mais baixos do que os custos com a detecção, correcção e falhas. Crosby afirma que a falta de qualidade nas empresas custa cerca de 20% dos rendimentos, percentagem que pode baixar através da adopção de boas práticas da qualidade (Ross, 1999).

Os 4 absolutos ou pedras basilares da sua filosofia são os seguintes: A qualidade é definida como a conformidade a requisitos, por isso, é necessário concentramo-nos em identificar esses requisitos e melhorá-los; O sistema para provocar a qualidade é a prevenção e não a avaliação; O desempenho standard deve ser zero defeitos; A medição da qualidade é o preço da não conformidade (Ross, 1999; Peratec, 1994).

Crosby construiu uma grelha passível de ser usada por qualquer organização para avaliar a sua situação face à qualidade e adquirir com isso o conhecimento de que acções deve implementar para a melhorar. A partir dessa grelha, delineada pelo autor, é-nos possível avaliar a integração da gestão da qualidade no próprio processo de gestão geral da empresa (Pires, 1993). A grelha está dividida em 5 estádios de maturidade.

O primeiro estádio designado por “Incerteza” (*Uncertainty*) é caracterizado pelo desconhecimento total por parte da gestão da problemática da qualidade e pela profecia

“*problemas por resolver irão sempre existir.*” (Crosby, 1979b: 31) Os custos da qualidade são totalmente desconhecidos e as melhorias não são consideradas como uma opção.

O segundo estágio é caracterizado pelo “Despertar” (*Awakening*) para a qualidade e pelo reconhecimento, por parte da gestão, de que esta pode ajudar a atingir os objectivos de negócio. Nesta fase, embora os gestores ainda não estejam disponíveis para dispensar o tempo e o esforço necessários à qualidade, responsabilizam alguém por essa tarefa. A inspecção e os testes são levados a cabo mais frequentemente, os problemas identificados mais cedo e os considerados crónicos deixados ao cuidado de equipas para os resolver. Os trabalhadores tomam conhecimento da qualidade através da afixação de posters sobre o tema e são motivadas para ela através de incentivos.

Depois do “Despertar” surge a “Clarificação” (*Enlightenment*) com a decisão de ir em frente e conduzir realmente um processo formal de melhoria da qualidade que passa por criar um departamento da qualidade funcional e bem organizado que lidera o processo. Nesta fase inicia-se também a preocupação com a resolução de problemas e a avaliação feita aos custos da qualidade, é mais real, embora ainda se esqueçam 1/3 dos custos.

A quarta fase é o “Saber” (*Wisdom*). Agora a redução de custos é efectiva, por isso, quando os problemas aparecem são tratados e desaparecem. Nesta etapa, a mais crítica, os gestores da qualidade costumam receber uma promoção.

A última fase é designada por Crosby de a “Certeza” (*Certainty*). Nesta fase a qualidade é considerada uma parte vital da empresa e os sistemas da sua prevenção estão desenvolvidos ao ponto de poucos problemas significativos ocorrerem. O custo da qualidade torna-se insignificante na estrutura da empresa e a equipa de melhoria contínua continua a trabalhar arduamente. (Crosby, 1979b)

Crosby propõe 14 passos que as empresas podem realizar para implementar a melhoria contínua da qualidade, que apresentamos no quadro abaixo.

Tabela IV – Os catorze passos de Crosby

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Compromisso da direcção na melhoria da qualidade.2. Criar uma equipa de melhoria da qualidade, para assegurar que se cumprem a totalidade das acções necessárias em toda a empresa.3. Estabelecer métodos de medida da qualidade, adequados a cada actividade.4. Análise de custo de qualidade em toda a organização.5. Tomada de consciência da qualidade por parte de todos os empregados.6. Implantação de medidas correctivas.7. Planeamento de um programa de zero defeitos.8. Formar todos os supervisores.9. Estabelecer o dia da qualidade, de forma a informar o pessoal que se implantou um novo sistema e clarificar o que se espera de cada pessoa.10. Estabelecer objectivos de melhoria, individuais e de grupo.11. Eliminar as causas de erro comunicadas pelo pessoal, de forma rápida e eficaz.12. Reconhecimento da participação individual bem sucedida na consecução dos objectivos.13. Criar um conselho de qualidade, no qual todos partilhem experiências.14. Repetir todas as etapas de 1 a 13, como um processo de melhoria sem fim. |
|---|

Fonte: (Ross, 1999: 8)

3.3.4 ASPECTOS COMUNS NAS ABORDAGENS DOS PIONEIROS

Apesar dos autores, acima citados, incidirem em um ou outro aspecto, as suas abordagens apresentam-se claramente como similares e ressaltam, nomeadamente: a necessidade de melhorias contínuas; a responsabilidade da gestão; a necessária mudança de atitudes a todos os níveis da organização e a perspectiva de longo prazo (Pires, 1993).

Deming, Crosby e Juran acreditavam que a gestão e o sistema, e não os trabalhadores, eram a causa da fraca qualidade. Para a elaboração dos seus contributos inspiram-se nas ideias de uns e de outros mas de uma forma geral eles pertencem a duas escolas de pensamento: uma que se centra nos aspectos técnicos e outra que se centra na dimensão de gestão (Ross, 1999).

Na tabela abaixo estão descritos alguns aspectos comuns das suas abordagens.

Tabela V – Aspectos comuns às abordagens de Deming, Juran e Crosby

<ol style="list-style-type: none">1. A qualidade é um elemento chave para o êxito de uma empresa. Uma atenção inadequada à qualidade conduz a longo prazo ao fracasso da empresa.2. A melhoria da qualidade requer o compromisso pleno da direcção para ter êxito. Este compromisso com a qualidade deve ser contínuo. Uma vez estabelecido, depressa se vê que carece de valor se, por exemplo, os produtos não se ajustam às necessidades.3. A melhoria da qualidade é um trabalho árduo. Não existem atalhos nem soluções rápidos. A melhoria da qualidade bem sucedida exige uma mudança na cultura organizacional.4. A melhoria da qualidade bem sucedida exige sempre uma formação extensiva.5. O sucesso na melhoria da qualidade requer a participação activa de todos os trabalhadores e um compromisso absoluto por parte da alta direcção.

Fonte: (Munro-Faure e Munro-Faure *in* Ferreira, 2000: 26)

Ross (1999) sintetiza os aspectos comuns da abordagem dos *gurus* da seguinte maneira: 1. A inspecção não é a resposta adequada para a qualidade assim como o policiamento. 2. O envolvimento e a liderança da gestão de topo são essenciais para a necessária cultura e empenhamento na qualidade. 3. Um programa de qualidade requer esforços de toda a organização e empenhamento a longo prazo, acompanhado do necessário investimento em formação. 4. A qualidade bem primeiro que tudo.

Apesar de termos aqui analisado com algum detalhe o trabalho daqueles que são considerados os *gurus* da qualidade Deming, Juran e Crosby, é também importante referir mais alguns nomes conhecidos nestas problemáticas.

Armand V. Feigenbaum foi um dos pioneiros da melhoria da qualidade. Este autor escreveu um livro de referência – *Total Quality Control: Engineering and Management* (Peratec, 1994) e criou o conceito de controle da qualidade total (Ishikawa, 1985). O seu contributo inclui também o ensino do controle da qualidade total atingido na gestão através da aplicação de métodos estatísticos e da engenharia (Ross, 1999).

Ao contrário de Juran e Deming, Feigenbaum usou uma abordagem de controle da qualidade total que pode ter sido a precursora da gestão pela qualidade total. Ele promoveu um sistema para desenvolver a integração, o desenvolvimento, a manutenção e a melhoria da qualidade, dispersando-a pelos vários grupos, na organização. Fazer de outra maneira, de acordo

com Feigenbaum, seria inspeccionar e controlar a qualidade em vez de a tentar construir nas etapas iniciais do processo (Ross, 1999).

A melhoria da qualidade está condicionada, segundo o autor, à participação de todos os membros da organização. Para que a força de trabalho se possa empenhar, deve ter um claro entendimento do que a gestão está a tentar fazer. Esta, por sua vez, deve liderar o processo da qualidade total e compreender e desenvolver o necessário empenhamento que esta exige (Dale, *et al.*, 1990).

Kaoru Ishikawa foi o responsável pela concepção dos círculos de qualidade e do diagrama de causa e efeito (Peratec, 1994).

Tom Peters ficou conhecido pelos seus contributos para a excelência e por defender a constante inovação e a necessidade de satisfazer clientes através de superior serviço e extrema qualidade (Peratec, 1994).

Genichi Taguchi destacou-se pela estatística (Dale, *et al.*, 1990 e Disney & Bendell, 1990). O seu trabalho, afastando-se das teorizações académicas, possui uma essência sobretudo prática (Disney & Bendell, 1990). A Taguchi é atribuída a ideia de reduzir a variação das características do produto a parâmetros do processo pela sua fixação a um valor previsional (Dale & Cooper, 1992). Os seus principais contributos são os princípios da perda de qualidade e o design de ensaios (Peratec, 1994). Taguchi escreveu: a qualidade de um produto corresponde ao (mínimo) de perda que o produto confere à sociedade a partir do momento em que esse mesmo produto é expedido. Entre as perdas inclui insatisfação dos clientes, o custo com garantias, a perda de reputação e da posição competitiva no mercado (Dale, *et al.*, 1990 e Disney & Bendell, 1990 ; Dale & Cooper, 1992). Para Taguchi a perda não começa quando o produto se encontra fora das especificações mas, quando se desvia do valor desejado. Com esta abordagem Taguchi delinea uma nova forma de mensurar a qualidade: a função de perda, um objectivo tangível para maximizar a qualidade (eliminação da variância) e uma estratégia para trabalhar para isso (atenção aos parâmetros de design e quantificação dos efeitos dos factores de controle) (Dale, *et al.*, 1990).

3.4 OS SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO PELA QUALIDADE

*A certificação ISO na melhor das hipóteses
pode ser considerada como um processo cheio de armadilhas ou
na pior um pesadelo de burocracias.
(Cargill, 2001)*

Os sistemas de gestão pela qualidade ISO 9000 são sistemas de gestão documentados e reconhecidos internacionalmente, que foram desenhados para demonstrar aos clientes que as organizações fornecedoras atingiram um nível básico de garantia de qualidade através da documentação e formalização do seu sistema de gestão pela qualidade (Beattie & Sohal, 1999; Baylis, 1999).

Na opinião de Pires (1993) o sistema de garantia (gestão) da qualidade constitui a estrutura do edifício da qualidade total. Para o autor, o sistema da qualidade não é visto como uma compilação burocrática de procedimentos e instruções mas como um conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que a qualidade desejada está sendo alcançada ao mínimo custo.

Se para Pires (1993) o impacto da burocracia parece ser minimizado, outros autores contestam-na como o principal obstáculo: uma das críticas mais veementes contra a certificação de qualidade aborda a sua tendência para a burocracia (Dale & Cooper, 1992). Em vez de trazer progressos permanentes, algumas empresas vêem as certificações de qualidade como um fim em si mesmo. O elevado nível de papelada e trabalho administrativo ligado ao sistema de qualidade das normas ISO 9000, acrescenta pouco valor ao melhoramento da qualidade (Ashton, 1993).

Os standards das normas ISO 9000 estabelecem requisitos para os sistemas de qualidade das empresas. Eles não se referem às especificações técnicas dos produtos mas, em vez disso, aos sistemas que produzem os produtos, afirmando que estes consistentemente atingem as especificações (Marquardt *in* Beattie & Sohal, 1999).

Essencialmente, a certificação não garante qualidade, apenas certifica que a empresa realiza o seu processo de acordo com o seu manual registado, mas este manual pode não ser a reflexão dos requisitos do cliente e não compromete a empresa a um contínuo melhoramento da qualidade (Chase, 1993).

Ter adoptado uma das séries de normas ISO 9000 não significa que os produtos são bons ou maus porque não se trata de um standard de qualidade mas um standard de consistência. Uma empresa pode produzir um produto de qualidade duvidosa e ainda assim poderá receber a certificação desde que o produto seja consistente com a sua documentação (Hankinson, 2001).

Apesar das críticas de que têm sido alvo, os sistemas internacionais de qualidade podem desempenhar um papel importante para as empresas em assegurar que os procedimentos e práticas sejam executados de uma forma consistente com os standard de qualidade.

Em vez de ditar especificações acerca do produto final (o que se produz), as normas ISO 9000 centram-se nos processos (como se produz). Os seus standards requerem sistemas documentados para controlar os processos de desenvolvimento e produção dos produtos que podem ser variáveis de acordo com o negócio, uma vez que, as normas ISO 9000 não determinam o sistema que a organização deve adoptar (Baylis, 1999). A padronização inerente às séries pode ser interpretada e aplicada numa vasta gama de situações e ambientes podendo cada organização desenvolver o seu próprio sistema e testá-lo confrontando-o com a padronização da série (Dale & Cooper, 1992).

Talvez esta seja mesmo uma das principais características das séries de normas ISO 9000, que, ao contrário de muitos standards de controlo de qualidade anteriores, vai muito além de uma inspecção ao produto final para verificar se o produto tem a qualidade desejada. Pelo contrário, a intenção das normas ISO é construir a qualidade através da examinação total do design, do processo de fabrico e do desenvolvimento do produto conjuntamente com a expedição e o serviço pós-venda (Khan & Hafiz, 1999).

Se se quiser fazer o registo nas normas ISO 9000 um sistema de documentação global da produção tem de ser criado, incluindo, o que compõe o produto; como é feito; como é processado

e controlado. Depois é necessário evidenciar, durante o processo de produção, a documentação. A documentação efectiva torna-se um standard interno. As áreas que são abrangidas pelas normas ISO 9000 incluem: a responsabilidade da gestão; o controle de qualidade; a revisão de contratos; o controle de design; as compras; o *status* da inspecção e do controle; as acções preventivas e correctivas; a armazenagem; e a embalagem, entre outras (Hankinson, 2001).

Um sistema de qualidade que seja baseado nas series de normas ISO 9000 monitoriza a efectividade da política da qualidade; a estandardização dos procedimentos; a identificação e eliminação de defeitos e institui um sistema de acções preventivas e correctivas que obriga a revisões contínuas do sistema pela gestão (Wiele, *et al.*, 2000).

A nível histórico, as séries de normas ISO 9000 derivam de um conjunto de standards nacionais que foram estabelecidos, durante os anos 70 para dar à industria uma série de linhas mestras de como estabelecer um sistema para gerir a qualidade dos produtos (Khan & Hafiz, 1999).

As primeiras normas MIL-Q-9858 elaboradas pelo exército dos Estados Unidos datam de 1963 (Khan & Hafiz, 1999). O primeiro sistema de qualidade padronizado foi publicado em Inglaterra em 1973 pelo Ministério da Defesa, o DEF-STAN série 05 (05-21 a 05-29). Estas normas eram cópias virtuais de publicações sobre Garantia de Qualidade dos Aliados da Nato (AQAP-1 a AQAP-9) de origem americana (Dale & Cooper, 1992).

A partir daí várias associações em diferentes países emitiram as suas normas, sendo as britânicas BS 5750 lançadas em 1979, as mais difundidas e utilizadas (Ferreira, 2000). Estes standards BS 5750 (1979) embora surgindo na sequência de outros, nomeadamente os publicados em 1972 (BS 4891) e 1974 (BI 51 79) (Dale & Cooper, 1992) tinham certas falhas e como resultado da pressão exercida pela *Society of Motor Manufacturers and Traders*, liderada pela *Ford Motor Company*, foi criada a *International Standards Organization* (ISO) (Khan & Hafiz, 1999). A ISO, é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização (Ferreira, 2000).

As series de normas ISO 9000 de gestão pela qualidade e os standards garantidos foram desenvolvidas por um comité técnico (TC 176) que trabalhou sobre a supervisão do *International Organization for Standardization* sediada em Genebra (Ho, 1999).

As séries foram trabalhadas durante alguns anos até à sua primeira publicação em 1987. Em 1987 as normas ISO adoptaram as BS 5750 como um standard completo internacional, e como um standard Europeu, o ponto de referência foram as séries EN 29000. A segunda edição surgiu em 1994 (Ho, 1999). Hoje, estas normas são adoptadas em mais de 100 países, constituindo praticamente o primeiro padrão universal de qualidade (Ferreira, 2000).

As novas normas ISO 9000 – 2000 (muitas vezes referidas como Vision 2000) representam um passo à frente na garantia da qualidade porque além de promoverem a garantia da qualidade dos produtos, promovem também a garantia da satisfação do cliente. A diferença entre a nova e a velha versão é que a última melhora e completa a anterior de duas maneiras: primeiro, introduz o conceito de satisfação do cliente, que deve ser o objectivo máximo de qualquer empresa no mercado; segundo, introduz a visão de processo. No entanto, ambas as questões surgem nos standards com um atraso de 15 anos em relação as práticas de mercado no que se refere a competição pela qualidade (Conti, 1999).

As normas ISO 9000 estão divididas em cinco standards padrão que estabelecem um conjunto de regras para avaliar a qualidade das actividades de uma empresa. Este 5 standards padrão estão divididos em 4 partes.

As quatro partes são as seguintes:

1.^a parte:

ISO 9000 – *Guia para Selecção e Utilização*

Serve para seleccionar e usar sistemas de qualidade e contém, ele próprio, uma visão geral das séries de normas ISO. A percepção do seu conteúdo é essencial para quem vai interpretar os outros padrões.

ISO 9004 – *Guia para Gestão da Qualidade e Elementos dum Sistema de Qualidade*

É um standard detalhado e interno que se debruça sobre cada um dos aspectos da implementação do sistema de qualidade, incluindo o design, a documentação, o inventário de controle, o marketing, a mensuração, o *procurement*, a produção, a segurança e o uso de métodos estatísticos. Serve como linha orientadora, no sentido de minimizar o custo do sistema de qualidade e aumentar os benefícios da empresa e contém mais pormenores que as normas ISO 9001, 9002, 9003.

2.^a parte:

ISO 9001 – *Especificação para Design/Desenvolvimento, Produção, Instalação e Assistência*

Assegura requisitos de conformidade que devem ser seguidos durante o design, desenvolvimento, produção, instalação e assistência pós-venda. Consiste na garantia da qualidade desde a concepção do produto até ao serviço pós-venda.

3.^o parte:

ISO 9002 – *Especificação para Produção e Instalação*

É usada apenas quando os procedimentos de produção, instalação e serviço pós-venda precisam de ser assegurados.

4.^a parte:

ISO 9003 – *Especificação para Inspeção Final e Testagem*

É o standard menos detalhado e requer apenas que uma empresa atinja os standards do sistema de qualidade no último teste ao produto final e durante a respectiva inspeção (Khan & Hafiz, 1999; Dale & Cooper, 1992).

3.4.1 ALGUMAS RAZÕES PARA CERTIFICAR PELA QUALIDADE

A implementação de um sistema de qualidade de forma apropriada é a melhor maneira que uma empresa tem para assegurar que os seus produtos e serviços estão de acordo com as

exigências dos seus clientes. Para concretizar esse objectivo, as séries de standards de qualidade das normas ISO 9000 representam os sistemas de qualidade mais extensamente aceites. Estas séries foram adoptadas como standard nacional em quase todos os países industrializados no mundo e aplicadas em quase todo o tipo de negócios (Khan & Hafiz, 1999).

A explosão por todo o mundo das normas ISO 9000 é um facto de que não podemos duvidar. Se tomarmos 1990 como um ano de referência, o número de empresas registadas aumenta literalmente 100% ao ano. Uma investigação da Móbil realizada no final do ano de 1997 revela que existem cerca de 200 000 firmas em todo o mundo, com certificados ISO 9000 (Ho, 1999).

As razões apontadas para a certificação pelas normas ISO 9000 são diversas. Num estudo, realizado por Rayner e Porter, em Inglaterra, os autores concluíram que existem sobretudo razões associadas ao marketing para a introdução de sistemas de normas ISO 9000. As firmas que tinham recebido certificação, estudadas pelos autores, apontaram como a principal razão para o terem feito, considerações de marketing (80%); pressão actual dos clientes (35%); antecipação da pressão dos clientes (15%), ganhar vantagem de mercado (15%); aceder a novos mercados (15%); aumentar a qualidade (10%); abolir múltiplas formas de avaliação (5%) e outra razão (5%).

Além das razões apontadas, Rayner e Porter, concluíram que depois do sistema estar implementado as empresas confirmam que a qualidade dos seus produtos aumenta e a introdução da gestão de controle reduz a ocorrência de desperdícios. Os autores desenvolveram ainda um modelo financeiro para ilustrar que o benefício da implementação de um sistema de qualidade, para uma empresa situada na média, a nível estatístico, no seu estudo, prende-se com a possibilidade de redução de custos com a qualidade de 5 para 2,5 % num período de 5 anos. Assim, instalar um sistema de garantia de qualidade, faz com que este se pague por si durante o terceiro ano da operação, mesmo que as vendas não sofram qualquer aumento (Rayner & Porter *in* Beattie & Sohal, 1999).

De acordo com uma estimativa do Instituto de Standards Britânico, é possível reduzir em cerca de 10% os custos operacionais através da implementação de sistemas de normas ISO 9000 (Marquadt, 1992 *in* Beattie & Sohal, 1999). Aliás, o desafio das normas ISO 9000 é fazer com que o sistema se pague a si próprio. Há um significativo investimento financeiro e de recursos para ser justificado. As empresas precisam ter a certeza que possuem a infra-estrutura de suporte para conseguirem as vantagens que as normas ISO 9000 permitem (Beattie & Sohal, 1999).

Razões semelhantes às apontadas por Rayner e Porter, foram descritas por Brown e Wiele, a partir de um estudo realizado em 160 empresas do ocidente australiano. Requisição pelos clientes; melhorar o serviço ao cliente; marketing; eficiência interna; e a base para novos aumentos de qualidade, foram as razões apontadas para a procura da certificação pelas normas ISO 9000 (Brown & Wiele *in* Beattie & Sohal, 1999).

McTeer e Dale apontam os seguintes benefícios associados aos sistemas de certificação das normas ISO 9000: reconhecimento em todo o mundo; possibilidade de usar o logotipo de certificação da empresa em publicidade e na literatura de venda; menos, mas mais focalizadas auditorias pelos fornecedores; mais fácil, mais rápida e mais abrangente formação para os trabalhadores; aumento da produtividade e redução dos preços de produção (McTeer & Dale *in* Khan & Hafiz, 1999).

Outra razão que justifica a implementação das normas ISO está relacionada com facto que os negócios enfrentam uma competição feroz a nível internacional. A chave para o sucesso no mercado global é a elevada qualidade dos produtos e serviços e o aumento da satisfação dos clientes (Baylis, 1999). De cada vez mais as organizações estão a reconhecer a importância estratégica da qualidade e da gestão pela qualidade. Muitas organizações chegaram já à conclusão que esta gestão se for eficaz pode despertar as possibilidades competitivas e providenciar vantagens estratégicas no mercado (Anderson, *et al.*, 1994).

Referindo-se a diversos estudos realizados por diferentes autores, Wiele *et al.*, (2000) sintetizam as principais motivações da certificação: exigência dos clientes; melhorar a

performance organizacional; questões de marketing; aumentar a capacidade para a realização de contratos e aumentar a eficiência.

Todas estas razões explicam porque é que a liberalização dos mercados pede o reconhecimento mútuo dos certificados e standards harmonizados nas áreas da qualidade do produto e nos sistemas de qualidade. Embora isto pareça um pouco estranho numa economia supostamente livre, onde os standards deveriam ser mantidos no mínimo e a inovação deveria surgir pela diferenciação (Conti, 1999).

Os acérrimos defensores das normas ISO costumam identificar qualidade com standards (uma identificação perigosa uma vez que faz lembrar uma economia controlada pelo Estado). No entanto, felizmente, os radicalismos estão a tornar-se mais flexíveis, e neste momento, a ideia de que a garantia de qualidade é apenas um primeiro passo para a qualidade competitiva, é aceite na generalidade (Conti, 1999).

As normas ISO 9000 transmitem confiança de que o fornecedor pode atingir as exigências dos clientes de forma continuada. Do ponto de vista do cliente este é o principal benefício das normas ISO 9000. As empresas, por seu lado, reconhecem que a certificação faz parte da sua estratégia de mercado ou ajuda a defender a sua posição de mercado (Beattie & Sohal, 1999).

Muitas pessoas acreditam que, no futuro, as normas ISO 9000 serão necessárias para estar no negócio (Sun, 1999). Por exemplo, enquanto as empresas Americanas e Japonesas usam os standards ISO 9000 como armas competitivas para entrar no mercado europeu, as empresas nos países desenvolvidos registam as empresas nas normas ISO 9000 para obterem através dos standards o reconhecimento necessário para poderem exportarem os seus produtos para todo o mundo (Khan & Hafiz, 1999).

Um dos aspectos positivos das normas ISO 9000 foi o seu poder em derrubar barreiras técnicas ao comércio, por um lado, e, por outro lado, a difusão de uma cultura de garantia de qualidade entre um considerável conjunto de empresas à volta do mundo (Conti, 1999).

Os aspectos negativos estão relacionados com a tendência, já mencionada, para a burocratização, a atitude reactiva difusa (muitas empresas procuram a certificação apenas porque

o mercado o exige) e falta de percepção que a garantia de qualidade é apenas o primeiro passo de uma tarefa jamais terminada (Conti, 1999). Há cada vez mais evidências que sugerem que as certificações de qualidade estão a ser usadas pelas empresas como estratégias para fazer aumentar as vendas e não como compromissos genuínos para a qualidade ou desenvolvimento permanente (Yong & Wilkinson, 1999).

Trabalhar com qualidade permite dirigir-nos para a inovação; estar a tempo no mercado; reduzir preços; construir imagem e ter mais rentabilidade. Mas é preciso que esteja claro que isto não acontece do dia para a noite e necessita de uma metamorfose dos gestores (Galleto, 1999). É necessário ter também em conta a perspectiva de longo prazo na busca de resultados da certificação uma vez que: tal como um bom vinho os benefícios das séries de normas das ISO 9000 aumentam com a idade (Wiele, *et al.*, 2000).

A qualidade é sempre uma vantagem competitiva mas, muitas empresas, estão num nível abaixo do desejado nessa questão. As perdas por falta de qualidade podem chegar a atingir cerca de 20 a 30% do total das vendas, o que justifica a necessidade de a integrar na gestão (Galleto, 1999).

A nível dos resultados obtidos com a implementação de sistemas de qualidade, Mann e Kehoe (1994) chegaram à conclusão, no seu trabalho acerca dos efeitos das actividades para a qualidade, que o principal problema é o facto de que poucas empresas terem um método para isolar o efeito dessas actividades ou alguma forma de medir quantitativamente os benefícios delas resultantes. Por esta razão a maioria das empresas descreve o resultado das actividades para a qualidade em termos qualitativos (Mann & Kehoe *in* Beattie & Sohal, 1999).

4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E QUALIDADE – CRUZAMENTO DE ENFOQUES

“A qualidade dos produtos e serviços é, na sua essência, o resultado da acção humana e do trabalho humano.”
(Feigenbaum, 1991: 41)

Como vimos anteriormente, os primeiros esforços para a qualidade, referidos usualmente como controle da qualidade, foram iniciados como forma de melhorar ou controlar a eficiência do processo produtivo e realçar a conformidade com especificações. Depois, as preocupações nesta área expandiram de uma versão estrita, formal e orientada para a mensuração, que caracterizava a abordagem do controlo da qualidade, para uma versão que incluía em vez de ignorar os elementos do sistema social desenhados a partir da investigação das relações humanas e dos sistemas socio-técnicos (Sitkin, *et al.*, 1994).

Em ordem cronológica, o esforço de desenvolvimento da gestão da qualidade nas organizações começa com a inspecção, passa para o controle estatístico, avança para a garantia e depois atinge a gestão estratégica da qualidade. Quer aquando do controle como aquando da garantia, as organizações tendem a centrarem-se nos aspectos técnicos em vez de se centrarem nos aspectos humanos. Nestes estádios, o departamento de pessoal é usualmente uma função periférica com um papel tradicional. Quando as organizações adoptam uma abordagem à qualidade mais abrangente, por exemplo, através da gestão pela qualidade total, parecem ter uma visão mais construtiva acerca da gestão de recursos humanos. Este facto torna-se evidente pela actualização do papel do departamento de pessoal, pelo redesenho das práticas de gestão de pessoal tradicionais, de forma a que estas se integrem com os objectivos e planos da qualidade, e pela providenciação de educação, formação e recompensas relacionadas com os esforços desenvolvidos em prol da qualidade. É largamente aceite que as organizações que passam da garantia da qualidade para uma abordagem mais abrangente, uma evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos ocorre (Kufidu & Vouzas, 1998).

A necessidade desta evolução é justificada pelos resultados obtidos a partir dela. Na última década alguns estudos empíricos, conduzidos em determinadas indústrias, demonstraram que as práticas de qualidade têm um efeito significativo na performance, quando interligadas com um conjunto de inovações na tradicional gestão de recursos humanos. Muitos destes estudos usaram como quadro de referência, as diferenças entre os sistemas tayloristas ou fordistas *versus* sistemas transformados, flexíveis, com práticas de empenhamento orientadas. O tradicional modelo fordista e controlador, implica descrições estritas das tarefas individuais, linhas de demarcação claras entre diferentes funções e entre os trabalhadores e os supervisores. O seu objectivo é desenvolver sistemas de produção altamente controlados com grandes linhas de produção de produtos perfeitamente estandardizados. Neste contexto, o controlo de qualidade é desenvolvido por especialistas que inspeccionam amostras dos bens produzidos. Pelo contrário, os modelos de trabalho flexíveis e altamente empenhados, ultrapassam as regras detalhadas a nível individual através da focalização no trabalho de equipa, da rotação de tarefas, do salário baseado no conhecimento ou na competência, da participação dos trabalhadores e dos significativos investimentos em formação. Os sistemas de produção flexíveis atribuem a responsabilidade pela qualidade às equipas e aos trabalhadores. Obviamente estas mudanças estão baseadas na necessidade de aumentar a qualidade e a produtividade (Kochan & Rubinstein, 2000).

No mesmo sentido, Cardy e Dobbins, (1996) contrastaram as características da gestão de recursos humanos associadas à gestão tradicional e à orientada para a qualidade. Acerca da forma como a função de gestão de recursos humanos tradicional se realiza, os autores caracterizam-na como enfatizando a hierarquia de autoridade; com fluxos de comunicação verticais; decisão unilateral; centralização; práticas administrativas e enfatizando técnicas motivacionais extrínsecas. Pelo contrário, a gestão vocacionada para a qualidade mais consultiva e descentralizada assume que os trabalhadores estão intrinsecamente motivados e focaliza a sua acção na remoção de barreiras para que os trabalhadores sejam libertados, e incentivados a aumentar a sua performance.

Spencer (1994) reforça a argumentação dos autores citados anteriormente ao afirmar que de acordo com o modelo mecanicista os trabalhadores obedecem a ordens e desempenham tarefas específicas em posições estritamente definidas. A gestão pela qualidade total, autoriza os trabalhadores a controlarem as suas próprias acções e fornece-lhes a informação necessária para a resolução de problemas. Daqui resulta que os trabalhadores são menos tratados como parte de uma máquina e muita da sua inteligência e das suas únicas qualidades humanas são valorizadas. Pelo menos em teoria a gestão da qualidade total substitui os ideais de tarefas orientadas e o controle de autoridade tradicional (Wilkinson, *et al.*, 1998).

É tal a importância da gestão pela qualidade total que Ross (1999) compara o seu impacto na gestão, ao movimento da gestão científica do trabalho de Frederick Taylor, nascido em 1907. Mas os pressupostos nos quais assenta são considerados revolucionários quando comparados com a versão limitada, hierárquica e autoritária que existia no passado (Brocka & Brocka, 1992). Os modelos mecanicistas empregam uma visão fechada acerca das organizações enquanto que os modelos da gestão da qualidade total empregam uma visão aberta da organização (Spencer, 1994).

As mudanças decorrentes da qualidade podem significar, em muitas organizações, a passagem do taylorismo ou da gestão científica do trabalho, com os seus postos de trabalho caracterizados por tarefas repetitivas, para uma situação em que se devolve a responsabilidade ao mais baixo nível (Peratec, 1994).

Clemmer (1992) compara a gestão pela qualidade total com o paradigma tradicional de gestão, salientado, que no velho paradigma os gestores pensam e os trabalhadores fazem levando à descida em cascata dos objectivos de gestão. Como se fossem partes de uma máquina os trabalhadores executam as tarefas passivamente, sem terem oportunidade para interacção. A simplicidade das tarefas assegura que eles podem ser substituídos quando necessário. A eficiência, conformidade e a concordância são os valores dominantes. Desta forma, uma rápida abordagem à gestão pela qualidade total permite verificar que esta nova prática de gestão difere da abordagem mecanicista (Spencer, 1994).

No modelo mecanicista a ligação entre os diferentes grupos funcionais é feita através da hierarquia. A gestão pela qualidade total afasta-se da orientação de cadeia de comando porque inclui o design horizontal no fluir do processo de trabalho da organização. As barreiras entre áreas funcionais são eliminadas para uma melhor coordenação. No contexto da qualidade, esta opção revela-se mais importante do que manter o controle.

Apesar das ideias integradoras expostas, uma das críticas que é feita à gestão pela qualidade total é precisamente o facto de esta filosofia de gestão procurar o controle do processo tal como os modelos mecanicistas, definindo o que há para fazer, quem o fará, quando será feito e a sequência através da qual será executado. Mas o que diferencia as duas abordagens é quem realiza este controle uma vez que os trabalhadores, na gestão da qualidade total, são responsáveis pelo seu próprio trabalho (Spencer, 1994).

Nas organizações que adoptam sistemas de qualidade os trabalhadores têm oportunidade de se auto-controlarem, porque o seu trabalho expande-se da repetição de uma actividade isolada para uma colaboração numa tarefa ou processo completo (Spencer, 1994).

Uma das metas que suporta o uso de instrumentos da qualidade é a possibilidade dos trabalhadores avaliarem e aumentarem a performance da organização. Esta meta pressupõe uma concepção diferente do papel do trabalhador da que foi herdada da tradicional organização taylorista do trabalho. Sugere um papel extraordinário para os trabalhadores na tomada de decisão, agora mais baseada na comunicação horizontal do que na vertical. Um papel, que além do mais, requer dos trabalhadores um olhar para além das suas tarefas individuais e a visualização da organização no seu todo (Kochan, *et al.*, 1995).

A gestão pela qualidade sugere que o envolvimento do trabalhador é um factor chave, e enfatiza, ao nível da gestão de recursos humanos, a autonomia, a criatividade, a cooperação activa e o controlo pessoal. Estas teorias estão claramente ligadas à «Teoria Y» a qual assume uma visão dos indivíduos como respondendo à autonomia e à responsabilidade de forma altamente motivada e empenhada, em contraste com a «Teoria X» que entende os trabalhadores como preguiçosos e, por isso, exigindo monitorização e controlo (Wilkinson, *et al.*, 1998).

Acreditando nos valores propostos pela «Teoria Y», é entendido que embora os programas de gestão da qualidade não requeiram muito equipamento ou um grande orçamento operacional, eles podem ser considerados de trabalho intensivo, com os recursos humanos assumindo uma posição de destaque. Dispor os recursos humanos de uma maneira mais eficiente e efectiva é a chave para o sucesso de um programa de gestão da qualidade (Rhinehart, 2000). É mais provável usar instrumentos de qualidade eficazmente quando estes são conjugados com práticas de reforço do papel dos recursos humanos que dêem aos trabalhadores tanto as competências como os incentivos para aceitar este novo papel cooperativo (Kochan, *et al.*, 1995).

Investigadores, práticos, académicos e *experts* da qualidade argumentam que as pessoas são fundamentais para os processos da qualidade e o envolvimento e o empenhamento dos recursos humanos é fundamental para a introdução bem sucedida e para a implementação de iniciativas, programas, práticas e técnicas a ela associadas (Pfeffer, 1994). Esse papel é tão fundamentalmente importante quanto é sabido que os problemas com a qualidade se centram mais sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores do que sobre a maquinaria ou a documentação.

A gestão da qualidade encoraja a que todos na organização: indivíduos, equipas e unidades examinem o processo envolvido na execução do trabalho (Sitkin, *et al.*, 1994). Sendo assim este é um assunto que diz respeito a todos os trabalhadores pelo que as organizações devem caminhar de uma abordagem do seu controle para uma abordagem em que os próprios trabalhadores assumam a responsabilidade (Wilkinson, *et al.*, 1998). A qualidade não deve ser uma função de determinadas pessoas dentro da empresa mas de toda a gente. Por um lado, porque muitas pessoas e funções dentro da empresa podem afectá-la e, por outro lado, porque a forma como o consumidor a entende é influenciada por muitos factores, por exemplo, pelo prazo de entrega, pela distribuição, pela embalagem e pela assistência (Pires, 1993). Para atingir o objectivo da qualidade todos na organização devem participar incluindo os gestores de topo, todas as divisões dentro da empresa e todos os trabalhadores (Ishikawa, 1985).

Aliás, colocar as questões dos recursos humanos na agenda da gestão de topo é um pré-requisito para a efectividade dos esforços para a qualidade. Investigações demonstram, que à medida que o desenvolvimento da qualidade total avança, mudanças na cultura organizacional ocorrem o que resulta no estabelecimento de um clima de trabalho no qual a participação, a confiança, a responsabilidade para atingir objectivos, e o envolvimento dos trabalhadores, se desenvolve (Kufidu & Vouzas, 1998).

Os gestores de topo devem participar activamente, para através do exemplo valorizarem ideias associadas à qualidade (Wilkinson, *et al*, 1998). O visível e genuíno empenhamento dos gestores de topo é indispensável ao sucesso da gestão da qualidade total, nomeadamente, no que se refere à introdução e manutenção da cultura da qualidade (Peratec, 1994).

Segundo Pires (1993) o sistema de valores da qualidade total é alcançável mais por exemplos de empenhamento da direcção de topo, de trabalho de grupo e de resolução de problemas do que por acções de formação em sala.

“Um director executivo lidera e ensina através do exemplo e, por consequência, todos aqueles que integram a empresa ou organização acabam por partilhar o mesmo sistema de valores e desenvolver um sentido de lealdade à empresa” (Dale & Cooper, 1992 : 76).

Os teóricos da gestão clássica definem o papel dos gestores como planeadores, organizadores, directores e controladores. Os teóricos da gestão pela qualidade total vêem os gestores como líderes, parceiros e facilitadores (Spencer, 1994). Mas, mesmo sabendo dos benefícios da participação dos trabalhadores, muitos dos gestores deixam os trabalhadores fora do processo de decisão (Ross, 1999). Por isso, no que se refere à qualidade o estilo de liderança adoptado é muito importante (Juhl, *et al.*, 2000).

O sistema de liderança refere-se à forma como a liderança é exercida, formalmente ou informalmente, na organização - a forma como as decisões chave são tomadas, comunicadas e postas em prática. Isto inclui estruturas e mecanismos para a tomada de decisão, selecção e desenvolvimento de líderes e gestores e o reforço de valores, práticas e comportamentos (Ross, 1999).

Apenas os gestores são capazes de criar as condições que permitam aos trabalhadores controlar o processo ao qual presidem e participar com a gestão em projectos que procurem estabelecer e melhorar a qualidade (Juran, 1988).

Para liderar uma revolução na gestão da qualidade todos os gestores de topo devem: criar e trabalhar num conselho de qualidade da organização; estabelecer objectivos para a qualidade, incluindo perspectivas de melhorias, e integrá-los no plano de negócios; formar todos os gestores da hierarquia organizacional na gestão da qualidade; estabelecer os meios para comparar, regularmente, os resultados com os objectivos da mesma; reconhecer performances de superior qualidade (Juran, 1993).

Apesar dos argumentos a favor da sua integração é frequente os gestores demonstrarem atitudes que ilustram a ausência da componente comportamental nas questões da qualidade. No ocidente, muitas empresas encontrando-se abaixo do nível desejado de qualidade acreditam nos sistemas de certificação como sendo o caminho para a atingir. Nestes casos, o problema é que os gestores apenas se envolvem formalmente enquanto que na realidade eles não se sentem responsáveis pela qualidade na empresa. Embora até possam mostrar empenhamento eles não estão preparados para investir tempo e dinheiro na qualidade. Apesar de 90% das vezes a fraca qualidade depender dos gestores, estes responsabilizam os trabalhadores por isso (Galletto, 1999).

Deming aumentou ainda mais esta percentagem. De acordo com investigações realizadas pelo autor 94% dos problemas da qualidade são causados pelos gestores e pelos sistemas que eles criam. Infelizmente, pouco antes do autor morrer, no seu último livro *The New Economy* alterou a percentagem de 94% para 97% (Deming *in* Ho, 1999). A explicação para estes resultados pode estar relacionada com o facto de a gestão de topo, tendo evoluído na carreira até essa posição pelo desempenho de funções específicas pode não ter a necessária visão da qualidade em relação ao conjunto da empresa (Crosby, 1979).

Olian e Rynes (1992) concordam que uma das principais causas do fracasso da qualidade total deve-se aos gestores de topo. Muitos gestores têm demonstrado resistência em adicionar às suas responsabilidades a qualidade. De acordo com os autores, estas, já os ocupam deveras e, por

isso, sentem que a sua contribuição pode ser dada através da delegação de tarefas como habitualmente (Juran, 1988). Em vez de liderarem a implementação da gestão da qualidade total, os gestores adoptam aproximações à gestão da qualidade indiscriminadamente e andam sob a hegemonia de consultores externos que não têm um conhecimento interno da empresa (Yong & Wilkinson, 1999).

Quando de facto se empenham na qualidade os gestores incluem-na nas suas acções diárias e pessoais, por exemplo, mantendo uma presença física nos programas de formação da qualidade, conduzindo pessoalmente revisões dos sistemas de qualidade, envolvendo-se eles próprios nos esforços de qualidade entre cliente e empregado e autorizando os seus próprios subordinados a despenderem tempo e energia com essa função: incentivam os gestores intermédios do mesmo modo que aconselham esses gestores intermédios a incentivar os operários de primeiro nível (Olian & Rynes, 1992).

Aliás, no que se refere às chefias intermédias, a transição para a gestão da qualidade total é habitualmente vista como uma mudança que envolve responsabilidades de supervisão das chefias intermédias, de modo a incluir o desenvolvimento contínuo de processos sob o seu controle, envolvendo as pessoas que lá trabalham, compreendendo a diversidade de dados e processos e eliminando o medo da participação (Plowman, 1990).

Mas os obstáculos à qualidade não se situam só ao nível da gestão de topo, os supervisores podem também sentir-se desconfortáveis com as suas novas funções como instrutores e facilitadores das equipas de resolução de problemas. Tendo-se adaptado a uma rotina, este grupo de gestores vê a gestão da qualidade total – que defende uma mudança nos padrões de trabalho e a necessidade de adoptar novas capacidades – como uma intromissão no *status quo* (James, 1996). Por exemplo, a prática de delegação de competências ao trabalhador parece intimidar a camada da chefias intermédias, uma vez que eles vêem as suas funções de direcção e controle sob os operários, ameaçadas (Bradley & Hill, 1987).

À parte do medo de perder a sua função e estatuto, os gestores intermédios, tendo-se habituado a tomar a maior parte das decisões em relação aos seus operários, frequentemente não

se sentem confortáveis ao devolver a autoridade aos seus subordinados. Esta atitude negativa em relação à delegação do poder ilustra uma relação de confiança diminuta entre gestores e operários que é a antítese dos ideais da gestão da qualidade total (Fox *in* Yong & Wilkinson, 1999).

As chefias intermédias podem resistir às maiores mudanças de transformação exigidas pela gestão da qualidade total, uma vez que estas se apercebem que tal sistema envolve a perda de muito do seu poder de decisão unilateral (Olian & Rynes, 1992). Estes gestores de linha também se sentem ameaçados porque as suas funções podem já não ser necessários com a adopção da gestão de qualidade total (Dawson *in* Yong & Wilkinson, 1999).

Dados os motivos expostos e não obstante a importância do envolvimento das chefias intermédias para o sucesso da implementação da gestão da qualidade total, esta camada da hierarquia organizacional é frequentemente vista como o principal obstáculo à sua implementação (Yong & Wilkinson, 1999).

Mas os obstáculos à qualidade não se situam apenas nos diferentes níveis de gestão, também se explicam pela reacção dos trabalhadores. Uma das causas por que estes resistem à qualidade prende-se com as suas crenças acerca da identidade organizacional o que os leva a criar oposições cognitivas aos processos de mudança radical (Spencer, 1994). E de facto, a gestão pela qualidade implica mudança (Spencer, 1994; Dale & Cooper, 1992) e mudança radical na filosofia básica de toda a gente na organização.

Implementar um sistema de gestão pela qualidade requer o reconhecimento e a aceitação da necessidade de mudança (Peratec, 1994). Gradualmente foi ficando claro que os círculos de qualidade e a gestão pela qualidade total tinham poucos resultados se não fossem baseados na mudança das estruturas existentes, das relações de poder, das práticas de gestão de recursos humanos e dos sistemas de produção (Kochan & Rubinstein, 2000). A oposição dos trabalhadores tem a ver com o facto de muitas vezes as mudanças decorrentes da qualidade implicarem uma redistribuição de recursos e de poder (Pfeffer, 1981).

Apesar das resistências demonstradas pelos operários à gestão pela qualidade estes são encarados como os beneficiários chave desta filosofia de gestão (Yong & Wilkinson, 1999). Mais

vantagens podem ser negociadas nos contratos de trabalho nas empresas onde a qualidade é um importante objectivo. Para os trabalhadores, a qualidade dos produtos e serviços é uma importante fonte de identidade e satisfação pessoal e há também um interesse público a reclamar a qualidade, fonte de competitividade sustentada (Kochan & Rubinstein, 2000).

Mais ainda, a ideologia por trás da gestão da qualidade total propõe o desenvolvimento da autoridade e da participação na tomada de decisão de todos os trabalhadores, sobre assuntos, directamente relacionados com o trabalho (Yong & Wilkinson, 1999). Mas, apesar da organização subjacente à gestão pela qualidade total ser caracterizada como uma organização onde se confia e autoriza os operários a assumirem responsabilidades, a realidade pode ser mais a centralização do poder e o controle pela gestão, do que o reverso (Sewell & Wilkinson, 1992). O receio dos trabalhadores é baseado no facto de que apesar da sua maior autonomia, resultante da gestão pela qualidade total, e da delegação de responsabilidade às equipas e aos indivíduos, a gestão retém o controle autoritário e disciplinar sobre os operários através da sua estrutura sofisticada de vigilância electrónica e gestão da informação (Yong & Wilkinson, 1999). Por exemplo, numa fábrica, propriedade Japonesa, no Reino Unido, uma combinação de testes visuais e electrónicos eram usados para identificar defeitos de produção. Estes defeitos eram representados em gráficos de desempenho que eram fixados sobre a cabeça do operador, na linha de produção e na cantina, humilhando assim os trabalhadores de modo a assegurar que no futuro produzissem com qualidade (Delbridge, *et al.* in Yong & Wilkinson, 1999).

Outra desvantagem para os trabalhadores tem a ver com o facto de na sua função de clientes internos, serem encorajados a identificar defeitos causados por colegas, aumentando assim a pressão sobre si próprios para adoptarem a auto-monotorização no trabalho (Legge, 1995). Além deste factor é também fonte de stress para os trabalhadores a sua responsabilidade acrescida na melhoria do produto e do processo de produção (Legge, 1995). Por todos estes motivos a gestão da qualidade total pode criar um sentimento de incerteza e medo entre os operários (Wilkinson, 1992).

Há pois que vencer dificuldades e incrementar a participação e a motivação dos trabalhadores.

A participação dos trabalhadores é um aspecto fundamental nesta gestão (McAdam & Leonard, 2001). Os trabalhadores são “*empowered*” para tomar decisões, estabelecer relacionamentos e desenvolver esforços no sentido de melhorar a qualidade (Spencer, 1994). Nos programas de gestão pela qualidade a liderança deve encorajar a participação (McAdam & Leonard, 2001). Todos os trabalhadores devem ser encorajados a mudar o *status quo* (Spencer, 1994). E, para isso, “*quando se pretende motivar ou envolver as pessoas no respectivo trabalho é necessário variar as tarefas, dar-lhes significado, conceder autonomia e esperar pelo efeito feedback; a participação é uma forma de enriquecimento do trabalho*” (Dale & Cooper, 1992: 177).

Segundo Juran (1988) as novas funções atribuídas ao trabalho, decorrentes de processos de qualidade, podem ser caracterizadas por enriquecimento horizontal do trabalho (são dadas, aos trabalhadores, um número maior de tarefas na produção mas requerendo todas o mesmo nível de competência) e enriquecimento vertical do trabalho (uma dada função é verticalmente alargada atribuindo à unidade de trabalho responsabilidades anteriormente restritivas à supervisão).

No que se refere à motivação, aplicada à qualidade significa descobrir e aplicar os estímulos necessários para levar os trabalhadores a atingir as suas responsabilidades (Juran, 1980).

“*As teorias do processo de motivação indicam que a quantidade de esforço que as pessoas estão dispostas a investir em determinada tarefa depende da expectativa, da instrumentalidade e do atractivo dos resultados que serão obtidos*” (Dale & Cooper, 1992: 132). Investigações recentes acerca da motivação concluíram que adicionalmente às compensações financeiras, hoje os trabalhadores requerem um reconhecimento positivo de que eles estão a contribuir pessoalmente para os objectivos organizacionais. Este facto despoletou uma extrema necessidade de educação para a qualidade e um aumento de comunicação acerca da necessária consciencialização para a mesma (Feigenbaum, 1991).

A motivação dos trabalhadores não significa apenas reduzir possíveis erros, mas contempla assegurar o consentimento dos trabalhadores para: seguir o plano de controle e atingir os standards estabelecidos; aceitar a formação em métodos de fazer o trabalho e adoptar novas tecnologias à medida que elas vão evoluindo (Juran, 1980).

O controle da qualidade total deve assegurar uma motivação para a qualidade positiva pelos menos em três áreas fundamentais: nas atitudes face à qualidade (a genuína crença dos trabalhadores de que a boa qualidade é importante), no conhecimento da qualidade (compreensão por parte dos trabalhadores dos problemas e capacidade de os resolver) e nas competências para a qualidade (habilidades físicas e mentais que os trabalhadores põem ao serviço da qualidade assim que forem necessárias) (Feigenbaum, 1991).

É altamente desejável que os trabalhadores sejam levados a fornecer feedback à gestão dos problemas encontrados; a ajudar a resolver contratempos; a restaurar o *status quo* e a participar em projectos para a melhoria da qualidade (Juran, 1980).

O empenhamento de cada pessoa na organização, qualquer que seja o seu papel, é indispensável para atingir os objectivos básicos da gestão pela qualidade total: a melhoria contínua (Peratec, 1994). A motivação e o empenhamento conseguem-se através do envolvimento dos trabalhadores no processo de decisão e de resolução de problemas. Reconhecendo a importância da contribuição individual para a organização pode-se ganhar em custos, nomeadamente devido à rentabilização das remunerações e ao absentismo (Peratec, 1994).

Geralmente o envolvimento dos trabalhadores requerido em programas da qualidade tem como base a criação e manutenção de equipas. Essas equipas resolvem os problemas relacionados com as suas áreas de trabalho ou, em alguns casos são multi-funcionais (McAdam & Leonard, 2001; Dale & Cooper, 1992). O pressuposto básico é que cada um querará fazer o seu trabalho o melhor possível se lhe for dada a oportunidade (McAdam & Leonard, 2001). Se estas equipas estiverem identificadas com significantes áreas de conhecimento, elas devem ter uma estrutura de liderança bem definida separada da estrutura funcional (McAdam & Leonard, 2001).

As equipas relacionadas com a qualidade podem ser definidas de diversas formas: círculos de qualidade; equipas de melhoria da qualidade; equipas de melhoria contínua e grupos de envolvimento de trabalhadores (Peratec, 1994). As equipas, que podem existir em qualquer nível organizacional, reúnem geralmente, entre 3 a 20 pessoas que partilham a mesma área de responsabilidade e são organizadas em torno de processos para facilitar a concretização de tarefas (Spencer, 1994). Estas equipas têm muitas vezes estímulos ao seu progresso, nomeadamente, através da avaliação de desempenho efectuada, por exemplo, com os *Balanced Scorecard* (McAdam & Leonard, 2001).

Cutcher-Gershenfield descobriu que os efeitos combinados da participação dos trabalhadores, do uso de equipas de trabalho, e de outros elementos transformam a relação de gestão do trabalho e produzem níveis mais elevados de qualidade e produtividade do que os efeitos individuais de qualquer inovação organizacional. Estas descobertas levaram ao reconhecimento de que as práticas de recursos humanos e as iniciativas para a melhoria da qualidade devem ser vistas como interligadas dentro do sistema organizacional mais vasto (Cutcher-Gershenfield *in* Kochan & Rubinstein, 2000).

Apesar das suas vantagens a criação de equipas, no contexto da qualidade, tem sido alvo de crítica. Por um lado, enquanto muitos defendem que para as empresas construírem uma infraestrutura de qualidade, devem ser criadas equipas de gestão da qualidade para lidar com os principais assuntos referentes à mesma, existe outro conjunto de literatura que sugere que a criação de uma hierarquia separada de equipas pode resultar numa dupla estrutura organizacional e mais burocracia. Por outro lado, a gestão da qualidade total apela a que os operários trabalhem juntos, não só através da constituição de equipas mas também do estabelecimento de comunicações abertas dentro da organização. Contudo, as organizações modernas, ocidentais, com o seu legado de estruturas hierárquicas e burocráticas, resultantes da influência da gestão científica e do fordismo, tornam difícil a cooperação e a comunicação entre os departamentos. Isto pode conduzir à criação de muros de defesa entre as diferentes secções da empresa (Yong & Wilkinson, 1999).

Outra forma de conseguir o apoio dos trabalhadores para os programas de qualidade é o uso de incentivos. Apesar desta iniciativa ser popular entre os operários, muitos dos proponentes da qualidade são inflexivelmente contra o seu uso associado à gestão da qualidade total. Estes autores entendem que as melhorias no trabalho, decorrentes da qualidade, conduzem a empregos menos stressantes e, portanto, já são por si só compensadoras para os trabalhadores. Também se acredita que recompensas, especialmente de natureza monetária, podem bloquear o trabalho de equipa. Por exemplo, quando as empresas implementam esquemas de pagamento de acordo com as sugestões dos operários, estes podem procurar o seu próprio interesse e explorar este novo esquema, em vez de se voluntarizar para colaborar com os pares em actividades orientadas para a qualidade. Além de poderem diminuir o entusiasmo com o trabalho de equipa, estas gratificações podem também colocar um tecto no melhoramento contínuo, uma vez que os operários estão menos motivados a tentar sempre mais, já que os seus objectivos pessoais já foram atingidas (Yong & Wilkinson, 1999).

Os incentivos financeiros não devem ser usados como um assunto isolado. Em vez disso, devem ser utilizados de uma forma sensível como parte de uma estratégia de implementação da gestão da qualidade total mais abrangente, envolvendo liderança, formação, comunicação e uma revisão de práticas de recursos humanos (Yong & Wilkinson, 1999).

No tocante à formação, Maasaki Imai disse que existe um axioma japonês que assume que o controlo da qualidade começa com formação e acaba com formação (Pires, 1993). Em relação à qualidade, a formação pode revelar-se uma forma económica e efectiva de a conseguir (Pires, 1993). Dale, *et al.*, (1990) concordam com estas afirmações e argumentam: as organizações devem investir na formação em competências para a melhoria da qualidade, devendo essa formação abranger empregados de todos os níveis. Desta forma é possível facilitar as mudanças de atitudes e de comportamentos, inerentes à qualidade. A formação deve também transmitir a informação necessária ao trabalhador para que este assuma a responsabilidade para decidir e agir (Juran, 1980).

Os proponentes da gestão da qualidade total têm reaçado que a formação de gestores e operários é primordial para o sucesso da gestão da qualidade total. Especialmente para o nível administrativo, a formação pode ajudar a superar os medos e a falta de à vontade dos operários (Hyman, 1996). Para os gestores, além dos cursos de consciencialização básicos para a gestão da qualidade total a formação deve incidir sobre capacidades técnicas, capacidades de liderança e competências ao nível da gestão de recursos humanos (Katz, 1993; Yong & Wilkinson, 1999).

Uma das lacunas dos programas de formação associados à qualidade é o facto de estes serem demasiado restritivos. Muitas vezes, estes programas limitam-se a técnicas e temáticas baseadas na preexistente hierarquia organizacional, em lugar de se centrarem na geração de conhecimento por parte dos diferentes grupos na organização (McAdam & Leonard, 2001). Tem sido demonstrado que a formação técnica é menos benéfica para trabalhadores que trabalham em situações rotineiras e mais benéfica para trabalhadores que trabalham em situações em que a análise das diferentes tarefas, sua variabilidade e a sua predictabilidade é alta. A lógica é que quanto mais simples for a tarefa mais abreviada será a formação. Sob condições de elevada incerteza, os programas educacionais que realçam o capital humano de uma forma geral são mais vantajosos, a longo prazo. Por isso é que, sendo este tipo de programas que se propõe na gestão pela qualidade total, a formação é tão benéfica para os trabalhadores (Snell & Dean, 1992).

Apesar dos argumentos a favor, a formação é uma actividade que a maior parte da gestão ocidental vê como um custo e não como um investimento (Dale & Cooper *in* Yong & Wilkinson, 1999). Este défice na formação é inevitavelmente prejudicial aos esforços de desenvolvimento da qualidade das próprias organizações (Yong & Wilkinson, 1999).

4.1 AS NORMAS ISO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As normas ISO 9000, por nós anteriormente abordadas, comportam uma componente técnica e uma componente de gestão, no entanto, não dão atenção à componente comportamental.

Portanto uma das principais críticas às normas é que elas praticamente ignoram os aspectos do comportamento humano, enfatizando apenas sistemas e procedimentos efectivos e bem documentados, ignorando as atitudes e a geração de empenhamento e entusiasmo pelas pessoas da organização (Vloeberghs & Bellens, 1996). Os recursos humanos são pouco afectados excepto no que toca a requisitos de formação (Dale & Cooper, 1992).

Vloeberghs e Bellens (1996), num estudo realizado com empresas com certificação pelas normas ISO 9000, na Bélgica, concluíram que elementos relativos ao pessoal são frequentemente negligenciados na instalação e certificação dos procedimentos da organização, e que, em geral, a gestão de recursos humanos não está envolvida na definição estratégica da gestão pela qualidade das organizações. No entanto, os resultados que os autores obtiveram no estudo desenvolvido dão a indicação de que, quando o departamento de recursos humanos desempenha um papel importante na implementação dos sistemas de qualidade das normas ISO 9000, a probabilidade de sucesso do sistema de qualidade é maior e a avaliação do sistema será mais positiva do que se os aspectos de recursos humanos não forem considerados.

Vloeberghs e Bellens, (1996: 415) justificam a sua atenção aos aspectos de recursos humanos das normas ISO 9000 baseando-se no facto de acreditarem que uma das ambições da gestão de recursos humanos é lutar pela qualidade (total) nas organizações. *“Através da focalização nas pessoas e nos seus comportamentos, as organizações modernas estarão aptas a mobilizar e a gerir o seu pessoal para produzir produtos de qualidade e serviços de qualidade.”*

Se acontecer, o envolvimento do departamento de pessoal na qualidade pode ser realizado em três diferentes sentidos: 1. Participando no design, introdução e manutenção de diferentes iniciativas da qualidade; 2. Mudando as práticas tradicionais de pessoal como suporte à cultura da qualidade total; 3. Estabelecendo uma orientação para a qualidade integrada na própria função de gestão de recursos humanos (Kufidu & Vouzas, 1998).

Vloeberghs e Bellens (1996) sugerem que a gestão da qualidade pode beneficiar da parceria com o departamento de gestão de recursos humanos e apontam três razões para esse facto. Em primeiro lugar as políticas de gestão de recursos humanos podem ser combinadas com os

objectivos de gestão pela qualidade para despoletar as mudanças necessárias na cultura das organizações. Em segundo lugar, o departamento de gestão de recursos humanos pode desempenhar um papel significativo se for instituído como o guardião de processos chave, tais como selecção, avaliação de desempenho, formação e sistema de recompensas, que podem ser o motor da mudança estratégica. Por fim, tal como outros objectivos da gestão, a qualidade só pode ser realizada se esse objectivo for comunicado adequadamente a toda a gente na organização de forma extensa, para que permita que toda a gente participe.

Recentemente, os gestores de recursos humanos, práticos e teóricos, têm demonstrado um interesse crescente nos esforços de gestão pela qualidade que muitas organizações iniciaram. Apesar disto um número significativo de gestores de recursos humanos, parecem sentirem-se excluídos do processo de gestão pela qualidade e frustrados por não estarem envolvidos no seu planeamento estratégico, ficando apenas limitados às tarefas de facilitadores operacionais e administradores das descrições funcionais (Vloeberghs & Bellens, 1996).

Vloeberghs e Bellens (1996), baseando-se em estudos semelhantes ao que realizaram nas empresas belgas para detectar aspectos dos recursos humanos das normas ISO 9000, afirmam que, frequentemente, a gestão de recursos humanos não está fortemente envolvida no esforço pela qualidade e os profissionais de recursos humanos ainda não reconheceram adequadamente o seu papel no sucesso das iniciativas para a qualidade. Duas explicações podem ser apontadas para estes factos. Por um lado, a contribuição dos recursos humanos para a qualidade e a sua integração na gestão pela qualidade, ainda não estão claras. Por outro lado, o sucesso dos sistemas formais de garantia da qualidade, que como vimos, não valorizam os aspectos comportamentais.

4.2 NOTAS FINAIS

Diversas contingências estão por detrás da necessidade de adopção de uma estratégia de recursos humanos altamente empenhada. Entre elas, o facto de os mercados serem cada vez mais competitivos devido à globalização, à liberalização e às exigências dos clientes, não apenas no que se refere ao preço mas também à oportunidade de escolha, à qualidade, ao serviço prestado e ao design. Isto significa o fim da produção em massa, a procura de nichos de mercado e a capacidade de resposta rápida, o que a nível da organização, tem como consequência a necessidade de tecnologia adaptável e de trabalhadores com múltiplas competências empenhados nos objectivos da qualidade e da flexibilidade (Wilkinson, *et al.*, 1998).

O sucesso dos sistemas de qualidade é possível quando esses sistemas são suportados com aspectos sociais, culturais e economicamente contextuais. O insucesso de programas de qualidade ocorrem quando as organizações são incapazes de criar um sistema de pessoal e um clima organizacional capaz de levar os trabalhadores a libertar e aplicar as suas energias e ideias (Juran, 1988). É tal a importância da colaboração de todos na organização para o sucesso da qualidade que Reger, *et al.*(1994) atribui o falhanço de muitas iniciativas da qualidade aos recursos humanos das organizações. São um par de mãos humanas que desempenham as importantes operações que vão afectar a qualidade dos produtos. É fundamental para a qualidade que essas mãos sejam guiadas para a obtenção de competências e que as mentes sejam consciencializadas da importância da qualidade (Feigenbaum, 1991).

Tipicamente, a contribuição dos trabalhadores era executar tarefas dirigidas por outros. Abordagens alternativas ao nível da gestão de recursos humanos têm sido desenvolvidas. Espera-se que com estas novas formas de gestão o trabalho seja mais interessante para os trabalhadores e mais produtivo para a empresa (Juran, 1988).

A gestão da qualidade total pode ser vista como o corolário de um estilo de gestão unitarista onde os valores dos trabalhadores e dos gestores a respeito da empresa são os mesmos e, por isso,

todos trabalham em prol dos mesmos objectivos. (Fox in Yong & Wilkinson, 1999). Mas em estudos realizados na Grécia, verificou-se que as empresas diferem na forma como utilizam os seus recursos humanos assim como no grau de influência que os departamentos de pessoal têm em relação a assuntos da qualidade (Kafidu & Vouzas, 1998).

Muitas vezes, a gestão pela qualidade total, direcciona-se para os chamados aspectos *hard*, ou seja, orienta-se para as questões da produção e negligencia os recursos humanos referidos como os aspectos sociais, *soft*. Estes últimos aspectos estão relacionados com, por exemplo, os estilos de supervisão; os sistemas de compensação; o envolvimento dos trabalhadores, o trabalho de equipa e as interacções entre as funções de gestão e a cultura organizacional (Wilkinson, *et al*, 1998).

Grandes mudanças são necessárias na investigação e na prática da gestão de recursos humanos, se a disciplina pretende continuar a ser uma força organizacional viável na época da qualidade e da competitividade (Cardy & Dobbins, 1996). Embora existam muitas referências acerca da importância dos recursos humanos para os programas da qualidade não há muita discussão acerca de como o lado humano da gestão pela qualidade total deve ser desenvolvido. No mesmo sentido, embora seja reconhecida a importância de utilizar os recursos humanos, na prática esse factor é largamente ignorado (Wilkinson, *et al.*, 1998).

Se os investigadores da gestão de recursos humanos não se preocuparem com os temas referentes à qualidade, outros certamente estarão dispostos a fazê-lo (Cardy & Dobbins, 1996). Aliás, como Pires (1993: 97) sugere o “*departamento da qualidade está normalmente na melhor posição para definir, quer as actividades que podem afectar a qualidade, quer a formação apropriada (de base específica), quer ainda a experiência requerida.*”

Parte II
ESTRATÉGIAS DE APREENSÃO DA REALIDADE
(Metodologia)

5. CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

5.1 O ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA EM ESTUDO

“A matéria prima, objecto sobre a qual o trabalho teórico incide, nunca é constituída pelo próprio real, por factos «puros». (...) Os meios de trabalho teórico passíveis de utilização serão essencialmente o corpo de conceitos, métodos e técnicas de que uma ciência pode dispor...”
(Almeida & Pinto, 1990: 9).

Nos pontos anteriormente explanados, ficou patente que a ligação da qualidade à gestão de recursos humanos é necessária e profícua no contexto actual de exacerbada competitividade (Juran, 1988; Feigenbaum, 1991; Wilkinson, *et al.*, 1998). Também se evidenciou que a nível evolutivo, quando os sistemas de qualidade se tornam mais complexos, ou seja, quando avançam do controle da qualidade para a gestão da qualidade total, uma evolução na gestão de recursos humanos ocorre, de sistemas tradicionais, tayloristas, mecanicistas e controladores para sistemas transformados, flexíveis, integradores (Clemmer, 1992; Peratec, 1994; Sitkin, *et al.*, 1994; Spencer, 1994; Cardy & Dobbins, 1996; Kufidu & Vouzas, 1998; Ross, 1999; Kochan & Rubinstein, 2000). Esta evolução é resultado, por um lado, das exigências do papel dos recursos humanos, inerentes aos sistemas da qualidade (Sitkin, *et al.*, 1994; Pfeffer, 1994; Spencer, 1994; Kochan, *et al.*, 1995; Wilkinson, *et al.*, 1998) e por outro lado, das novas formas de gestão necessárias à sua integração nas organizações (Juran, 1988; Kochan, *et al.*, 1995; Rhinehart, 2000).

Embora tenhamos verificado a existência de uma extensa documentação acerca da ligação da gestão de recursos humanos à qualidade, da análise efectuada foi também possível concluir que nem sempre, na prática, se associam as duas vertentes (Vloebergs e Bellens, 1996; Wilkinson, *et al.*, 1998), como parece acontecer no nosso país.

Apesar do quadro teórico exposto, até ao momento, em Portugal, embora as diversas temáticas associadas a gestão de recursos humanos sejam largamente exploradas por investigadores e teóricos e embora a implementação de sistemas da qualidade nas organizações seja um fenómeno de intensidade crescente, que implica mudanças nas empresas a vários níveis, a interligação destas duas problemáticas não tem sido grandemente contemplada (Osório, 2001). Desta lacuna surgiu a questão de partida inerente a este estudo que de seguida iremos aflorar, à qual se seguirão as hipóteses de trabalho, bem como o modelo de análise utilizado. Prosseguiremos com uma abordagem acerca dos aspectos metodológicos inerentes ao estudo e terminaremos este capítulo com a caracterização da amostra.

5.2 OS LIMITES DO NOSSO OLHAR

(Hipóteses)

Há que distinguir o objecto tal como se oferece à percepção, e o objecto científico, produto de um sistema de relações construídas em função de uma problemática teórica.
(Lima, 1995)

Este trabalho de investigação teve como principal motivação a interligação da temática da qualidade com a gestão de recursos humanos por forma a verificar se a implementação de sistemas de qualidade implica mudanças nas organizações a dois níveis concretos: na função gestão de recursos humanos e no papel desempenhado pelas pessoas.

A partir desta questão de partida foram formuladas as hipóteses que as escalpelizam e substituem, por um lado, e por outro lado, se instituem como o fio condutor da investigação que permite seleccionar os dados pertinentes, tal como propõem Quivy e Campenhoudt (1992). Na delineação das hipóteses tivemos em consideração que estas devem ser coerentes com o conjunto de conhecimentos teóricos (Lima, 1995).

Assim, as hipóteses centrais da investigação são as seguintes:

Hipótese 1 - A implementação de sistemas de qualidade leva a que a função gestão de recursos humanos, na organização em causa, esteja associada a uma perspectiva mais próxima da gestão de recursos humanos do que da administração de pessoal.

Hipótese 2 – A função gestão de recursos humanos esteve envolvida e contribuiu de forma preponderante para a implementação do sistema de qualidade.

Hipótese 3 - Ocorrem mudanças no papel desempenhado pelos trabalhadores, aquando da implementação de sistemas de certificação da qualidade.

Tendo como pano de fundo as hipóteses formuladas, que decorrem da problemática analisada, estabeleceu-se o modelo de análise, apresentado de seguida.

5.3 O PONTO DE ENCONTRO ENTRE O ABSTRACTO E O CONCRETO

(Modelo de análise: categorias, dimensões e indicadores)

*“Toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática,
e toda a prática deve obedecer a uma teoria.
Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática,
não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática,
e a prática não é senão a prática de uma teoria.”*
Fernando Pessoa

Partir para uma viagem empírica que desejamos sistemática e racional exige, previamente, um trabalho de investigação e reflexão sobre os vários quadros teóricos existentes acerca do estudo em causa, já que qualquer investigação está impregnada de teoria. É a partir desse *“património acumulado de interpretações provisoriamente validadas a que se chama teoria”* (Almeida; Pinto, 1986: 56) que podemos adoptar uma problemática apropriada a que estão subjacentes as nossas escolhas pessoais, em salientar uns e outros aspectos, em chamar para a plataforma de confronto umas e outras perspectivas.

“O melhor (o único) meio de definir o mais correctamente possível os dados pertinentes e úteis ao trabalho empírico é, portanto, a elaboração de um modelo de análise tão claro, preciso e explícito quanto possível” (Quivy & Campenhoudt, 1992: 159).

A operacionalização deste instrumento teve por base a “função de comando da teoria” já que: *“não sendo concebível a existência de operações de observação e intelecção do real destituídas de pressupostos substantivos, não há senão vantagens em levá-las a cabo de acordo e sob o comando de um “código de leitura” da realidade que em anteriores processos de investigação se tenha revelado capaz de transcender os limites da percepção corrente indicando os núcleos problemáticos cruciais a investigar e um momento plausível de os equacionar”* (Almeida & Pinto, 1986: 56).

O modelo de análise concebido está exposto em grelhas onde estão representadas as categorias ou conceitos, as dimensões de cada categoria e respectivos indicadores. Estas grelhas estão apresentadas no Anexo II.

Por questões operacionais o modelo de análise foi dividido em duas partes, às quais correspondem os conceitos ou categorias referentes às problemáticas da qualidade e da gestão de recursos humanos, como se segue:

Parte I – Implementação do processo de certificação da qualidade – categorias:

1 – Motivos que levaram a empresa a implementar o processo de certificação da qualidade; 2 – Obstáculos à implementação do processo de certificação da qualidade; 3 – Vantagens da implementação do processo de certificação da qualidade; 4 – Mudanças que a empresa sofreu com a implementação do processo de certificação da qualidade; 5 – Dar conhecimento aos trabalhadores do processo de certificação da qualidade; 6 – Reacção dos trabalhadores ao processo de certificação da qualidade; 7 - Responsabilização dos trabalhadores (resultante do processo de certificação); 8 – Duração da implementação do processo de certificação da qualidade.

Parte II – Gestão de recursos humanos – categorias:

1 – Funcionamento do departamento de pessoal; 2 - Papel dos encarregados / chefes; 3 – Visão acerca dos trabalhadores; 4 – Selecção e recrutamento; 5 – Integração; 6 – Formação; 7 - Sistema de comunicação: comunicação; reuniões e recolha de sugestões; 8 - Descrição de funções: flexibilidade /rotatividade; trabalho em equipa / individual; 9 – Remuneração; 10 - Avaliação de desempenho; 11 – Recompensa do esforço.

A base para a elaboração destas grelhas de análise foram os procedimentos metodológicos propostos por Bardin (1992) e Vala (1986). Estas grelhas foram depuradas ao longo do estudo tendo sempre como pano de fundo a problemática teórica abordada.

Os dados relativos as características dos respondentes foram os seguintes: género, idade; estado civil, anos de serviço e posição hierárquica ocupada na empresa. Estes dados estão apresentados no ponto caracterização da amostra.

5.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS QUE NOS GUIAM

(Questões metodológicas)

“A metodologia será assim, a organização crítica das práticas de investigação.”
(Almeida & Pinto, 1990: 84)

Para realizar uma investigação é preciso saber como o fazer, já que o real exige uma interrogação metódica, incapaz de separar a “estratégia” da “táctica”, mas que interliga os objectivos e os instrumentos a serem usados no decorrer da investigação. À interrogação metódica deve estar associada uma verificação sistemática, ou seja, no decorrer de uma pesquisa devemos ter sempre accionada a “vigilância metodológica”, para que esta salvguarde que caminhemos nos trilhos traçados e permita diminuir a incidência das intuições espontâneas dos agentes sociais. Tal como a teoria, a metodologia deve dar o seu contributo para o distanciamento à realidade estudada, já que *“as opções metodológicas imbricam com os a priori filosóficos e posições epistemológicas do investigador”* (Diogo, 1998: 91).

Em primeiro lugar, quanto ao segundo aspecto da frase anterior, estamos cientes da particularidade das ciências sociais, em que o investigador é sujeito (que não é alheio às influências do meio social englobante e à subjectividade da sua história pessoal) e objecto da investigação, o que exige uma atenção constante, “regra da ignorância consciente”, na tentativa de manutenção da neutralidade, que nos pede que façamos “tábua rasa” das noções adquiridas. Além disso, no dizer de José Machado Pais (sem data) o investigador tem que muitas vezes vestir a pele de um cameleão e construir a sua “fachada pessoal” de acordo com o contexto do contacto empírico.

Em segundo lugar, verificamos que no nascimento e na evolução das ciências sociais, se verifica uma divergência metodológica, um choque entre paradigmas, que reflecte uma dicotomia, quase um “divórcio”, entre abordagens quantitativas e qualitativas.

A primeira visão, quantitativa, cristalizadora do legado positivista e neopositivista, ostentando pressupostos científico-técnicos, pretende captar “*the world out there*” pondo em acção a objectividade de explicações lógicas, abstractas e analíticas, para o estabelecimento de relações causais, de generalizações e de leis gerais. A necessidade de elevar as investigações sociais à categoria de ciência maculou o espírito dos clássicos com uma pincelada de objectividade, de que é exemplo Émile Durkheim (1987) que tentou transformar os factos sociais em coisas. Mas a própria evolução destas ciências fez com que estas se construíssem em perspectivas mais vocacionadas para as particularidades de cada contexto histórico-social.

A visão qualitativa, de cariz humanista, negando a unicidade ontológica, pretende dar conta das múltiplas realidades construídas através da compreensão das rotas e dos quadros de referência que norteiam a acção humana. Atendendo à subjectividade que caracteriza os diferentes sujeitos, procura os significados da acção de quem actua não pretendendo captar a realidade objectiva mas as percepções e as representações que os actores atribuem à acção.

“O dogma positivista de que só se pode conhecer explicando; o que é susceptível de medição dilui-se ante a riqueza e a reconhecida complexidade do real; desaparece a supremacia do quantitativo sobre o qualitativo; admite-se que as causas e os efeitos estão unidos num

vínculo de reciprocidade dialéctica, isto é, desmentem-se as construções linearmente concebidas de relação causal” (Diogo, 1998: 95).

A escolha de um método¹ a ser usado na pesquisa empírica compromete a utilização de determinadas técnicas de investigação e obriga a opções quanto ao universo do objecto de estudo e quanto à análise de dados. Os métodos têm como função a orientação na selecção das técnicas de pesquisa, o controlo da sua utilização e a integração dos resultados obtidos.

A escolha de um método de medida ou análise extensiva, ao permitir uma análise quantitativa, dá preferencialmente conta da regularidade estabelecida na realidade social mas desvaloriza as dimensões mais pessoais, relativas às representações dos actores sociais, a quem é dado uma margem de manobra limitada para revelar a idiossincrasia que accionam no seu quotidiano. Uma análise de maior amplitude e profundidade exige o estudo de caso ou análise intensiva que colmata alguns handicaps dos estudos extensivos mas restringe a dimensão do universo de estudo e dificulta o tratamento da informação recolhida ao eleger a análise qualitativa.

Reflectindo acerca das perspectivas expostas acima e, conscientes dos constrangimentos, e da fecundidade inerentes optamos no nosso estudo pela análise qualitativa. A opção por este tipo de análise prende-se com dois factores: por um lado, o facto de o nível de análise do nosso estudo ser o indivíduo e não a organização, pelo que um estudo quantitativo não nos permitiria a profundidade pretendida na captação das representações dos actores sociais. Por outro lado, pelo facto de o estudo se tratar de um estudo de caso, como analisaremos de seguida, após termos descrito as técnicas utilizadas na recolha e análise dos resultados.

¹ De entre as diferentes classificações propostas pelos diferentes actores optamos pela de Greenwood. (Ver sobre este tema, João Ferreira de Almeida; José Madureira Pinto (1990). *A Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

5.5 OS MEIOS DE TRANSPORTE DA VIAGEM EMPÍRICA

(Métodos e técnicas utilizadas)

Ao iniciarmos a nossa pesquisa fazemo-lo de forma metódica, partindo para o terreno com um conjunto de instrumentos previamente definidos e estruturados para podermos obter as informações pretendidas. *“Não há observação sem categorização do observado e, portanto, sem referência a elementos (prévios, embora reformuláveis) de natureza ideológica ou teórica”* (Almeida & Pinto, 1990: 79).

A elaboração de instrumentos de pesquisa é, portanto, a ponte entre duas margens: por um lado, a abstracção da teoria e por outro lado, o pragmatismo da realidade.

5.5.1 AS ENTREVISTAS

As entrevistas permitem captar, mais facilmente, as representações sociais, o sentido que os actores atribuem à acção, os seus valores e comportamentos, a subjectividade da sua história pessoal, pois dão aos entrevistados a possibilidade de fazer opções na elaboração do seu discurso.

Usamos no nosso estudo entrevistas semidirectivas, que embora não sendo totalmente abertas, permitem uma grande margem de manobra quer ao entrevistador, quer ao entrevistado, tendo, este último, a possibilidade de se exprimir livremente apenas sendo conduzido para os objectivos da pesquisa pelo primeiro quando extrapola os assuntos pretendidos.

Não sendo fechadas as entrevistas semidirectivas também não são livres, por isso, elaboramos para cada uma delas um esquema previamente definido que compreendia um conjunto de perguntas precisas e indispensáveis, divididas em várias secções, o que as tornou mais operacionais. A elaboração das entrevistas foi norteadada por um princípio de crescente particularismo, isto é, procurou-se que a formulação das perguntas seguisse de aspectos mais

gerais para aspectos mais particulares (Gighlione e Matalon, 1993). Este princípio tem como objectivo motivar o à vontade da população em estudo e facilitar o questionamento acerca de questões polémicas. A flexibilidade que este tipo de entrevistas permite, possibilitou que as secções não fossem questionadas na ordem pré-definida mas de acordo, e adaptáveis, ao fluir do discurso dos entrevistados.

Nesta situação de recolha de dados o contacto estrito que se estabelece entre investigador e investigado, permite ao primeiro aperceber-se das expressões e reacções do entrevistado face a determinadas questões, modificar perguntas, alterar a ordem das questões, acrescentar aspectos para levar a uma reflexão do entrevistado, voltar atrás quando se apercebe que é necessário refocalizar um tema já abordado.

Foram elaborados dois guiões de entrevista. Um para as chefias e outro para os trabalhadores, para que melhor se pudesse captar as percepções de um e de outros. As questões colocadas decorreram da prévia análise teórica efectuada. Os guiões das entrevistas apresentam-se no Anexo I.

Foram realizadas 24 entrevistas, o que corresponde a um quarto do total de trabalhadores da empresa. Como referimos atrás, no ponto caracterização dos indivíduos adiantaremos mais pormenores acerca dos entrevistados.

Foram entrevistadas as chefias de topo, os encarregados das quatro secções da empresa e quatro trabalhadores de cada secção. Na escolha dos entrevistados teve-se em consideração os anos de serviço na empresa e a idade dos trabalhadores de forma a que não se criassem enviesamentos na análise devido a estes factores. Ou seja, procurou-se entrevistar trabalhadores com muitos e poucos anos de serviço, jovens e mais velhos.

Após realizadas as 24 entrevistas decidiu-se que não se efectuariam mais devido a percepção da saturação da informação, ou seja, os entrevistados evidenciaram coerência nos seus discursos confirmando as percepções anteriores.

É também importante ter em conta que tratando-se de um estudo de caso de uma determinada empresa a questão da representatividade da amostra não se coloca, satisfazendo os objectivos o conhecimento profundo dessa realidade específica.

Os dados relativos às características dos respondentes não foram questionados durante as entrevistas porque nos foram facultados pela empresa.

As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa em estudo, mais concretamente, na sala de reuniões que foi gentilmente colocada à nossa disposição para o efeito. Foram todas realizadas em horário de trabalho e a sua sequência decorreu da disponibilidade de cada indivíduo para ser entrevistado num dado momento. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente.

Foi-nos concedida a possibilidade de visitar as instalações e o processo de produção.

A duração das entrevistas variou, de acordo com os entrevistados, tendo sido sensivelmente de sessenta minutos para as chefias e de trinta minutos para os operários.

Todas as entrevistas foram gravadas, tendo sofrido posteriormente uma transcrição integral, sem correcção gramatical. O discurso que se revelou imperceptível está assinalado com --.

5.5.2 A DECIFRAÇÃO DOS DADOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo deve ser feita segundo métodos que orientem procedimentos de carácter técnico a usar no tratamento da informação para que fique excluída a hipótese da interferência da subjectividade do investigador, tal como sugerem Bardin (1992) e Vala (1986).

É importante ter em conta que o rigor é indispensável nas análises qualitativas. Embora, com este tipo de métodos o investigador procure ter um espírito aberto relativamente aos processos e acções sobre observação, a recolha e comprovação de dados necessitam, todavia de ser o mais sistemáticas possível (Lima, 1995).

Tal como sugere Vala (1986) procedeu-se a uma categorização por forma a reduzir a complexidade da análise e a organizar o discurso dos entrevistados. Esta categorização foi dividida em três pontos: a selecção de categorias, que são, segundo o autor, os sinais de linguagem que representam uma variável na teoria (Hogenraad *in* Vala, 1986), a descrição dessas categorias através de dimensões e a procura de indicadores para as diferentes dimensões.

Através de um esquema de análise forjado *a priori*, mas continuamente melhorado, classificamos o material obtido articulando-o com a lógica sugerida pela teoria através da distribuição do discurso dos entrevistados pelas diferentes categorias recorrendo à ajuda das dimensões. Procurou-se que a categorização do discurso dos entrevistados fosse o mais exaustiva e exclusiva possível, ou seja, que cada unidade discursada fosse colocada apenas e só numa categoria, efectuando-se, desta forma, um teste de validade interna às categorias (Vala, 1986).

Estas foram, pois, as objectivas usadas nas nossas “*fotografias sociais*”, que esperamos não tenham saído “*tremidas, desfocadas, distorcidas*” (Pais, sem data: 73).

“*O estudo científico inicia-se com a observação e descrição dos factos, passa depois à classificação, tenta em seguida a explicação*” (Barata, 1989: 178).

Os dados e resultados obtidos através da investigação descrita, foram analisados e interpretados e encontram-se explicitados no ponto Análise e Interpretação de Resultados, constituindo os meios disponíveis para responder às nossas perguntas e rejeitar ou não as nossas hipóteses de partida.

5.6 A SINGULARIDADE DE UM OBJECTO: UM ESTUDO DE CASO

Poderíamos efectuar várias transcrições de definições de estudo de caso, optamos por limitarmo-nos apenas a uma, de Walker, consentânea com os nossos objectivos. Um estudo de caso: “*é um exame de um exemplo em acção*” (Walker *in* Diogo, 1998: 96).

Exame porque se trata de um estudo empírico sobre uma determinada fracção da realidade que se limita a ser um exemplo dinâmico na realidade mais vasta, pela qual está enformada. Ao contrário desta, os procedimentos de recolha de informação circunscrevem-se a um determinado período de tempo. Não sendo uma análise diacrónica que analisaria a realidade na sua sucessão no tempo, também não é um estudo sincrónico, hermeticamente fechado à dimensão temporal. Estas limitações, permitem apenas uma fotografia instantânea do real. Ao designarmos a nossa investigação de estudo de caso queremos dizer que os seus resultados não podem ser generalizados a outras empresas ou a outras situações.

Para melhor caracterizarmos a pesquisa em causa de vemos acrescentar que se trata de um «estudo de caso embutido», isto é, um estudo de caso constituído concomitantemente por diversos níveis da mesma unidade de análise “indivíduo”: trabalhadores das diferentes posições hierárquicas da organização em causa. Foi esta a razão que deu sentido à opinião de José Machado Pais (sem data), anteriormente citada, que o investigador deve ser suficientemente versátil para construir a sua fachada pessoal de acordo com os diferentes públicos.

A opção por um estudo de caso deve-se à profundidade que queríamos conseguir e também ao carácter exploratório da investigação em causa que poderá abrir pistas para investigações subsequentes, que mais que a tradução de uma experiência concreta, como é o caso, detectem regularidades. Portanto, a população em estudo foram os trabalhadores de uma empresa do sector de mobiliário.

Dada a natureza e os objectivos do estudo era necessário que a empresa fosse certificada uma vez que a questão de partida era a evolução da gestão de recursos humanos aquando da sua implementação de um sistema de gestão pela qualidade.

A selecção da localização geográfica da empresa, o concelho de Paredes, foi escolhida pela conveniência do acesso ao estudo empírico e a selecção da empresa onde se realizou o estudo foi feita através de contactos informais embora se tenham ponderado duas outras alternativas.

5.6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada tem como principal actividade o fabrico de mobiliário de madeira, nomeadamente quartos, salas, escritórios e pequenas peças soltas de decoração. Criada em 1974, conta actualmente com 93 trabalhadores, dos quais 73 (72.6%) são do sexo masculino e 20 (27,4%) do sexo feminino. A média de idades é de 42 anos num intervalo que vai dos 65 aos 18 anos. No que se refere aos anos de serviço dos trabalhadores, estes situam-se entre os 29 e apenas 1 ano, e em média são de 17 anos de serviço.

O mercado alvo é o nacional embora também exporte para alguns países, nomeadamente, para Angola.

No que se refere às instalações, a empresa em causa ocupa uma área total 16 800 m² dos quais, aproximadamente, 13 800 m² são de área coberta. As instalações foram-se ampliando até assumirem a dimensão actual, muito embora o número de trabalhadores tenha já sido superior. A sua redução resultou dos novos processos de fabrico que utilizam alta tecnologia e de um novo tipo de mobiliário de linhas mais direitas que exige menos mão-de-obra, nomeadamente, se o compararmos com o mobiliário altamente estilizado.

A empresa encontra-se certificada desde 25 de Novembro de 1996 de acordo com a NP EN ISO 9002.

5.6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS

Os 24 inquiridos no nosso estudo têm conjuntamente uma média de idades de 40 anos num intervalo dos 64 aos 26 anos. Excepto em 2 casos todos os inquiridos eram casados e apenas 4 (17% dos inquiridos) eram do sexo feminino.

Ao nível dos anos de serviço a média é de 17 anos. O inquirido com menos anos de serviço está na empresa há apenas 1 ano e o inquirido com mais anos de serviço está na empresa há 29 anos.

Os dados estatísticos referidos são coerentes, propositadamente, com os dados obtidos para a empresa no seu todo, para que a resposta dos entrevistados não fosse enviesada por esses factores.

No que se refere à posição hierárquica foi seguida a ordem sequencial para a numeração das entrevistas que se iniciou com a gestão de topo, como se mostra na tabela em Anexo III.

Parte III
CAMINHOS PERCORRIDOS
(Análise e interpretação de resultados)

6. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE

Iniciamos a nossa análise de dados da mesma forma que iniciamos as entrevistas aos inquiridos que participaram no estudo. Assim, em primeiro lugar, procuramos saber a percepção dos trabalhadores relativamente a quanto tempo demorou a implementar o processo de certificação. Na prática o processo de certificação, desde que é tomada a decisão da empresa quanto à sua implementação, até à obtenção do certificado de conformidade com uma determinada norma, demora cerca de dois anos. É neste sentido que se afirmam os inquiridos:

“Dois anos, -- conseguir mesmo propriamente foi dois anos.” (Ent. 6, li. 3)

“Foram para aí dois anos.” (Ent. 7, li. 5)

Este tempo foi percebido como um tempo longo que exigiu empenhamento para que se alcançasse o objectivo.

“Isso andou vários tempo aí. Isso andou aí, lima daqui, lima d’acolé.” (Ent. 1, li. 3)

“Demorou bastante tempo (...) sei que demorou bastante tempo, foi um processo muito demorado, bastante até, aliás, porque é muito, é muito, é um processo mesmo muito demorado.” (Ent. 12, li. 6)

Procurando-se reconstituir como se iniciou o processo de certificação na empresa questionamos os inquiridos acerca de como foi dado conhecimento dessa decisão. Na gestão pela qualidade a comunicação é crítica. As mudanças afectam os papéis e as responsabilidades das pessoas, pelo que se a comunicação não for bem conduzida pode afectar a moral, nomeadamente devido ao risco de despedimentos (McAdam & Leonard, 2001). A utilização de oportunidades de comunicação ajuda a despoletar o envolvimento. Mas não só, a comunicação atribui confiança acerca do processo, pelo que, deve-se realizar nos dois sentidos. O *feedback* é muito importante, portanto, canais de comunicação devem ser criados em toda a empresa. Muitas vezes, é também usada a comunicação escrita para facilitar o processo (Peratec, 1994).

A comunicação é uma parte essencial da motivação e as organizações podem usar diferentes meios: Manuais de procedimentos, que incluem como fazer um trabalho de qualidade; Jornais, boletins e posters com comunicação geral directamente dirigida à força de trabalho; Reuniões e pequenas conferências para discutir a qualidade do trabalho; Ajudas específicas e deixas acerca da qualidade podem também ser usadas para fornecer a informação necessária que será usada em determinadas operações (Juran, 1980).

Fundamentalmente quem deu conhecimento aos trabalhadores da implementação do sistema de qualidade foi o departamento de qualidade, não tendo o departamento de pessoal desenvolvido qualquer esforço nesse aspecto.

“Foi o Sr. Eng. que esteve cá, o Eng. disse ele que estávamos a pensar nisso, na qualidade.” (Ent. 20, li. 31)

“Pelo engenheiro, pela engenheira, pelo engenheiro que já saiu e uns papéis que nós tínhamos que assinar.” (Ent. 16, li. 10)

Esta realidade é corroborada por Pires (1993) quando afirma que, geralmente, é o departamento de qualidade que está em melhor posição para desenvolver actividades relacionadas com a qualidade. Cardy e Dobbins (1996) argumentam que são necessárias mudanças na gestão de recursos humanos para que os gestores possam responder adequadamente à problemática da qualidade e, em termos práticos, desempenharem um papel profícuo nesse sentido (Wilkinson, *et al.*, 1998).

Os responsáveis, nomeadamente, a gerência, o encarregado geral e os encarregados ou chefes de secção, também contribuíram para a disseminação da informação relativa à decisão de certificação da empresa.

“Fomos falando com as pessoas.” (Ent. 2, li. 426)

“Também pusemos no quadro ali atrás do relógio. Fomos pondo informação sobre isso. O que é que estava a decorrer, como é que estava a correr, as nossas ideias.” (Ent. 2, li. 427)

“Foi gradual conforme foi necessário, as coisas começaram a pôr publicidade da qualidade, aí, mas não foi feita nenhuma reunião a comunicar que a empresa ia agora ser certificada. Foi posto nos placards e foram distribuídos panfletos.” (Ent. 8, li. 127)

“Portanto, isso foi uma informação que se foi dando, não é, que se foi dando, aos poucos, cada responsável no seu sector juntamente com o director da qualidade foram dando essa informação aos poucos...” (Ent. 5, li. 65)

“Eu acho que se fez acções de formação. Entre a equipa que veio cá ajudar, nós temos uma equipa de consultadoria a ajudar, e essa equipa faz as acções de formação, e mesmo fez-se cartazes elucidativos e essas coisas todas para os sensibilizar.” (Ent. 3, li. 264)

Das afirmações acima verifica-se que foram diversos os meios de comunicação escolhidos para a transmissão da informação relativa ao processo de certificação: linguagem oral, linguagem escrita e acções de formação. Desta forma os trabalhadores tiveram conhecimento de todo o processo.

“Ah, foi desde a altura em que veio para cá o Eng. Veio para aí e depois já se falava que isto tinha que melhorar, e depois veio para aí outras pessoas para ajudar e dizer como havia de ser e não havia, e depois entretanto ficou mais ou menos, a parte das madeiras, e eles continuaram a cá vir e depois passado para aí um ano ou ano e meio fizeram aqui um jantar de Natal e dentro do envelope do salário vinha que a empresa estava certificada na qualidade.” (Ent. 14, li. 26)

Como os recursos humanos assumem um papel fundamental em processos de qualidade (Ishikawa, 1985; Pfeffer, 1994; Sitkin, *et al.*, 1994; Kochan, *et al.*, 1995; Wilkinson, *et al.*, 1998; Rhinehart, 2000; Kochan & Rubinstein, 2000) foi colocada ênfase na participação e no empenhamento que cada pessoa teria que desenvolver.

“Fizeram um cartaz do que iria ser certificado e colocaram o que era para a empresa e o que era exigido de cada um.” (Ent. 4, li. 212)

O que mais marcou das mensagens transmitidas quanto à aposta na qualidade foi:

“Qualidade à primeira vez. O trabalho faz-se só de uma vez.” (Ent. 24, li. 156)

“É preciso trabalhar mais e melhor e prontos fazer o melhor.” (Ent. 15, li. 25)

“Falou que ia apostar na qualidade, para começar cada vez a, a por melhor as coisas, a fazer melhor às coisas, não é, que isto era bem para todos, basicamente foi isso que ele disse.” (Ent. 82, li. 82)

“O trabalhador tem que ser mais perfeito naquilo que faz.” (Ent. 9, li. 14)

“Cada um tem que saber fazer o trabalho como deve de ser.” (Ent. 1, li. 46)

“Para a gente fazer o trabalho à primeira vez.” (Ent. 24, li. 24)

“O pessoal saber que tem, que tem que trabalhar sempre bem, fazer um trabalho perfeito, quanto mais perfeito melhor e saber ser organizado e tudo, por às coisas nos seus devidos lugares.” (Ent. 11, li. 27)

Verifica-se que com a certificação há uma tentativa de diminuição dos custos operacionais, resultantes de erros de produção que deixam de ser admissíveis uma vez que se pretende a execução perfeita à primeira vez. Esta filosofia encontra-se largamente documentada como sendo vantajosa para as organizações e necessária como estratégia para a competitividade (Crosby, 1979b).

“A única coisa que eu vejo com a certificação, foi por exemplo, você manda tirar uns determinados móveis, tem um lote de madeira, qualquer produto, vão-lhe tirar aquela madeira, e eu disse-lhes: “Amigos vocês, faz uma imagem a madeira, o que não der ponha de lado, não encaminhe, não me ande a semear encencas pela fábrica. Porque se pode trabalhar toda a gente e chegar ao fim está toda a gente a trabalhar de borla. Trabalho mal feito não o quer. Pode um caso ou outro passar mas actualmente já não acontece isso. Quando se põe um lote de madeira no lugar, selecciona-se a madeira e depois selecciona-se na outra e a partir daí, as coisas já vem todas, já... A partir dali já têm uma certa lógica que é para não andarmos ali... Que é para não andarmos ali, ah....” (Ent. 1, li. 32)

“Sim, claro, porque a gente estava a trabalhar e se fosse uma coisinha a gente era capaz de fechar os olhos e deixar seguir e assim não, se passa na gente e chegar ao próximo der fé eles vem logo para trás,: “Ei quem é que deixou passar isto?” (Ent. 24, li. 41)

“É evidente, mais responsabilidade, as pessoas tem que ser mais competentes naquilo que estão a fazer, à uma, não é, e ter sempre a certeza que se houver alguma coisa que esta mal, alertar o que está mal para tentar corrigir, corrigir antes que isso vá dar... Corrigir porque se não se corrigir dá maior custos à empresa, não é... Corrigir logo atrás.” (Ent. 11, li. 36)

“Claro se detectar alguma anomalia que às vezes calha de passar, uma peça que bateu na outra, que amolgou, tirar responsabilidades para se mandar rectificar isso antes que deixe de vir para a frente para dar maiores custos á empresa.” (Ent. 11, li. 43)

“Quando eles não se interessam na produção também a qualidade é relativa. Deixa andar. A qualidade é um processo que deve ser tratado, qualquer defeito à raiz, o mais cedo, para não chegar ao fim e ter custos elevados, mas alguém deixa passar.” (Ent. 6, li. 155)

Uma vez que o período de tempo entre detectar um erro e agir sobre ele deve ser o mais reduzido possível, a responsabilização pessoal de cada trabalhador torna-se fundamental (Walton & Susman, 1987). A estratégia da qualidade procura melhorar continuamente o processo produtivo aumentando a fiabilidade do produto e a satisfação do cliente. Neste contexto, o principal determinante da competitividade organizacional poderá ser o capital intelectual. Segundo Walton

e Susman (1987: 98) “... o output é mais sensível às variações nas competências, conhecimentos e atitudes humanas, e ao esforço mental do que ao esforço físico.” As competências dos trabalhadores, neste contexto, são alargadas da execução física do trabalho para o conhecimento do trabalho e para a responsabilização por actividades tais como: o planeamento; a resolução de problemas e a garantia de qualidade (Snell & Dean, 1994).

Para a implementação do processo de certificação foram apontados diversos motivos.

“Os motivos deve haver vários.” (Ent. 15, li. 5)

O momento actual de concorrência à escala global constituindo um mercado mais exigente e difícil de satisfazer foi desde logo apontado.

“Foi por causa do mercado, da entrada na comunidade.” (Ent. 19, li. 4)

“Acho que como isto agora está a evoluir, acho que é por esse motivo, porque há muita concorrência e acho que é por esse motivo que levou a empresa a fazer isso.” (Ent. 23, li. 5)

“Para tornar a empresa mais competitiva.” (Ent. 3, li. 11)

“O mercado exige qualidade.” (Ent. 9, li. 15)

“Os patrões é que resolveram certificar, se calhar viram vantagens em termos de mercado, penso eu, viram mais valias em termos de mercado.” (Ent. 2, li. 80)

“Portanto, apostaram, penso eu para alargar mais o mercado internacional. A empresa já tinha qualidade, quis apostar para subir.” (Ent. 20, li. 4)

“Para vender melhor, para ficar melhor.” (Ent. 16, li. 6)

“Penso que para ter mais produção e vender melhor.” (Ent. 14, li. 4)

“Para dar uma maior visibilidade à empresa.” (Ent. 2, li. 82)

“Para já muitas empresas fazem isso por nome. Uma empresa que tenha um certificado de qualidade em princípio no mercado tem mais peso.” (Ent. 7, li. 9)

Para dar resposta a este mercado competitivo a empresa estava já, para alguns, suficientemente organizada.

“Não pela organização. Porque há quem se certifique para ter uma empresa organizada, não foi bem o nosso caso.” (Ent. 8, li. 12)

“De certa maneira a gente já fazia, de uma maneira mais arcaica mas a fábrica já tinha organização, já tínhamos tudo, já tínhamos que saber quantas peças tinha um produto, qual o produto – se tinha – ou se não tinha, se havia feito ou não se havia, se havia em stock, pré-montado ou para se montar. Havia alguma ordem, a organização a fábrica já tinha.” (Ent. 1, li. 22)

“Não foi propriamente para organizar a empresa. Dá-me a sensação que ela ia avançar de qualquer maneira, já estávamos a começar a fazer isso.” (Ent. 2, li. 83)

“Em termos de organização a empresa sempre funcionou muito bem porque sempre fomos muito organizados e muito limpos.” (Ent. 4, li. 12)

“A firma funciona bem, ordenado, limpeza, tem tudo.” (Ent. 10, li. 4)

Enquanto que para outros a certificação pela qualidade foi o pretexto que levou a uma maior organização da empresa.

“Uma forma de melhorar o sistema, talvez, melhorar o sistema e caminhar cada vez mais longe, se possível.” (Ent. 11, li. 4)

“Olhe primeiro, a organização.” (Ent. 1, li. 8)

“Quer-se que as coisas funcionem bem.” (Ent. 7, li. 11)

“Em termos de documentação, por exemplo, trabalhar com máquinas, o que é que se faz naquela área, naquela secção, as pessoas sabiam mas era só de umas para as outras, de resto não existia nada.” (Ent. 4, li. 12)

“Começou a haver em termos práticos muitos registos, como por exemplo a descrição de um móvel, as peças que o móvel leva, começou a ficar discriminado como é que as coisas são...” (Ent. 4, li. 20)

“É assim, na minha opinião, não é, principalmente organização. Primeiro as coisas andam muito mais identificadas e depois nós somos “obrigados a ter” algumas coisas que depois no dia-a-dia nos são completamente úteis. Do género fazemos a manutenção das máquinas, temos o colega da manutenção, todas as semanas faz-se aquela manutenção nas máquinas e isso obriga a que, pronto, a uma organização maior. No fundo a gente quer qualquer coisa sobre uma máquina e tem o historial todo da máquina, por exemplo, temos registos de, de por onde passam as peças e com que medidas. Penso que isso é fundamental, agente quer alguma informação, algum histórico e temos criado o histórico.” (Ent. 3, li. 17)

“O processo de fabrico, a nível das peças que não eram controladas, podia-se perder uma peça e esse tipo de coisas e isso agora é controlado. Sabe-se mais ou menos onde é que estão as coisas. E chega-se ao fim o material é controlado, normalmente, chega-se ao fim está completo, está tudo bem. Não havendo controle chega-se ao fim vamos meter a porta e a porta não dá lá no espaço que se tem para ela. Coisa que agora não acontece porque é controlado.” (Ent. 8, li. 20)

“Sei lá. Por exemplo, as notas das madeiras, os dossiês de produto, que existiam, eram... muitas coisas estavam na cabeça das pessoas, outras existiam, mas de uma forma muito, muito arcaica, muito complicado. Nós fazíamos os desenhos dos móveis em placas grandes, placas mesmo, e as notas das madeiras lá também nessas placas, depois tivemos que por tudo em papéis, começar a criar pastinhas, dossiês de produto... Pronto, foi uma remodelação grande. Depois também começamos a meter o desenho por computador, isso também... A transição de uma coisa para a outra...” (Ent. 2, li. 30)

“Para já, tivemos que nos organizar em certos campos que não estávamos organizados. No aspecto, por exemplo, de saber a quantidade de reclamações que tínhamos, tanto a nível externo dos clientes como a nível interno. E fazer o registo de tudo isso para fazer uma avaliação final, no fim do ano, de custos, onde tínhamos que melhorar certos aspectos, percebe?” (Ent. 5, li. 28)

“Depois de elas começarem a fazer os registos, nós começamos a ver os resultados, começamos a fazer mapas de controle de armazéns de sobras, uma série de coisas que até então não se faziam porque não havia registos para se fazer.” (Ent. 4, li. 53)

A par da organização que fomenta a diferentes níveis, a qualidade surge também como um meio indispensável para assumir uma posição competitiva no mercado.

“É complicado, não é, hoje em dia a maioria das empresas... a qualidade hoje em dia é exigida a quase.” (Ent. 12, li. 13)

“Apostou na qualidade, isso é um bocado assim, não sei. A empresa conforme é, uma empresa grande, acho que a empresa conforme é grande tem que apostar na qualidade para ter mais, desenvolvimento, mais... (...) Mais clientes, isso tudo. Uma empresa conforme ela é, se não tiver qualidade, eu acho que não chega a lado nenhum.” (Ent. 24, li. 5)

A necessidade da empresa tentar melhorar a qualidade surge não só como uma necessidade competitiva do presente mas sobretudo como uma aposta para o futuro.

“Tinha-se que apostar no futuro, tinha-se que trabalhar e chegar a um ponto e trabalhar com qualidade.” (Ent. 11, li. 13)

Desta forma assume-se que a empresa está preparada para oferecer a garantia dos seus produtos e também para satisfazer os seus clientes.

“O certificado de qualidade é para que o cliente tenha garantia do produto que compra. (...) Se o cliente que nos compra os móveis não tiver garantia de qualidade do que compra automaticamente não nos compra o artigo. É bom para a empresa porque é uma garantia que o cliente tem.” (Ent. 9, li. 8)

“De resto em termos de empresa, aqui é uma empresa organizada, e procura boa qualidade e portanto, os móveis são vendidos com garantia, com qualidade se houver problema a fábrica responsabiliza-se, por isso, porque tem o certificado de qualidade.” (Ent. 9, li. 76)

“Servir melhor os clientes.” (Ent. 9, li. 3)

A opção pelo processo de certificação foi facilitada pela existência de fundos comunitários que apoiavam este tipo de iniciativa.

“Os principais motivos deve ser, deve haver algum subsídio para isso, não sei.” (Ent. 15, li. 5)

“Porque na altura havia os... como é que se chama aqueles... aqueles pacotes, não é, de financiamento.” (Ent. 3, li. 12)

“Na altura haviam os financiamentos que levaram a que a empresa aproveitasse isso.” (Ent. 8, li. 142)

“Penso que houve financiamento para isso, ao nível do Estado e da CEE.” (Ent. 8, li. 9)

A empresa sofreu mudanças com a implementação do sistema de certificação pela qualidade. No entanto, alguns entrevistados consideram que essa mudança não foi profunda uma vez que a empresa já era uma empresa de referência antes da certificação.

“Mudou alguma coisa, mas antes disso já era-mos minimamente organizados, já tinha-mos uma capacidade de resposta diferente, o atendimento ao cliente, já tinha-mos, não mudou assim muito. É evidente que houve sempre uma melhoria, mas praticamente não se notou muito. Directamente nesse aspecto não se notou, já era-mos -- portanto o cliente a nossa forma de agir, de ter organização -- isso já tinha-mos antes.” (Ent. 6, li. 36)

“Não houve diferença, embora haja certos aspectos que teve de se aperfeiçoar, mas a diferença não é muita porque esta firma sempre trabalhou bem. (Ent. 15, li. 34)

“Não está, praticamente está tudo igual. Praticamente está tudo igual, porque isto há uns anos atrás já está mais, está mais avançado do que algumas fábricas.” (Ent. 23, li. 25)

Remetendo-se aos bons métodos de trabalho da firma um colaborador nega que a certificação tenha trazido mudança:

“Que eu veja não.” (Ent. 15, li. 8)

“Foi uma firma que foi pioneira nisto de trabalhar bem, portanto, não vejo em que é que tivesse evoluído.” (Ent. 15, li. 18)

Salvo este caso excepcional, numa análise atenta dos resultados verifica-se que a mudança foi percebida pelos colaboradores de todos os níveis da empresa, como demonstram os exemplos que se seguem, referentes, respectivamente, a um director, um encarregado e dois colaboradores.

“A mudança foi enorme.” (Ent. 4, li. 20)

“Teve que mudar(...) Houve muita coisa que mudou.” (Ent. 11, li. 8 e 25)

“Houve modificações e isto veio a melhorar de forma positiva.” (Ent. 18, li. 6)

“Acho que eles começaram mais a desenvolver.” (Ent. 22, li. 16)

A mudança verificou-se em diferentes aspectos sendo de destacar as condições de higiene e segurança no trabalho, a organização da empresa e a respectiva informatização.

“Ora bem mudar, mudou para melhor, tem outras condições de trabalho.” (Ent. 17, li. 6)

“Acho que de certa forma alguma coisa tiveram que começar a funcionar, por exemplo em termos de higiene e segurança, certas coisas funcionaram.” (Ent. 7, li. 14)

“Sofreu muitas alterações na questão da organização do trabalho e em termos de exigir ao operário em acabamentos, e ser mais limpo no trabalho na parte higiénica e em todas as formas.” (Ent. 9, li. 6)

Ao nível da organização da empresa e do trabalho verificou-se uma aposta nas novas tecnologias o que veio a facilitar o trabalho em duas vertentes: na organização e na elaboração.

“Penso que foi ao nível da organização que mudaram as principais coisas. Nesse tipo de organização da produção.” (Ent. 8, li. 28)

No que se refere à organização foi possível melhorar o fluxo de informação. Este aspecto além de ter sido referido como uma mudança inerente à certificação foi também apontado como uma vantagem, decorrente da mesma, como abordaremos de seguida.

“Por exemplo os pedidos, a parte técnica e comercial começaram a funcionar de forma melhor, penso, porque havia sempre a documentação toda que estava registada. Penso que nesse aspecto deve ter começado a funcionar melhor.” (Ent. 7, li. 16)

Esta melhoria no fluxo de informação e no controle de todo o processo de produção só foi possível porque, como referimos anteriormente:

“Agora informatizou-se tudo, ou quase tudo, ainda faltam algumas coisas. Com o tempo informatizar tudo...” (Ent. 1, li. 22)

No que se refere à elaboração do trabalho propriamente dita foi possível simplificar o esforço que era necessário.

“É mais fácil trabalhar, as máquinas são mais modernizadas, mais modernismo nas máquinas, tem mais qualidade. (...) Porque as máquinas são máquinas melhores.” (Ent. 17, li. 10 e 13)

“A mobília vem mais aperfeiçoada de forma a que demora menos tempo a produzir.” (Ent. 18, li. 12)

“A respeito de, do maquinismo que já se tem aqui dentro, a respeito do polimento, acho que máquinas e tudo já está muito mais avançado que outras fábricas. Do que algumas fábricas que eu conheço, só há meia dúzia delas é que começaram a fazer isso, aqui já tem há vários anos, a

respeito de dar verniz, e tudo, às máquinas para trabalhar já estão aqui há vários anos.” (Ent. 23, li. 28)

A melhoria das condições e do processo de trabalho permitiram um aumento de produção.

“Em termos de qualidade, acho que está muito mudada. Sai mais obra, produz-se mais.” (Ent. 21, li. 11)

Quanto à produção as mudanças verificadas aquando da certificação foram acompanhadas, concomitantemente, por mudanças ao nível do tipo de mobiliário produzido.

“De um clássico muito clássico, que era o que nós fabricávamos, para um... Não será um moderno muito moderno, mas é um clássico muito aligeirado, há uma linha já muito moderna no fundo.” (Ent. 2, li. 60)

“Alterações, houve muitas alterações em termos de mobiliário, é outra linha diferente e outro sistema de trabalhar que não tem nada a ver com o anterior.” (Ent. 18, li. 9)

“Para mim a qualidade já existia há muito tempo. (...) É a mesma coisa. Pelo contrário para mim eu não fazia assim. O sistema MDS e MDF’S não gosto muito. (...) É não gosto disso. Tem má qualidade para mim. É um produto que não presta. (...) Aquilo põe a grijar, apanham humidade, não gosto daquilo. Depois se se pisa fica logo aquele defeito.” (Ent. 20, li. 19, 21, 23, 25 e 27)

Ainda no que se refere à mudança, no tocante aos recursos humanos, é notório que a principal alteração se verificou ao nível da responsabilização dos trabalhadores mas também foi percebido que existiu, por um lado, uma diminuição do número de encarregados, que dadas as alterações na produção se tornaram excedentários e por outro lado, uma diminuição de efectivos e das horas de trabalho.

Quanto à diminuição do número de encarregados, com a qualidade a gestão organizacional sofre também profundas alterações uma vez que cada nível da organização necessita agora de um reforçado esforço de coordenação. Muitas organizações optam por diminuir o número de níveis e pela criação de funções de apoio junto dos níveis mais baixos, puxando o processo de decisão para estes patamares. Desta forma valoriza-se a comunicação aberta e a tomada de decisão participada (Walton & Susman, 1987). Recentemente, muitas empresas, iniciaram um processo de remoção de níveis hierárquicos, abrindo novas possibilidades aos trabalhadores, informando-

os acerca do estado dos negócios, encorajando a sua participação e criando trabalhos que envolvem uma maior responsabilidade e mais flexibilidade (Walton, 1985a).

“Isso foi mudando no início, porque antes da certificação havia muitos encarregados, portanto havia o encarregado geral e depois havia nos marceneiros, um na parte das máquinas, haviam para aí uns 10 encarregados. E depois passou a haver só um na maquinação geral, um nos acabamentos e um nos marceneiro, portanto só esses três. Só na maquinação geral que agora só tem 1 antes devia ter para aí uns 6. Isso aí mudou, esta foi a grande mudança que houve assim mais... (...) Acho que foi positivo.” (Ent. 8, li. 212)

“Somos capazes de ter, de ter... não sei se foi pela certificação se não foi, nós tivemos se calhar encarregados de sectores a mais na altura depois simplificamos, diminuimos o número de encarregados, acho que foi uma boa opção.” (Ent. 2, li. 457)

Quanto à diminuição do número de efectivos e das horas de trabalho:

“Há, há menos mão-de-obra.” (Ent. 20, li. 11)

“Nós agora não damos horas nem nada.” (Ent. 20, li. 7)

Mas a diminuição de efectivos não qualificados contrapôs-se a entrada de trabalhadores com um nível de formação mais elevado, compatíveis com o progresso que a empresa efectuou, e indispensáveis à sua evolução. Após à certificação entraram para a empresa mais de uma dezena de pessoas.

“Mudou, mudou um bocado a mentalidade, mudou o processo de fabrico, mudou o quadro de pessoas diferentes, pessoas capazes, mudou bastante.” (Ent. 6, li. 17)

Os recursos humanos contribuíram para a implementação do processo de certificação a dois níveis, por um lado devido a confiança que inspiraram à gerência na sua capacidade de levar adiante esse objectivo e por outro lado pela entrada na empresa de mão-de-obra com um nível de certificação mais elevado.

“Primeiro de tudo penso que a entrada de engenheiros e isso tudo veio ajudar a que isto fosse para a frente em termos de qualidade. Entrada de pessoal novo especializado nessa matéria.” (Ent. 18, li. 4)

“Achava que tinha boas qualidades cá dentro, que éramos capaz de ter boas qualidades, para ser certificada (...) Também apostaram nos trabalhadores que tinham.” (Ent. 22, li. 8)

Esta aposta nos trabalhadores revela o potencial da empresa uma vez que tal como afirmam Peters e Waterman (1987) as companhias de excelência consideram o seu pessoal como a fonte de qualidade e dos aumentos de produtividade. Thomas J. Watson no seu livro *A Business and Its Beliefs*, argumenta que “a diferença entre o sucesso e a falhanço de uma organização pode muitas vezes estar relacionada com a questão de como a organização consegue fazer despertar as energias e os talentos das pessoas que nela trabalham” (Peters & Waterman, 1987: 252).

No início a certificação parece ter sido um factor que provocou o aumento da motivação embora com o tempo este efeito se tenha diluído completamente.

“Penso que na altura em que a empresa se começou a certificar penso que sim que deu motivação. Agora já é mais, já se habituaram à ideia. Já não lhes diz nada.” (Ent. 8, li. 176)

A certificação aumentou o grau de rigor no trabalho.

“É mais exigente agora.(...) Tem que se fazer melhor. Tem que se fazer sempre o melhor.” (Ent. 22, li. 41 e 44)

“Nem eles dantes eram tão exigentes com os empregados como agora.” (Ent. 22, li. 96)

“São mais exigentes, são com os empregados, acho que sim.” (Ent. 21, li. 21)

“Os patrões sempre exigiram que se trabalhasse bem e fizesse bem, fazer bem logo à primeira vez, ficasse logo pronto, e não vir aqui e depois tornar a ir para trás, já se fazia isso antigamente, depois exigiram mais, não é.” (Ent. 14, li. 41)

Mas o rigor não é de forma alguma o contraponto da quantidade uma vez que o volume de trabalho exigido é o mesmo ou até maior.

“Eu ouço falar é que há trabalho a mais. Começa tudo a discutir que há trabalho a mais que é tudo sempre a correr, sempre a correr, sempre a correr. “Isto é que é qualidade, é mas é trabalho a mais, é sempre contentores e contentores.” (Ent. 22, li. 50)

Sewell & Barry (1992: 107/8) citando um trabalhador da *Kay Electronics* evidenciam a necessidade de balanço entre o volume de produção e a qualidade da produção: *‘Quando se é entrevistado perguntam-nos o que é mais importante – qualidade ou quantidade? Eles querem que diga qualidade, mas quando se está na linha vê-se que querem ambas. Mas não podem ter*

ambas.” Segundo Juran, (1980) os seres humanos possuem um instinto inato para a qualidade, para fazer bons produtos em vez de maus. No entanto, nas organizações esse instinto sofre a concorrência de outros parâmetros tais como a necessidade de elevada produtividade, custos baixos e entregas prontas.

Os recursos humanos, quanto a implementação do sistema de qualidade, apresentam-se no discursos dos entrevistados quer como um motivo, como vimos, um obstáculo ou uma vantagem. Quanto a serem um obstáculo, chegaram a ser considerados como o principal.

“Para mim esse foi o principal obstáculo. (...) Esse foi o principal obstáculo.” (Ent. 4, li. 48 e 66)

Às dificuldades inerentes aos recursos humanos poderão até levar a equacionar a hipótese do insucesso do processo tal como foi sugerido por Reger, *et al.* (1994).

“Em termos de rentabilidade não se consegue, não se chega lá é um processo mais burocrático, mais demorado, as pessoas podem, pode-se fazer um esforço para se adaptar, mas não é fácil, é uma experiência que é por um lado benéfica, mas que por outro lado obriga a que se pense duas vezes antes de se começar a fazer.” (Ent. 6, li. 26)

Os principais obstáculos colocados pelos trabalhadores prenderam-se com o facto de terem que fazer registos inerentes ao processo de implementação do sistema de qualidade. Para os trabalhadores os registos pareciam ser apenas uma operação desagradável e sem qualquer utilidade.

“Para quê que é preciso escrever nos documentos, isto está atrasar o trabalho. É só para complicar a vida.” (Ent. 4, li. 29)

“E pronto, sempre trabalharam assim porque é que h’onde estar agora a registar aquilo se aquilo depois não lhes serve para nada.” (Ent. 1, li. 33)

“Levou um bocadinho para as pessoas escreverem mais e cumprirem mais esses mesmos registos.” (Ent. 4, li. 50)

Que alguns procuravam evitar a todo o custo.

“Foi muito difícil mesmo, nós dávamos os documentos para as pessoas escreverem mas muitas escreviam e não era verdade que era para não terem de apresentar os papéis em branco.” (Ent. 4, li. 38)

“Por exemplo, eles se fazem o registo, como passou lá naquela máquina, se nós quisermos saber se passou naquela máquina ou não, vamos ver o registo e sabemos que passou e podemos chama-los à atenção. Olhe passou aqui, já está na fase seguinte e você não registou, podem ser chamados à atenção, por isso...” (Ent. 3, li. 305)

A falta de habilitações literárias levava a que os registos se tornassem uma operação extremamente demorada.

“E pessoas que não estavam habituadas a escrever, não é, que isso é que é o principal problema. Às vezes, certos trabalhos perdiam tanto tempo a registar como a fazer o serviço. Era complicado. Depende, se era uma remessa de obra bastante grande, não é, quando eram grandes quantidades, aí, o registo era um só, mas quando eram pequenas quantidades, os registos afogavam o operador.” (Ent. 2, li. 14)

“Para já não estão habituados a fazerem apontamentos, a fazerem registos, não é assim, muitos deles têm uma certa dificuldade de caligrafia ou até de perceber uma coisa muito simples, têm muita dificuldade, logo à partida...” (Ent. 5, li. 75)

“Eles diziam: «o patrão chega à minha beira e ralha comigo, eu tenho aqui um lote e os documentos não esperam vão para a gaveta.» (Ent. 4, li. 42)

Esta falta de formação generalizada dos trabalhadores da empresa foi largamente apontada como um obstáculo ao processo de certificação e implicou dificuldades ao nível da elaboração dos registos.

“Tem que se criar processos simples e objectivos para não ir esbarrar com o problema das pessoas porque não têm cultura, e não têm certos hábitos. Temos de trabalhar de uma forma, o mais simples e o mais objectiva que é para eles se poderem adaptar mais facilmente, porque se a gente disser faz assim, se a gente lhes explicar eles até fazem bem, eles fazem.” (Ent. 2, li. 144)

“Sabe que isto na indústria, para já, eles nunca, realmente eles nunca olharam para papéis, é logo com uma, com uma aversão aos papéis, papéis não são precisos para nada, no entanto, tem que os mentalizar que as coisas não são assim. Que tem tudo uma razão de ser, não é? Portanto, e aqui os nossos trabalhadores, infelizmente têm pouca formação.” (Ent. 5, li. 83)

“Acho que são as pessoas. Exactamente. Acho que são as pessoas porque muitas pessoas, por exemplo, o hábito de registar, há muitas pessoas aqui que tinham muita dificuldade em escrever, não é?” (Ent. 3, li. 31)

À semelhança do reportado noutros estudos a desconfiança inicial face ao processo de implementação do sistema de qualidade foi notória (Wilkinson, 1992) revelando uma oposição à

mudança inerente ao processo de certificação (Dale & Cooper, 1992; Peratec, 1994; Spencer, 1994).

“São assim um bocadinho desconfiados.” (Ent. 3, li. 63)

“Quando se implementa uma situação destas, no princípio passa, apanha-se com uma barreira de desconfiança, tem que se ir ultrapassando essa barreira aos poucos, tem que se ir ultrapassando essa barreira aos poucos e aos poucos habituando-se a fazer as coisas direitas.” (Ent. 5, li. 87)

A justificação para a resistência ao processo de certificação prende-se com a percepção do controle exercido sobre os trabalhadores através dos registos que estes tinham necessariamente que fazer. Este aspecto pode ser comparável ao que Yong e Wilkinson (1999) designam como controle autoritário e disciplinar sobre os operários através da estrutura sofisticada de vigilância electrónica e gestão da informação associada a sistemas de qualidade. Spencer (1994) aponta como crítica à gestão da qualidade total o facto de que, tal como nos modelos mecanicistas esta filosofia definir o que há a fazer, quem o fará, quando será feito e por que sequência será executado. Apesar de contrariar os princípios subjacentes à qualidade total a realidade parece ser mais a centralização do poder e o controle da gestão do que o reverso (Sewell & Wilkinson, 1992).

“Ah, uma coisa importante, tinham medo de ser controlados, pensavam que aquilo era para os controlar a eles, ou seja, quando agente põe um tempo que demora eles pensam que é para controlar ou para saber se foram eles que fizeram a asneira, se foram eles que fizeram mais depressa, quando não é.” (Ent. 3, li. 58)

“A ficha no serviço ajuda muito porque ajuda a controlar o empregado. Mesmo nós, nós fazemos uma obra hoje e amanhã fazemos igual se nós demoramos hoje 40 horas amanhã não vamos demorara 50. Para eles até é uma grande coisa, porque a gente não pode desmazelar-se. Se demora 40, 41, 42, está normal.” (Ent. 20, li. 57)

“Assim o nosso trabalho é conhecido. Eles fazem uma ficha de obra e uma pessoa é controlada.” (Ent. 19, li. 130)

Se inicialmente receavam que os registos efectuados servissem para controlar o seu trabalho com a passar do tempo esse receio foi-se desvanecendo.

“Bem, ao princípio, um bocadinho mal, para eles, eles estão a ser controlados através daquilo. Quando a gente manda registar tempos e não sei quê, eles não estão a ver que são tempos que nos

vão ajudar no controlo de custos, vão, vão pensar que estão a ser controlados eles próprios, não é, é mais nessa vertente que eles vêm as coisas. Temos é que os fazer sentir que não é bem assim. Que precisamos daquilo para outros motivos.” (Ent. 2, li. 152)

“Acho que eles não viam muito a questão da qualidade viam mais a controlar a eles, o que estavam a fazer o quê que faziam, quantas peças é que eles produziam, com o tempo a mentalidade foi mudando e intenderam que era necessário estes tais registos e hoje em dia acho que já não funciona tanto isso, acho que as pessoas se sentem, acho eu, sentem-se livres no trabalho aqui ninguém é impedido de olhar para o lado.” (Ent. 4, li. 263)

Quando começaram a sentir a utilidade dos registos efectuados perceberam o real interesse da sua realização.

“As pessoas quando começaram a precisar de alguns dados que estavam nos papéis é que começaram a perceber a real importância no fundo da qualidade existir. Até então, até sentir necessidade, diziam que era um estorvo.” (Ent. 4, li. 33)

“E as pessoas começaram a pedir coisas, informação, mesmo, por exemplo, quando um operário fazia uma coisa qualquer numa máquina, ao fim de 10 dias fazia outra coisa qualquer e não sabia se tinha feito às peças todas ou se não tinha feito às peças todas. Dirigia-se ao departamento de controle da qualidade e dirigia-se à responsável: “Olhe não pode ver aí no registo para ver se eu fiz isto ou aquilo.” E ela ia procurar o engenheiro e isso de certa forma ajudava o funcionário naquilo que ele queria encontrar, a informação que ele queria obter e isso foi uma forma de eles também, foi uma forma de eles verem que era importante o que eles faziam.” (Ent. 4, li. 56)

A partir dessa altura os trabalhadores assumiram uma maior responsabilização na sua elaboração, tal como se verificou anteriormente quanto à necessidade de fazer o trabalho bem feito à primeira vez (Walton & Susman, 1987). Aliás a responsabilização parece ser o aspecto que mais se destaca e que maior consenso gera quando se fala na qualidade. Entendemos, na nossa análise a responsabilização, num sentido lato, pelo que ao referirmo-nos a este conceito englobamos nele o empenhamento (Peratec, 1994), a participação (Juran, 1980; McAdam & Leonard, 2001) e a motivação para a qualidade (Juran, 1980; Feigenbaum, 1991; Dale & Cooper, 1992).

Esta responsabilização dos trabalhadores permite situar a gestão de recursos humanos na versão *soft* uma vez que segundo Mick Marchington (1995) as noções de participação e envolvimento dos trabalhadores são centrais para qualquer consideração acerca da gestão de recursos humanos. Termos como *empowerment*, trabalho de grupo, autonomia e comunicação estão dispersos na

literatura de gestão que publicita e celebra as últimas iniciativas em gestão de recursos humanos. No entanto, segundo o mesmo autor, a centralidade do tema envolvimento dos trabalhadores depende da versão da gestão de recursos humanos de que se está a falar. Se a gestão de recursos humanos for concebida em termos da sua variante *hard*, o envolvimento dos trabalhadores está longe de ser assegurado.

A responsabilização inerente ao processo de certificação tornou-se algo indesmentível para os trabalhadores.

“Responsabilidade eles também têm que ter no trabalho que fazem independentemente de sermos certificados ou não, mas no fundo veio porque há coisas que devido aos tais registos que têm que fazer há coisas que devido aos tais registos que tem fazer e que as pessoas tem que assinar em como fizeram aquele trabalho, não é só assinar que conta, tem é o que fazer bem. Se o fizerem mal nós vamos imputar as responsabilidades a essas mesmas pessoas. E como existe os registos para comprovar que foram essas pessoas que fizeram esse trabalho também se exige mais delas.” (Ent. 4, li. 225)

“Há sempre uma responsabilidade, vou fazer este trabalho, tenho que o registar, vão saber que fui eu que o fiz. Vou ter a preocupação de o fazer bem feito á partida.”
(Ent. 13, li. 73)

“Aumenta a responsabilidade, é uma pessoa ter responsabilidade pelo que fazemos. Uma pessoa se fizer bem não tem problemas em assinar, agora se fizer mal e assinar à frente e estiver mal, a pessoa vem atrás e sabem quem fez o erro.” (Ent. 16, li. 34)

“Com estas fichas ele não pode negar que foi ele que fez. Assim temos como provar o erro.” (Ent. 10, li. 40)

“Bem, se está tudo apontado se algo corre mal vai-se atrás pelos papéis e sabe-se quem fez.” (Ent. 7, li. 179)

“Eu acho que devia ter mudado um bocadinho. Tem que se ter mais responsabilidade. (...) Eu estou na parte do acabamento. Então uma obra que não está em condições volta para trás outra vez. (...) Tem que sair com qualidade.” (Ent. 21, li. 38, 43 e 47)

Ultrapassadas as desconfianças iniciais o acréscimo de responsabilização inerente aos registos é considerado vantajoso e benéfico para os próprios trabalhadores.

“Assim a pessoa tenta fazer o melhor possível porque sabe que a partir daí até chegar cá cima está registado a pessoa que fez. Acho que foi uma coisa boa e não há problema porque mesmo que passe para a fase seguinte e a pessoa viu que está mal não vai andar à procura de quem fez, vê pela assinatura e vai ter com a pessoa ou diz ao encarregado e resolve-se o problema. Há uns anos

atrás era quem foi e não foi e apontavam para aquele e assim sabe-se perfeitamente quem foi. Assinou e eu acho que quem assinou tem de ser responsável. Eu não vou assinar uma coisa que eu não fiz. Acho que isso foi uma norma boa, quem fez bem ou mal é responsável.” (Ent. 15, li. 55)

“Para mim é uma vantagem porque se estiver qualquer coisa mal eu sei que fui eu que fiz a obra e se estiver bem também sei que fui eu que fiz a obra é a vantagem que tem. Sente-se mais á vontade porque sabe-se quem foi e é o responsável por aquele serviço. Ao passo que se aquele serviço não tiver marca nenhuma nós não sabíamos se era este ou aquele e poderia ser ou não nosso o defeito e assim a gente corrige o defeito se for o caso.” (Ent. 18, li. 41)

“É bom registar porque, por exemplo a gente não registava e o serviço ia para frente e havia uma coisa que estava mal, estava mal por qualquer motivo, não se sabia quem foi, normalmente quando está bem toda a gente fez, mas quando está mal ninguém foi. Se estiver mal ou bem está ali o nome, a pessoa rubricou, a pessoa assumiu ora se está mal ou está bem a pessoa assinou à partida é responsável.” (Ent. 15, li. 47)

Estas afirmações vão no sentido de que os trabalhadores respondem melhor – e com mais criatividade – quando não são exaustivamente controlados pela gestão, colocados em tarefas estritamente definidas e tratados como uma indesejada necessidade mas quando lhes é dada extensa responsabilidade, quando são encorajados a contribuir e quando são ajudados a atingir a satisfação no trabalho (Walton, 1985b). A responsabilização dos trabalhadores também parece aproximá-los mais da visão da Teoria Y que os perspectiva como cooperadores e empenhados no trabalho (Wilkinson *et al.*, 1998; McGregor, 1960). Por estas razões os sistemas de qualidade são vistos como benéficos para os próprios trabalhadores (Yong & Wilkinson, 1999; Kochan & Rubinstein, 2000).

“Para a gente por um lado até é um bom, até é bom, por a gente se não trabalhasse para a qualidade era capaz de baldar-se mais e não dar tanto no trabalho, não aperfeiçoar tanto o trabalho, e deixar seguir certas coisas que a gente vê que está mal e chega a gente e a gente diz não, não está bem tem que ir para trás. Como é a qualidade eles exigem mais e por vezes a gente também sente, eles às vezes reúnem aí as pessoas para ter mais cuidado na, no que chega às mãos das pessoas...” (Ent. 24, li. 16)

Mas nem todos os trabalhadores se empenham no seu trabalho.

“Ora bem tudo depende de quem estimar – a pessoa o emprego. Há empregados que não ajudam o patrão, não trabalham aquilo que deviam trabalhar. Aí no meio há muita gente.” (Ent. 20, li. 77)

“Isso é evidente, eles procuram aligeirar o trabalho cada vez mais e por isso têm que haver alguém que supervisione.” (Ent. 2, li. 671)

“É a lei do menor esforço: “Isto não foi comigo, já chegou assim.” (Ent. 6, li. 158)

“Há pessoas e pessoas, há funcionários e funcionários. Há uns que se empenham, mas a percentagem é pouca. Há outros que tem que se andar em cima deles. Há funcionários que tem aquela mentalidade de quanto menos fizer melhor é para eles. (...)Mentalidade quanto menos fizer mais satisfeitos eles se sentem. Mas ganhar querem ganhar mais. Há um conflito de ideais que às vezes não se percebe” (Ent. 6, li. 141 e 374)

Peters e Waterman, no seu livro *In Search of Excellence* (1987: 73) citando um gestor da GM escrevem o seguinte: *“Os nossos sistemas de controlo são desenhados sob a hipótese aparente de que 95 por cento dos nossos empregados são mandriões, nunca fazem nada bem feito, estão sempre a ver se conseguem pregar uma mentira, fazem vigarices, roubam, ou de algum modo prejudicam a empresa. Desse modo desmoralizamos os 95 por cento que actuam com responsabilidade, pelo facto de termos sistemas que os protegem dos 5 por cento que de facto são maus empregados.”*

A percentagem prevista pelos autores acima é francamente mais positiva relativamente aquela que é percepcionada na empresa.

“Arriscaria 50%. Trabalham para manter o emprego, o resto não justifica.” (Ent. 6, li. 148)

Existem, contudo, visões mais optimistas, quer por parte das chefias, quer por parte dos funcionários, como se segue:

“Quase todos se esforçam, há aí um outro que gosta de trabalhar pouco, faz uns fretes e tal mas a maioria das pessoas no trabalho se esforçam.” (Ent. 1, li. 160)

“Do topo e dos próprios trabalhadores. Uma equipa impecável. E podíamos fazer mais. Parecessem pessoas civilizadas e são.” (Ent. 2, li. 790)

“Acho que são considerados como um valor.” (Ent. 2, li. 693)

“Eu acho que esta empresa toda a gente dá o máximo.” (Ent. 21, li. 71)

Com a certificação o acréscimo de responsabilidade foi um factor comum para todos os níveis da organização. Também às chefias sentiram esta mudança. Mesmo que não tivesse existido este

acréscimo de responsabilização, a responsabilidade dos supervisores nas organizações é enorme porque têm que ser responsáveis por si próprios e também pelos seus subordinados. As chamadas de atenção parecem infinitas: controle da assiduidade e do absentismo, administração de pessoal, formação, reuniões, qualidade e orçamentos... Às vezes parece que o dia acaba antes de metade dos problemas terem recebido alguma notícia (Crosby, 1979b).

“Principalmente das chefias exigiu mais e devia exigir ainda mais. Devia-se clarificar ainda mais às coisas porque às vezes há campos em que as coisas às vezes não são bem definidas e não se sabe ao certo de quem é a responsabilidade. Mas devia-se, isso era um factor, que para mim acho que era muito importante. Definir bem quem faz o quê. E até onde é que pode ir. Para não haver atropelos, porque assim, pode-se exigir sempre mais das pessoas e pode-se ter melhor resultados..”
(Ent. 2, li. 437)

“Eles sabem bem, sabem porque se há um produto que o cliente recebeu por defeito e com defeito esse produto volta para trás depois são chamados á razão tanto eles como nós que estamos à frente do trabalho.” (Ent. 9, li. 45)

O principal aspecto inerente à responsabilização das chefias prendeu-se com à obrigatoriedade dos encarregados assegurarem que os registos tinham que ser realizados.

“Haver estes controles, as pessoas a fazer o trabalho, as medições, outro operador além de fazer o trabalho tem que registar. Isso são coisas que às vezes não dava tempo e às vezes as chefias não iam muito por aí e se o operador não aponta-se também ninguém chamava à atenção (...) isto eram obstáculos.” (Ent. 8, li. 32)

E também neste aspecto podem-se encontrar referências a dificuldades.

“Receptivos, eu acho que estavam, mas se calhar era preciso que houvesse mais vontade das chefias.” (Ent. 8, li. 135)

As explicações para estas dificuldades podem ser encontradas na mudança do *status quo* (James, 1996); no medo de perder a direcção e o controle sob os operários (Bradley & Hill, 1987; Dawson in Yong & Wilkinson, 1999) e na falta de capacidade para delegar competências (Fox in Yong & Wilkinson, 1999; Olian & Rynes, 1992).

“Aah, mas ao princípio foi assim complicando porque também tivemos que mexer com, com hábitos criados já antigos, formas de trabalhar antigas que tivemos de mudar, mudar sistemas.”
(Ent. 2, li. 26)

“Isto mexe sempre com alguma coisa de novo, as pessoas sempre vêm que, portanto, há alguma mexida, que há mais papéis, que há mais um processo organizacional em termos de acompanhamento das coisas, as pessoas sentem. Mas para além disso não há assim muito mais barreiras. Será aqui como noutro lado qualquer.” (Ent. 6, li. 67)

“O processo em si, quer dizer, aquela adaptação das pessoas com momentos de promoção, despromoção, que estas coisas dão para isso...” (Ent. 6, li. 48)

Mas, tal como aconteceu com os trabalhadores, também no que se refere às chefias os obstáculos foram sendo ultrapassados.

“Eles só tiveram mais relutância à mudança e por ser novidade, mas, por exemplo, eles hoje em dia já se adaptaram.” (Ent. 3, li. 269)

Apesar dos obstáculos que surgiram pode-se considerar a reacção dos trabalhadores ao processo de certificação como francamente positiva.

“Os trabalhadores reagiram bem, pelo menos na parte onde eu estou, de resto não sei. (...) Não havia reclamações.” (Ent. 22, li. 24 e 34)

“Eu acho que estavam todos disponíveis para o que fosse preciso.” (Ent. 8, li. 133)

“Eu acho que toda a gente quer evoluir mais e fazer as coisas melhor, não é. Por isso acho que aceitamos bem isso.” (Ent. 23, li. 21)

Em síntese podemos dizer que verificamos ao nível do papel dos recursos humanos seis factores que se afiguram como um obstáculo ao processo de certificação. São eles a percepção de controle, alguma inoperância dos encarregados, a resistência à mudança, falta de formação e falta de percepção da utilidade do processo. Apesar da maioria dos entrevistados se distribuir por estes seis factores considerados obstáculos ao processo de certificação, no que se refere aos recursos humanos, houve quem considerasse que neste aspecto não se verificou nenhuma dificuldade.

“Ah, não, não, toda a gente cooperou bem, não houveram obstáculos nenhuns.” (Ent. 12, li. 21)

“Oh, não (obstáculos) aliás aqui os funcionários não são pessoas de porem muitos obstáculos, eles não são pessoas que se lhes dissemos que temos de fazer isto ou aquilo, por norma eles fazem.” (Ent. 12, li. 112)

Tendo-se, portanto, revelado ao nível dos recursos humanos as maiores resistências é importante salientar que existem também outros constrangimentos inerentes ao processo de certificação, nomeadamente a falta de orientação e de princípios claros de acção.

“Pois, pois, é preciso por umas fachas nas rampas, amanhã é nas escadas, depois é preciso por corrimões nas escadas, depois da próxima vez já é preciso por umas marcas debaixo dos extintores, bolas, ando sempre com o trolha atrás de mim para pintar. Bolas, se houvesse um plano director, logo inicial. Para mim, essa é que era... Fazer pouco mas bem feito logo desde o início e a partir daí íamos avançando gradualmente.” (Ent. 2, li. 131)

“Devia haver, sei lá, devia haver alguém responsável, ou na empresa, ou extra empresa, a quem recorrêssemos para esse tipo de trabalho, para fazer uma análise bem feita e bem estudada para definir o que é que a gente tem que fazer para obedecermos às normas e aos requisitos que é preciso, para não estarmos a transgredir aquilo, que não tem interesse nenhum.” (Ent. 2, li. 125)

“A gente vê que há, não há, não há quem nos oriente, pelo menos é o que eu sinto no dia-a-dia, não há quem nos oriente de uma forma correcta e objectiva.” (Ent. 2, li. 103)

Além dos aspectos acima referidos é importante realçar a burocracia que se evidenciou como uma desvantagem da certificação (Dale & Cooper, 1992; Ashton, 1993, Conti, 1999) mas à medida que o processo foi evoluindo tornou-se possível combatê-la através da simplificação dos procedimentos.

“Depois há outra coisa, nós é que temos de dizer aquilo que queremos e depois passar para o papel de uma forma prática e simples, portanto e no início não foi isso que se passou. Era uma coisa muito burocrática, muitos papéis e depois o trabalho que se tinha com os papéis, era muito apontamento, era muito complicado, hoje em dia as coisas já estão muito mais simples.” (Ent. 5, li. 15)

“Os principais obstáculos, eh, como é que eles dizem? Eh, como é que eles dizem... querem evidências para tudo percebe? Qualquer documento que se faça eles dizem “Você fez isto porquê?” “Quem é que confirmou isto?” Todas as linhas eles querem evidências.” (Ent. 5, li. 17)

“Mexeu com muitas coisas, a implementação de “papéis” no terreno, criar hábitos de registos é sempre complicado e no início, se calhar, havia documentos a mais e foi-se trabalhando para que eles fossem diminuindo.” (Ent. 2, li. 7)

Tal como as dificuldades sentidas em relação aos trabalhadores, também a burocracia levou a questionar se o esforço despendido valeria a pena.

“Será que vale a pena estar aqui com estas alterações todas, com estas burocracias todas?” (Ent. 8, li. 145)

A resposta à questão acima pode ser encontrada nas vantagens apontadas inerentes ao processo de certificação.

“Trouxe vantagens, claro que trouxe.” (Ent. 12, li. 29)

“Eu acho que é melhor em todos os sentidos.” (Ent. 11, li. 50)

No que se refere à posição competitiva no mercado a certificação trouxe muitos benefícios (Anderson, *et al.*, 1994; Baylis, 1999; Beattie & Sohal, 1999) para o mercado interno mas as principais vantagens notam-se sobretudo no que se refere ao mercado internacional.

“E então, no que respeita à exportação, às pessoas que nós visitam e sabem que nós temos o certificado de qualidade, logo à partida ficam mais à vontade e com mais confiança.” (Ent. 5, li. 45)

“Para a exportação há vantagens. (...) O produto certificado é já meio caminho andado para a aceitação. Lá fora levam um bocadinho em conta a certificação da qualidade.” (Ent. 1, li. 61 e 65)

Possuir certificado pode ser o motivo que leva a optar pela escolha de determinada empresa em detrimento das suas congéneres.

“A nível de mercado com os clientes. Há quem procure, se tiver que escolher entre uma empresa certificada e outra, uma é certificada, vai por aí.” (Ent. 8, li. 44)

A certificação permite reforçar o nome e a imagem da empresa (Galleto, 1999; McTeer & Dale *in* Khan e Hafiz, 1999) através das garantias de qualidade que são oferecidas dessa forma aos clientes (Baylis, 1999; Khan & Hafiz, 1999).

“A certificação, o que eu vejo nela é mais a vantagem a nível de cliente. O cliente vê...” (Ent. 2, li. 85)

“Uma grande vantagem: a nível da imagem, a nível da imagem hoje mais do que nunca e amanhã ainda vai ser melhor. Isso tem um reflexo muito grande.” (Ent. 5, li. 40)

“Desde logo a certificação traz-nos muitas vantagens, pelas garantias que podemos dar aos nossos clientes e pela qualidade de nome, pela satisfação...” (Ent. 4, li. 8)

Apesar da organização da empresa não ter sido considerada como um motivo para a implementação do processo de gestão pela qualidade, essa mesma organização surge também como uma vantagem da certificação.

“Há vantagens, há sempre vantagens a nível de organização, há sempre vantagens.” (Ent. 1, li. 53)

“A organização que melhorou (...) O resultado vê-se. Em termos de organização.” (Ent. 8, li. 44 e 149)

“Não é a certificação que vai fazer com que o guarda-fatos seja mais bem feito ou mais mal feito, mas uma coisa é certa pode organizar mais e melhor, essa é uma das vantagens.” (Ent. 1, li.13)

“Há uma diferença que eu noto, acho que há muito mais organização. Mesmo entre todos, há uma coisa ou outra que não está tão bem organizada, mas vão levando isto muito mais organizado.” (Ent. 13, li. 57)

“As vantagens da certificação, para mim, se não for mais, obriga-nos a ter as coisas de forma mais organizada. Essas são as mais evidentes, não é. Nós temos que ter a fábrica além de arrumada, nós temos hábitos de arrumo já antigos, isso está fora de questão. Mas ainda nos obriga a ter mais. Mais esmero...” (Ent. 2, li. 233)

A organização afectou transversalmente a empresa tendo sido notada em todas as áreas.

“Em termos interiores da empresa foi muito bom porque devido ao sistema de certificação isto exigiu muito, muita organização em todas as áreas da empresa.” (Ent. 4, li. 9)

Além da organização outra vantagem da certificação foi a facilitação da comunicação entre todos os colaboradores da empresa, permitindo ultrapassar aquilo que era considerado um *handicap*.

“Como não há comunicação, que é uma falha muito grande que a empresa tem, não haver comunicação entre as pessoas responsáveis, uns tem uma ideia, outros tem outra, e outros tem outra. Então chega uma que tem a ideia e reúne o tal gabinete e as pessoas responsáveis por esse gabinete, tomam as decisões e saem para cá com uma decisão, mas outra pessoa altera o esquema, deixa de ser aquilo que foi no início, torna-se a alterar, portanto em termos de trabalho não há organização. Isso é uma coisa que falha na empresa.” (Ent. 7, li. 65)

A condensação da informação e a possibilidade de usar os dados registados para colher informações úteis para o funcionamento da empresa é também um dos benefícios que esteve associado ao facto de todas as áreas da empresa se terem tornado muito mais interligadas.

“Outra das coisas que surgiu foi trabalharmos em rede, a produção está toda interligada.” (Ent. 4, li. 77)

“Permitiu que a informação estivesse pela fábrica toda distribuída de igual forma para toda a gente ter acesso.” (Ent. 4, li. 25)

“Agora está tudo computarizado e é muito mais fácil. (...) Agora pode-se fazer uma interligação entre os móveis produzidos, as ferragens, a matéria prima, a madeira...” (Ent. 4, li. 80 e 84)

“Se as pessoas não dialogam e não dão as informações necessárias lá para dentro as coisas nem sempre correm bem. Isto vai afectar a secção de produção que não tem tempo para actuar a tempo. Se calhar está a produzir outros móveis que não estão a sair porque não há informação suficiente da parte comercial e isso vai afectar todas as áreas. Porque as matérias primas se não derem a informação a tempo e horas eu não posso comprar a tempo e horas, temos que trabalhar em cima da hora, em cima da carga. Se as coisas fossem faladas com tempo eu até posso ser apontada no meu trabalho de coisas que eu poderia fazer melhor, que eu posso não ver, mas que as pessoas de fora podem ver. Para isso é preciso que as pessoas conversem, dialoguem umas com as outras que é para ver se isto anda para a frente.” (Ent. 4, li. 157)

“Por exemplo, nós queremos trabalhar, queremos ter alguma informação do trabalho de outra pessoa, podemos consultar sem um maior problema, sem termos de andar à procura.” (Ent. 4, li. 78)

“Acho que é mais a organização da empresa, mais a gente, sei lá, precisa de uma informação qualquer tem ali, está, os dados estão tratados e a gente ao cruzar os dados nem sequer no início imaginava que aquilo ia dar alguma coisa, consegue-se tirar ilações que são importantes para a organização.” (Ent. 3, li. 70)

“Criamos um gabinete em que estamos todos no mesmo gabinete, em vez de estarmos longe uns dos outros e queremos alguma informação temos de andar para trás e para a frente, estamos todos no mesmo gabinete falamos todos uns para os outros, qualquer problema, mesmo que não tenha a ver com uma ou outra pessoa, todos ouvimos e todos damos uma opinião, isso também, ajudou.” (Ent. 4, li. 95)

Relativamente ao sistema de comunicação da empresa as informações são transmitidas através de quatro níveis de comunicação.

“Nós temos gerência, direcção, secções e depois os operários.” (Ent. 4, li. 258)

“Qualquer decisão que seja tomada pela gerência – normalmente, a gerência quando toma uma decisão qualquer reúne com as várias secções a quem directamente diz, vai implicar. E essas pessoas é que dizem às pessoas que implica.” (Ent. 4, li. 253)

“Da gerência ao encarregado geral e depois do encarregado de secção ao trabalhador.” (Ent. 6, li. 244)

As reuniões entre as chefias são frequentes.

“Semanalmente com os encarregados de secção.” (Ent. 9, li. 103)

“Costumava ser às sextas-feiras e depois foi alterado para às segundas-feiras. Das 5 horas até às 7 horas.” (Ent. 10, li. 70)

“O encarregado geral, o encarregado dos marceneiros, eu, o encarregado da maquinaria geral e o gerente, e a engenheira.” (Ent. 10, li. 73)

“Quase sempre é o patrão, o encarregado geral, a Eng.^a e os encarregados das secções.” (Ent. 11, li. 90)

O principal objectivo destas reuniões é:

“Batalhar naquilo que está mal, naquilo que se pode melhorar e orientar o trabalho para a semana. Se tiver que sair é preciso adiantar isto ou aquilo. Todas as segundas-feiras eu tenho um cartapazo onde está tudo definido, assinalado o trabalho urgente e as outras coisas.” (Ent. 10, li. 75)

Há situações em que se reúne toda a gente.

“Normalmente, se for uma decisão... Depende há coisas em que se faz uma reunião geral, digamos, chamasse toda a gente...” (Ent. 2, li. 528)

“Ah, havia, havia. Reuniões a malta toda e falava.” (Ent. 17, li. 31)

“Não já tem acontecido, às vezes. Sei lá, agora nem tanto, mas há uns três ou quatro meses, uma vez decidiu-se cortar as horas extras, reuniu-se toda a gente porque nós aqui trabalhamos um bocadinho com as horas extras.” (Ent. 2, li. 531)

“Então juntou-se toda a gente, o patrão falou com todos, todos ouviram: “A partir de hoje vai ser assim, ver ser assado.” Pronto. Às vezes, no almoço de Natal também se comunica, qualquer, qualquer ideia que é para por em prática no ano seguinte: “Este ano que vem vamos fazer isto ou vamos fazer aquilo, vamos caminhar para aqui ou vamos caminhar para acolá.” Para as pessoas estarem dentro dos assuntos. É uma forma directa e objectiva de dizer a todos. É mais fácil para as pessoas estarem dentro do assunto.” (Ent. 2, li. 538)

Por vezes a informação é transmitida de forma escrita.

“Qualquer coisa com respeito à empresa eles põem um papel no quadro.” (Ent. 14, li. 104)

Verifica-se um elevado grau de informalidade, sobretudo com o gerente responsável pela área produtiva da empresa.

“Acho que aqui na parte produtiva, de direcção há uma boa comunicação. Aqui há dois gerentes um cuida mais da parte produtiva e o outro da parte comercial. E essa pessoa anda sempre em comunicação com eles e eles se tiverem algum problema eles são resolvidos na hora. As coisas não ficam por resolver.” (Ent. 4, li. 285)

“Até o próprio gerente vai e fala com todo os trabalhadores, sei lá, já tem acontecido, qualquer coisa que ele ache que deve falar...” (Ent. 2, li. 348)

“Passo através de..., por vezes até falo eu, (o gerente) outras vezes e já fiz isso, paro a secção e faço-lhes ver que as coisas não são assim tem que ser de outra maneira. Parem que em dois minutos a gente resolve isso e faço-lhes ver que as coisas não podem ser assim.” (Ent. 1, li. 147)

“Em relação aos empregados, à direcção, pronto, um dos gerentes, que é o que está mais ligado à produção, anda muitas vezes aí pela empresa e muitas vezes até pergunta porque é que estão a fazer assim, tem um contacto mesmo directo.” (Ent. 3, li. 367)

Segundo Peters e Waterman (1987: 237 e 241) uma *“das características mais importantes das companhias de excelência é a falta aparente de uma cadeia de comando rigidamente seguida. É claro que a cadeia de comando existe para as grandes decisões, mas não é muito usada para as comunicações do dia-a-dia. Para a troca de informações a norma é a informalidade. As pessoas andam de facto de um lado para o outro, os gestores de topo estão em contacto regular com os empregados dos níveis mais baixos (e com os clientes), todos se tratam em geral pelo primeiro nome (...) os objectivos e valores gerais são fixados e a informação é partilhada numa escala tão vasta que as pessoas sabem rapidamente se estão ou não a conseguir realizar o seu trabalho, e se estão a realizar ou não de maneira adequada.”*

Os contactos informais que se estabelecem na empresa permitem que todos os funcionários se sintam à vontade para dar sugestões acerca do seu trabalho. Embora a recolha de sugestões não se efectue de forma sistemática e contínua:

“Pode ser colhida na forma de operar, mas isso não é nada instituído. Isso é desenvolvido na hora. Pode haver mas não é nada imposto que seja assim.” (Ent. 6, li. 265)

Sempre que queiram os funcionários podem dar a sua opinião e essa opinião é valorizada e estimulada pela empresa.

“Sempre. Se para fazer, eu por exemplo, pergunto sempre e digo aos encarregados para fazerem exactamente a mesma coisa, perguntam se há sugestões da parte deles para fazer um determinado trabalho. Se houver uma sugestão deles que seja boa pode a gente não estar a vê-la e eles que estão no terreno vê-la e mais, até mais, isto foi feita foi fulano de tal que descobriu.” (Ent. 1, li. 164)

“Senão eles pensam vou-me estar a incomodar para quê, então eu não penso, que se lixe, deixa andar. Estão a trabalhar, olhe se eu fizesse, e eu se vejo que a ideia é boa eu digo: “Oh pá, segue.” E não é só quem manda ou quem tem poder para mandar que deve...” (Ent. 1, li. 172)

“E eles conversam comigo: “Oh, -- se fizermos assim ou assim acho que conseguimos resolver o problema. E eu então ouvi a opinião deles e mudei o processo e estamos a fazer conforme nós queríamos.” (Ent. 2, li. 596)

“Acho que nós devemos estar abertos a ideias. E estamos, não é? Se alguém me der uma ideia... Alias, eu que estou no terreno se alguém me der uma ideia, se o trabalhador tem outra ideia, eu digo sempre: “Oh pá, mas se tu vires outra forma de fazer isto tu diz.” (Ent. 2, li. 567)

A maior parte dos trabalhadores considera que dar sugestões acerca do trabalho é uma maneira de participação na organização e uma forma de contribuição para a melhoria do desempenho.

“Sempre que é possível, que acho que o meu trabalho é melhorado se não fizer de maneira que estamos habituados, que dá mais rendimento, falo.” (Ent. 13, li. 92)

“Por vezes se nós... por vezes nós estamos a fazer qualquer serviço se eu entender que a minha ideia os vai ajudar a eles n’alguma coisa não tenho problemas nenhum em dizer ao meu encarregado. E já aconteceu, são situações que a gente alerta, não é, para que isto funcione sempre bem.” (Ent. 18, li. 73)

“Chamo à atenção se o trabalho não estiver bem. Chamo à atenção para não fazer de uma maneira e fazer de outra. Para fazer a melhor maneira de fazer o trabalho.” (Ent. 16, li. 51)

Enquanto que para outros parece ter sido benéfico pelo gosto na realização do trabalho que entendem deve ser executado o melhor possível.

“Eu acho que é bom para todos, porque se der fé à primeira vez já não chega ao terceiro nem ao segundo. (...) Vai logo corrigir-se.” (Ent. 24, li. 45 e 48)

No entanto, para alguns parece que a responsabilização e uma maior participação no trabalho não trouxe qualquer vantagem.

“As vantagens para nós aqui foram... nós temos que trabalhar, fazer bem feito, trabalhar cada vez mais, vantagens poucas mesmo. (...) Para os empregados, ter qualidade ou não para nós a qualidade é sempre a mesma, temos que fazer por ela, fazer a nossa qualidade.” (Ent. 13, li. 36 e 39)

“Para nós, para o empregado a coisa é a mesma, agora para os patrões, não sei. Não sei se tem vantagens nisso ou se não.” (Ent. 14, li. 22)

Apesar do gosto pelo trabalho e do desejo de participação ser comum há exceções:

“No meu trabalho, acho que não porque esta é uma firma que tem pessoas superiores à gente e acho que os superiores tem por obrigação e fazem, nesse aspecto não queixo, fazem as coisas fazem com que as coisas saíam bem. A gente apenas tem que executar o que eles mandam desde o momento que a gente faça o que eles mandar não há problema.” (Ent. 15, li. 75)

Neste ponto denota-se que embora haja abertura por parte das chefias às opiniões dos trabalhadores, permanece o entendimento, por parte de alguns, da organização segundo um modelo mecanicista, onde os trabalhadores obedecem a ordens e o planeamento e a decisão está separada da execução (Brocka & Brocka, 1992; Clemmer, 1992; Peratec, 1994; Spencer, 1994; Cardy & Dobbins, 1996, Ross, 1999; Kochan & Rubinstein, 2000). Se há quem se esforce por dar sugestões válidas à execução do trabalho também há pessoas com os quais não se pode contar.

“Depende. Depende. É assim, eu acho que sim, com todas as pessoas não porque nem todas as pessoas são civilizadas ao ponto de escrever coisas interessantes. Se toda a gente tivesse educação e tivesse civismo para o fazer, acho muito bem porque eles muitas vezes, dão ideias, pelo menos a mim, do dia-a-dia, oh, sei lá, estamos a fazer uma instrução de trabalho ou um procedimento ou qualquer coisa assim e eu esforço-me para que eles se envolvam, não é porque é mais fácil, é mais fácil, em vez de chegar ali e dizer: “olhe eu tenho isto para por aí, é mais fácil dizer o que é que acha e eles aí, às vezes, dão algumas sugestões. Pronto. Era importante, claro que era importante, porque ninguém, melhor do que eles sabem como é que funcionam as coisas lá em baixo, isso, não me venham cá com histórias, mesmo uma pessoa que tenha estudos, não tem nada a ver.” (Ent. 3, li. 387)

“Só que não dá para fazer isso com todas as pessoas, infelizmente não dá.” (Ent. 3, li. 399)

Fazendo-se a contraposição das vantagens e dos obstáculos, pode-se afirmar que apesar dos segundos, os primeiros trouxeram de facto benefícios para a empresa pelo que o saldo é claramente positivo. Apesar disso é evidente no discurso dos entrevistados alguma desilusão face ao processo de certificação em quase todos os factores apontados como vantagens.

Em relação às vantagens no mercado:

“O nosso mercado ainda é um bocado indiferente – o preço – custo, preço – produto sente-se muito isso, a questão da qualidade, da marca.” (Ent. 6, li. 32)

“Não há escolha, o consumidor não escolhe, não troca o nosso produto por outro, só por ser certificado, portanto, em termos comerciais e rentáveis ainda não deu frutos.” (Ent. 6, li. 11)

Em relação ao importante papel dos recursos humanos que interpreta como tendo sido desvirtuado pelas questões burocráticas:

“O aspecto de produtividade ou rentabilidade não se conseguiu porque esse ainda é um sistema muito burocrático que está.” (Ent. 6, li. 23)

Em relação à organização da empresa que parece ter sido irrelevante:

“ Não, a expectativa era que de facto estivéssemos sempre á frente com ideias novas, com vontade de ter uma empresa – com organização, mas isso ficou à quem da expectativa.” (Ent. 6, li. 43)

Em resumo:

“Actualmente não traz nada é um investimento que não deu frutos.” (Ent. 6, li. 8)

7. CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Já verificamos anteriormente que o departamento de pessoal não participou na disseminação de informação relativa ao sistema de certificação da empresa. Mas qual foi o papel do departamento de pessoal na implementação do sistema de qualidade? A esta pergunta os inquiridos responderam da seguinte maneira:

“Acho que não teve nenhum papel, pelo menos que eu notasse assim...” (Ent. 2, li. 264)

“Não participou muito activamente.” (Ent. 4, li. 89)

Além de não ter desempenhado qualquer papel na implementação do sistema de qualidade o departamento de pessoal parece que também não sofreu nenhuma mudança com a certificação.

“Penso que nós trabalhamos igual, não houve assim grandes alterações para já.” (Ent.12, li. 34)

Relativamente à sua função na empresa verificamos que assume um carácter meramente administrativo e burocrático. Quando questionamos acerca das tarefas que o departamento de pessoal é responsável notamos que se abriram muitas possibilidades:

“São várias.” (Ent. 9, li. 127)

No entanto, verificamos que essas tarefas se cingiam a procedimentos administrativos relacionados com:

- A selecção, o recrutamento e a formação:

“Ao princípio vim cá em cima dar os dados, ou por acaso não vim, eles foram lá em baixo ter comigo, isso já em 85. Já lá vão 17 anos.” (Ent. 14, li. 124)

“Tarefas, penso eu, que é a selecção de pessoal quando vem cá alguém pedir um emprego, de resto não sei.” (Ent. 8, li. 65)

“O departamento de pessoal é responsável pela aquisição de novas pessoas e pela formação.” (Ent. 4, li. 131)

“Se o pessoal for tirar cursos, fica registado porque têm dados dos trabalhadores, mas acho que não fazem muito mais.” (Ent. 8, li. 70)

- O controle de assiduidade, o absentismo e o pagamento de salários:

“Às vezes, há alguns assuntos que tenho assim, coisa pouca, às vezes assinar uma falta.” (Ent. 10, li. 103)

“E se eles faltarem vêm cá justificar a falta e essas coisas, não é, mas a nível...” (Ent. 3, li. 103)

“Vem aqui acima ou assinar uma falta ou mais nada. (Ent. 14, li. 124)

“Ora bem, normalmente, quando eu falto se puder avisar aviso se não puder no dia a seguir venho aqui e entrego a justificação. Venho assinar a falta e entrego a justificação. A norma da casa é esta no dia seguinte a faltar venho aqui entregar a justificação.” (Ent. 15, li. 100)

“Aqui em cima tratam dos salários e se tiver que contratar alguém.” (Ent. 8, li. 92)

“Vimos fazer as contas.” (Ent. 20, li. 104)

“O departamento de pessoal por aquilo que eu me apercebo é um bocado (...) eles controlam faltas e, e, e vencimentos e no processamento de salários, e... penso eu que eles ajudam nesse campo, agora p'ra..” (Ent. 2, li. 328)

Esta percepção geral acerca das exclusivas funções administrativas do departamento de pessoal foram confirmadas pela responsável de departamento, nomeadamente, no que se refere à selecção e recrutamento e ao controle de assiduidade, absentismo e pagamento de salários:

“É tratar da gestão de pessoal, ver... Pronto, tudo inerente ao pessoal, não é, desde o contrato de trabalho profissional, desde o recrutamento, não é, desde tudo isso.” (Ent. 12, li. 36)

“E tudo o que tem a ver directamente com eles, eles vêm cá para assinarem as faltas, tudo isso. Tudo...” (Ent. 12, li. 40)

“Quando têm dúvidas sobre os vencimentos, não é, quando recebem os vencimentos, ou então, quando faltam, quando têm determinadas faltas, ou para saber alguns direitos que têm. É mais nessas situações que eles se dirigem ao departamento de pessoal.” (Ent. 12, li. 43)

“Fazer os registos finais, ver as faltas, fazer os vencimentos, eh, ver as categorias deles, é tudo isso, não é, agora directamente com eles a gente sabe quando eles vêm cá, ou a gente vai á fábrica buscar as fichas de produção, agora prontos.” (Ent. 12, li. 198)

Sintetizando:

“É assim, nesta empresa o papel da secção de pessoal é simplesmente tratar de coisas burocráticas, mais nada, num...” (Ent. 3, li. 100)

Se os trabalhadores conhecem o departamento porque a ele recorrem, basicamente, para a justificação das suas faltas, verifica-se por parte das chefias de topo e dos encarregados um profundo desconhecimento da sua pertinência dentro da empresa e das funções desempenhadas por esse sector.

“O departamento de pessoal... Não estou a entender bem isso.” (Ent. 11, li. 107)

“O departamento de pessoal, eh, quando se refere ao departamento de pessoal, refere-se ao, de, de, a nível de...” (Ent. 5, li. 209)

“O departamento de pessoal nem sei ao certo quem é o responsável.” (Ent. 8, li. 63)

“Departamento de pessoal é o que? Como disse do pessoal?” (Ent. 1, li. 99)

“Assim, assim pelo menos na nossa empresa não estou a ver assim...” (Ent. 4, li. 144)

Ao nível do planeamento inerente à função de pessoal que a existir a aproximaria de uma perspectiva de gestão de recursos humanos e a afastaria de uma perspectiva de administração de pessoal, atribuindo um carácter estratégico à função, (Poole & Mansfield, 1992; Guest, 1994; Sparrow & Hiltrop, 1994; Legge, 1995; Purcel, 1995; Price, 1997; Guest, 1998; Budhwar, 2000) constatamos o seguinte:

“Isso não existe. É o diário.” (Ent. 2, li. 402)

“As coisas vão acontecendo.” (Ent. 6, li. 80)

“Vai-se andando, vai-se fazendo.” (Ent. 13, li. 96)

Apesar da inércia quanto à visão estratégica que o departamento de pessoal poderia ter, este é encarado como tendo essa possibilidade.

“É o que eu digo esse era um dos campos onde podíamos depois trabalhar mais, no sector de pessoal era uma das vertentes onde se podia trabalhar muito.” (Ent. 2, li. 404)

No entanto, o único planeamento, mínimo, inerente à função de pessoal na empresa decorre das exigências da norma.

(Planeamento) *“A nível da qualidade acho que há qualquer coisa, de resto não há nada. Há qualquer coisa do género de um plano de formação para o ano e o objectivo de lançarmos produtos. E é só porque a qualidade exige que se apresente essas coisas.”* (Ent. 8, li. 98)

A ligação do departamento de recursos humanos à estratégia de negócios, embora seja recomendada pela gestão estratégica (Purcel, 1995; Budhwar, 2000) é algo que ainda não acontece na empresa estudada. Pelo contrário, denota-se um certo afastamento das diferentes secções da empresa não tendo tido a gestão de topo qualquer preocupação em associar a gestão de recursos humanos ao sistema de qualidade.

“É assim, nós estamos como se fosse dois edifícios um bocado separados, não é. Aqui está a parte da contabilidade, comercial e assim e depois é a direcção de produção é que tem mais a relação com os empregados. E normalmente qualquer coisa que é preciso dos empregados, normalmente é a direcção de produção que vai.” (Ent. 3, li. 109)

Esta divisão entre as áreas produtiva e administrativa leva a que os trabalhadores se dirijam mais facilmente ao departamento de qualidade, ou ao departamento de produção, do que ao departamento de pessoal:

“Sim, sim, ah isso sem dúvida. (...) Há o contacto diário, não é.”(Ent. 3, li. 117 e 119)

Esta lacuna é reconhecida como devendo ser resolvida.

“Se calhar devia haver mais interligação entre a gestão de pessoal e a produção.” (Ent. 4, li. 146)

“Podiam estar mais interligados.” (Ent. 4, li. 154)

“É a secção de pessoal tem que estar mais ligada ao pessoal, não é, não pode ser uma secção à parte. Devia ser alguém que estivesse a trabalhar com eles no dia-a-dia, para que conhece-se a realidade deles para não haver um desfazamento entre o que está em cima e o que está em baixo.” (Ent.3, li. 241)

“Se calhar devia haver mais uma interligação entre a gestão de pessoal e a produção. A secção de pessoal chama o pessoal para trabalhar mas se calhar se houver mais ligação entre o departamento de produção esta podia dizer que precisa mais disto ou daquilo e aquele podia actuar. Se eles disserem as necessidades que tem de ambas as partes talvez as coisas funcionem melhor.” (Ent. 4, li. 146)

Talvez o principal factor explicativo, do carácter administrativo do departamento de pessoal, seja o papel desempenhado pelos diferentes encarregados da empresa, uma vez que esses sim, estabelecem uma relação estreita com os trabalhadores.

Os defensores da gestão de recursos humanos entendem que as operações de gestão das pessoas devem ser descentralizadas e integradas na gestão de linha (Blyton & Turnbull, 1992; Storey, 1995). Aliás, segundo Storey (1995) a constatação desta realidade na prática pode ser entendida como um passo em frente na confiança dos próprios gestores, que abandonando a posição de que são eles os mediadores privilegiados entre o trabalho e a gestão e os únicos capazes de medir a

fiabilidade e a praticabilidade de novas iniciativas, deixam espaço a intervenção dos gestores de linha (Storey, 1995). Contradizendo estas perspectivas Armstrong (1995) afirma que: se num nível não estratégico, a gestão de recursos humanos envolve *giving personnel back to the line*, não é imediatamente óbvio que isto oferece qualquer futuro para os especialistas da função pessoal. Apesar desta argumentação o modelo de Harvard, *soft*, da gestão de recursos humanos atribui uma enorme responsabilidade à gestão intermédia no que se refere à gestão dos recursos humanos, que defende dever fazer parte das suas funções, nomeadamente no que se refere à delegação, à liderança, à participação e ao trabalho de equipa (Poole & Mansfield, 1992; Price, 1997).

Se quando perguntamos em que situação é que os trabalhadores se dirigem ao departamento de recursos humanos a resposta foi:

“Por questões administrativas que sejam necessárias, para uma questão ou outra tem sempre os encarregados de secção que resolvem o problema, ou não, e depois se é necessário vêm cá cima. A não ser que seja mais administrativo, documentos e assim. Para qualquer assunto é o encarregado, não tem lógica andar a passear até aqui à secção de pessoal. É sempre resolvido pelos responsáveis.” (Ent. 6, li. 419)

Assim, qualquer problema que surja é resolvido, com a participação das chefias intermédias, da seguinte forma:

“Se a gente poder resolver sem ter que chamar resolve-se se a gente vir que não se pode ou que tem dificuldade chama-se o encarregado e ele decide.” (Ent. 24, li. 68)

“Normalmente é com o encarregado porque quando se vem cá em cima é porque o problema é grave demais. Normalmente é com o encarregado que se resolve o problema. Problemas de trabalho é lá em baixo.” (Ent. 15, li. 106)

Corroborar-se desta forma o papel das chefias intermédias na gestão dos recursos humanos. Mas, como seria de esperar denota-se uma hierarquia de autoridade ascendente com três níveis: encarregado de secção, encarregado geral e gerência.

“Geralmente falamos com o encarregado de secção e depois se ele não estiver falamos com o encarregado geral.” (Ent. 17, li. 49)

“Com o encarregado geral e se não for o encarregado geral com o patrão. Mais com o encarregado geral porque ele está dentro do assunto.” (Ent. 17, li. 46)

Embora o contacto com a gerência se caracterize por uma extensa informalidade, testemunhada nas frases anteriores e justificada pelo facto de um dos gerentes estar muito ligado à produção e conhecer de perto os funcionários, não há, por parte desta, uma desvirtuação da autoridade dos encarregados ou chefes de secção.

“Sim e há uma coisa que eu nunca fiz e jamais farei, nunca desautorizo uma pessoa que está a mandar num sítio, e mesmo que eu perceba que o trabalho não está a ser bem feito, que se mudar, ou que até está a estragar, não digo não faça assim, mas chamo a pessoa em questão e falo com ela, jamais desautorizo ninguém, seja ele quem for, não desautorizo.” (Ent. 1, li. 186)

Se isso acontecesse os encarregados de secção poderiam dizer:

“Afim de contas, ou mando ou não.” (Ent. 1, li. 192)

Apesar de eventuais lacunas na actuação das chefias intermédias a sua autoridade continua firmemente a ser legitimada.

“Uma vez que se deu poder ao responsável da secção, deve ser ele a decidir, se agente vê que está mal há sempre um que diz: “Oh pá isto não está bem.” Ele é que vai decidir como é que vai ser feito não sou eu que vou chegar ali: “Não, não faz nada.” Nem pense nisso, nem pense nisso. Nunca fiz isso nem nunca faço.” (Ent. 1, li. 201)

“Tem uns que mandam bem e outros que mandam menos bem – e há outra coisa, às vezes, há uma coisa que tem que ser feita e a pessoa que havia de dar a ordem não está e alguém vai ter que dar a ordem e eu na minha ideia, toda a minha vida pensei assim, às vezes é melhor uma decisão do que nenhuma decisão, uma decisão menos boa, que nenhuma se não, não se faz nada, as pessoas e fica o problema resolvido, compreende?” (Ent. 1, li. 194)

Que considerações explicativas poderão ser tecidas acerca deste vazio inerente ao departamento de recursos humanos da empresa? Como é que uma função tão importante, nomeadamente para a competitividade organizacional e para os sistemas de qualidade (Ishikawa, 1985; Pfeffer, 1994; Sitkin, *et al.*, 1994; Wilkinson, *et al.*, 1998) se situa num quadro tão meramente administrativo? Podemos encontrar vários factores.

“Pelo que vejo podia funcionar melhor.” (Ent. 9, li. 127)

A sensibilidade para as questões de pessoal, se para uns é uma faceta inata e fascinante para outros poderá ser encarada como algo sem importância e até difícil de entender. A formação na área de recursos humanos revela-se muito importante para desempenhar um trabalho eficaz e eficiente nesta área.

“Porque não há sensibilização para esse tipo de coisas.” (Ent. 2, li. 302)

“É assim, primeiro porque está assim instituído, segundo porque devia ter uma pessoa só para secção de pessoal. Se calhar a pessoa que devia estar na secção de pessoal devia ser uma pessoa com formação para isso e não uma pessoa que trabalha na contabilidade e trabalha noutra coisa qualquer.” (Ent. 3, li. 182)

Além da formação dos colaboradores do departamento de recursos humano também é questionada a sua organização.

“O departamento de pessoal, para já aqui não está bem estruturado...” (Ent. 2, li. 266)

“O que não há é uma organização criada, bem estruturada. De resto, mínima, existe.” (Ent. 2, li. 365)

“Não sei, se calhar porque o departamento de pessoal não existe, porque se o departamento de pessoal existisse ele próprio também podia desenvolver mais (...) ele próprio teria pernas para andar e acabava por se gerir a ele próprio com a supervisão de alguém, é evidente...” (Ent. 2, li. 304 e 307)

Neste contexto, que perspectivas tem o departamento de pessoal dentro da empresa? Que funções poderá desempenhar?

“Pois, deviam estar, deviam estar bem discriminadas e bem, bem definidas nesse campo, porque há muitas coisas que se podia fazer em termos de departamento.” (Ent. 2, li. 268)

“Acho que se devia estruturar uma pequena área mas com um factor suficiência, para resolver problemas e vem organizada.” (Ent. 2, li. 356)

“Estar mais próximos das pessoas, as pessoas têm problemas.” (Ent. 2, li. 310)

“E andar sempre alguém no terreno que veja se as pessoas estão...” (Ent.2, li. 313)

Ao nível da selecção e do recrutamento perspectivam-se um leque de actividades para o departamento de pessoal, tais como a criação de uma bolsa de ofertas de emprego e a formalização do processo de selecção.

“Mesmo a maneira como seleccionam as pessoas, acho que deviam ver o currículo e essas coisas e muitas vezes...” (Ent. 3, li. 154)

“Por exemplo, que devia haver, já tenho falado nisso várias vezes, devia haver um registo se vier cá alguém para se candidatar a trabalhar nós devíamos registar essa informação. (...) Onde é que trabalhou, ficar com os dados mínimos. Preenchia-se uma fichazinha, ficava aí o registo mas cedo ou mais tarde nunca se sabe se tinha interesse. E como agora temos recebido vários currículos de pessoas que estão interessadas em vir para aqui trabalhar já a um nível um bocadinho mais superior e acho que é de todo o interesse, esse departamento de pessoal criar um ficheiro para reunir esses dados. Um dia que seja preciso vai-se lá consultar. Desenhadores, engenheiros técnicos. Portanto, eu acho que se devia estruturar uma pequena área mas com um factor suficiência para resolver esse tipo de problemas e vem organizado.” (Ent. 2, li. 346 e 350)

Seria útil que o mesmo departamento assegurasse o registo dos dados pessoais dos trabalhadores.

“A ideia que eu tenho é que com o número de trabalhadores que nós temos, o departamento de pessoal, já justifica que haja alguém responsável por aquele campo. Para controlar as pessoas, controlar faltas, controlar essas coisas e controlar também os dados das pessoas. Sei lá, há tantas coisas que agente precisa às vezes, por exemplo: de quem é aquele carro? Não sei de quem é. Vai-se ver a matrícula ando por aí a correr a perguntar a todos de quem é o carro azul que está lá fora. Não. Não era preciso, sei a matrícula vou ao computador sei logo de quem é o carro. O departamento de pessoal é que me devia dar essa resposta. De quem é o carro assim, assim? Ah, é de fulano. Eu ía lá, ok. Um caso pratico. Ou, um rapaz faltou, faltou, o que é que se passa? Tem que se telefonar para casa dele para saber o que é que aconteceu. Mas eu tenho os telefones, mas devia haver nesse aspecto... Sei lá, podia-se fazer outras coisas, coisas que mexessem com as pessoas. Sei lá... Sensibilização... Se têm filhos, têm a família deles, às vezes na festa de Natal, fazer qualquer coisa, não é... O departamento de pessoal devia mexer essas coisas.” (Ent. 2, li. 282)

“Registos. Todos os registos. Dados pessoais das pessoas e fazer-se registos pessoais que não existem, eu sei que não existem. Eu tenho os telefones deles por casualidade, eu é que procurei, preciso, às vezes de telefonar para os empregados, por isso eu é que procurei fazer um ficheiro próprio, o que está mal, não é, devia estar centralizado em alguém.” (Ent. 2, li. 275)

No que se refere à integração, o departamento de recursos humanos podia organizar determinadas actividades de que são exemplo as seguintes:

“O próprio departamento de pessoal devia ter uma certa autonomia nesse aspecto, pelo menos para alertar os problemas e depois arranjar soluções, e criar fazer com que as pessoas se sentissem bem e gostassem de trabalhar aqui e fizessem parte da equipa, é isso que interessa. Criar um espírito de equipa aqui dentro. Isto era uma forma de os motivar, penso eu. Se nós tivéssemos aqui um departamento, de vez em quando aparecia uma coisa diferente, as pessoas começavam, gostavam, não é? Toda a gente gosta de trabalhar era mais um incentivo, mais qualquer coisa.” (Ent. 2, li. 319)

“Fazer uma festa, até dar um brinquedo aos filhos que é o que toda a gente faz, se calhar era mais marcante para eles. Ficava todo o ano lá em casa. É o que eu penso.” (Ent. 2, li. 298)

Se as pessoas não se sentirem bem numa organização ela não merece existir. A sua humanidade deve ser respeitada e deve-lhes ser dada uma oportunidade para gostarem do seu trabalho e terem uma vida feliz (Ishikawa, 1985). Após uma empresa contratar ou promover um trabalhador deve decidir quão extensa será a sua socialização. Com uma socialização mínima, às organizações transmitem pouco da sua cultura, das suas regras informais e da sua socialização. É provavelmente mais barato fazer isto mas a consequência é os empregados sentirem um fraco vínculo psicológico e um fraco empenhamento para com a organização (Schuler, *et al.*, 1987). Na organização estudada não parece existir nenhuma preocupação com a integração dos trabalhadores.

“Eu acho que podiam ajudar e muito. Deviam, por exemplo, a maneira como se recebe alguém na empresa, por exemplo, acho que era muito importante. (...) A integração das pessoas” (Ent. 3, li. 131 e 134)

“Podia haver mais acompanhamento. Por exemplo, quando eu entrei quem me ajudou mais foi a --, foi ela que me esteve a mostrar a fábrica, mas de resto não houve um acompanhamento mais específico. Uma pessoa a dizer qual a função de determinada pessoa, está relacionada com outra ou estão relacionadas com estas tarefas. Não há assim um acompanhamento tão bom como isso. As pessoas acabam por se sentir um bocado desmotivadas exactamente por não haver um incentivo. Falta um bocado este aspecto.” (Ent. 7, li. 43)

No que concerne à formação esta é também uma actividade que poderia ser desenvolvida pelo departamento de recursos humanos, particularmente, porque no contexto de sistemas de qualidade ela chega a ser considerada como a forma mais económica e efectiva de a conseguir (Pires, 1993).

“A formação, por exemplo, eles é que haviam de organizar os planos de formação e falar com as pessoas: “quem é que está interessado?” E podiam ver o quem é que estaria vocacionado para cada área e propor às pessoas.” (Ent. 3, li. 190)

Desta forma concluí-se que às respostas às questões: “Neste contexto, que perspectivas tem o departamento de pessoal dentro da empresa?” e “Que funções poderá desempenhar?” são peremptórias ao remeterem esta secção para as mesmas tarefas de carácter administrativo apenas solicitando mais diligência na sua concretização.

8. DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES ASSOCIADAS AOS RECURSOS HUMANOS

Como vimos anteriormente o departamento de pessoal só desempenha funções de âmbito administrativo e jurídico na empresa. Se assim é, importa descrever como se processam as principais dimensões associadas aos recursos humanos. Na escolha das dimensões da gestão de recursos humanos baseamo-nos na proposta de Neves (1996). Para o autor, as dimensões da gestão de recursos humanos são as seguintes: recrutamento e selecção; formação; remuneração; relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efectivos, balanço social e gestão administrativa e jurídica. Algumas das dimensões propostas pelo autor não foram aqui contempladas por não serem por nós consideradas indispensáveis para o estudo. Uma vez que o processo de comunicação já foi caracterizado no ponto “o processo de implementação do sistema de qualidade”, seguidamente descreveremos como se processa a selecção, recrutamento e integração, a formação, a avaliação do desempenho, a análise e descrição de funções (equipa/individual – flexibilidade/rotatividade) e a remuneração.

No que se refere à selecção e recrutamento, dados os argumentos atrás esgrimidos é claro que:

“Para a aquisição de trabalhadores, o departamento de pessoal, praticamente não existe.” (Ent. 2, li. 333)

“O departamento trata dos procedimentos legais.” (Ent. 6, li. 82)

A decisão de admissão de funcionários encontra-se a cargo da gerência:

“Quem costuma fazer a portanto, a, admissão de pessoal é o patrão, depois o pessoal vai à chefia para ver a experiência e depois é que se vê se ele tem ou não capacidade para estar na empresa.”
(Ent. 5, li. 212)

A selecção e recrutamento na empresa prima pela informalidade.

“Mesmo a maneira como seleccionam as pessoas, acho que deviam ver o currículo e essas coisas e muitas vezes...” (Ent. 3, li. 154)

Não existem práticas estabelecidas ao nível do levantamento de futuras necessidades de recursos humanos, nem da recolha de dados de candidaturas espontâneas. O recrutamento de novos funcionários acontece por contactos informais ou por solicitação directa destes à gerência. No primeiro caso recorrem-se às pessoas mais próximas:

“Por contactos directos, as pessoas passam aqui ou nós vamos falar com A, B ou C porque nos interessa.” (Ent. 2, li. 345)

“Precisa-se de um marceneiro, fala-se ali com o vizinho fala logo ali com o primo ou não sei quem, se quer vir vem se não quer vir não vem. Portanto, normalmente é mais por, por...” (Ent. 2, li. 341)

Também acontecem situações em que são os futuros funcionários a solicitar emprego.

“Normalmente as pessoas aparecem e são recrutadas a partir daí, ou não, consoante as necessidades, ou quando precisamos.” (Ent. 2, li. 336)

“Muitas vezes são pessoas que vêm procurar a gerência, não é, ou outras vezes são os trabalhadores lá fora que vêm procurar a empresa, se nós precisarmos, o gerente, geralmente é o gerente, o gerente ou o encarregado geral, convocam-no para vir à empresa, vêm as qualidades dele e vêm onde trabalharam e se tiverem lugar...” (Ent. 12, li. 56)

A inserção na empresa exige um período probatório.

“São dois meses. Serve, serve, não serve não serve. Não adianta nada estar aqui a tapar o sol com uma peneira.” (Ent. 1, li. 109)

“Tenho que o conhecer bem, fica à experiência, trabalha, vê...” (Ent. 1, li. 106)

O estágio realizado permite avaliar a capacidade de desempenho do funcionário para as funções a realizar e situar o funcionário num determinado nível salarial.

“Agente contrata pessoas para vir trabalhar e eu não tenho a certeza se elas sabem trabalhar ou não, algumas que sabe, a gente já as conhece, há outras que não sabe, e eles dizem logo: “Quanto é que eu vou ganhar?” “Oh pá, não sei, você bem, depende do trabalho que você fizer.” (Ent. 1, li. 112)

“Olhe há muita gente que vem pedir aqui trabalho, ou olho para ele e não sei se ele sabe alguma coisa, isso não sei, nem lhe prometo se ele vai ganhar assim ou vai ganhar de outra maneira.” (Ent. 1, li. 104)

Quanto à integração ela é pouco valorizada na organização, como referimos anteriormente, e não faz parte das funções do departamento de pessoal, sendo antes desempenhada pelo departamento de qualidade.

“É assim, ou é conhecido, ou às vezes contrata-se uma pessoa e não se sabe bem para que sítio é, não está bem destinada, se é para aqui se é para acolá, bem ao Gabinete Técnico e depois logo se vê para que é que ela tem jeito, devia estar mais organizado nesse aspecto.” (Ent. 3, li. 158)

“Já aconteceu aqui, virem para aqui pessoas que nós nem sequer sabemos que havia uma pessoa para se integrar. Eu acho que, chega aí a pessoa nós ficamos surpresos e a pessoa também. Está tudo bem mas...” (Ent. 3, li. 150)

Se não se processar por este método a questão da integração é entregue aos chefes de secção e aos futuros colegas de trabalho.

“Nesse dia eu apresentei-me fui ter com ele e comecei a trabalhar à beira das outras pessoas que estavam aí, para me dizer como é que se fazia é como era habitual, para me habituar ao sistema da casa.” (Ent. 24, li. 237)

“É apresentado ao encarregado. O encarregado selecciona um trabalho para fazer e põe à beira alguém que saiba para ele entrar no ambiente.” (Ent. 16, li. 76)

“Eu penso que é o encarregado de cada secção que é responsável por isso, embora o encarregado geral também tenha poderes sobre ele e o oriente naquilo que pode.” (Ent. 18, li. 95)

Dada a falta de atenção do departamento de pessoal ao processo de integração às dificuldades são mais que evidentes.

“Se admitir uma pessoa nova para – normalmente, há um boicote, escondem tudo e mais alguma coisa, eles querem dar nas vistas, não por eles saberem, serem os bons, é mais por aquilo que aparentam ser é que mostram são mais individualistas.” (Ent. 6, li. 203)

“Não são abertos, escondem. (...) Têm receio tomem o lugar deles. Bloqueiam, não deixam a pessoa nova que vem adaptar-se -- tentam -- fazem tudo para deixar a pessoa isolada.” (Ent. 6, li. 208 e 210)

“Não a pessoa é que desiste. Como tem o ponto fraco de ser novo, os outros são mais antigos, não por aquilo que sabem, mas pelos anos que tem, e depois falta-lhes o apoio ou cobertura dos responsáveis de estar atentos a isso e de perceber que a pessoa nova ainda não está a fazer o trabalho porque os outros estão há mais tempo. A pessoa que está a trabalhar tem que saber, estar adaptar-se às novas regras da empresa durante um mês ou dois, mas ao fim de um mês ou dois tem que estar apto a fazer o trabalho de qualquer um, mas normalmente isso não acontece. Vem uma pessoa nova qualificada das UNIVAS e anda ali a marcar passo porque o sistema não permite, são

os chamados vícios dentro da empresa que são difíceis de dominar, não são difíceis, é uma questão de vontade, é complicado.” (Ent. 6, li. 216)

Para superar as lacunas existentes quanto à questão da integração procurou-se estabelecer procedimentos para colmatar as deficiências.

“Antigamente, as pessoas eram recebidas, não é, mas no fundo não havia uma recepção por parte da secção de pessoal. Então, nós transcrevemos para o novo procedimento quando vier para aqui alguém, primeiro deve ser a secção de pessoal a receber essa pessoa, que trata dos procedimentos legais e avisa a direcção da qualidade para integra-la. Prontos. Ou seja, para lhe apresentar quem vai ser o responsável para lhe dar um bocadinho da história da empresa, pronto, essas coisas. Não posso constatar se é verdade ou não porque entretanto não entrou mais ninguém. Pronto. Acho que isso seria o procedimento correcto.” (Ent. 3, li. 142)

Atrás, verificamos que a formação era uma das actividades que foi considerada pelos entrevistados como devendo fazer parte do leque de actividades do departamento de pessoal. Como referimos na problemática teórica, a formação pode despoletar as competências necessários à qualidade, bem como, facilitar as mudanças de atitudes e de comportamentos inerentes à mesma (Dale, *et al.*, 1990). A formação pode também transmitir a informação necessária ao trabalhador para que este possa decidir e agir (Juran, 1980). *“Porque tornar-se um parceiro estratégico, significa um papel completamente novo para os recursos humanos, estes podem ter que adquirir novas competências e capacidades” (Ulrich, 1998: 129).*

Quanto ao levantamento de necessidades de formação não parecem ter existido ou existir acções consistentes nesse sentido.

“Há um mínimo, normalmente, é o departamento de qualidade que faz isso, mas é um mínimo.” (Ent. 2, li. 391)

A maior parte das tarefas relacionadas com a formação são deixadas ao cuidado do departamento de qualidade.

“Já não sei a quem compete isso. Aqui há uma mistura, normalmente empurra-se para a qualidade não sei porque. Vai tudo lá parar. Vai tudo lá parar. Em relação á formação, há formação, não há muita, não haverá aquela que era necessária mas há. Agora, como é que ela aparece, quem tem

necessidade de uma formação, geralmente, comunica com a pessoa que trata desses assuntos, ou quando aparece uma proposta de formação, do instituto de emprego ou de alguma associação, ou de alguma empresa de formação que manda para cá essas informações e nós depois vemos, se interessa interessa se não interessa não interessa. Quando interessa as pessoas...” (Ent. 2, li. 371)

“Essa parte da formação é mais com o departamento de qualidade.” (Ent. 8, li. 92)

“Faz parte (do departamento de qualidade) também motivar as pessoas para isso. Mete panfletos de todos os cursos à entrada para quem estiver interessado.” (Ent. 7, li. 128)

“Formação. A formação é assim, normalmente, somos nós (departamento da qualidade) que vemos o que é que... Portanto, nos recebemos o plano de formação do CFIMMP, nós fazemos lá muita formação e todos os planos de formação que vêm cá ter estão no Gabinete Técnico. Nós consultamos e também estão no quadro do picador de entrada, tem lá um quadro de informações gerais para todos os funcionários e eu ponho também no quadro, para, às vezes, se alguém querer se inscrever. Da parte deles, normalmente eles não mostram interesse. Nós, no Gabinete Técnico tentamos quando há algum que se interessa ou assim, falam comigo e eu falo com a DAF, que é a Divisão Administrativa e Financeira, se há problema em ir ou não há, normalmente eles não se opõem, peço à secção de pessoal para fazer o pedido porque eles pedem a dizer como estamos cá integrados na empresa...” (Ent. 3, li. 163)

“Exactamente, a formação até está... Tudo o que é da formação eu guardo (departamento de qualidade), pode alguém querer consultar alguma coisa ou haver um colóquio ou qualquer coisa, normalmente é o que faço.” (Ent. 3, li. 175)

Aquando do estudo realizado não existia nenhum levantamento de necessidades de formação na empresa nem existia qualquer acção de formação mas no passado, os trabalhadores tiveram oportunidade de frequentar cursos.

“Não havia grande selecção, eh, aqueles que queriam iam, a partir do momento em que estavam naquela área, não é, de e iam, não havia assim uma grande quebra de produtividade.” (Ent. 12, li. 224)

“Fizemos para eles todos, quem quis ir foi das várias áreas.” (Ent. 2, li. 387)

“Vão porque querem, normalmente. Já fizemos aqui algumas acções internamente, formações pós-laboral dentro da empresa, dois ou três cursos.” (Ent. 2, li. 383)

“Também houve para aí esses cursos de formação e a gente teve oportunidade de andar.” (Ent. 19, li. 52)

A autorização para a existência de disponibilidade para participar na formação dependia do fluxo de trabalho, sendo que, este não poderia ser posto em causa e assumia-se, logicamente, como a prioridade das prioridades.

“O patrão antigamente dizia: “Há aí muito que fazer, vós ficais aqui, quando não houver é que ides lá para cima.” Que era dentro do nosso refeitório. Era lá a sala para isso.” (Ent. 14, li. 139)

“Isto era assim, era, quer-se dizer... uma pessoa, pronto, ia para o curso, não era, era feito aqui nas instalações e uma pessoa, às vezes, às vezes, havia trabalho e ia-se para o trabalho em vez de ir para o curso, depois era conforme. Quando o trabalho não era muito deixavam o pessoal ir á vontade, quando o trabalho apertava muitas das vezes não se podia ir, primeiro estava o trabalho e havia pessoas que resmungavam gostavam de fazer o curso... Foi-se passando assim.” (Ent. 11, li. 134)

“Formação, eu cheguei a entrar num, eu cheguei a entrar, dei nome e tudo mas ir às aulas uma vez só. (...) Era a tal coisa, havia muito trabalho, ah hoje não se pode ir às aulas, ninguém ia, só na nossa secção quando eu fui, éramos para aí uns 8 ou 9, ninguém ia.” (Ent. 24, li. 211)

A aposta na formação dos colaboradores muitas vezes é equacionada tendo em conta o custo/benefício, uma vez que nada garante que o investimento feito dessa forma seja rentabilizado, podendo até ser o pretexto para sair da empresa fazendo-se valer das competências adquiridas.

“É um risco porque às vezes perco muito tempo a investir num trabalhador aqui na empresa e depois ele vai para outra empresa. Eles vêm cá busca-los já feitinhos, não é? Já tem acontecido.” (Ent. 2, li. 713)

“De uma hora para a outra vão trabalhar para a concorrência. Nós aqui dentro da empresa temos à volta de 100 pessoas, devemos ter formado para aí 200, e esta é a percentagem que temos cá dentro. Em termos empresariais, o empresário quando vê situações dessas pensa porquê que eu hei-de andar a investir. Traz custos, quebras de produção, porquê que eu hei-de andar a formar pessoas?” (Ent. 6, li. 101)

As razões apontadas acima podem estar na origem da opção pela não realização de formação.

“Já houve quase sistemático, anos seguidos, mas por várias razões deixou de se fazer isso.” (Ent. 6, li. 98)

“Não há muitos anos que não tem havido formação. (...) Não, acho que não, aqui na fábrica não.” (Ent. 23, li. 146 e 149)

Outra das razões pode ter a ver com facto de o esperado aumento de produtividade, consequência da formação, não se verificar.

“Não se nota nada. Não porque tenha formação ou não tenha, aqui temos um processo implementado em que as pessoas trabalham, pode ser exigido mais ou menos, mas não é a formação em si que vai dar a produtividade.” (Ent. 6, li. 117)

Até porque o que se aprendia depressa se esquecia.

“Tinham um quadro, o professor e íamos aprendendo alguma coisa. Se calhar agora se perguntar alguma coisa eu não sei.” (Ent. 10, li. 128)

Hoje em dia a formação ministrada é pelos encarregados da empresa e é feita de forma consistente no dia-a-dia.

“Há formação interna na empresa. A formação interna é dada todos os dias, praticamente, no terreno. Nós temos uma ficha individual para cada pessoa onde é colocada toda a informação que é dada. Por exemplo nós temos formação que são os encarregados que estão ali para orientar todas as pessoas que tiverem dúvidas e essa formação é dada todos os dias. Outro tipo de formação não estou a ver porque também não há necessidade.” (Ent. 4, li. 171)

A existência de financiamentos, na altura, parece ter constituído um móbile para a formação.

“Houve quando eram aqueles cursos financiados pelas empresas.” (Ent. 8, li. 105)

Esse apoio, no que se refere à formação, foi conseguido através da APIMA.

“Esse curso de formação foi patrocinado pela APIMA.” (Ent. 18, li. 104)

A formação que existiu teve início à cerca de 10 anos atrás e terminou à cerca de 3 ou 4 anos.

“Na altura, isto já foi há muitos anos, a formação já tem 10 anos ou mais, naquela altura começou-se a haver formação, até lá não se ouvia falar de formação, até aí, não se ouvia falar muito, começou a haver a sugestão de alguém, de determinadas entidades, que se podia fazer formação, eh, em determinadas áreas e depois gerência falava com os encarregados para ver quais eram as possibilidades de eles quererem e eles aderiram e fez-se para aí três anos de formação. Com turmas até grandes. Acho que foi bom para eles.” (Ent. 12, li. 210)

“Houve há cinco anos. Eu participei nela. Depois houve mais à cerca de 3, 4 anos.” (Ent. 10, li. 122)

Esta formação era monitorizada em horário pós-laboral.

“Nós trabalhávamos, trabalhávamos cá em baixo, na altura se não me engano era até às 6 horas, trabalhávamos até às 6 horas e depois íamos das 6 às 8 ou 8.30 lá para cima, íamos 7 ou 8, íamos para lá fazer às aulas.” (Ent. 23, li. 138)

“Era depois do horário de trabalho. Era das 6 às 7h30m ou 8 horas, mais ou menos, agora já não posso precisar, mas era para cima de duas horas e depois havia a parte prática que era feita em horário de trabalho.” (Ent. 12, li. 220)

Actualmente parece não existir da parte dos trabalhadores grande interesse neste tipo de formação.

“Nós temos formação pós laboral para as pessoas que querem, são poucas pessoas principalmente da parte laboral, a maior parte delas não quer, limitam-se a fazer o trabalho delas, não querem consumições nem...” (Ent. 4, li. 132)

Quantos aos conteúdos eram essencialmente teóricos.

“Teóricas, foi, teóricas, práticas não.” (Ent. 13, li. 125)

“Sim era uma coisita porque a gente ia aprendendo algumas coisas, um gajo está sempre a aprender, sabe que a gente ia lá para cima e aprendia certas coisas que se fazia na prática mas na teórica, não é.”(Ent. 23, li. 142)

Em termos práticos a formação parece não ter surtido grandes efeitos.

“Essa formação valeu mas teoricamente foi só umas coisinhas. Em termos práticos não valeu muito a pena, em teoria aprendeu-se umas coisitas.” (Ent. 9, li. 143)

Embora as áreas de formação tenham sido variadas.

“Sobre diversas áreas, sobre marcenaria, sobre mecânica, entalhadores, eh, era formação específica para as pessoas.” (Ent. 12, li. 72)

“Era sobre a higiene e segurança e utilidade.” (Ent. 19, li. 60)

“Sobre o tal problema da qualidade... Tirou-se o curso não é que fosse assim um curso.” (Ent. 13, li. 118)

Os proponentes da qualidade sugerem que a formação, no âmbito da qualidade, deve envolver todos os recursos humanos da organização (Hyman, 1996). O nosso estudo relevou que essa não corresponde à realidade da empresa estudada, uma vez que as chefias não participaram em nenhuma acção de formação. Os argumentos que associam a formação à qualidade apelam a que a primeira se concentre na geração de conhecimento (McAdam & Leonard, 2001) e que não se limite a aspectos técnicos (Snell & Dean, 1992). Apesar de se ter verificado que os últimos

aspectos tenham sido contemplados também foi possível averiguar que o primeiro mereceu alguma atenção, nomeadamente, no que se refere a acções sobre a temática da qualidade.

No tocante à remuneração, os salários, na generalidade são:

“Fixos.” (Ent. 3, li. 249)

Excepto no que concerne a uma das secções da empresa.

“Não, os de marceneiros não são fixos, os outros são.” (Ent. 20, li. 94)

Uma vez que o salário é a principal fonte de receita da maioria das pessoas a sua negociação é delicada.

“Em questões de ordenado, não é, é a questão mais chata em todas as firmas, todas...” (Ent. 13, li. 104)

Denota-se o velho confronto empregador / empregado:

“Lógico que com o salário ninguém está satisfeito.” (Ent. 4, li. 195)

“Se fosse perguntar a todos era o salário que podia mudar, era dar um aumento a todos porque eles estão a ganhar pouco.” (Ent. 11, li. 78)

“Claro que quem recebe acha sempre que recebe pouco e quem paga acha sempre que paga muito, paga demais.” (Ent. 5, li. 201)

Apesar de apenas um indivíduo entrevistado ser do sexo feminino, a questão salarial parecer sofrer diferenças baseadas no género.

“A gente trabalha como um homem, não é a diferença que a gente ganha no ordenado à beira de um homem. A gente trabalhava tanto e chegava-se ao fim e chega-se ao fim do mês e ele leva mais 30 contos ou 40 que eu. É o dia que eu mais me revolto é quando chega ao fim do mês.” (Ent. 22, li. 109)

A insatisfação sentida quanto a este factor é legitimada pelo chefe de secção:

“Ai e ele (o chefe de secção) disse-me: “Aí eu estou farto de dizer ao encarregado vocês têm que dar mais à rapariga lá por ela ser mulher ela trabalha tanto como os outros.” Mas aqui há esse aspecto assim, a inferioridade da mulher. Está sempre a dizer: “Vai-te dar, vai-te dar.” Mas quê?” (Ent. 22, li. 118)

Apesar das diferenças salariais baseadas no género o desejo de um salário mais elevado é generalizado.

“O que eles querem é chegar ao fim do mês e levar mais dinheiro.” (Ent. 9, li. 50)

“Aqui na empresa, como digo eu não tenho queixa da empresa, os salários é que eles podiam dar assim uns aumentos ao pessoal era bom. Aí toda a gente se queixa, se vir cá cima todos diz todos sempre o mesmo.” (Ent. 14, li. 156)

E a sua justificação por parte da gerência é peremptória:

“Eu prefiro pagar mais do que pagar menos ou empregados mais caros são sempre mais baratos. (...) Dão mais rendimento, ocupam só um local, e são sempre os mais baratos, melhores são sempre mais baratos mesmo ganhando mais.” (Ent. 1, li. 118)

Existe a percepção, por parte dos trabalhadores de todos os níveis da empresa, que esta não tem meios para suportar salários mais elevados.

“Eles também não fazem melhor porque não podem.” (Ent.22, li. 101)

“Olhe eu acho isso aí um bocado, um bocado... As pessoas acham sempre que nunca são, que nunca ganham aquilo que deviam ou que gostavam de ganhar, mas às vezes, também por vezes, ganham o que é possível a empresa pagar. Porque é evidente que agente não pode pagar nunca aquilo que não tem. (...) Comparando com outras empresas não estão mal. Não estão mal.” (Ent. 1, li. 122)

“Gosto, gosto de resolver os problemas deles, gostava que os trabalhadores vivessem bem, vivessem todos muito bem e se às vezes eles não vivem melhor é porque não é possível.” (Ent. 1, li. 182)

O desejo de aumentos salariais é acompanhado da consciência do esforço necessário à sua concretização.

“Não me importo de trabalhar, tenho saúde, o que eu queria era ganhar mais.” (Ent. 22, li. 80)

“Eu da minha parte dou o meu melhor, não é. Não sei se todos fazem, se todos fizerem o melhor...” (Ent. 22, li. 62)

“Eles sabem que tem que fazer sempre mais e melhor e não podem ter tempos mortos. Eu acho que toda a gente, uns mais, outros menos, tentam fazer o trabalho da melhor forma. Acho que eles tem consciência que dependem desta empresa para ter o seu ordenado ao fim do mês, para ter uma qualidade de vida melhor. Se eles cooperarem connosco e nós com eles, trabalhamos todos e tentamos melhorar cada vez mais. Se as pessoas não cooperarem é mau para todos, não se produz, não se ganha, não se vende e depois é mau para os trabalhadores que podiam ter melhores salários

e não têm, ou melhores condições de trabalho e não tem. Porque nós vamos buscar o dinheiro, a onde? À aquilo que eles fazem.” (Ent. 4, li. 271)

Em algumas situações o esforço desenvolvido é encarado como não sendo reconhecido ou a ser reconhecido não é demonstrado.

“Não digo que não reconheçam mas eles não dizem que reconhecem.” (Ent. 14, li. 117)

“Quer-se muito trabalho e pouca recompensa.” (Ent. 24, li. 183)

“É uma coisa que eu não vou lá muito, porque quando as coisas vão bem eles não dizem que: “Nós vamos ver os vossos ordenados e dar um jeito.” Só quando as coisas estão ruins é quando a gente é chamada.” (Ent. 19, li. 85)

Da parte dos chefes de secção há a percepção de injustiça relativamente a algumas situações em que deveria ser atribuída uma recompensa por meios monetários:

“Nem por isso há casos que estão bem outros que podiam ser melhorados. Mas as partes responsáveis reconhecem isso, sabe como é a parte patronal, a gente informa e tudo, mas as pessoas se poderem pagar menos e o trabalho aparecer feito ele fica do lado de cá.” Quem puder pagar cinco e ficar com dois.” (Ent. 9, li. 72)

“Portanto recompensar, recompensar, nós estamos mais ó menos recompensados, mas há certas alturas que deviam recompensar não é, mesmo o próprio empregado devia falar com o patrão porque há situações que às vezes não estão bem como nós queríamos.” (Ent. 13, li. 99)

Relativamente a algumas recompensas atribuídas prevalece o sentimento da sua não justificação.

“Às vezes há alguns casos que se reconhece que às vezes as pessoas não justificam que é reconhecido. Aparentemente isto é muito complicado -- podem andar dois, mas depois caem na rotina.” (Ent. 6, li. 128)

No entanto, é prática da empresa efectuar compensações no final do ano.

“Anualmente, mas vamos conversando com as pessoas.” (Ent. 6, li. 132)

“Um prémio no final do ano, a meio do ano, depende daquilo que se vende. Depois depende se merece ou não, mas à partida é garantido que irá ter uma compensação. Não se foge à compensação, mas se calhar a compensação não corresponde às expectativas.” (Ent. 6, li. 134)

“Nós procuramos fazer... Normalmente todos os anos fazemos uma análise, nós as chefias, não é, do desempenho de cada um, quem é que merece mais quem é que merece menos, quem merece ser aumentado quem não merece e quanto, mais ou menos fazemos uma análise sempre entre nós. Claro que essas coisas são ponderadas ao longo dos tempos agente apercebe-se do dia-a-dia das coisas e das pessoas.” (Ent. 2, li. 218)

Para além destas compensações pecuniárias anuais atribuem-se recompensas não pecuniárias:

“É assim, directamente, monetariamente, não é, mas eu acho que a nível de reconhecimento pessoal, acho que sim, que é reconhecido, porque é assim, por exemplo, eu quando peço, imagine que a produção está atrasada em alguma coisa e eu peço a ajuda a alguém, depois digo obrigada e não sei quê, quer dizer, pronto, acho que as pessoas se sentem bem porque quando vou ter com alguém não lhes estou a obrigar estou-lhes a pedir. Eles vão fazer o favor, pronto acho que isso, os motiva um bocadinho, não é. O tratamento que agente tem com eles acho que eles se sentem envolvidos e se sentem importantes. E há pessoas que eu sei que são assim, fazem o contributo deles para aquilo ter saído na data prevista, entregue ao cliente na data prevista...” (Ent. 3, li. 252)

No que diz respeito à avaliação e à compensação verifica-se que não existe consenso acerca da melhor maneira de avaliar e recompensar os trabalhadores (Walton & Susman, 1987). De acordo com Juran (1988) as pessoas são uma parte integrante dos sistemas nos quais trabalham. Aquilo que fazem ou deixam de fazer, produzir ou não produtos e serviços com qualidade depende: da capacidade do sistema no qual operam, da extensão que lhes é dado auto-controle e do que lhes acontece como consequência da sua performance.

A avaliação de desempenho dentro da empresa, dadas as características inerentes à indústria de mobiliário, é considerada uma prática:

“(Isso era) Exequível mas era um bocado complicado.” (Ent. 2, li. 209)

“Neste tipo de indústria é um bocado difícil de controlar as coisas desse, dessa...” (Ent. 2, li. 185)

“Aqui na empresa neste momento, porque isso também é, na nossa empresa é um bocado complicado, em certas áreas, não é, fazer esse tipo de...” (Ent. 5, li. 119)

Apesar das dificuldades inerentes à avaliação de desempenho esta prática tem sido alvo de algumas considerações tendo-se equacionado essa possibilidade.

“Não funciona, também não está instituído para já, é uma das acções de melhoria que vamos fazer depois, eh, eh, a avaliação dos colaboradores eu acho que era interessante fazer sinceramente, mas acho que se calhar não estamos preparados para isso para já.” (Ent. 3, li. 205)

A dificuldade da implementação da avaliação de desempenho está mais relacionada com algumas áreas da empresa do que com outras.

“Por exemplo, na montagem é fácil fazer a avaliação porque há um sistema que está criado que é fácil de controlar, agora de nível mais baixo isso já é mais complicado, percebe, porque é um trabalho que é difícil de avaliar, é difícil de saber se se está a fazer muito ou pouco, portanto isso é mais, há certas áreas em que é mais fácil para controlar há outras em que é um bocado complicado porque tem que se estudar.” (Ent. 5, li. 176)

Numa das áreas da empresa a avaliação de desempenho já foi adoptada.

“À partida o salário é fixo, mas sei que há pessoas, os marceneiros, alguma parte deles ganham uma percentagem de acordo com o número de móveis que acabam. Portanto quanto mais eles acabarem mais eles ganham.” (Ent. 7, li. 135)

“É só na secção de marceneiros. O resto trabalha mensalmente, portanto fixo. Porque este faz esta referência e aquela e quanto mais depressa fizer ganha a empresa e ganham eles. Caso contrário eles levam três dias ou seis só a levar – a partir daí a fábrica começava a ter prejuízo, assim eles conseguem mais, conseguem eles e consegue a empresa.” (Ent. 9, li. 65)

Embora a avaliação de desempenho seja realizada apenas numa das secções da empresa, dessa forma foi possível aumentar a produtividade, ponderando a avaliação da quantidade de trabalho executada. O que se pretende com este sistema é que os trabalhadores façam mais, o mais rápido possível, sendo estes os factores que irão influenciar o desempenho conseguido, aos quais se associam, a qualidade do trabalho executado.

“Foi uma forma da produção aumentar, eles estão a trabalhar com mais vontade e a fazer um trabalho mais rápido. E se for mensalmente um ordenado fixo eles vão trabalhando e a produção reduz. E nós aqui temos que trabalhar mais. Somos obrigados a produzir mais. Isto foi uma forma de os pôr a produzir mais. A empresa teve que agir desta forma para ter mais produção. Porque se não houver lucros o dinheiro não chega. Esta empresa sempre trabalhou com boa qualidade, quando se tinha tudo a trabalhar ao mês, portanto, ordenado fixo, tinha-se aumento, ordenado fixo. Mas depois mudou porque estavam a produzir pouco.” (Ent. 9, li. 56)

“A avaliação é feita através de tempos e examinar a qualidade do produto e há pessoas que trabalham bem e depressa e há pessoas que trabalham mal e muito mais devagar, portanto logo à partida... E há pessoas que trabalham bem e devagar. E há pessoas que trabalham bem e depressa e outras que trabalham mal e depressa. Se a gente for a avaliar há estas situações todas.” (Ent. 1, li. 136)

A nível prático este sistema revela-se vantajoso e promotor de uma maior equidade.

“Os que trabalham menos e pior ganham e os que trabalham mais e melhor ganham mais.” (Ent. 1, li. 133)

“As pessoas tem que ser avaliadas para serem recompensadas. Se umas trabalham mais que outras, se umas são mais cumpridoras do que outras, têm que ter mais benefícios e mais regalias.” (Ent. 4, li. 178)

“Está em questão o ganhar muito. Eles quanto mais trabalhar mais ganham a dificuldade está aí.” (Ent. 9, li. 30)

Uma vez que recompensa quem mais trabalha é considerado justo pelos trabalhadores.

“Agora quem trabalha mais ser mais recompensado achava que estava correcto. E em alguns casos se calhar passa-se.” (Ent. 13, li. 150)

“Pronto, aquilo que as pessoas às vezes falam, não é, às vezes, as pessoas fazem mais, fazem menos e ao fim e ao cabo é tudo a mesma coisa.” (Ent. 13, li. 105)

“Eu vou ser franco há aí alguns que deviam ganhar o que estão a ganhar e há aí alguns que mereciam ganhar muito mais. Eu se fosse patrão mudava isso. (...) Pelo trabalho que eles fazem. Põe um a fazer o trabalho, demora uma hora, e põe outro a fazer o mesmo, demora duas. Alguma coisa tem que estar errado. E vê-se o andamento das pessoas. Um que vai andar e parece que vai a passear e outro não, é mais rápido tem mais energia. Eu fazia assim. Por exemplo nós somos 30 empregados e há 15, se calhar não devem ser tantos, 20 estão a trabalhar para dez e a gente vê. Às vezes eu vou a um e peço para aparar isto ou aquilo eles dizem poça anda aqui uma pessoa a correr e outro não faz nada. Prontos quê que eu vou fazer?, não vou fazer nada. (...) Uns deviam ser mais bem recompensados do que os outros. E mesmo os próprios patrões quem faz os aumentos é o patrão, mas o encarregado geral deve estar sempre presente, penso eu. Também sabe, sabe tanto como eu, eu ando mais dentro ele é que dá ordens e conversamos os dois e também sabe quem merece e quem não merece. E penso que no geral aqueles que merece estão mais bem recompensados do que os outros.” (Ent. 10, li. 83, 87 e 96)

Em alguns casos a avaliação de desempenho reflecte-se a longo prazo através de oportunidades de progressão na carreira.

“O salário eu julgo que depende dessa avaliação, porque nós temos pessoas que estão aqui a trabalhar, por exemplo, os marceneiros que estão aqui anos, ao fim de x anos são encarregados de secção. Porque estão há muitos anos tem conhecimentos suficientes para poder dar formação a outras pessoas que sabem menos e é isso. Vão progredindo na carreira, no fundo acontece isso a quem se dedica ao trabalho. Lá está é um sinónimo de que as pessoas são vistas e recompensadas.” (Ent. 4, li. 183)

Esta estratégia de recrutamento interno na organização, é considerada por Schuler, *et al.* (1987) como sendo muito importante. O recrutamento interno significa promover a partir de dentro. Isto

leva a organização a empenhar-se em disponibilizar formação e desenvolvimento de oportunidades de carreira se os empregados tiverem um bom desempenho.

No entanto, tem dificuldades inerentes.

“É capaz de criar conflitos internos entre uns e outros. Porque um anda mal e o outro, então...”
(Ent. 2, li. 178)

E exigiria o contraponto da recompensa: as penalizações:

“Agora temos é criar um sistema que os penalizasse.” (Ent. 2, li. 679)

“Devia haver um sistema de penalização. Só que quanto mais para trás caminhamos mais difícil é implementar esse sistema no terreno.” (Ent. 2, li. 682)

Mas apesar de tudo tem também vantagens.

“Mas entretanto, quer dizer, não é, pode-se ir avançando, mas neste momento ainda não está aplicado, mas penso que é uma das grandes vantagens é exactamente criar objectivos, criar estímulos porque se as pessoas estiverem estimuladas elas têm tendência a tentar produzir mais. Se estiverem estimuladas em vez de quando entram para a fábrica já vêm chateadas...” (Ent. 5, li. 122)

A avaliação de desempenho existente na empresa está a cargo dos encarregados ou chefes de secção, do encarregado geral e de um dos gerentes que mantém contacto diário com a produção.

“A avaliação é feita através do encarregado ou de mim (gerente). Dos encarregados dos sectores e do encarregado geral.” (Ent. 1, li. 142)

“Há os encarregados de secção que essas coisas estão sob a alçada deles e depois há o encarregado geral e o gerente industrial para fazer essa avaliação do desempenho das pessoas.”
(Ent. 5, li. 193)

Sendo a avaliação de desempenho efectuada por pessoas ela não está imune à subjectividade dos juízos.

“Agora, no fundo, percebe, a avaliação é subjectiva, às vezes, percebe, depende de quem a faz, é subjectivo.” (Ent. 5, li. 202)

Essa subjectividade pode ter efeitos perversos reais ou sentidos.

“Por vezes a cara conta muito. Infelizmente não é só aqui é em tudo, tanto vale ser a nível de trabalho como noutros níveis. A cara conta muito e por vezes a gente paga por isso. É isso que vou dizer. É isso porque ninguém me tira a ideia há certas coisas que não sei não consigo, prontos se

uma pessoa faz assim e está mal e outro faz igual porquê que não está mal, porquê?” (Ent. 15, li. 121)

Devido à necessidade de proximidade aos trabalhadores e à necessidade de um conhecimento profundo das tarefas por estes desempenhadas o departamento de pessoal não intervém na avaliação de desempenho.

“Para saber o desempenho deles tem que ser alguém que esteja próximo deles, nós no fundo o que é que vamos fazer, vamos analisar ou então fazer a parte burocrática que é saber se há algo a pagar ou isto ou aquilo, quem tem mesmo que avaliar são os que estão à frente do trabalhador, não é, nós no fundo não estamos a ver o trabalhador, não dá para avaliar o trabalhador, isso tem que ser feito por alguém e essa pessoa é o encarregado.” (Ent. 12, li. 157)

“Quem vai fazer o juízo tem que ser alguém responsável, tem que ir lá o encarregado, não há solução.” (Ent.2, li. 201)

“É um bocado relativo, em termos de desempenho de funções, a secção de pessoal não é capaz e não tem experiência para ir ver o desempenho de uma função técnica. Em termos teóricos podia ser, mas em termos práticos não tem capacidade. A secção de pessoal não tem conhecimentos para ver se é bom se é mau, se é perfeito se não é.” (Ent. 6, li. 86)

Se se avançasse para a institucionalização da avaliação de desempenho em toda a empresa poder-se-ia seguir a seguinte metodologia:

“Os estímulos passam pelos tais objectivos, por criar objectivos, se a pessoa fizer 10, tem um prémio digamos se fizer 20 terá outro prémio, portanto, isso logo à partida faz com quem trabalhe vise alcançar um objectivo superior, isso é uma forma de conseguir a produtividade...” (Ent. 5, li. 114)

“Tentar criar equipas porque este trabalho começam num lado, tem continuidade neste e vai acabar naquele. Se esta equipa aqui tiver um andamento razoável esta vai ter que lhe dar continuidade e esta aqui também. Se esta equipa aqui tiver um desempenho mau, as outras por natureza vão ficar a ver navios à frente. Portanto, então há que criar uma política que faça que uma equipa tenha um andamento veloz, logo à partida às outras que estão a seguir terão obrigatoriamente que seguir esse trabalho, porque é um trabalho de continuidade.” (Ent. 5, li. 181)

Os dois aspectos referidos, o estabelecimento de objectivos e a criação de equipas são apontados por McAdam e Leonard (2001) como sendo duas das metodologias adequadas para serem usadas associadas a sistemas de qualidade. No entanto, na empresa estudada não se verifica qualquer relação entre, por um lado, o uso de equipas e a qualidade, e por outro lado, o uso de incentivos e

a qualidade. Estes últimos, embora populares entre os trabalhadores, podem bloquear o trabalho de equipa porque cada trabalhador poderá procurar o seu próprio interesse em detrimento da colaboração entre pares. Daí que alguns autores aconselhem que o seu uso em contexto de sistemas de qualidade deva estar associado a outras estratégias (Yong & Wilkinson, 1999).

A referência a equipas de trabalho está largamente documentada a nível teórico, particularmente no que se refere à sua associação com os sistemas de qualidade (Dale & Cooper, 1992; Peratec, 1994; Spencer, 1994; Yong & Wilkinson, 1999; McAdam & Leonard, 2001). As equipas reconhecem a responsabilidade partilhada pela execução das tarefas, e criam laços mútuos de interdependência, desenvolvendo, desta forma, o sentido de responsabilidade dos trabalhadores de níveis inferiores (Walton & Susman, 1987). Contrariando esta perspectiva, na empresa, o trabalho é predominantemente executado individualmente.

“É tudo individual.” (Ent. 9, li. 55)

“Cada um faz o seu trabalho.” (Ent. 21, li. 49)

“Não, em grupo não sei, nós trabalhamos, prontos eles dão aquele serviço e cada um faz o seu serviço. Eu acho que em grupo não, cada um faz o seu. Cada um faz o trabalho que é distribuído.” (Ent. 17, li. 41)

“Acho que é mais individual. Cada um faz a tarefa que tem a desempenhar, não é, pronto, acho que cada um tem as suas tarefas e faz aquelas tarefas, não é?” (Ent. 12, li. 185)

“Trabalham isoladamente porque o tipo de mobiliário que nós fazemos neste momento faz com que realmente não se possa trabalhar muito em equipa em certas áreas da fábrica.” (Ent. 5, li. 191)

No entanto, existe cooperação para algumas tarefas.

Eh, ajudamo-nos uns aos outros. No que for preciso, deitamos a mão uns aos outros.” (Ent. 22, li. 66)

“Só se for, às vezes, uma peça mais pesada que ajudam uns aos outros.” (Ent. 21, li. 51)

Mas há casos em que, dadas as características do trabalho a executar, este é realizado em equipa.

“Há muitos trabalhos que são individuais e outros que são em grupo, máximo grupo de dois.” (Ent. 10, li. 53)

“Depende eu principalmente trabalho em equipa porque as máquinas onde costumo trabalhar tem que ser dois porque dá mais movimento porque meter uma peça na máquina e ir busca-la à outra

ponta não dá. Desde sempre eu trabalho em equipa. Embora às vezes faço serviço sem ser em equipa porque eu não sou fixo, mas normalmente onde eu trabalho mais tempo é eu e outro.” (Ent. 15, li. 66)

O trabalho em equipa trás algumas dificuldades ao nível da interajuda entre os funcionários.

“É assim, eu acho que depende um bocado, depende porque há pessoas, há empregados que se dão bem e então ajudam-se uns aos outros mas também há os que não se dão tão bem e então já não se ajudam. Depois também há um bocado por grupos, se correu mal o acabamento a culpa é dos marceneiros, por exemplo.” (Ent. 3, li. 348)

“Nisso já há um bocadinho de... Um puxa para aqui outro puxa para ali, nesse aspecto em alguns sectores...” (Ent. 24, li. 75)

“Há um bocadinho de fugir a fazer as coisas.” (Ent. 24, li. 78)

“Há um ou outro que se encosta, mas quem tiver ambição de trabalhar é que é o mais prejudicado e não vê o resultado.” (Ent. 19, li. 131)

“Gosto daquilo que faço. O que me chateia mais e vir ajudar os outros cá em cima mas a mim não tenho quem me ajude, aos outros, ainda ontem tive que ajudar os outros doutra secção. Eles deviam até reconhecer isso, não é. Enfim andasse aí.” (Ent. 14, li. 169)

As afirmações acima revelam a preferência dos trabalhadores por executar individualmente tarefas definidas.

“Gostam mais de ser específicos e ser mais -- estar mais ligados... ser individualistas.” (Ent. 6, li. 200)

Apesar da preferência dos trabalhadores por funções estritamente definidas, nos últimos tempos a empresa ter procurado incrementar a flexibilidade e a rotatividade de tarefas o que decorre quer das variáveis necessidades de serviço, quer das mudanças verificadas no processo produtivo, consequência da alteração do tipo de produto fabricado. Esta metodologia permite combater a apropriação de determinado posto de trabalho pelos trabalhadores.

“Em alguns casos há, mas é mais necessidade de serviço às vezes porque o trabalho está mais apertado em determinado sítio.” (Ent. 8, li. 202)

Um dos motivos que contribuiu para o incremento da flexibilidade e da rotatividade de tarefas, e que serve de exemplo para salvaguardar situações futuras que justificam esse incremento, prende-se com o design dos móveis:

“Antigamente haviam 40 pessoas a trabalhar na talha, mas a talha está em decadência, de cada vez há menos, ou seja, se certas pessoas só souberem trabalhar em talha, neste momento, praticamente nós não temos talha nenhuma, nada, só se for um caso excepcional porque nós não fazemos, o quê que é que nos vamos fazer se as pessoas só sabem trabalhar naquilo, temos que as mudar para outros trabalhos para elas aprenderem (...) Se não temos mais trabalhos de talha para fazer vão ficar de braços cruzados ou vão embora, vamos despedi-las? Não. Vamos pegar nessas pessoas e coloca-las noutras postos de trabalho, para elas darem um seguimento a essas pessoas também trabalharem em algo.”

“Antigamente a mesma pessoa trabalhava só naquela máquina, fazia só aquele trabalho e criaram-se hábitos com isso, as pessoas no fundo julgam ser proprietários do sítio onde estavam. Se colocasse-mos alguém no trabalho dessa pessoa, a pessoa já via mil e uma coisas por detrás daquilo, já achava que não estava a resolver o que estava a fazer ou porquê que aquilo já via ali problemas o que estava a fazer, ou o porque de surgir aquilo ou aquele outro, nós vimos no fundo a fazer uma rotatividade de pessoal, a mesma pessoa já é capaz de fazer aquele serviço e aquele, faz vários trabalhos. Uma só pessoa, operar naquela máquina é impossível, porque se aquela pessoa ficar doente, ficar em casa, nós não temos mais ninguém e não pode ser. É preciso uma série de pessoas que sejam capazes de fazer várias coisas ao mesmo tempo no caso de haver uma falha ou outro caso qualquer alguém poder substituir, ninguém é insubstituível e essa gestão de pessoal fez mesmo com que as pessoas fizessem mais coisas e em várias funções, vários trabalhos diferentes.” (Ent. 4, li. 102)

“Tentamos roda-los embora eles sejam muito resistentes a essa mudança, muito, muito mesmo, muitos deles até fazem por fazer mal só para não terem que... (...) Porque eles estão muito: “Aquele máquina é minha” (...) Exactamente, acontece muito isso, então aquela máquina é deles não querem que ninguém... porque está á maneira deles está a funcionar bem e não querem que ninguém, sempre funcionou bem ali” (Ent. 3, li. 332, 340 e 342)

A flexibilidade e a rotatividade das tarefas são também uma consequência das novas tecnologias.

“Mas nas máquinas cada vez mais eles são versatéis, vão a uma máquina vão à outra, cada vez mais estamos a caminhar para isso. As máquinas sendo mais automatizadas obrigam a menos pessoal e a pessoal mais, mais...” (Ent. 2, li. 494)

“Há pessoas que têm aquela máquina para trabalhar, mas a maior parte deles, excepto um caso ou outro, não é, mais novos, eles podem ir trabalhar noutras máquinas porque têm capacidade para isso. Sabem trabalhar. Se for preciso roda-los eles conseguem.” (Ent. 12, li. 190)

“Relativamente á rotatividade de tarefas nos tentamos mudar em alguns casos, por exemplo o acabamento, o acabamento para quê? Primeiro para que eles estejam preparados para outras situações, por exemplo, quem está numa máquina de verniz, não é a mesma coisa que estar numa máquina de tapa poros, por exemplo, e nós tentamos roda-los.” (Ent. 3, li. 330)

A iniciativa da mudança na gestão dos trabalhadores ao nível da flexibilidade no trabalho e da rotatividade de tarefas partiu:

“Da direcção de produção. Viram que realmente tinham que rentabilizar trabalhos, tinham que rentabilizar pessoal. ” (Ent. 4, li. 117)

A rotatividade é corroborada pelos próprios trabalhadores:

“Eu não sou fixo.” (Ent. 15, li. 69)

“Agora está a ser mais rotativo, a gente anda sempre num lado e noutro, num está sempre no mesmo sector, dantes, por exemplo, ficavam dois numa máquina e outros dois noutra e agora está mais rotativo.” (Ent. 23, li. 45)

A estratégia da flexibilidade tende a desenvolver-se em organizações que atingiram já uma situação de baixos custos e de elevada qualidade e que procuram agora novas fontes de vantagem competitiva. A flexibilidade refere-se a agilidade, adaptabilidade e rapidez de resposta à mudança de uma organização (Snell & Dean, 1996). Se as organizações pretendem ser bem sucedidas na prossecução da sua estratégia de flexibilidade elas devem desenvolver e manter uma força de trabalho com elevada competência; tecnologicamente apta e adaptável que saiba lidar com a mudança e com circunstâncias excepcionais que requerem criatividade e iniciativa (Upton, 1995).

Muitas organizações têm procurado substituir a limitada e rígida definição de tarefas por tarefas mais aliciantes e abrangentes de forma a motivar os trabalhadores e a conseguir estabelecer a flexibilidade organizacional. Por exemplo, trabalhadores com múltiplas competências podem ser responsáveis por funções até aqui desempenhadas por grupos diferentes. Quando as empresas não podem criar postos de trabalho tão desafiantes quanto estes, podem optar pela rotatividade de tarefas (Walton & Susman, 1987).

Hoje, um número crescente de pessoas, numa empresa ou num escritório, querem que o seu trabalho seja mais abrangente e que utilize a sua motivação, a sua educação e a sua capacidade intelectual assim como reconheça a sua potencialidade técnica, económica e social (Feigenbaum,

1991). No entanto, alguns estudos mostraram que uma proporção de trabalhadores consideram o trabalho repetitivo e rotineiro menos stressante do que um trabalho mais abrangente com a desafiante tomada de decisão e estimulante uso de criatividade (Juran, 1980). Talvez nestas afirmações se possa encontrar uma explicação para a preferência pelo trabalho individual demonstrada pelos indivíduos inquiridos.

Apresentados os dados obtidos com a investigação empírica, seguidamente discutiremos os resultados e, num esforço de sintetização, delinearemos as conclusões.

Parte IV

CRUZAMENTO DE OLHARES PRÁTICOS E TEÓRICOS SOBRE A REALIDADE

(Discussão e conclusões)

9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar de ser impossível encontrar na realidade, em estado puro, os modelos propostos pela teoria, o confronto entre os dados da investigação empírica e da problemática teórica delineada permitem-nos afirmar que à hipótese “a implementação de sistemas de qualidade leva a que a função de gestão de recursos humanos, na organização em causa, esteja associada a uma perspectiva mais próxima da gestão de recursos humanos do que da administração de pessoal” foi rejeitada.

Através da descrição das práticas associadas à função gestão de recursos humanos ficou evidenciado o carácter meramente burocrático, operacional, formalizado e administrativo do departamento (Storey, 1989; Price, 1997). Basicamente as funções atribuídas ao departamento de recursos humanos estão relacionadas com os aspectos legais da contratação, sem qualquer planeamento de efectivos mas, antes, numa acção completamente reactiva e *ad hoc* (Guest, 1987; Torrington, 1989; Price, 1997), com o pagamento de salários e com o controle do absentismo (Torrington, 1989).

Aspectos que caracterizam a gestão de recursos humanos, tais como, o planeamento estratégico e a ligação à estratégia de negócios (Beaumont, 1993; Poole & Mansfield, 1992); a postura proactiva, de longo prazo e integrada (Guest, 1987; Price, 1997); o trabalho de equipa com mecanismos de avaliação e compensação associados (Beaumont, 1993), não fazem parte das actividades do departamento.

Embora se verifique este afastamento, relativamente à gestão de recursos humanos, há alguns aspectos que se podem considerar enquadrados no âmbito deste tipo de gestão. São eles:

1. A gestão de recursos humanos como parte das funções de todas as chefias, particularmente das intermédias, como está prevista no modelo de Harvard (*soft*) da gestão de recursos humanos (Poole & Mansfield, 1992; Price, 1997);
2. A responsabilização dos trabalhadores, entendida por nós num sentido lato (Sewell & Barry, 1992; Storey, 1995);

3. Alguma formação, decorrente da implementação do sistema de qualidade, que além de aspectos técnicos contemplou o desenvolvimento do potencial do trabalhador (Snell & Dean, 1992; Beaumont, 1993);
4. A estrutura descentralizada, facilitada pela elevada informalidade e pela proximidade entre todos os membros da organização, patente num sistema de comunicação aberto, directo e pouco hierárquico (Guest, 1987);
5. A tendência para uma maior polivalência e flexibilidade no trabalho (Guest, 1987);
6. Indícios de uma postura menos controladora e mais autónoma (Torrington, 1989), compensadora do esforço, através de mecanismos de avaliação de desempenho, ainda que tal seja concebido de forma individualizada.

Apesar da mudança percebida decorrente da implementação do sistema de qualidade, nomeadamente, no que se refere à organização da empresa, o departamento de pessoal foi deixado de lado, e manteve-se igual, não tendo aproveitado esta oportunidade para de facto passar da administração de pessoal para a gestão de recursos humanos.

A hipótese “a função gestão de recursos humanos esteve envolvida e contribuiu de forma preponderante para a implementação do sistema de qualidade” foi totalmente rejeitada, tendo-se verificado que embora lhe tenham sido atribuídas novas funções nos procedimentos obrigatórios da qualidade, nomeadamente, no que se refere à organização de formação, o departamento ainda não passou das intenções aos actos. Estes resultados vão de encontro ao referido na literatura de que um número significativo de gestores de recursos humanos parece sentirem-se excluídos do processo de gestão pela qualidade e frustrados por não estarem envolvidos no seu planeamento estratégico (Vloeberghs & Bellens, 1996).

Todas as tarefas inerentes aos trabalhadores, excepto as meramente burocráticas e administrativas são da responsabilidade das chefias verificando-se um afastamento da produção e da administração. Assim, todos os assuntos referentes à qualidade, desde a forma como se deu conhecimento aos trabalhadores, foram tarefas da responsabilidade das chefias e do departamento de qualidade. Foi através destes interlocutores que os trabalhadores tiveram conhecimento de

todo o processo e, nomeadamente, do papel que lhes cabia na implementação do sistema de qualidade. Esse novo papel incumbiu-os de mais responsabilidades.

À medida que a qualidade se dispersa por toda a organização torna-se essencial ter uma força de trabalho com elevada competência, flexível, coordenada e empenhada; uma gestão flexível e inovadora; e a capacidade para reter talentos. Para conseguirem estes fins, as organizações procuram novos padrões para as suas práticas de recursos humanos no que se refere à concepção do trabalho; à gestão da força de trabalho e da organização; à compensação e à avaliação; à selecção e à formação (Walton & Susman, 1987). É portanto estranho que isto não tenha acontecido na organização em causa uma vez que relativamente à hipótese “ocorrem mudanças no papel desempenhado pelos trabalhadores, aquando da implementação de sistemas de qualidade”, o estudo empírico revelou que ela não foi rejeitada. Neste sentido poder-se-á dizer que a empresa se aproxima de uma visão mais consentânea com a gestão de recursos humanos do que com a administração de pessoal tal como afirma Derek Torington (1989), mas surgindo este aspecto de forma descontextualizada relativamente às práticas tradicionalistas de gestão de recursos humanos que caracterizam a empresa. Uma das componentes principais da gestão da qualidade, é ceder responsabilidade aos níveis mais baixos, o que é também defendido na gestão de recursos humanos (Sewell & Wilkinson, 1992). A responsabilização dos trabalhadores é entendida por nós como resultado da implementação do sistema de qualidade que exigiu que o trabalho fosse bem feito à primeira vez (Crosby, 1979b), e por isso, implicou cada trabalhador em cada tarefa a executar, por forma a diminuir custos operacionais resultantes de possíveis erros de produção (Walton & Susman, 1987).

A abertura da gerência e das chefias às sugestões dos trabalhadores, o seu incentivo e a sua consideração sugerem uma valorização da contribuição de cada trabalhador para o sucesso organizacional. Esta forma de acção, que autoriza uma extensa participação dos trabalhadores no trabalho a executar, tem como objectivo uma maior motivação e um maior empenhamento de cada trabalhador.

10. CONCLUSÕES

“*Um olhar é sempre uma construção social.*” Ao longo deste trabalho fomos descrevendo e interpretando diferentes “olhares” sobre a realidade. Inicialmente debruçamo-nos sobre os “olhares” teóricos, e mais tarde, num jogo dialéctico, reflectimos sobre “olhares” baseados na experiência. Depois, foi nosso objectivo confrontar esses diferentes “olhares” e tecer considerações finais acerca da forma como a gestão de recursos humanos pode ou não evoluir aquando da implementação de sistemas de qualidade.

Deste trabalho podemos concluir que os principais motivos que levaram a empresa a implementar um sistema de qualidade foram a concorrência à escala global, que se traduz por um mercado mais exigente e difícil de satisfazer, quer a nível nacional, quer internacionalmente; a necessidade de aumentar a organização da empresa e a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e de oferecer garantias aos clientes. Estes resultados são semelhantes aos referidos por outros autores (Baylis, 1999; Conti, 1999; Rayner e Porter *in* Beatti e Sohal, 1999; Wiele, *et al.*, 2000).

A empresa revela uma estrutura pouco centralizada e um elevado inter-relacionamento entre os diferentes membros, independentemente da sua posição na hierarquia organizacional. A comunicação embora seja transmitida por um canal com quatro níveis: gerência – encarregado geral – encarregados de secção – trabalhadores, frequentemente é directa do primeiro ao último nível e vice-versa. Apesar desta estrutura flexível entre as funções produtiva e administrativa verifica-se um largo afastamento. Na expressão dos inquiridos: “*nós estamos como se fosse dois edifícios um bocado separados*” (Ent. 3, li. 109).

Não é portanto de estranhar que de entre as vantagens apontadas da implementação do sistema de qualidade se conte uma maior interligação das diferentes áreas da empresa, particularmente, no que se refere à utilização de informação registada e disponibilizada em base

informática, factor que pode explicar a interligação referida, que sendo assim é mais irreal do que real.

Outras vantagens são: o reforço do nome e da imagem da empresa; a afirmação da posição competitiva no mercado (Beattie & Sohal, 1999; McTeer & Dale *in* Khan & Hafiz, 1999) e uma maior responsabilização dos trabalhadores pelo trabalho, que é encarada como positiva, motivadora e causadora de satisfação. A explicação deste último aspecto pode também ser relacionada com as mudanças, decorrentes da certificação, ao nível da higiene e segurança no trabalho mas também com a alteração do papel dos recursos humanos. Verificou-se que estes viram aumentada a sua responsabilidade no sucesso da empresa, uma vez que a certificação exigiu um desempenho mais eficiente e eficaz, participativo e responsabilizado.

A necessidade de interligação dos recursos humanos com as estratégias valorizadoras da qualidade estão largamente documentadas pelo que estes resultados estão alinhados com a literatura (Ishikawa, 1985; Pfeffer, 1994; Sitkin, *et al.*, 1994; Kochan, *et al.*, 1995; Wilkinson, *et al.*, 1998; Rhinehart, 2000; Kochan & Rubinstein, 2000).

Embora inicialmente os trabalhadores tivessem tido algumas dificuldades de adaptação às novas exigências do trabalho, nomeadamente, no que se refere aos registos que lhe eram exigidos, sobretudo decorrentes das suas baixas habilitações e da percepção, errada, de que esses registos serviriam para os controlar, a sua reacção foi francamente positiva e após um processo de adaptação mostraram-se extremamente cooperativos.

Ao nível dos obstáculos há mais dois factores a salientar: a burocracia do sistema e a falta de princípios claros de orientação para a implementação do sistema de qualidade. O primeiro destes factores está largamente evidenciado na literatura (Dale & Cooper, 1992; Ashton, 1993; Conti, 1999).

A análise empírica revelou que a implementação do sistema de qualidade na empresa não foi o pretexto para a evolução da gestão de recursos humanos de uma perspectiva mais próxima da administração de pessoal para uma versão mais de acordo com a gestão de recursos humanos,

pelo que o departamento de pessoal da empresa se manteve a desempenhar tarefas administrativas.

No que se refere à selecção e recrutamento verifica-se que ela acontece sobretudo por candidaturas espontâneas e por contactos com familiares ou amigos. Nesta dimensão da gestão de recursos humanos o papel do departamento de pessoal é exclusivamente o tratamento de questões legais inerentes à contratação, ficando o resto do processo a cargo da gerência, a quem compete seleccionar e admitir novos colaboradores para a empresa e do departamento de qualidade e das chefias que procedem à integração dos novos membros na organização. Como é a gerência quem decide quando admitir novos trabalhadores e tem nisso um papel directo, existem lacunas no processo de integração que é imediatista, em vez de planeado. Por vezes, acontecem também situações em que os futuros colegas procuram bloquear a integração.

A formação foi uma prática com carácter frequente e foi proposta a todos os trabalhadores da empresa. Realizou-se em horário laboral e pós-laboral e incidiu sobre aspectos teóricos e práticos do processo produtivo, bem como, sobre a qualidade.

Actualmente, deixou de ser comum encontrar formandos nas instalações da empresa a não ser por iniciativa destes e em horário pós-laboral. É o departamento de qualidade que tem desempenhado competências neste âmbito, guardando e divulgando informação acerca de acções de formação a realizar.

Ao nível das questões salariais, a remuneração mensal é fixa. Anualmente, como culminar da avaliação diária, as chefias conjuntamente com a gerência, estabelecem os aumentos para cada um dos trabalhadores e decidem de entre estes os que tiveram um desempenho merecedor de um prémio anual. Esta é uma das formas de recompensar o esforço dos trabalhadores que é tido como sendo reconhecido e recompensado até ao limite em que é possível à empresa. A outra é a progressão na carreira.

Embora a avaliação de desempenho interfira nas remunerações apenas numa das áreas da empresa, o que se explica pelas particularidades inerentes à indústria de mobiliário, que dificultam que a mesma seja feita de uma forma mais extensa, este é um sistema encarado como

podendo influenciar o desempenho de uma forma positiva aumentando a produtividade. A avaliação de desempenho que existe na empresa é feita pelos chefes de secção, pelo encarregado geral e pelo gerente responsável pela área produtiva, por este motivo, alguns trabalhadores referiram-se à subjectividade dos juízos.

Apesar disso, consideram que a sua implementação permitiria promover uma maior equidade que é considerada justa pelos trabalhadores. A possibilidade de alargar a avaliação de desempenho a toda a empresa foi já considerada sendo que para tal poder-se-ia seguir dois caminhos, isoladamente ou interligadamente: o estabelecimento de objectivos e a criação de equipas. Neste último aspecto existiria um longo caminho a percorrer, por um lado porque o trabalho é realizado praticamente só de forma individual, salvo uma outra situação excepcional de inter-ajuda, e por outro lado, porque existe uma apropriação, por parte dos trabalhadores, de determinado posto de trabalho, que julgam exclusivamente seu.

Procurando combater esta apropriação e adaptar a força de trabalho às voláteis tendências do mercado, a empresa tem procurado a flexibilidade e a rotatividade no trabalho, para que nem o trabalhador dependa de um determinado posto de trabalho nem a empresa dependa de um determinado trabalhador.

Para concluir é importante salientar que não foram encontradas diferenças de percepção, quanto à realidade estudada, de acordo com os diferentes níveis ocupados pelos inquiridos. Podemos dizer que, para todos, as práticas do departamento de pessoal estão claramente enquadradas no âmbito da administração de pessoal, exactamente da mesma forma que estavam antes do processo de certificação. A certificação estabelece a divisão apenas entre trabalhadores mais ou menos responsabilizados.

A explicação que podemos apontar para esta situação pode estar relacionada com a ausência de uma componente comportamental nas normas ISO 9000 (Vloeberghs & Bellens, 1996) - sistema de garantia de qualidade no qual a certificação obtida pela empresa estudada esta enquadrada - e com o facto de que nestes sistemas os recursos humanos serem pouco afectados, excepto, no que diz respeito a requisitos de formação (Dale & Cooper, 1992). Vloeberghs &

Bellens (1996) concluíram, a partir de investigações realizadas na Bélgica com empresas certificadas pelas normas ISO 9000, que os elementos relativos ao pessoal são frequentemente negligenciados e que em geral a gestão de recursos humanos não está envolvida na estratégia de qualidade da organização. No entanto, os autores alertam para o facto de que se estes dois factores forem considerados a probabilidade do sucesso é maior.

Mesmo tendo em atenção que há quem defenda que o sistema de garantia (gestão) da qualidade constitui a estrutura do edifício da qualidade total (Pires, 1993) é importante referir que, se em vez das normas ISO estivéssemos a falar da gestão pela qualidade total talvez os resultados da investigação pudessem ter sido diferentes. As normas ISO não dão atenção aos recursos humanos mas este aspecto é fundamental para a gestão da qualidade total (Dale & Cooper, 1992). A empresa estudada poderá ainda estar numa fase embrionária da gestão pela qualidade e por isso negligenciar os aspectos inerentes às pessoas (Kufidu & Vouzas, 1998). Note-se que as normas ISO são equiparadas à garantia da qualidade (Conti, 1999).

De uma forma geral os resultados do estudo vão no mesmo sentido das conclusões tiradas por Kufidu e Vouzas (1998) numa investigação realizada na Grécia. Os autores tinham como objectivo investigar até que ponto organizações de diferentes nacionalidades em diferentes níveis de desenvolvimento de sistemas de qualidade utilizam os seus recursos humanos, bem como o grau de influência que os departamento de pessoal/ recursos humanos desempenham. Em todas as organizações estudadas a função pessoal assumia um papel tradicional e periférico não tendo estado directamente envolvida no design, implementação e desenvolvimento do sistema de garantia da qualidade. Nas empresas de nacionalidade americana, o departamento de pessoal estava bem organizado e era relativamente autónomo. Mesmo assim, as suas principais actividades estavam centradas na formação, compensação e em matérias relacionadas com a saúde e a segurança, embora o departamento tenha estado envolvido na cultura da qualidade através da realização de acções de formação. Pelo contrário as empresas europeias não se envolveram nem tinham qualquer intenção de se envolver nas questões da qualidade, nem isso parecia ser esperado ou exigido por parte dos outros departamentos da organização. O estudo

permitiu também concluir que em nenhum caso das normas ISO 9000 ou de outros esforços de garantia de qualidade foi solicitado aos departamentos de pessoal que ajustassem ou reavaliassem as suas práticas.

As diferenças encontradas, baseadas nas diferentes nacionalidades das organizações estudadas por Kufidu e Vouzas (1998), indiciam diferentes modelos de gestão de recursos humanos, segundo o contexto dos diferentes países (Brewster, 1994) e levam-nos a questionar se a literatura basicamente americana poderá ter contraponto na realidade portuguesa, nomeadamente, no que se refere ao nosso estudo. Se isso não acontecer poderá também ser uma forma de explicar os resultados.

O total alheamento do departamento de recursos humanos relativamente ao sistema da qualidade e as funções desempenhadas pelo departamento de qualidade e pelos diferentes gestores retratam as palavras, por nós já referidas, de Cardy e Dobbins (1996): se os gestores de recursos humanos não se preocuparem com os temas referentes à qualidade, outros estarão certamente dispostos a fazê-lo. Grandes mudanças são necessárias na investigação e na prática da gestão de recursos humanos se a disciplina pretende continuar a ser uma força organizacional viável na época da qualidade e da competitividade.

Em termos da prática de gestão as conclusões do nosso estudo permitem-nos sublinhar a importância do factor “recursos humanos” para as organizações, nomeadamente, para aquelas que fazem da qualidade um objectivo. A valorização e o investimento neste factor revelou-se na empresa estudada a fonte do sucesso da implementação do sistema de certificação pela qualidade. Os obstáculos que os recursos humanos podem representar neste tipo de processos, de que são exemplo os que foram enfrentados pela empresa estudada, podem ser a causa do insucesso do sistema de qualidade daí a necessidade de envolvimento deste tipo de recursos.

No que refere ao nosso estudo os resultados sugerem a necessidade de “modernização” do departamento de recursos humanos da empresa, fazendo-o participar mais activamente na dinâmica organizacional. É evidente a necessidade de revisão das práticas burocráticas do departamento e o enriquecimento do seu papel reactivo com iniciativas planeadas e proactivas.

Para terminar cumpre-nos dar conta das limitações inerentes ao estudo e deixar pistas para futura investigação. Uma vez que optamos pela realização de um estudo de caso, as limitações inerentes a este tipo de estudo prendem-se com a impossibilidade de generalização das conclusões pelo que seria interessante investigar que influência tem a implementação de sistemas de qualidade na evolução da gestão de recursos humanos, utilizando metodologias extensivas. Seria também profícuo obter resposta às seguintes perguntas: A participação activa do departamento de pessoal torna o processo de implementação de sistemas de qualidade mais fácil? Se a gestão de recursos humanos estiver envolvida na implementação do sistema de qualidade o envolvimento dos trabalhadores seria facilitado? Se o departamento de recursos humanos estiver envolvido na implementação de sistemas de qualidade técnicas de gestão, nomeadamente, a avaliação de desempenho, seriam aplicadas como complemento à implementação do processo de certificação, tornando-o mais profícuo? Até que ponto a participação do departamento de gestão de recursos humanos poderá influir no sucesso ou insucesso do processo de certificação?

Finalizamos este trabalho como começamos este ponto: *“um olhar é sempre uma construção social.”* Resta-nos admitir este facto e esperar que desta forma tenhamos contribuído para compreensão de fenómenos tão complexos nas organizações como a qualidade e a gestão de recursos humanos, embora tenhamos consciência de que como afirma Donald Griesinger (1990), as organizações são sistemas humanos cooperativos, o que implica que estas sejam analisadas de uma perspectiva multidisciplinar, a única que permite compreender a sua complexidade.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1986). Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais. In A. S. Silva e J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 55-78). Porto: Edições Afrontamento.

Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1990). *A Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G, (1999). A theory of quality management underlying the Deming management method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472.

Armstrong, M. (1987). Human resource management: a case of the emperor's new clothes? *Personnel Management*, August, 31-34.

Armstrong, P. (1995). Accountancy and HRM. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 142-161). London: Routledge.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Ashton, C. (1993). Mindset or mechanism? *Total Quality Management*, Abril, 43.

Bardin, L. (1992). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beaumont, P. B. (1992). The US human resource management literature: A review. In G. Salaman (Ed.), *Human Resources Strategies* (pp. 20-37). London: Sage.

Beaumont, P. B. (1993). *HRM: Key concepts and skills*. London: Sage.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Besseyre des Horts, C-H. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, Nov.-Dec., 149-155.

Blyton, P. & Turnbull, P. (1992). H.R.M.: Debates, dilemmas and contradictions. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp.1-15). London: Sage.

Bradley, K. & Hill, S. (1987). Quality circles and managerial interests. *Industrial Relations*, 26(1), 68.

Branard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Brewster, C. (1994). European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept? In P. S. Kirkbrid (Ed.), *Human resource management in Europe: perspectives for the 1990s*. London: Routledge.

Brocka, B., & Brocka, M. S. (1992). *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. Homewood, IL: Irwin.

Budhwar, P. S. (2000). A reappraisal of HRM models in Britain. *Journal of General Management*, 26(2), 72-91.

Cabra-Cardoso, C. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional – perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cargill, G. (2001). Understanding the new ISO standards. *Ceramic Industry*, 151(1), 14-17.

Carvalho, M. T. G. (1998). *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos em Portugal – A influência da variável género*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga.

Chase, R. L. (1993). Differing Perceptions. *Total Quality Management*. April: 19.

Clemmer, J. (1992). *Charting the journey to higher service/quality*. San Jose, CA: Zenger-Miller.

Crosby, P. B. (1979a). *Qualidade – Falando Sério*. Brazil: McGrawHill.

Crosby, P. B. (1979b). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.

Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears*. New York: McGrawHill.

Crosby, P. B. (1989). *Let's Talk Quality*. New York: McGrawHill.

Crosby, P. B. (1993). *Integração, qualidade e recursos humanos para o ano 2000*. São Paulo: MakronBooks.

Cruz, C. V. & Carvalho, Ó. (1992). *Qualidade uma filosofia de gestão*. Lisboa: Texto Editora.

- Dale, B. & Cooper, C. (1992). *Qualidade total e recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Dale, B. G., Lascelles, D. M. e Plunkett, J. J. (1990). The process of total quality management. In B. G. Dale e J. J. Plunkett (Eds.) *Managing Quality* (pp. 3-19). New York: Philip Allan.
- Dean, J. W. Jr. & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392- 419.
- Deming, W. E. (1995). *Out of the crises*. Massachusetts: Twenty-Fourth Printing Mit.
- Deming, W. E. (1996). *The new economics*. Massachusetts: Twenty-Fourth Printing Mit.
- Diogo, J. M. L (1998). *Parceria Escola-Família. A Caminho de uma Educação Participada*. Porto: Porto Editora.
- Disney, J & Bendell, A. (1990). The potencial for the application of Taguchi methods of quality control in British Industry. In B. G. Dale e J. J. Plunkett (Eds.) *Managing quality* (193-206). New York : Philip Allan.
- Durkheim, É. (1987). *As Regras do Método Sociológico*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gighlione, R.; Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3).

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGrawHill.

Ferreira, M. R. F. (2000). *O impacto da certificação de qualidade nas empresas têxtil e vestuário do Vale do Ave e Cávado*. Dissertação de Mestrado em Design e Marketing, Universidade do Minho, Guimarães.

Frese, M. (1997). Dynamic self-reliance: An important concept for work in the twenty-first century. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations* (pp. 399-416). New York: Wiley.

Glover, L. & Siu, N. (2000). The human resource barriers to managing quality in China. *Internacional Journal of Human Resource Management*, 11(5), 867-882.

Griesinger, D. W. (1990). The human side of economic organization. *Academy of Management Review*, 16(3),478-499.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, (24)5, 503-521.

Guest, D. E. (1989). Human Resource management: its implications for industrial relations and trade unions. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 41-55). London: Routledge.

Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, (27)4, 337-397.

Guest, D. E. (1995). Human resource management, trade unions and industrial relations. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 110-141). London: Routledge.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resources Management*, 18(3), 262-275.

Guest, D. E. (1998). Beyond HRM: commitment and the contract culture. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human Resource Management: The New Agenda* (pp. 37-51). London: Financial Times / Pitman Publishing.

Hankinson, H. (2001). ISO What? *Trailer Boats*, 31(1), 34

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46: 53-62.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S., Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Hyman, J. (1996). Training and development: The employer's responsibility? In Towers, B. (Ed.), *The handbook of human resource management* (pp. 306-328). Oxford: Blackwell.

Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control?* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

James, P. (1996). *Total quality management: An introductory text*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

Juhl, H. J., Kristensen, K., Kanji, G. K., Batley, T. W. (2000). Quality management: A comparison of cultural differences. *Total Quality Management*, 11(1), 57-65.

Juran, J. M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1988). *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality*. ASQC: Wisconsin.

Juran, J. M. (1993). Made in U.S.A: A renaissance in quality. *Harvard Business Review*, July–August, 42-50.

Katz, A. (1993). Eight Pitfalls. *Journal of Quality and Participation*, 16(4), 24.

Keenoy, T. & Anthony, P. (1992). HRM: Metaphor, meaning and morality. In P. Blyton e P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 233-255). London: Sage.

Kufidu, S. & Vouzas, F. (1998). Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 818- 830.

Legge, K. (1989). Human resource management: a critical analysis. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 19-40). London: Routledge.

Legge, K. (1995a). HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management*. London: Routledge.

Legge, K. (1995b). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 33-59). London: Routledge.

Legge, K. (1995c). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lima, M. P. (1995). *Inquérito sociológico. Problemas e práticas*. Lisboa: Editorial Presença.

Marchington, M. (1995). Fairy tales and magic wands: new employment practices in perspective. *Employee Relations*, 17(1), 51-66.

Maslow, A. H. (1991). *Motivation y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos

McAdam, R. & Leonard, D. (2001). Developing TQM: The knowledge management contribution. *Journal of General Management*, 26(4), 47.

McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Morrison, S. J. (1990). Managing quality: A historical review. In B. G. Dale e J. J. Plunkett (Eds.) *Managing quality* (pp. 19-33). New York : Philip Allan.

Neves, J. G. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Noon, M. (1992). HRM: A map, model or theory? In P. Blyton & P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 16-32). London: Sage.

Nunes, A. S. (1994). *Questões preliminares sobre ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Moreira, C. D. (1990). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Ogbonna, E. (1992). Organization culture and human resource management: Dilemmas and contradictions. In P. Blyton & P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 74-96). London: Sage.

Olian, J. D. & Rynes, S.L. (1992). Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures and stakeholders. *Human Resource Management*, 30(3), 303.

Oliveira, M. S. H. B. S. A. (2000). *A imagem das políticas de gestão de recursos humanos na universidade: o caso dos docentes da Universidade do Minho*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga.

Pais, J. M. (sem data). *Culturas Juvenis*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Peratec Executive Briefing (1994). *Total quality management. The key to business improvement*. London: Chapman & Hall.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1987). *In Search of Excellence*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.

Pires, A. R. (1993). *Qualidade*. Lisboa: Silabo Gestão.

Plowman, B. (1990). Management behavior. *The TQM magazine*, 2(4), 217.

Poole, M. & Mansfield, R. (1992). Managers' attitudes to human resource management: Rhetoric and reality. In P. Blyton e P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 200-214). London: Sage.

Price, A. (1997). *Human resource mangement in a business context*. London: International Thomson Business Press.

Purcel, J. (1995). Corporate strategy and its link with human resource management strategy. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 63-86). London: Routledge.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Defining quality, alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.

Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *The Academy of Management Review*, 19(3), 565.

Rhinehart, E. (2000). Quality management is a journey, not just a destination. *Managed Healthcare*, 10(5), 52-55.

Ross, J. E. (1999). *Total quality management: Test, cases and readings*. Delray Beach, Fl: St. Lucie Press.

Schuler, R. S. (1992). Linking the People With the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, Summer, 18-32.

Schuler, R. S., Galante, S. P., Jackson, S. E. (1987). Matching effective HR practices with competitive strategy. *Personnel*, Sept., 18-27.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.

Sewell, G. & Wilkinson, B. (1992). Empowerment or emasculation? Shopfloor surveillance in a total quality organizational. In P. Blyton & P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 97– 115). London: Sage.

Sitkin, S. B, Sutcliffe, K. M, Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality mangement: A contingency perspective. *The Academy of Mangement Review*, 19 (3), 537.

Snel, S. A. & Dean, J. W., Jr. (1994). Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of job and organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 37: 1109-1140.

Snell, S. A. & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.

Sparrow, P. R. & Hiltrop, J. M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.

Sparrow, P. & Marchington, M. (1998). In P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human Resource Management: The New Agenda* (3-22). London: Financial Times / Pitman Publishing.

Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *The Academy of Management Review*, 19 (3), 446.

Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 1-10). London: Routledge.

Storey, J. (1995) Human resource management: still marching on, or marching out? In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. (pp. 3-32) London: Routledge.

Torrington, D. (1989). Human resource management and the personnel function. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 56 a 66). London: Routledge.

Torrington, D. (1989). Human resource management and the personnel function. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resources management* (pp. 56-66). London: Routledge.

Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel management – A new approach*. Cambridge: Prentice Hall International.

Torrington, D. (1998). Crisis and opportunity in HRM In P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human Resource Management: The New Agenda* (23-36). London: Financial Times / Pitman Publishing.

Tyson, S. (1995). *Human resource strategy*. London: Pitman Publishing.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.

Upton, D. M. (1995). What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, 73 (4), 74-84.

Vala, J. (1986). Análise de Conteúdo. In Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Walton, R. (1985a). Toward a strategy for eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R. Walton and P. Lawrence (Eds.) *Human Resource Management, Trends and Challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Walton, R. E. (1985b). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.

Walton, R. E. & Susman, G. (1987). People policies for the new machines. *Harvard Business Review*, 65(2), 98-106.

Whipp, R. (1992). Human Resource Management, competition and strategy: Some productive tensions. In P. Blyton & P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 33-35). London: Sage.

Wiele, T. V. D., Dale, B., Williams, R. (2000). ISO 9000 Series and Excellence Models: Fad to Fashion Fit, 25(3), 50.

Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: soft issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3(3), 323-329.

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, Ed. (1998). *Managing with total quality management theory and practice*. London: Macmillan Business.

Yong, J. & Wilkinson, A. (1999). The state of total quality management: a review. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 137-161.