

# DESENVOLVER PESSOAS: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS COM PROGRAMAS DA QUALIDADE

Terezinha Corrêa LINDINO<sup>1</sup>

José Carlos de TOLEDO<sup>2</sup>

## 1 Introdução

Vive-se um momento de alta concorrência. Vive-se também um momento de grande instabilidade mundial, ao lado de uma forte globalização (abertura de mercados e de informações), o que vem produzindo mudanças sensíveis na filosofia empresarial. Segundo Bastos (1994), para a sobrevivência e o sucesso de muitas organizações o foco de preocupações está mudando, passando a ser "... o que o cliente quer, o que posso oferecer de melhor ao meu cliente" (1994, p.139).

Inicialmente, a visão que a empresa possuía sobre o cliente era somente em relação aos externos, ou seja, o consumidor final de um produto ou serviço. Com a inserção de novos paradigmas houve profundas mudanças neste conceito, agora se vê também como um cliente potencial, os chamados "clientes internos" que, segundo definição de Moura (1993), "... são pessoas ou setor da organização que recebe um produto ou serviço de outro setor ou pessoa da mesma organização" (1993, p. 87).

Esta mudança de foco promoveu significativas mudanças nos sistemas de produção, no modo de gerir pessoas e, principalmente, na forma de como conduzir tal mudança na organização.

Os Programas da Qualidade foram um dos modelos que fortaleceu a relação entre o "satisfazer o cliente" e o "como implementar essa mudança". Segundo Oakland (1994), eles deveriam possibilitar uma reestruturação na empresa, visto que as ações contidas nesses programas são definidas a partir do contexto de cada empresa (características internas e externas) e tem como objetivo principal a busca da consciência.

É neste cenário que a área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) passa a ser considerada uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações.

---

<sup>1</sup> Doutoranda no Curso de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP, Campus de Marília

<sup>2</sup> Professor Doutor da Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

Vários autores confirmam esta tendência, ressaltando que o treinamento corrobora na mudança de atitudes, visões, competência e qualificações profissionais das pessoas (Carvalho, 1987; Rabelo, 1994; Boog, 1994; Bastos, 1994; Alvares, 1997) podendo, assim, ser considerado como o melhor investimento sobre seus funcionários (Bass & Vaughan, 1972).

Sob esta perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo averiguar quais foram as mudanças organizacionais na área de T&D em empresas que implementam Programas da Qualidade. Essas mudanças foram denominadas como mudanças na missão e função básica da área de T&D e mudanças na sua estrutura organizacional.

Para compreender estas mudanças, a verificação de como evoluiu o conceito de treinamento & desenvolvimento foi outro objetivo da pesquisa. Segundo o levantamento bibliográfico, os conceitos pautavam-se, essencialmente, na visão que a empresa possuía sobre os funcionários.

Inicialmente, ao classificar o funcionário como um mero recurso produtivo (*homo economicus*), as atividades de treinamento pautavam-se na habilidade profissional sob o enfoque do aprender fazendo (*know-how*). A única preocupação, nesse momento, era aprimorar as habilidades do funcionário. Posteriormente, ao classificá-lo como um membro que pertencia e trabalhava em grupo (*homo socialis*), as atividades de treinamento visavam reavaliar os perfis e as tarefas dos funcionários, deixando de se basear no aprender fazendo para regular o desempenho no processo de produção. As atividades de treinamento já não eram mais entendidas como um evento isolado, mas como um evento sistêmico, as quais contribuiriam para diferenciar a capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento.

Atualmente, classifica-se o funcionário como uma fonte de competências (*homo educandus*), ou seja, um agente atuante dentro das estratégias de negócio da empresa. A tendência é elevar a participação, questionamento e criatividade desse funcionário com a implementação dos Programas da Qualidade. As diretrizes da área de T&D voltam-se para a preocupação com a educação para a qualidade, ganhando um caráter mais estratégico. O treinamento se funde ao conceito de desenvolvimento, integrando-se de forma a desenvolver o potencial do funcionário e um ambiente propício às suas necessidades.

A base teórica desta pesquisa foi constituída pelas investigações bibliográficas que percorreram três grandes temas: Programas da Qualidade, Administração de Recursos Humanos e Treinamento & Desenvolvimento. Além do levantamento bibliográfico, foram pesquisadas três empresas de

grande porte do setor metal-mecânico, que estavam em fase de implementação/certificação dos Programas da Qualidade/ISO 9000, sendo aqui denominadas como empresas A, B e C.

Foram entrevistados todos os gerentes e/ou supervisores das áreas de Recursos Humanos, de Qualidade e de Produção de cada empresa. Como cada empresa apresentou uma estrutura organizacional diferente, em duas das três empresas foram também entrevistados outros funcionários das referidas áreas, complementando, assim, as informações necessárias para a pesquisa. Procurou-se descrever e analisar as características básicas dos Programas da Qualidade, bem como sintetizar as influências existentes entre esses programas e a área de T&D, privilegiando o estudo da evolução do conceito de T&D.

O modelo conceitual adotado permitiu classificar os papéis destinados aos Programas da Qualidade (**gerenciador**), à Administração de Recursos Humanos (**executora**) e à área de Treinamento & Desenvolvimento (**difusora**).

## 2 Gestão da qualidade: evolução e programa

A gestão da qualidade teve uma origem bastante específica e com missão bem delimitada em um departamento nas empresas industriais. Com a evolução das condições econômicas ela expandiu-se, atingindo cada vez mais setores e novos tipos de organizações, até assumir o caráter universal atual. Garvin (1993) descreveu a evolução da gestão da qualidade em *eras*, conforme apresenta a tabela 01.

TABELA01 - Evolução da Gestão da Qualidade em Eras

ERAS	CARACTERÍSTICAS
<b>Inspeção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preocupação fundamental a verificação da conformidade do produto com as especificações,</li> <li>- surgiu em decorrência da padronização, determinando a função dos profissionais da área em atividades que consistiam em avaliar a qualidade e separar os produtos defeituosos.</li> </ul>
<b>Controle de Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relacionado à pesquisa do estatístico Walter Shewhart, introdução de métodos e ferramentas estatísticas na gestão da qualidade</li> <li>- qualidade foi vista como decorrente de um processo em condições adequadas, assegurando as condições corretas de operação,</li> </ul>
<b>Garantia da Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- processos como parte de um sistema organizacional complexo,</li> <li>- qualidade foi associada ao ciclo do negócio como um todo, desde a concepção do produto até sua distribuição no mercado e posterior atendimento aos usuários.</li> </ul>
<b>Gestão Estratégica da Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deslocamento do foco de atenção para as oportunidades de negócios, para a adaptação da empresa ao ambiente e com a contribuição da gestão da qualidade para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa,</li> <li>- qualidade passa a ser vista como fator competitivo, capaz de assegurar o crescimento da empresa, o objetivo passa a ser a melhoria contínua e não o alcance do controle da qualidade.</li> <li>- alta administração assume um papel de fundamental importância, liderando todo o processo.</li> <li>- profissionais da qualidade atuam como assessores de planejamento e treinamento, envolvidos com o desenvolvimento das competências na empresa,</li> <li>- o T&amp;D tende a tornar-se uma atividade vital para a empresa, visto que a educação e o treinamento para a qualidade devem nortear todo o ciclo das mudanças.</li> </ul>

Fonte: GARVIN, 1993.

O autor afirma que a idéia de que uma etapa mais avançada permite dispensar as anteriores é uma falácia, devido às *eras* da qualidade serem fases evolutivas para a construção de um sistema único, sendo necessário contemplar as quatro etapas, se a empresa desejar seguir o caminho para a qualidade total. A partir da compreensão desta necessidade pela alta administração, a qualidade passa a fazer parte constante de sua agenda, iniciando pela revisão do próprio conceito de qualidade e passando a considerá-la em sua plenitude. Os esforços não só se concentrariam no produto ou nos processos, mas, também, em níveis administrativos (Cole, 1994).

Sendo assim, com características próprias e ferramentas específicas, segundo Oakland (1994), os Programas da Qualidade (PQ)

deveriam proporcionar missões<sup>3</sup> para que todos os integrantes (funcionários e fornecedores) trabalhassem para alcançar a melhoria da qualidade em toda a empresa, partindo-se do pressuposto que “a cooperação de todos em todas as interfaces seria necessária para atingir a perfeição” (1994, p.30).

Ao se definir um PQ, afirma Toledo & Martins (1998), deve-se elaborar ações necessárias dispostas de uma forma lógica para induzir ou consolidar na empresa uma orientação para a gerência dos processos e para a melhoria contínua dos mesmos, de forma a fornecer produtos e/ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes. Estas ações devem ter como objetivo o aumento da capacidade de competir da empresa e devem ser reunidas de maneira a direcionar seus esforços para aquilo que realmente a empresa necessita oferecer aos clientes, a fim de que ela possa diferenciar-se dos concorrentes.

Em outras palavras, ao propor como elaborar qualquer PQ, os autores citam a necessidade de se basear em variáveis como diagnóstico do ambiente externo, diagnóstico do ambiente interno, estratégias e políticas da empresa, metodologias e ferramentas da gestão da qualidade e modelo de referência, devendo ser este último o alicerce no processo de elaboração.

O modelo de referência pode ser fundamentado em fontes teóricas ou práticas, conforme critérios estabelecidos pela empresa. Estas fontes podem ser: enfoques dos principais autores da área da qualidade, critérios de prêmios da qualidade, sistema da qualidade/ISO 9000, modelos de gestão da qualidade total e experiências próprias ou de outras empresas.

Neste artigo, focar-se-á o Sistema da Qualidade/ISO 9000, visto que foi este o modelo de referência adotado pelas empresas participantes da pesquisa.

## 2.1 Sistema da qualidade/iso 9000

O Sistema da Qualidade/ ISO 9000 compreende uma série de normas editadas pela *International Organization for Standardization (ISO)*. Estas normas têm o objetivo de estabelecer as condições mínimas para o gerenciamento de um sistema da qualidade assegurada, capaz de garantir e atenderem às exigências dos clientes em termos de sistemas de

---

<sup>3</sup> Missão é, segundo MALVEZZI (1994), uma nova forma de institucionalização de tarefas que veio substituir a estrutura formal de tarefas (que era o referencial básico do treinamento). A missão consiste num alvo a ser realizado pelo funcionário que recebe mais autonomia para fazê-lo; entretanto, cobra-lhe mais responsabilidade pelos resultados, mais criatividade e visão a longo prazo.

planejamento, administração e controles, além de garantirem a entrega do produto originalmente especificado.

Para se escolher a norma no sistema da qualidade que a empresa adotará, deve-se considerar vários fatores a fim de que a norma escolhida corresponda ao ramo da empresa e ao produto fabricado. Dentre esses fatores estão: a complexidade, segurança e a maturidade do projeto do produto ou serviço e a relação custo/benefício na alocação dos requisitos contidos na norma. Contudo, acredita-se que o fator principal de escolha da norma seja o tipo de garantia exigida pelos clientes.

Devido ao ramo de atuação e à complexidade tanto de seus produtos como de processo produtivo das empresas brasileiras, o modelo de sistema da qualidade ISO 9001 é o mais adotado no Brasil.

Este modelo é composto por requisitos de prevenção de não conformidade em todas as etapas de fabricação do produto desde o projeto até a assistência técnica, que abrange os seguintes itens ou subsistemas: responsabilidade da administração; sistema da qualidade; análise crítica de contrato; controle de projeto; controle de documentos e de dados; aquisição; controle de produto fornecido pelo cliente; identificação do produto; controle de processo; controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios; controle de produtos não conformes; ação corretiva e preventiva; manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega; controle de registros da qualidade; auditorias internas da qualidade; treinamento; serviços associados e técnicas estatísticas.

A certificação, gerada pela adoção das normas ISO 9000, é expedida quando a empresa cumpre os requisitos estabelecidos, criando facilidades no relacionamento fornecedor/cliente. Atualmente, com essa certificação, as empresas passam a ter maior credibilidade e competitividade no mercado.

### **3 Principais mudanças na administração de recursos humanos**

No contexto dos Programas da Qualidade-ISO 9000 as alterações no papel das chefias (agora chamadas de lideranças) devem ser uma mudança marcante, em que todo gerente ou supervisor passa a ser um gerente de Recursos Humanos (RH). Tanto os gerentes e/ou supervisores de Administração de Recursos Humanos (ARH) como os demais devem ter, nessa nova perspectiva, a postura de orientadores, de assessores e de monitores da pesquisa dos funcionários, assegurando ampla liberdade de ação e os meios e recursos necessários para a realização das atividades propostas.

Devem ser consideradas também como mudanças essenciais na área, segundo estudos de Boog (1994), que a ARH passe a ser considerada em nível estratégico e regida por diretrizes; passe a ter uma visão ampla da empresa e de seu meio ambiente; que se torne pró-ativa, rápida e apoiadora; passe a ter uma visão de emprego em longo prazo; amplifique a idéia de carreira na empresa e opções em "Y" (cargos ampliados); promova a qualidade de vida na pesquisa; promova o desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas e sociais dos funcionários (necessárias às suas ocupações).

A ARH deve tornar-se a executora no processo de mudança instituído pelos Programas da Qualidade, caracterizada pela interdisciplinaridade existente com as diversas áreas da empresa, lidando de forma global com os problemas e promovendo flexibilidade de aplicação das soluções, principalmente a área de T&D.

Autores como Ishikawa (1986), Carvalho (1987), Crosby (1993), Rabelo (1995), Boog (1994), Bastos (1994), Álvares (1997) e Costa (1997) ressaltam que as ações da área de T&D podem corroborar na mudança de atitudes, visões e comportamentos dos funcionários, objetivando desenvolver suas potencialidades, sobretudo para a competitividade e a qualidade dos produtos e serviços. Sob este enfoque, esta área também vem se modificando.

Mas antes de discutirmos as mudanças, precisamos dimensionar o que é T&D. E mais, de que forma e quando as ações de T&D são desenvolvidas na empresa, quais são seus principais objetivos e, principalmente, quais são as principais (tendências de) mudanças na área a partir da implementação do Programa da Qualidade-ISO 9000.

Respondendo a essas e outras questões, a seguir será apresentada a evolução dos conceitos de treinamento e de desenvolvimento encontrados na literatura.

### **3.1 Evolução do conceito de treinamento e desenvolvimento**

Segundo Vargas (1996), da Segunda Guerra Mundial, que marcou o início do processo de reconhecimento da importância de Treinamento & Desenvolvimento, até o final dos anos 80, grandes esforços de pesquisa foram devotados ao estudo desta área, gerando um conjunto de conhecimentos que vem sendo substancialmente utilizado pelas empresas e confirmando a tendência das pesquisas sobre T&D de se mostrarem cada vez mais fortes, principalmente pela necessidade em atender à falta de mão-de-obra qualificada. Nesse ínterim, observa-se uma ampliação

dos conceitos de treinamento e de desenvolvimento, conforme apresentada na Figura 1:

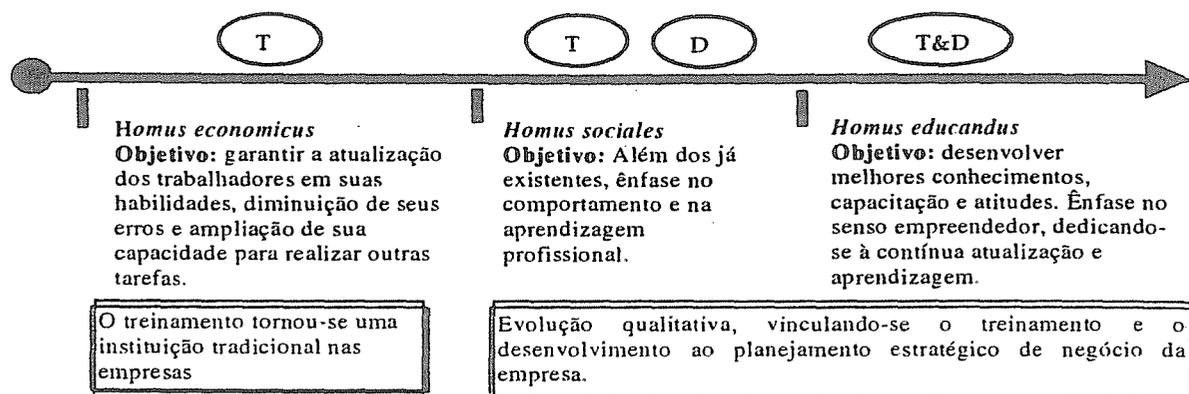


FIGURA 1 - Evolução do conceito de Treinamento & Desenvolvimento.

FONTE: Elaborado a partir de Aquino (1980), Chiavenato (1983) e Malvezzi (1994).

O treinamento foi e é considerado como um fator fundamental na gestão empresarial, segundo Malvezzi (1994, p.17), devido “à correlação entre a competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do sistema de fábrica e que coloca a competência profissional como elemento chave da eficácia empresarial”. Entretanto, seu conceito ganhou várias interpretações ao longo desses anos.

Essencialmente, os conceitos pautavam-se na visão referente ao funcionário. Através desta linha de raciocínio, e sob a palavra de ordem eficácia, a partir de 1880, o treinamento começou a ser sistematizado nas empresas segundo as necessidades da época, que se pautavam na habilidade profissional.

O perfil do treinamento se sustentava segundo o enfoque aprender-fazendo, constituindo-se em um conjunto de atividades que propiciaria ao funcionário a aquisição do *know-how* para a realização da tarefa, visto que os objetivos eram garantir a atualização das habilidades dos funcionários, a diminuição de seus erros e a ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas.

Decorrente da teoria da Administração Científica, em que o processo de produção, segundo Malvezzi (1994, p. 21), “é concebido sob a abordagem da engenharia, na qual administrar é um processo regulatório, potencializado para a modelagem do processo de produção em vista da

realização de metas dentro de parâmetros de tempo e custo”, o treinamento era essencialmente relacionado às atividades programadas e aos resultados. Esta relação fez com que os planos de treinamento visassem reavaliar os perfis e as atividades dos trabalhadores considerados inabilitados para a tarefa, promovendo mudanças de enfoque: deixou de se basear no aprender fazendo para regular o desempenho no processo de produção.

Isto porque, com base nas pesquisas de Hawthorne, Maslow, Mayo, MacGregor e Herzberg, o funcionário foi considerado como um membro pertencente a um determinado grupo, cujo desempenho não era produto de suas capacidades físicas. Reconheceu-se que o funcionário não reagia como indivíduo, mas como membro integrado a um grupo.

Desta forma, o treinamento novamente sofreu mudanças, “embora ainda articulado como um processo regulatório, já não mais era entendido como um evento isolado, mas como um evento sistêmico” (Malvezzi, 1994, p. 24-25). Tal concepção, caracterizada como tendência dos anos 50-60, contribuiu para a diferenciação da capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento.

O desenvolvimento foi identificado como a ampliação das potencialidades do indivíduo, tendo em vista a ascensão na hierarquia do poder na qual o indivíduo estivesse inserido. Em outras palavras, “a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidades e poder” (Malvezzi, 1994, p. 25). Já o treinamento foi identificado como aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, “como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal” (idem, p. 25). Assim, o treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento (Goss, 1994),

A partir dos anos 70, mudanças radicais e abrangentes começaram a abalar o mundo da pesquisa. Temas como globalização, competitividade e inovação tecnológica promoveram novas formas de organização da pesquisa e da produção. Nesse mesmo período, segundo Donadone (1995), os movimentos operários<sup>4</sup> começaram a reivindicar maior participação no processo de decisões. As formas de gerenciamento dessa época mostraram-se como uma perspectiva pouco flexível para suportar a dinâmica de mudanças e a rapidez das decisões requeridas pela competitividade, a começar pela defasagem da estrutura formal das tarefas constituídas que levaram muitas empresas a investirem em políticas de modernização.

---

<sup>4</sup> Para Donadone (1995), os Movimentos Operários nesse período, a partir do seu sindicato, tiveram uma participação muito forte.

A capacitação agora deveria ser reorientada para os resultados a partir do autocontrole. Desta forma, “ela deixaria de ser o investimento no know-how para se tornar o investimento no know-why” (Malvezzi, 1994, p. 26). Esta visão de capacitação promoveu várias mudanças na Administração dos Recursos Humanos nos anos 90, fazendo com que esta última dependesse da aprendizagem e da atualização das pessoas que participavam no processo dos negócios.

Atrelada a essa dependência, a década de 90 marcou um momento de transição e de avaliação dos valores, mitos e crenças instituídos na área de T&D, fundamentadas em tendências, buscando a redefinição do seu papel na empresa, principalmente no que diz respeito à sua conduta, forma de gerenciamento e objetivos.

Baseadas nas mudanças ocorridas tanto no âmbito econômico como político e social, as diretrizes da área de T&D voltaram-se para a preocupação com a educação para a qualidade. A contínua atualização e aprendizagem, com ênfase na educação para a qualidade, tornaram-se condição *sine qua non* para disparar o processo de desenvolvimento de capacitação e mudanças nas atitudes.

A concepção sobre o funcionário nesse período tornou-se mais abrangente, definindo-o como uma fonte de competências para a obtenção da eficiência nos negócios e como pessoa que buscava o desenvolvimento de suas potencialidades - um ser holístico (Boog, 1994). Nessa concepção, o treinamento ganhou um caráter mais estratégico. Ele integrou-se ao conceito de desenvolvimento, de forma a valorizar o potencial do funcionário e desenvolver um ambiente propício às suas necessidades, de modo a desenvolver e realizar algumas premissas, como o incentivo ao autodesenvolvimento e à ampliação de recursos para a satisfação das necessidades básicas, em face da formação de multiplicadores e da organização sistemática.

Suas atividades básicas também sofreram alterações, nem tanto em definições, mas, sobretudo, na sua forma de condução. O princípio básico dessas atividades estava atrelado aos princípios das empresas. Em outras palavras, os objetivos da área e os objetivos da empresa fundiram-se em nome do cliente, visto que este é o foco central das mesmas. Quando as empresas determinavam as necessidades de T&D, buscavam, antes de tudo, respostas para perguntas como quem precisa e que espécie de T&D seria necessário, as quais em sua concepção são simples, porém difíceis no momento da obtenção de um consenso. Entretanto, essas mesmas perguntas produziram outras mais complexas, como: por quê estamos treinando; qual o papel do T&D para a estratégia dos negócios; como desenvolver líderes e multiplicadores.

Desse modo, as atividades básicas contidas num programa de T&D passaram a ser executadas por todos os níveis da empresa, uma vez que o diagnóstico tornou-se integrado e holístico, devendo ser uma pesquisa conjunto de profissionais de diversas áreas e que, se realizadas de maneira improvisada ou imatura, surtiriam efeitos negativos e incalculáveis em seu processo.

#### 4 Análise das relações entre programa da qualidade e T&D

Ao organizar as informações em um conjunto de ações realizado na área de T&D das empresas estudadas, observa-se que as ações promovidas foram muito mais para a manutenção do *status quo* pertencente à área nessas empresas do que mudança propriamente dita. Esta afirmação deve-se ao fato que, apesar do T&D ter sido considerado como uma ferramenta importante para a implementação dos Programas da Qualidade-ISO 9000 (PQ-ISO 9000), todas as empresas não apresentaram alterações no modo de vê-lo e/ou utilizá-lo durante a implantação das atividades propostas pela área.

Ao analisar o discurso apresentado pelos entrevistados, observa-se que ele não condiz totalmente com as práticas realizadas (ver tabela 2).

TABELA 2 - Mudanças na missão e função na Área de T&D: comparação entre o discurso e prática.

CASOS	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS (discurso)	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS (prática)
A	T&D Estratégico e ganha a posição de <i>staff</i> na implantação do PQ-ISO 9000. Tem o papel de coordenador na implantação desse programa. Tem o objetivo de formar multiplicadores e desenvolver Programas de Treinamento e Educação Formal. A área de ARH/T&D procura integrar os funcionários em grupos de pesquisa.	O T&D foi uma das ferramentas utilizadas na implementação do PQ-ISO 9000. Sua missão e função foram reformuladas, vinculando-os aos objetivos preestabelecidos no programa adotado. Sua participação durante a implantação do PQ-ISO 9000 foi elaborar planos de ensino (formal e técnico), para suprir as necessidades de alfabetização exigidas pelo PQ-ISO 9000.
B	T&D Importante para a implantação do PQ-ISO 9000. Tem o papel de aconselhador na implantação deste programa. Tem o objetivo de desenvolver um funcionário não só apto, mas também preocupado com as questões sociais na pesquisa.	O T&D teve uma posição secundária e foi subordinado ao PQ-ISO 9000 adotado. A área teve o objetivo de desenvolver Programas sobre os conceitos de Qualidade e esclarecer as dúvidas de como elaborar o manual de procedimentos. As empresas exigiu que o funcionário busca-se fora da empresa a ampliação de suas habilidades.
C	T&D muito importante e ganha posição de destaque na implantação dos PQ-ISO 9000. Tem o papel de orientador na implantação desse programa. A ARH/T&D procura incentivar nos funcionários a necessidade de "vestir a camisa" da empresa. O funcionário é visto como atuante.	O T&D foi utilizado como uma ferramenta de "controle". Teve como principal objetivo treinar o funcionário segundo as normas ISO 9000.

FONTE: Pesquisa de Campo.

O T&D, segundo as informações apresentadas na tabela 2, demonstrou características de subordinação aos PQ-ISO 9000 adotados de não características de valorização do seu papel na empresa. Esta subordinação promoveu na empresa A uma dependência da ARH à área da Qualidade, na empresa B houve divergências entre essas áreas e, na empresa C, a tentativa de desenvolvimento da relação de “parceria” entre as mesmas.

A empresa A, apesar da descentralização das atividades de ARH e de T&D, tornou-se dependente dos objetivos difundidos pela área da Qualidade. Ou seja, o objetivo da área foi o de desenvolver a inter-relação entre pessoas, equipamentos, conceitos e sistemas que estejam integrados à qualidade, fazendo com que, neste momento, a ARH se tornasse *staff* na empresa.

À primeira vista, essa condição garantiu a agilização na tomada de decisões referentes tanto aos assuntos da Gestão de Recursos Humanos quanto aos interesses da empresa em relação à qualidade, visto que o profissional de T&D desenvolvia suas atividades com maior autonomia, desburocratizando a execução e avaliação dos programas de T&D. Mas, em contra-partida condicionou a área de ARH a somente desenvolver multiplicadores, separando as atividades de T&D em treinamento e desenvolvimento.

Esta separação foi o principal fator para sua dependência aos objetivos do Programa da Qualidade, gerando alterações no relacionamento entre as áreas de ARH e Qualidade, como o controle mais ativo desta última nas atividades pertencentes ao T&D.

Já na Empresa B ocorreram divergências entre as áreas de Qualidade e ARH. Esta divergência baseou-se, também, no modo adotado para a condução das atividades de T&D, mais do que nos objetivos preestabelecidos para o mesmo.

Ao analisar as atividades da área de T&D da empresa B, observou-se que as ações promovidas pela área de ARH e pela área da Qualidade dificultaram a visualização dos conceitos adotados e a divulgação de informações, principalmente na primeira etapa de implantação do PQ-ISO 9000.

O objetivo preestabelecido para a área de T&D - desenvolver Programas de Conscientização - foi assimilado pela área de ARH como um desafio a médio e longo prazo, visto que para conscientizar os funcionários da necessidade de se investir em qualidade e entendê-la como um benefício, tanto para a empresa como para os próprios, levaria um tempo maior do

que o proposto. Entretanto, a área de Qualidade, encarregada pela implantação do PQ-ISO 9000 e obtenção da certificação em curto prazo, conforme exigências da alta administração, induziu os profissionais da área de T&D a tornarem-se facilitadores no processo de implantação, atribuindo-lhes a responsabilidade de ensinar especificamente as normas da ISO.

Esta divergência foi negativa para a empresa, já que o papel da área de T&D deveria ser o de difusor das mudanças e não o facilitador (conforme definição do gerente da área da Qualidade, “facilitador são as pessoas que davam o treinamento da norma que um determinado normalizador escrevia”). A área de ARH criticou o fato de o facilitador e o normalizador serem pessoas diferentes. Geralmente, o normalizador pertencia a uma área – sendo que, muitas vezes, não conhecia adequadamente os processos sobre os quais escrevia -, e o facilitador a outra. Isto gerou uma certa confusão tanto para quem ensinava como para quem aprendia.

Neste momento, a área de Qualidade, utilizando sua autoridade e autonomia perante o processo de implantação do Programa, impôs a condição de que seria sua responsabilidade a indicação de quem iria escrever, treinar e revisar as normas de um determinado setor. Este fato gerou a produção de uma quantidade muito grande de normas, fazendo com que o gerente da área de Qualidade desenvolvesse o processo de enxugamento das mesmas antes de incorporá-las ao manual.

A área de Qualidade também implantou o sistema *on line*, um sistema que uniformiza e melhora a veiculação das informações na empresa, com o objetivo de padronizar o processo de construção e utilização do manual da qualidade.

Já na empresa C, durante o relacionamento entre as áreas, promoveu-se o desenvolvimento da relação de *parceria*. Esta relação partiu do esclarecimento da definição dos papéis de cada profissional na implantação do Programa da Qualidade adotado, diminuindo os conflitos que poderiam vir a ocorrer.

A definição de papéis fez com que cada área desenvolvesse as atividades específicas separadamente, unindo-as somente quando fosse conveniente. O profissional do T&D desenvolveria todo o processo dos programas de treinamento. Todavia, haveria uma contribuição das áreas afins (dependendo para quem o treinamento era dirigido) na elaboração dos conteúdos dos treinamentos a serem aplicados.

A partir das descrições apresentadas, observa-se que os conflitos existentes nas empresas A, B e C basearam-se na má utilização desse recurso

como também nas divergências de interesses entre as áreas estudadas. Observou-se, também, que todas as empresas entenderam T&D como processos separados, ou seja, processo de treinamento e processo de desenvolvimento, o que proporcionou a adoção de posturas e ações semelhantes. Elas declaravam a preocupação em desenvolver seus funcionários, mas as ações desenvolvidas limitaram-se ao uso de treinamentos específicos para a obtenção da certificação ISO 9000.

Essa carência de continuidade nas ações de T&D é um fator muito visto nas empresas brasileiras, já que a necessidade de respostas e resultados em curto prazo dificulta todo o processo de aprendizagem. Processo este que depende de um tempo maior para obtenção de resultados eficazes e prolongado.

A ênfase nos treinamentos para o nível gerencial nas Empresas A e B mostra que o nível operacional é visto como coadjuvante e não como um dos principais agentes na implantação dos PQ-ISO 9000. Segundo estudos de Leitão (1996), a quantidade de horas de treinamento empregada no nível gerencial parte da necessidade de uniformização da visão e prática do estilo de gerenciamento adotado, deixando em segundo plano o desenvolvimento do nível operacional.

Além de mudanças na missão e função básica da área de T&D, também podem ser analisadas as ações de mudanças ocorridas na estrutura organizacional de cada empresa. Para fundamentar essas mudanças foram coletados dados sobre a divisão de tarefas, as responsabilidades atribuídas entre as áreas estudadas e as exigências de um novo perfil para os profissionais da área de T&D, como também dos demais profissionais das diversas áreas de cada empresa.

A partir desses dados, pode-se observar que a redução no nível hierárquico foi uma das primeiras ações efetuadas na área de T&D. Esta ação levou à elaboração de novos critérios de execução e avaliação à área relacionada às atividades propriamente ditas e ao perfil e exigências, que se tornaram requisitos importantes para a contratação e manutenção do funcionário.

O primeiro tipo de critério refere-se diretamente ao modo como a área de T&D deveria estar organizada. No caso da Empresa A, ela resolveu descentralizar suas atividades, ampliando as responsabilidades e a autonomia na tomada de decisões de seus profissionais. Todavia, esses profissionais tornaram-se subordinados simultaneamente à área de ARH e à área de Qualidade.

Já as empresas B e C decidiram continuar com as atividades centralizadas. As atividades pertencentes à área de T&D da Empresa B ficaram subordinadas à área de Qualidade e, na Empresa C, houve a tentativa de obter um consenso entre as áreas afins.

Em relação à seleção de novos funcionários, as empresas estudadas apresentaram diferentes exigências no perfil do funcionário. Para a Empresa A, a característica fundamental do funcionário deveria ser a polivalência (pessoa que procura diversificar os conhecimentos e as qualificações). A Empresa B compreendeu o profissional como uma pessoa habilidosa (ou seja, pessoa que viabiliza pela prática o emprego de seus conhecimentos). A Empresa C considerou o funcionário como atuante, e procurou formá-lo como parceiro da empresa.

No que se refere aos estímulos para os funcionários pertencentes à empresa observou-se que o fantasma da demissão estava presente nas três empresas, seja com menor intensidade, como no caso das Empresas B e C, ou com maior intensidade,<sup>5</sup> como no caso da Empresa A. Isto provocava uma certa ansiedade nos funcionários, pois, ao mesmo tempo em se dedicavam às atividades propostas pela área de T&D, receavam se seu emprego estaria ou não garantido, dificultando a integração dos funcionários às atividades propostas.

Os profissionais da área de T&D das três empresas procuraram minimizar essa ansiedade desenvolvendo palestras sobre o assunto. Estas palestras<sup>6</sup> consistiam em discussões sobre a situação econômica atual, mostrando o contexto da crise financeira em que a empresa estava inserida.

## 6 Conclusões

Ao responder a pergunta central desta pesquisa, ou seja, “quais são as principais mudanças na Área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) em empresas com Programa da Qualidade-ISO 9000?”, nos conduz a reflexões sobre as alterações no modo de ver e utilizar o T&D durante a implantação das atividades da área de ARH nas empresas estudadas.

Observou-se que as atividades de T&D voltaram-se somente para o esclarecimento do que é qualidade, com poucas discussões sobre o

---

<sup>5</sup> Esses dados não foram fornecidos oficialmente pelas empresas, mas foram observados durante sessões de entrevistas realizadas no período de agosto/97 a janeiro/1998 e de julho a novembro de 1998.

<sup>6</sup> Este tipo de intervenção é muito utilizado pela área, principalmente quando o Programa de Treinamento já foi iniciado, para que os objetivos alcançados não se dispersem.

que este conceito significaria para o crescimento do funcionário. Entretanto, ao confrontar os dados coletados e a literatura, observou-se que o T&D deveria ter a tendência de ser a ferramenta mais utilizada nos processos de competitividade apresentados nas últimas décadas, promovendo a adoção de novas formas de organização da pesquisa e novas formas de investimento nos funcionários.

A mudança na estrutura organizacional da área de T&D deveria tornar-se um referencial muito importante para a verificação e análise das reais mudanças nessa área. Tanto a importância dada às formas de atuação (papel e objetivo da área) quanto ao modo de organização da mesma (responsabilidades, divisão de tarefas e perfil dos profissionais) deveriam nortear ou estabelecer o diferencial no gerenciamento das pessoas tão promulgado e desejado pelas empresas.

Todavia, todas as empresas entenderam T&D como processos separados proporcionando adoção de posturas e ações semelhantes. Elas declaravam a preocupação em desenvolver seus funcionários, mas as ações desenvolvidas limitaram-se ao uso de treinamentos específicos para a obtenção da certificação ISO 9000.

É conveniente lembrar que a busca pela qualidade é um processo contínuo, em longo prazo, que exige mudanças tanto no estilo de gerenciamento a ser adotado quanto no modo de ver o funcionário. O investimento a ser aplicado não é necessariamente a principal condição para analisar a importância atribuída à área de T&D, e sim, deve-se ter a preocupação sobre como este investimento está sendo aplicado, qual a sua importância durante a execução do T&D e investigar as características condicionantes do contexto em que a área de T&D estará inserida, principalmente nas empresas com Programas da Qualidade.

Dessa forma, pode-se concluir que não adianta utilizar os recursos de T&D sem que ocorra uma mudança organizacional efetiva na área, de modo que haja uma ampliação nas suas ações e possibilitando um melhor direcionamento e descentralização de suas atividades elaboradas a partir das características de cada funcionário ou de um conjunto de funcionários.

Esse fato reafirma a discussão sobre a necessidade de uma (re)definição do papel da área; uma (re)adequação da sua estrutura interna e uma (re)definição do perfil dos profissionais da área, não só em virtude dos objetivos do programas da Qualidade-ISO 9000, mas também em virtude da cultura organizacional da empresa e dos funcionários pertencentes a ela.

## Referências Bibliográficas

- ALVARES, H. Maior preocupação com a qualidade dos recursos humanos. São Paulo: [s.n.], *Revista RH em Síntese*, jan-mar, p. 01-07, 1997.
- AQUINO, C. P. *A administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD/* coord. Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron, 1994.
- BOOG, G. G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD/* coord. Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron, 1994.
- CARVALHO, R. Q. *Tecnologia e pesquisa industrial: as implicações sociais da micro eletrônica na indústria automobilística*. Porto Alegre: L&PM, 1987.
- CHIAVENATO. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1983. (, ed. Compacta).
- COLE, R. E. *Fads, imitation, and learning: the case of the american quality movement*. Universidade of Califórnia, Berkeley, Califórnia, 1994.
- COSTA, C. Corrida em busca de talentos. São Paulo: [s.n.], *Revista RH em Síntese*, Out/Dez, p. 1-6, 1997.
- CROSBY, P. *Integração: qualidade e recursos humanos para o Ano 2000*. São Paulo: Makron, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: Oplympio, 1984.
- DONADONE, J. C. *Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980*. São Carlos, 1995. Dissertação (Mestrado) - DEP -Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- GARVIN, D. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- GOSS, D. *Principles of human resources management*. London: Routledge, 1994.
- ISHIKAWA, K. *TQC - total quality control: estratégia e administração da qualidade*. São Paulo:IMC, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. s.l.: Editora Campus, 1993.
- MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: Gustavo G. BOOG, G. G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron, 1994.
- OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da qualidade Total (TQM): o caminho para aperfeiçoar o desempenho*. São Paulo: Nobel, 1994.

RABELO, F. M. et al. Treinamento e gestão da qualidade. São Paulo: EAESP-FGV, *Revista de Administração de Empresa (RAE)*, v.35, n.3, mai/jun, p. 13-19, 1995.

TOLEDO, J. C.; MARTINS, R.A. Proposta de um modelo para elaboração de programas de gestão da qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 52-59, 1998.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, abr-Jun, p. 126-136, 1996.