



CULTURA DA QUALIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

■ Maria Tereza Leme Fleury

Professora Titular da Faculdade de Economia e Administração da USP e Coordenadora de Projetos da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP.

* **RESUMO:** O objetivo deste texto é analisar os processos de mudanças organizacionais provocados pela introdução de programas de qualidade e produtividade em empresas brasileiras; busca-se apreender o porquê, o como, o quando ocorrem mudanças, em que medida se alteram os padrões culturais e as relações de poder no interior das organizações, se existem projetos de organizações qualificantes, ou se a modernidade brasileira se esgota em projetos de organizações qualificadas. Uma pesquisa realizada em empresas industriais paulistas propiciou o pano de fundo empírico necessário à discussão dessas questões.

* **PALAVRAS-CHAVE:** Processo e relações de trabalho, políticas de gestão de recursos humanos, mudanças culturais e nas relações de poder nas organizações.

* **ABSTRACT:** The objective of this paper is to analyse the organizational changes due to the adoption of quality and productivity programmes by Brazilian firms; we try to understand why, how and when these changes occur, to what extent cultural patterns and the nature of power relations within organizations are changing, and to seek if any plans for skilling organizations exist, or whether Brazilian modernization is limited to created skilled organizations. A research project conducted among industrial enterprises in the region of São Paulo provides the empirical background need for the discussion of these issues.

* **KEY WORDS:** Organizational culture, human resources management and quality programmes.

INTRODUÇÃO

Nos debates recentes a respeito das questões de qualidade, produtividade e competitividade empresarial, o tema cultura organizacional tem aparecido cada vez com maior frequência. Todos concordam que o sucesso na introdução destes programas depende de ou impacta a cultura da empresa, mas por que, como, quando isto ocorre, poucos se detêm a questionar.

O objetivo deste texto é procurar encaminhar algumas reflexões a esse respeito. O seu ponto de partida conjugou preocupações de ordem conceitual, de discussão com autores que têm procurado caracterizar o processo de mudanças nas organizações, com o material empírico levantado em uma pesquisa sobre a adoção de programas de produtividade e qualidade por empresas brasileiras.

Nas últimas décadas têm se multiplicado os estudos sobre estratégias de mudanças organizacionais e seus reflexos sobre a cultura das empresas¹. O foco adotado pelos autores de diferentes linhas teóricas apresentam um zum de amplitude variada, desde os estudos sobre a cultura de um país e sua influência sobre as práticas de gestão das empresas (exemplo: os trabalhos de Hofstede²), aos estudos sobre a cultura de uma determinada organização³ às discussões mais recentes sobre as culturas dos subgrupos em uma organização⁴. Segundo Sainsaulieu⁵, um dos autores que defende este último enfoque, a empresa é constituída por um tecido de grupos, que possuem suas formas próprias de representação, uma relação particular com a empresa e o trabalho, um patrimônio comum de experiências, não sendo possível portanto se falar de cultura de empresa, mas de cultura de grupos.

Para trabalhar a problemática de adoção de programas de qualidade e produtividade, é necessário ajustar o foco sobre a organização e seus múltiplos recortes: hierárquicos, funcionais, regionais; é evidente que a questão da cultura nacional se faz presente, não apenas na identificação dos traços culturais de um país que dificultam, ou facilitam, a adoção de um determinado modelo de organização, mas principalmente no valor

que se atribui à educação e ao próprio fator trabalho.

À medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas. As organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, rotineiras havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes.

Gagliardi⁶ identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

A questão da qualidade é colocar o produto direto, face ao problema da valorização, ou seja, a visualização da expressão do usuário, satisfeito ou não com o produto.

- a mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- a revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que construíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, de substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes;
- o incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.

A tendência geral, na maioria das organizações, é a da preservação da cultura, ou seja, procura-se equacionar os problemas que surgem segundo os padrões culturais vigentes. Apenas a conjugação de forças externas e internas à organização pode propulsionar mudanças nestes padrões.

Entre as forças externas, destacamos: a ação do mercado nacional ou interna-

1. PETTIGREW, Andrew. *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

2. HOFSTEDE et alii. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, nº 2, 1990.

3. Grande parte das pesquisas realizadas sobre cultura organizacional são baseadas em estudos de caso. Não apenas a literatura internacional, como os trabalhos realizados recentemente no Brasil procuram focar a realidade de uma organização. A esse respeito, ver por exemplo, a coletânea *Cultura e poder nas organizações* que reúne estudos de organizações bastante diversas como empresas de setor bancário, de serviços, informática estatal e uma organização penitenciária.

4. Um Seminário Internacional sobre "Cultura Organizacional e Estratégias de Mudança" reuniu diversos pesquisadores que apresentaram trabalhos sobre a questão da cultura dos grupos nas organizações. A Revista de Administração/USP, abril/junho de 1991 reúne os *papers* apresentados neste seminário.

5. SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

6. GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. In: *Organization Studies*. 7/2, 1986.

cional, que colocam para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos, ou serviços, e de preço; a ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais; a ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação.

Entre as forças internas, as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos, ou nas formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais.

A reação das empresas aos desafios e obstáculos tem se mostrado das mais variadas: algumas se antecipando às mudanças, outras apenas reagindo e outras se fechando.

A adoção das novas técnicas de produção e dos chamados programas de qualidade implicam mudanças significativas nas empresas. Da própria noção de qualidade, como conformação a uma norma, ou a uma série de especificações a serem adotadas pelo coletivo de trabalho, isto é, por todos os funcionários, independente do nível hierárquico da empresa⁷ decorre o seu caráter potencializador de mudanças. Como o coloca Hirata, a questão da qualidade é colocar o produto direto, face ao problema da valorização, ou seja, a visualização da expressão do usuário, satisfeito ou não com o produto. Isto requer que o trabalhador esteja mais integrado e participativo na definição e realização do que é produzir com qualidade. As técnicas, os programas para se alcançar a qualidade e produtividade são bastante variados, porém têm pontos em comum: a estratégia empresarial, voltada para as necessidades do cliente, a eliminação das perdas e desperdícios e a responsabilidade partilhada pelo cumprimento das metas.

Zarifian⁸ dá um passo adiante nesta análise do processo de mudança e surgimento de novos modelos organizacio-

nais, propondo a distinção entre a organização qualificada e a organização qualificante. Segundo este autor, as "organizações qualificadas" apresentam as seguintes dimensões:

- "o trabalho em equipe ou em células;
- a autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, rendimento etc;
- a diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de 'animação' e gestão de recursos humanos ;
- a reaproximação das relações entre as funções da empresa (entre a manutenção e a fabricação, entre produção e comercial)".

Estas quatro características são apresentadas como pontos de ruptura com o taylorismo e têm se tornado referenciais obrigatórios para aquelas organizações que se propõem modernas. Entretanto, por trás desta aparência de modernidade, podem persistir problemas sérios: tornar-se uma organização excludente, à medida que os critérios de seleção de pessoal privilegiam níveis sempre mais elevados de educação e qualificação deixando de lado parcelas significativas da população; tornar-se uma organização rígida, incapaz de evoluir rapidamente, desmotivante, lenta para responder às mudanças.

A organização qualificante, coloca Zarifian, deve contemplar quatro outras características além daquelas já mencionadas:

- deve ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momento de aprendizagem pelo conjunto dos empregados;
- a organização deve estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial, realizada pelos próprios empregados, como por exemplo a definição do que consiste a estratégia de qualidade em uma oficina;
- deve favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, entre as áreas de produção e de serviços; essas co-responsabilidades criam laços de interação e comunicação entre áreas e competências;
- deve dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles

7. HIRATA, Helena. *Organização do trabalho e qualidade industrial - notas a partir do caso japonês*. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados, USP, 1991.

8. ZARIFIAN, Philippe. *L'Organisation Qualificante: de quoi parle-t-on?* In: *Le Monde*. 9/9/92.

pensem o seu know-how não como um estoque de conhecimentos a serem preservados mas com uma competência – ação ao mesmo tempo pessoal e engajada em um projeto coletivo.”

Estas quatro dimensões definiriam, segundo Zarifian, a organização qualificante que tem o potencial para ultrapassar as limitações e os defeitos da organização simplesmente qualificada. E por estes seus traços, de valorização do aprendizado, da inovação permanente, valores estes partilhados pelo conjunto de seus membros, a organização qualificante pode desenvolver uma cultura mais favorável à mudança.

Rebatendo-se estas questões para o contexto brasileiro, observa-se que neste país, como em outros, não apenas do Primeiro Mundo, as tendências às mudanças no cenário político, econômico e social têm se manifestado com cada vez maior intensidade. As transformações nas regras do jogo do mercado internacional e nacional, com o fim das reservas de mercado, rompendo com situações oligopolísticas, as intervenções “neoliberais” do Estado, a ação dos movimentos sindicais, questionando condições e relações de trabalho, dos movimentos ecológicos, pressionado por novas formas de interação com o ambiente, as novas tecnologias, os novos arranjos organizacionais caracterizam um cenário extremamente mutável.

Os obstáculos para a adoção de mudanças organizacionais e no sistema produtivo são, entretanto, significativos, desde o baixo nível educacional da população brasileira, quando comparado a países do Primeiro Mundo, ou mesmo aos NICs⁹ (New Industrialized Countries), ao escasso dinamismo tecnológico das empresas brasileiras¹⁰, à persistência de processos, condições e relações de trabalho tradicionais e predatórios (em alguns setores, como no caso da construção civil, qualificados como pré-tayloristas).

Em razão da própria heterogeneidade do tecido empresarial brasileiro, a reação das empresas aos desafios e obstáculos tem se mostrado das mais variadas: algumas se antecipando às mudanças, outras apenas reagindo e outras se fechando.

O objetivo deste texto é procurar refletir sobre estes processos, buscando apreender o porquê, o como, o quando ocorrem mudanças, em que medida se alteram os padrões culturais e as relações de poder no interior das organizações, se existem projetos de organizações qualificantes, ou se a modernidade brasileira se esgota em projetos de organizações qualificadas. Uma pesquisa realizada entre empresas industriais paulistas propiciou o pano de fundo empírico necessário à discussão dessas questões.

O PROCESSO DE INOVAÇÕES NO SISTEMA PRODUTIVO E DE GESTÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Considerações

Em um projeto de estudos sobre a difusão de novos métodos para qualidade no Brasil e seus impactos sobre recursos humanos, foi feita uma pesquisa entre 20 empresas industriais, paulistas e gaúchas, a maioria do setor metal mecânico, que vinham adotando, ou já haviam adotado, programas e métodos para qualidade e produtividade.¹¹

Para fins deste texto, analisamos apenas as informações de empresas paulistas. Estas foram agrupadas tomando como referência a fase em que estão com relação às mudanças pesquisadas:

O denominador comum às empresas situadas neste último grupo é o grau de maturidade das mudanças introduzidas nos sistemas de produção e gestão.

- **Primeiro grupo:** empresas que pouco ou nada introduziram de mudanças no sistema produtivo e no sistema de gestão;
- **Segundo grupo:** empresas que introduziram mudanças e estão vivenciando um momento de retrocesso, em função de problemas diversos;
- **Terceiro grupo:** empresas que introduziram mudanças no sistema produtivo e no sistema de gestão.

9. FLEURY, Maria Tereza. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. Sistemas educacionais comparados. In: *Revista do Instituto de Estudos Avançados*. USP, 1991.

10. QUADROS DE CARVALHO, R. *Projeto de Primeiro mundo com conhecimento e trabalho do terceiro?* São Paulo: Fundação Carlos Chagas, texto apresentado no Seminário Multidisciplinar sobre Trabalho e Educação, agosto, 1992.

11. O estudo em questão foi realizado para o IPEA, em 1991/92, por uma equipe de pesquisadores formada por Afonso Fleury (Poli/USP) John Humpbrey (IDS-Universidade de Sussex) Maria Tereza Fleury (FEA/USP) Roberto Marx (Poli/USP) e Roberto Ruas (UFRS). O título do projeto é: “Recursos Humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil”.

As empresas à margem das mudanças

Das empresas pesquisadas, três se situam à margem das mudanças vivenciadas pelas demais.

São empresas pequenas (entre 150 e 250 empregados), familiares, cujo fundador, antigo funcionário de uma grande empresa, ainda se encontra à frente do negócio.

Fabricantes de auto-peças, estas empresas, entretanto, fogem das indústrias montadoras, procurando se situar em nichos de mercado em que são menos pressionadas pelos clientes, pela qualidade dos produtos.

Os métodos de produção e a tecnologia adotados são bastante convencionais. Em termos de introdução de métodos de controle de qualidade, uma delas tinha um sistema de CEP (Controle Estático de Processo) "para inglês ver", ou seja, usavam o sistema somente nos dias de visita do avaliador do cliente. Em outra, o sistema começou a ser desenvolvido em um setor, porém o programa ficou bastante comprometido, quando por ocasião de uma greve, este foi o único setor totalmente paralisado, indicando o descontentamento dos operários com o novo sistema. Após o Plano Collor, o programa foi desativado.

São empresas que trabalham com altas taxas de rotatividade (em torno de 50% ao ano) sendo a maioria por demissão voluntária por causa de salário, ou desavenças. Não há investimentos em treinamento e as iniciativas de envolvimento dos operários com programas da empresa (higiene e segurança no trabalho) são encaradas com ceticismo.

A nível do discurso, os dirigentes destas empresas concordam com a necessidade de virem a modernizar seus métodos de produção e a equacionar a questão da qualidade. Mas a sua prática cotidiana é pautada pela busca de sobrevivência imediata, naqueles nichos de mercado onde as exigências são menores.

Em termos de padrões de relações de trabalho adotam o modelo década de 70, em que a rotatividade e a não qualificação de mão-de-obra direta mantêm baixos os custos de pessoal. A única diferença é a pressão exercida pelos sindicatos

para o cumprimento mínimo dos acordos negociados com a categoria, o que não ocorria há anos.

Uma empresa está saindo deste grupo; trata-se de uma pequena empresa produtora de componentes eletrônicos, que está passando por uma fase de redefinição de todas as suas estratégias organizacionais e produtivas.

Há dois anos, a empresa estava em um estágio de pré-falência, quando foi assumida por uma empresa multinacional, da qual era fornecedora. Procederam a uma reorganização administrativa, com o enxugamento do quadro de empregados.

A empresa já tinha algumas iniciativas na área de programas de qualidade; com a crise e posterior mudança no controle acionário redefiniram suas prioridades em termos de diminuir custo para competir aos mercados interno e externo e alcançar padrões de qualidade, com a certificação por empresas clientes. Procuraram reduzir o material em processo, introduzir o CEP e estão procurando implantar a ISO 9000.

Mudanças significativas podem ser percebidas nesta empresa com relação à gestão da mão-de-obra direta. No passado, conviviam com índices de rotatividade de 5% ao mês – hoje estão trabalhando para ficar na faixa dos 10% anuais. Mudaram os requisitos para recrutamento e hoje procuram selecionar apenas pessoas (na maioria do sexo feminino) com primeiro grau completo, ou seja, pessoas com a formação básica necessária para acompanhar as mudanças no sistema produtivo. Estão investindo no treinamento desta mão-de-obra com cursos de CEP, matemática, interpretação de desenhos.

De uma situação próxima às empresas do primeiro grupo, esta empresa, impulsionada por uma crise que ameaçava sua própria sobrevivência, está procedendo a mudanças significativas. Estas se direcionam, entretanto, mais no sentido do desenho de uma organização qualificada do que qualificante, em que se procura melhorar o nível geral de qualificação dos empregados, em que se introduz mudanças organizacionais e no sistema produtivo, mas pouco se tem feito para assegurar o processo de aprendizagem para a mudança continuada.

Os avanços e os retrocessos

Duas das empresas pesquisadas, de setores bastante diferentes – autopeças e calçados – estão vivenciando momentos de transição difíceis, marcados por retrocessos em relação a desenvolvimentos e conquistas anteriores. São empresas grandes (em torno de 1500 empregados) que durante a década de 80 procuraram introduzir mudanças para enfrentar as demandas por qualidade e custo do mercado nacional e internacional.

No caso da empresa de autopeças, as mudanças introduzidas foram entretanto muito mais de caráter técnico do que organizacional. Implantaram um Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, funda-

Em termos de mudanças organizacionais, reduziram níveis hierárquicos, eliminando cargos de supervisão, procuraram estabilizar o quadro de pessoal, trabalhando com índices de rotatividade inferiores a 10% ao ano e investiram significativamente em treinamento, inclusive da mão-de-obra direta.

ram uma empresa subsidiária para produção de equipamentos microeletrônicos e procuraram introduzir programas como CCQ (Círculo de Controle de Qualidade, JIT (*Just-in-time*) e CEP. No que refere-se, entretanto, às políticas para gestão de Recursos Humanos, estas continuaram seguindo o padrão mais tradicional, refletindo inclusive uma visão muito negativa do empresário sobre os operários, considerados preguiçosos, sem querer se fixar no emprego. Seus índices de rotatividade são altos (bem superiores a 20% anuais) e baixos os investimentos na qualificação da mão-de-obra tanto operacional, como a técnica e gerencial (nos últimos anos desativaram o setor de treinamento). Têm enfrentado problemas com os sindicatos da região,

por questões salariais e pelas demissões em massa.

A crise que se abateu sobre o setor, com a abertura às importações e fim de um posicionamento oligopolístico no mercado, não encontrou a empresa realmente preparada para enfrentar os novos tempos. As pressões das montadoras por qualidade e preço têm sido duramente negociadas pela empresa, que solicita prazos para enfrentar a concorrência estrangeira.

Das mudanças introduzidas, houve vários retrocessos: fecharam a planta fabricante de equipamentos, desativaram os CCQs, reduziram e simplificaram os CEPs, e trabalham com um sistema JIT parcial.

No caso da empresa do setor de calçados as mudanças introduzidas tenderam mais para o lado organizacional. Implantaram o CCQ, formas de controle de qualidade pelo grupo de operadores, realizaram altos investimentos em treinamento de todos os níveis de empregados, introduziram o pagamento do abono coletivo, em vez de pagamentos individuais. Em termos de mudanças no sistema produtivo, implantaram o CAD (*Computer Aid Design*), o sistema de células de produção para determinadas atividades e planejamento e controle da produção computadorizado.

Com a crise nos mercados externo e interno, caiu o faturamento da empresa, surgindo controvérsias, a nível da cúpula administrativa, se estas estratégias de modernização técnica e administrativas seriam as mais adequadas para os novos tempos. Em meio à crise a empresa realiza demissões, contrariando seus princípios de procurar estabilizar a mão-de-obra, desativa alguns programas e o diretor, idealizador de toda a estratégia participativa, demitiu-se.

A ala mais conservadora da diretoria familiar propõe que a empresa saia do mercado internacional, voltando-se para a produção de calçados de baixo custo, para o mercado interno. O outro grupo defende a continuidade da estratégia de modernização adotada.

O caso destas duas empresas ilustram como os processos de mudança não ocorrem em uma única direção e podem sofrer avanços e retrocessos em função das crises externas e internas.

O ponto diferenciador entre elas diz respeito ao tipo de estratégia de mudança adotada, ou seja, em que medida privilegia-se mais o lado técnico do que o lado organizacional, ou se define uma estratégia mais equilibrada. No primeiro caso, a ênfase nas mudanças técnicas no sistema produtivo, com um sistema bastante conservador de gestão, de relações de trabalho não produziu os resultados esperados e na crise a empresa está experimentando um retrocesso sério. Na segunda empresa, em que as estratégias foram formuladas de forma mais equilibrada, definindo-se uma cultura mais voltada para inovações, as possibilidades de retrocesso total são mais remotas. Ou seja, no segundo caso, ocorreu realmente a redefinição de padrões culturais pela empresa, com a adoção não apenas de estratégias de qualidade para atendimento da cliente, mas de internalização de novos valores de participação e responsabilização pelas metas, pelo conjunto dos empregados; assim, mesmo a situação de crise e retrocessos atuais é possível se entrever saídas.

Com a implantação de um sistema também simplificado de kanban, conseguiram diminuir os estoques e o lead-time – tempo entre uma ordem ser aceita e o produto estar pronto para ser enviado.

As mudanças mais consolidadas

O denominador comum às empresas situadas neste último grupo é o grau de maturidade das mudanças introduzidas nos sistemas de produção e gestão. São empresas que iniciaram seus processos de mudanças há uma década, percorrendo caminhos e encontrando soluções para seus impasses bastante diferentes, mas que, de um modo geral, se encontram numa posição mais consolidada em relação às demais.

Três das empresas pesquisadas são do setor de autopeças, de médio para gran-

de porte. Duas das empresas são subsidiárias de empresas multinacionais e receberam forte influência das matrizes no processo de introdução de inovações; a empresa nacional é a que se encontra em estágio mais avançado nos programas de qualidade e produtividade.

É interessante observar que nos três casos as inovações tiveram um caráter eminentemente técnico, centrado no setor produtivo, com ênfase no binômio qualidade/custo. Implantaram o CEP, células de produção, o sistema JIT-Kanban, conseguiram reduzir o tempo de *set-up* e estão introduzindo a norma ISO-9000, principalmente por exigência das montadoras.

A introdução de cada uma destas técnicas foi feita por tentativa e erro. Duas delas relataram que estão acertando a implantação do CEP na terceira tentativa, com um enfoque mais seletivo; a criação de sistemas de indicadores que permita avaliar o êxito ou fracasso de cada tentativa é peça essencial do processo.

Em termos de mudanças organizacionais, reduziram níveis hierárquicos, eliminando cargos de supervisão, procuraram estabilizar o quadro de pessoal, trabalhando com índices de rotatividade inferiores a 10% ao ano e investiram significativamente em treinamento, inclusive da mão-de-obra direta.

Não têm procurado, entretanto, definir estratégias participativas, que visassem ao comprometimento dos trabalhadores com os programas. Os gerentes de Recursos Humanos entrevistados mencionaram que este seria um passo interessante de ser dado, mas por enquanto fica para os planos futuros. São empresas que podem ser caracterizadas como organizações qualificadas, cuja imagem de modernidade é continuamente reiterada, porém que já apresentam os indícios dos limites (dos pontos de estrangulamento) da estratégia adotada.

Uma outra empresa pesquisada, nacional, de médio porte, do setor metalúrgico destacou-se deste grupo pela estratégia adotada.

Seu processo produtivo é relativamente simples e a introdução de programas de qualidade e do sistema JIT-kanban aconteceu na primeira metade da década de 80, por pressão dos clientes e

necessidade de racionalizar o uso do espaço físico disponível.

Em um processo bastante gradual de mudanças, a empresa foi retirando os inspetores de qualidade de algumas áreas da fábrica e introduzindo testes de qualidade pelos trabalhadores com dispositivos bastante simples. Com a implantação de um sistema também simplificado de *kanban*, conseguiram diminuir os estoques e o *lead-time*, (tempo entre uma ordem ser aceita e o produto estar pronto para ser enviado).

Estas mudanças foram precedidas por intensas campanhas de conscientização e mobilização de todo o quadro de empregados. Foram feitos programas de treinamento desde os trabalhadores diretos, até os gerentes, com uso de recursos internos e externos; foi dada atenção especial aos supervisores, cujas funções e poderes foram bastante reduzidos com estas novas práticas. Introduziram também grupos de melhoria, visitas dos operários às fábricas clientes, principalmente quando ocorrem reclamações, para que todos se envolvam com a discussão e solução dos problemas. Criaram um sistema de "abono eficiência", isto é, um bônus mensal pago aos empregados, baseado na eficiência das plantas.

Têm investido também na estabilização do corpo de empregados (seu índice de rotatividade é inferior a 10% ao ano) desincentivando até as demissões voluntárias.

Nesta empresa, diferentemente das anteriores deste grupo, as mudanças introduzidas no sistema produtivo e no sistema de gestão provocaram não apenas mudanças em certos padrões culturais, de uma empresa fechada, para uma empresa mais aberta, monitorando, de perto o mercado, mas também mudanças nas relações de poder, no espaço que a mão-de-obra direta começa a ocupar nas estratégias da empresa.

Duas outras empresas de grande porte, uma nacional, no setor metalúrgico, de relaminação de aços e outra multinacional, no setor de telecomunicações apresentaram os casos de estratégias de mudanças mais consistentes, equilibradas e consolidadas.

Na empresa nacional, as mudanças se iniciaram ainda na década de 70, com a

passagem do comando da empresa do fundador para seus filhos, quando foi encetado um processo de mudança organizacional, buscando sair de um estilo de gestão paternalista e centralizadora, para um estilo mais participativo. Foram então sendo introduzido os projetos: CCQ, Planejamento Estratégico Participativo (envolvendo até o nível de supervisores) e programas de qualidade.

O projeto de Produção com Qualidade foi sendo introduzido de forma gradual, com acertos e erros. Treinaram todos os operadores, procuraram implantá-lo em toda fábrica, mas verificaram que para certos setores não era interessante a sua aplicação e em outros sim. Estão atualmente informatizando todo o processo de controle da produção e de qualidade e introduzindo os procedimentos da ISO 9000. Além disto, conseguiram reduzir o

A comunicação interna é um ponto muito valorizado, não só para melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas.

tempo de *set-up*, implementaram esquemas de manutenção preventiva, procurando racionalizar todo o sistema produtivo. Têm tido dificuldades para implantar o sistema JIT com seus fornecedores (na maioria empresas estatais) mas trabalham neste sistema com empresas montadoras clientes.

Na empresa multinacional, as mudanças no sistema produtivo e de gestão foram iniciadas na década de 80, fortemente impulsionadas por um diretor industrial entusiasmado com o modelo japonês. A empresa foi introduzindo, ao longo dos anos o CEP, JIT-Kanban e células de manufatura; estão criando também uma categoria de operários polivalentes, treinados para se movimentarem por uma gama de postos de trabalho.

Estão implementando os procedimentos da ISO 9000.

Guardadas as especificidades decorrentes do próprio processo produtivo de cada empresa, é possível observar algumas semelhanças no processo de introdução das novas técnicas de produção. Em termos de mudanças no sistema de gestão, estas semelhanças são ainda mais evidentes. Ambas vêm reduzindo seus níveis hierárquicos, eliminando níveis de supervisão e gerência, e adotando uma estratégia de focalização. Em termos de políticas para gestão de recursos humanos, ambas têm procurado investir na educação e treinamento do quadro de pessoal, tanto o operacional, como o técnico e gerencial. A estabilização do quadro é um objetivo declarado das duas empresas, embora a empresa nacional venha alcançando índices mais baixos (em torno dos 10% anuais) do que a multinacional (em torno de 20% anuais).

A comunicação interna é um ponto muito valorizado nos dois casos, não só para melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas. A empresa multinacional vem inclusive procurando implementar certas práticas já consagradas em outras empresas (na IBM, por exemplo), mas que, em termos de empresas brasileiras, são inovadoras, como o "café com o chefe", a política de "portas abertas" e outras.

Observamos assim, que nestas empresas, as mudanças foram sendo introduzidas de forma gradual, porém transformando de forma significativa os padrões culturais e relações de poder existentes. Estas empresas, com todas as suas diferenças, têm em comum alguns dos traços apontados por Zarifian¹²: estão desenvolvendo estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, de co-responsabilidade pelas metas e objetivos, de desenvolvimento de uma competência pessoal e organizacional.

AS MUDANÇAS NOS PADRÕES CULTURAIS E NAS RELAÇÕES DE PODER

A análise de uma amostra, ainda que bastante limitada de empresas, possibilitou mapear as diferentes estratégias

adotadas para enfrentamento de um cenário de mudanças e crises, característico do Brasil atualmente.

As estratégias variaram desde o fechamento e busca de nichos de mercado pouco competitivos às mudanças pontuais, de implantação de uma ou outra técnica de produção ou gestão às propostas de mudanças mais profundas e consistentes com as estratégias gerais da empresa.

Neste último caso, foi possível observar que a adoção pelas empresas de novas estratégias produtivas e organizacionais implicaram a criação de uma "cultura da qualidade", envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder.

Entretanto, na maioria das organizações pesquisadas, embora se possa observar tendências à ruptura com o sistema taylorista de produção e gestão de recursos humanos, o sentido geral das mudanças parece apontar mais na direção do desenho de organizações qualificadas, na acepção de Zarifian, do que na direção de organizações qualificantes.

A gestão de uma organização qualificante implica mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam realmente incorporados à prática organizacional, tais como: transparência nos objetivos e estratégias organizacionais, que passariam a ser de domínio não apenas da cúpula diretiva, mas que seriam conhecidos por todos os níveis da organização, co-responsabilidade por estes objetivos e estratégias, aprendizagem continuada não fazem parte da cultura empresarial brasileira; a sua implementação esbarra sempre com fortes resistências. Na organização qualificante, a idéia da mudança constitui pressuposto básico de sua identidade cultural.

Assim, o caminho mais frequentemente percorrido pelas empresas brasileiras que enfrentam os desafios da competitividade é na direção de tornarem-se organizações qualificadas. O apelo é significativo, pois brilho da modernidade esconde bem suas limitações. O desafio está em encontrar o caminho e ter a coragem de assumir a identidade de uma organização qualificante. □

12. ZARIFIAN, Philippe. Op. cit.