

Recursos humanos e gestão da qualidade

— Uma análise de caso —

* Albino Lopes
Luís Reto
Nelson Santos António

«Os desperdícios, os retoques, as devoluções e as tarefas inúteis sobrecarregam os encargos das nossas empresas e sugam os orçamentos do funcionamento, constituindo para a França uma perda de lucros suplementares de trezentos biliões de francos. Um desperdício enorme, sem dúvida, mas antes de tudo um fabuloso reservatório de competitividade para a França de amanhã que saberá enfrentar o desafio da qualidade total.»
*AF CERQ (1989)*¹

E em Portugal, que consciência existe destes problemas? Que estratégias?

1 — INTRODUÇÃO

O desafio da gestão consiste em encontrar o equilíbrio frágil entre uma adaptação necessária a pressões e exigências do meio envolvente e a manutenção da coesão e da eficácia do sistema organizacional.

As empresas não actuam num vácuo. Inserem-se num determinado meio envolvente. Por razões metodológicas de análise decomponemos o meio envolvente em duas partes:

- meio envolvente imediato, conjunto de variáveis sobre o qual a empresa exerce alguma influência — meio interactuante;
- meio envolvente mediato, conjunto de variáveis sobre o qual a empresa dificilmente exerce qualquer influência — meio institucional.

Constitui um dado adquirido a ideia de que o meio envolvente em que as empresas vivem actualmente é turbulento, isto é, as exigências (ou desafios) que o meio envolvente coloca mudam constantemente. Neste contexto a empresa, ou qualquer outra organização, deve proceder a uma análise sistemática do meio envolvente em que se insere de modo a detectar possíveis ameaças ou oportunidades ao normal exercício da sua actividade. Compete essencialmente à função de gestão detectar os desafios que se colocam, a cada momento, à sua empresa e mobilizar os recursos humanos existentes para fazer face aos desafios.

Quais os desafios que o meio envolvente coloca presentemente às empresas?

Em cada momento os desafios são variados, competindo à empresa discernir sobre qual o desafio principal. Em nossa opinião o desafio principal que se coloca às empresas portuguesas no contexto do mercado único é o da qualidade/preço.

2 — A QUESTÃO DA QUALIDADE

Apesar do crescente interesse dos gestores sobre o tema qualidade, esta continua a ser um termo sujeito a interpretações dúbias. No dia-a-dia o seu sinónimo pode variar desde luxo e mérito a excelência e valor. Até as empresas parecem querer dizer coisas diferentes quando usam a palavra e o mesmo acontece com diferentes grupos dentro da mesma empresa.

A atribuição, dentro da empresa, de um papel estratégico à qualidade exi-

ge uma melhor compreensão do termo. A qualidade tem sido analisada ao longo dos anos por investigadores de diferentes disciplinas. Filósofos, economistas e gestores debruçaram-se sobre o tema e cada grupo teorizou-o utilizando as «ferramentas» analíticas de que dispunha e preocupando-se com aspectos essencialmente relacionados com o seu campo de saber.

Deste modo, enquanto os filósofos se preocuparam com a definição da qualidade e os economistas se centraram na contribuição da qualidade para a maximização do lucro e o equilíbrio dos mercados, os gestores, por sua vez, preocuparam-se fundamentalmente com os factores determinantes do comportamento do consumidor, da satisfação dos clientes e com aspectos de controlo de produção. Contudo, existem entre os vários grupos de saber alguns temas comuns. No campo conceptual cada disciplina emitiu as seguintes questões:

- A qualidade é objectiva ou subjectiva?
- A qualidade é relativa ou absoluta?
- A qualidade é imortal ou tem um tempo socialmente determinado?

2.1 — A definição da Qualidade

Existem fundamentalmente cinco abordagens para definir qualidade: transcendental, baseada no produto, baseada no utilizador, baseada no produtor e baseada no valor.

a) Abordagem Transcendente:

De acordo com este ponto de vista, a qualidade significa «excelência inata». É reconhecida de um modo absoluto e universal. Os trabalhos de elevada qualidade possuem algo de intemporal e duradouro que se encontra acima dos gestores ou dos estilos.

Esta abordagem identifica a qualidade com o trabalho artesanal, recusando a massificação.

Neste sentido, a qualidade não é passível de definição embora as pessoas a reconheçam quando estão face a ela.

b) Baseada no produto:

De acordo com esta abordagem a qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças na qualidade reflectem as diferenças de quantidade de um dado ingrediente ou atributo de um produto. A qualidade assume assim uma dimensão hierárquica.

¹ Docentes no ISCTE.

A ambiguidade começa quando diferentes compradores valorizam de um modo muito diferente o mesmo ingrediente ou atributo.

Dois corolários se podem extrair desta abordagem:

- a qualidade só pode ser obtida a um preço mais elevado;
- a qualidade é uma característica inerente ao produto e não algo que se lhe possa juntar.

c) Baseada no utilizador:

Segundo esta abordagem a qualidade reside no olhar do seu possuidor. Os consumidores têm diferentes gostos e necessidades e os produtos que melhor os satisfazem são aqueles a que é atribuída uma qualidade mais elevada. Em suma, a qualidade é a capacidade de satisfazer desejos.

d) Baseada no produtor:

Nesta abordagem o foco centra-se no lado da oferta e refere-se às práticas de «concepção» e fabricação. As definições de qualidade aparecem ligadas à ideia de «conformidade com as normas». Concebido um produto e a sua especificação, qualquer desvio implica uma redução da qualidade. Deste modo um Mercedes bem fabricado é um automóvel de alta qualidade tal como o é um Renault bem fabricado. Embora esta abordagem reconheça o interesse do consumidor na qualidade, o seu principal enfoque é interno. As melhorias na qualidade são justificadas por conduzirem a uma redução de custos. Evitar falhas será menos dispendioso do que reparar ou refazer o produto.

e) Baseada no valor:

Segundo esta abordagem a qualidade é definida em termos de custos e preços. Um produto de qualidade é aquele que oferece desempenho e uniformidade a um preço aceitável. Para esta abordagem um fato de 1000 contos nunca será um produto de qualidade pois não terá compradores suficientes.

A classificação que acabamos de fazer recobre a maioria das definições de qualidade. O problema que se coloca, porém, é de que na mesma empresa, todas elas coexistem, variando apenas a ênfase colocada num ou noutro parâmetro em função dos departamentos: produção, marketing, concepção, finanças, etc.

Estas ideias em conflito podem dar origem a problemas de comunicação. Os esforços do conjunto podem ser paralisados caso não se entenda a necessidade de coexistência das diferentes perspectivas. Contudo, as empresas podem beneficiar deste confronto de pontos de vista pois a dependência de um único conceito de qualidade pode ter repercussões graves na medida em que a dominância de um ponto de vista sobre os restantes se revela, por norma, completamente incapaz de dar conta da complexidade dos desafios colocados pelo mercado.

2.2 — Gestão da Qualidade

Afirmámos anteriormente que o principal desafio que se coloca actualmente às empresas portuguesas é o da qualidade/preço. Pensamos que este desafio é essencialmente interno, pois a variável «qualidade dos produtos» é influenciada:

- pela organização, pelas condições de trabalho assim como pela formação e motivação das pessoas que trabalham na empresa. Os custos da não qualidade constituem um «reservatório de *performance*» importante e mobilizador;

— possui implicações estratégicas, na medida em que exerce uma forte incidência sobre a competitividade da empresa e a sua imagem de marca.

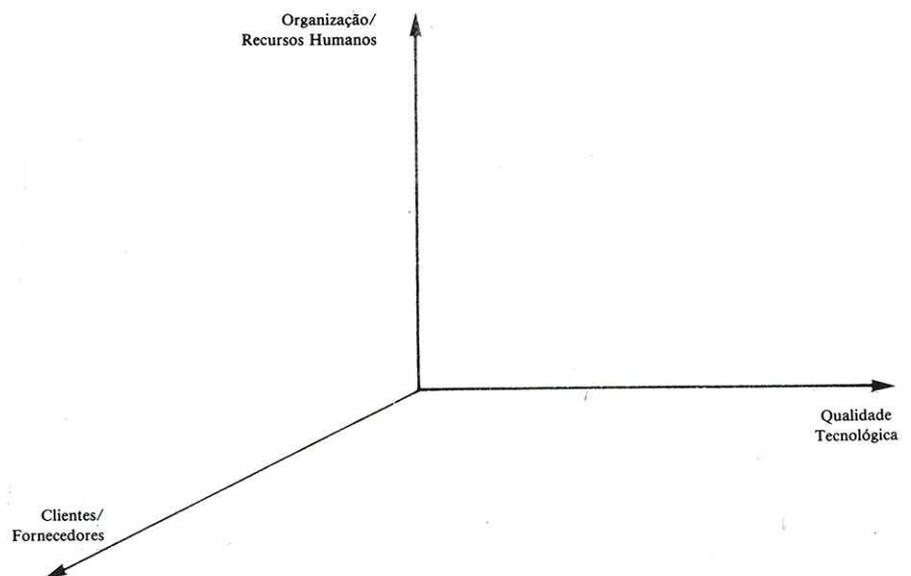
A qualidade é um produto da interacção entre o sistema de produção e os comportamentos dos operadores, sendo igualmente a principal «ponte» entre a empresa e os seus mercados.

Tomada neste sentido a qualidade está intrinsecamente ligada a uma nova filosofia de gestão que rompa com as concepções tayloristas e burocráticas até hoje dominantes no mundo empresarial.

A resposta adequada ao desafio qualidade/preço exige, em nossa opinião, tanto a definição da estratégia externa coerente, como a definição de estratégias internas, mobilizadoras do potencial de inteligência existente na empresa, pelo que a gestão da qualidade deve ser abordada como um todo.

Qualquer política de gestão de qualidade deve portanto ter em consideração não somente a **qualidade tecnológica** (mais centrada no produto) mas também os **clientes/fornecedores** e a **organização/recursos humanos**.

ABORDAGEM TRIDIMENSIONAL DA GESTÃO DA QUALIDADE



O que se pretende sublinhar com esta abordagem da qualidade é que cada uma destas dimensões possui as suas técnicas e instrumentos próprios. Este texto centra-se apenas na dimen-

são «Organização/Recursos Humanos» e pretende dar conta da especificidade que cada empresa constitui, no que respeita a esta dimensão.

3 — A QUESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Das três dimensões acima referidas aquela que conheceu uma mutação mais radical e que tem conhecido uma importância crescente é sem dúvida a da gestão dos Recursos Humanos.

Horts (1987)² distingue seis grandes etapas no seu interior, às quais correspondem mudanças de denominação bem elucidativas do sentido crescentemente estratégico da função:

- Direcção de **Administração do Pessoal**, centrada no respeito das regulamentações internas e da legislação;
- Direcção das **Relações Sociais ou Industriais**, incidindo nos aspectos negociais e contratuais entre os diferentes parceiros sociais da empresa;
- Direcção das **Relações Humanas**, em que a tónica é colocada nos aspectos da satisfação e da motivação do pessoal;
- **Direcção do Pessoal**, com uma visão generalista da função, de forma a conseguir uma diminuição global dos custos;
- Direcção do **Desenvolvimento Social**, centrada igualmente numa visão generalista, mas modernista, em que a formação e a participação são as palavras-chave;
- Direcção dos **Recursos Humanos**, segundo a qual os indivíduos são vistos como o principal recurso estratégico que é preciso mobilizar e desenvolver e nos quais se torna prioritário investir.

A sucessão vertiginosa de denominações nesta dimensão parece revelar que para além de fenómenos conjunturais de «modas» estamos em presença de mudanças profundas quanto às expectativas que a empresa tem, face ao papel que os indivíduos devem desempenhar no seu seio. De indivíduos destinados a serem meros executantes e cujo trabalho deveria ser objecto de forte controlo hierárquico e burocrático, assistimos presentemente a uma passagem para a ideia de que esses mesmos indivíduos deverão ser sujeitos activos e inovadores no tecido empresarial. Do ponto de vista da qualidade esta mudança tem como principal repercussão que esta seja objecto, não de um controlo externo, por parte da tecnoestrutura, mas antes seja o resultado natural de um trabalho voluntário e conscientemente realizado por cada operador.

Se lermos esta mudança à luz dos mecanismos de integração utilizados em gestão e tipificados por Ouchi (1982) e Wilkins e Ouchi (1983)³ é nítida uma evolução que vai dos mercados à hierarquia e à burocracia e, desta, à ênfase no controlo pelo clã. Do nosso ponto de vista, porém, as organizações actuais são forçadas a diminuir drasticamente o controlo hierárquico e a utilizar em simultâneo a integração pelos mercados e pelo clã, de forma a compatibilizar uma integração interna forte e uma adaptação externa permanente, ou seja, face a um meio externo turbulento, hostil e complexo, só as estruturas flexíveis podem reagir de forma rápida e inovadora.

Por outro lado, esta flexibilidade apenas é possível se a nível interno a integração for realizada não pela hierarquia, nem pela mera cooperação, mas por um verdadeiro espírito de cooperação, que transforme os trabalhadores de simples assalariados em participantes no projecto empresarial⁴.

Este processo exige uma mudança radical não só ao nível da estrutura como da cultura empresarial e dos estilos de chefias habituais. Como mudança radical que é, está longe de ser um acto espontâneo, pelo que exige não só um diagnóstico aprofundado, como técnicas especializadas de intervenção e de acompanhamento.

É neste contexto que a função de pessoal nas organizações não pode continuar a ser encarada como mais um serviço de apoio, mas tem que começar a ser pensada e integrada na função estratégica da direcção. Esta situação exige da função pessoal o domínio de novos saberes que permitam ao nível da gestão estratégica integrar a gestão da «cultura» e da «identidade» da empresa, como parâmetro essencial da realização dos objectivos. A análise de caso que a seguir se apresenta enquadra-se numa estratégia de mudança que permita a passagem de uma filosofia de «direcção de pessoal», para uma perspectiva de «direcção de recursos humanos», através da utilização da gestão participada e do trabalho de grupo.

4 — ANÁLISE DE CASO

4.1 — Apresentação da empresa e análise do pedido

Esta análise de caso tem como finalidade não só relatar uma experiência

de intervenção, mas sobretudo colocar alguns problemas com que necessariamente se defronta qualquer programa de implementação de formas de gestão participada e de envolvimento dos trabalhadores no contexto actual, no nosso país. Para além do aspecto mais geral da cultura nacional ser ou não propícia à gestão participada, abordar-se-á ainda o problema específico da cultura organizacional existente nesta empresa e o seu impacto em programas de mudança organizacional visando a qualidade pelo envolvimento dos trabalhadores.

O objectivo central da intervenção não visava o **aspecto técnico** dos produtos, uma vez que a empresa tinha já em curso um programa de controlo técnico de qualidade e um outro visando a optimização dos prazos de produção e de gestão de *stocks*, mas sobretudo a criação de uma estrutura e de um clima interno que permitissem reduzir os **custos da não-qualidade** pela participação de todos os intervenientes.

Quanto à negociação do programa de intervenção, o primeiro aspecto que nos parece ser de realçar é que esta se processou ao mais alto nível da empresa, o Conselho de Gerência.

Para além dos aspectos financeiros do programa, o que estava em causa nesta negociação era o de saber se o programa visaria o objectivo de qualidade total (modelo Crosby)⁵ ou se tomaria uma configuração mais próxima da dos tradicionais «Círculos de Qualidade»⁶. O resultado desta negociação não foi concludente sobre as modalidades concretas de intervenção uma vez que estas apenas poderiam ser estabelecidas de forma rigorosa depois do diagnóstico que propunhamos para a primeira fase do projecto.

Acordou-se então num programa de intervenção visando o desenvolvimento do trabalho em pequenas equipas de base, a partir da motivação e do envolvimento dos trabalhadores.

Este programa teria a duração de dois anos a desenvolver em quatro fases, e a renegociar no fim de cada uma delas.

Ficaram ainda acordados os seguintes pontos:

- a) Envolvimento claro e público do Conselho de Gerência no programa;
- b) Nomeação de um núcleo de acompanhamento interno constituído por um elemento de cada um dos seguintes departamentos:
 - Recursos Humanos — Formação — Qualidade — Projectos Especiais;

- c) Contratação de dois técnicos estagiários como auxiliares de diagnóstico e posteriormente facilitadores e dinamizadores internos do projecto;
- d) O Conselho de Gerência informaria os trabalhadores através das suas estruturas representativas, do conteúdo e objectivos do programa.

4.2 — Localização do sector de intervenção na estrutura da empresa

Como se depreende do quadro seguinte, o programa confrontava-se com três problemas estruturais:

- a) As duas unidades atingidas pelo programa dependiam hierárquica e funcionalmente de uma Direcção Geral composta por 2 directores com igual nível de responsabilidade hierárquica;
- b) A unidade de vendas era comum a duas unidades fabris, uma das quais não estava abrangida pelo programa;
- c) O núcleo de acompanhamento interno, para além da sua diversidade, era composto por elementos situados em níveis de funcionamento muito diferenciados.

4.3 — 1.ª Fase — Diagnóstico e dispositivo de intervenção

O projecto inicia-se com reuniões explicativas do programa aos directores gerais, alargadas posteriormente às direcções da fábrica e das vendas e ainda aos chefes de serviço das duas estruturas.

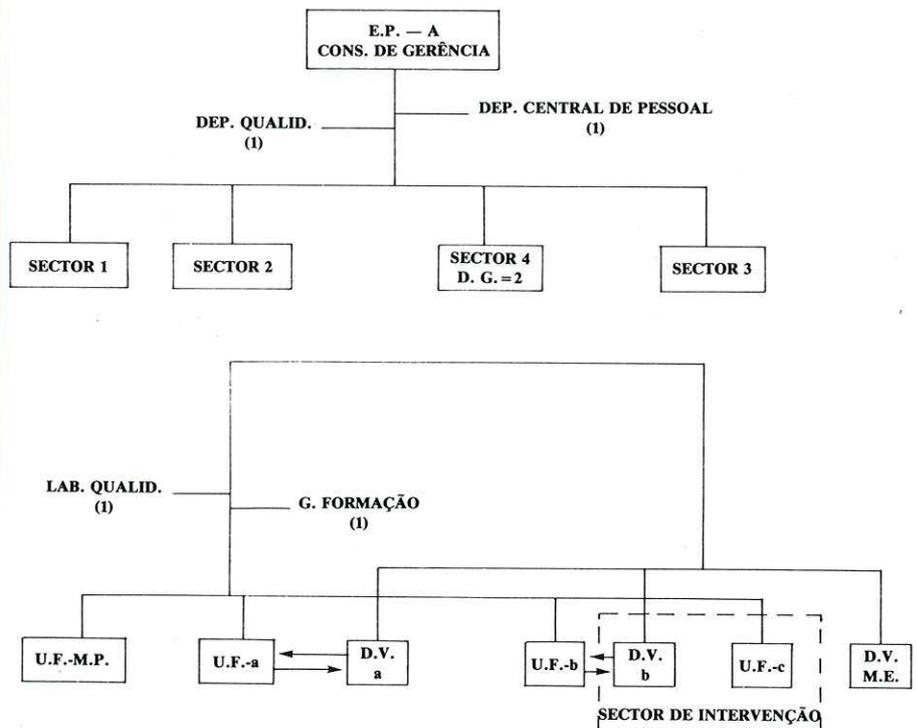
Procede-se em seguida a um levantamento dos principais indicadores de custos de não-qualidade, a partir do trabalho dos dois técnicos estagiários.

O diagnóstico da cultura é efectuada a partir de três tipos de instrumentos: observação directa, questionário a uma amostra estratificada e aleatória de 35% dos trabalhadores e ainda de entrevistas semi-directivas e gravadas a todos os responsáveis de serviços, em número de 11, e a 4 trabalhadores.

Esta fase termina com a apresentação de um relatório e a consequente discussão em várias sessões de trabalho, aos níveis de Director-Geral e dos Directores fabril e de vendas.

O diagnóstico incidiu sobre as seguintes variáveis:

- Sistema de autoridade e de poder;
- Estilo de chefia;
- Relações informais;



(1) Núcleo de acompanhamento interno — 4 elementos

- Relações intergrupos;
- Motivação no trabalho;
- Tipo de configuração organizacional;
- Tipo de organização do trabalho;
- Processo de tomada de decisão;
- Necessidades de formação;
- Redes de informação e de comunicação;
- Sistema de incentivos;
- Modo de resolução dos conflitos.

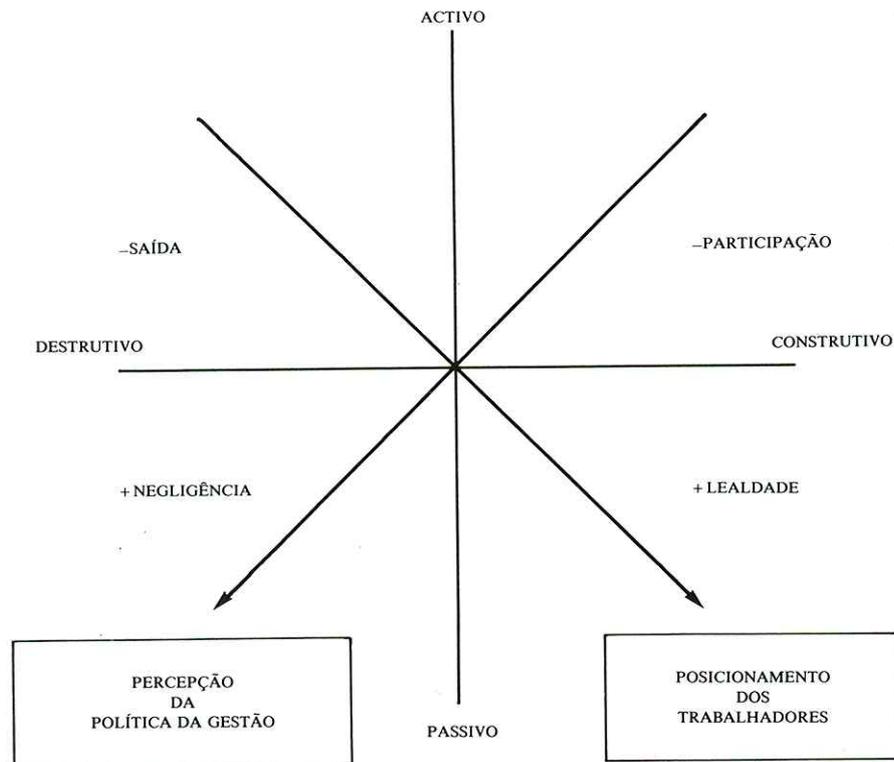
As principais conclusões foram as seguintes:

1. Estilo de chefia autoritário;
2. Existência de grande número de redes informais;
3. Necessidade de reduzir o desfasamento entre a estrutura produtiva, assente na grande série, e as crescentes necessidades do mercado que apontam para o desenvolvimento das pequenas séries;
4. Conflito intergrupos: unidade fabril versus vendas;
5. Ausência de afirmação individualista;
6. Cultura empresarial heterogénea;
7. Existência de um sistema de

- incentivos baseado numa gestão por objectivos, mas limitado por critérios administrativos;
8. Uma moral do trabalho que privilegiava a ideia de trabalho como dever social;
 9. Estratégias face à empresa. Como pode ver-se no quadro seguinte, as estratégias dos trabalhadores face à empresa revelam que as suas percepções situam os seus comportamentos como sendo de lealdade face à empresa e percebem o estilo de gestão como favorecendo comportamentos negligentes. O interessante nestas percepções parece-nos ser a rejeição das estratégias quer de saída quer de participação por parte dos trabalhadores e o facto de perceberem os seus comportamentos e os da gestão como sendo dominantemente passivos⁷.

Em síntese, o diagnóstico revelava um tipo de cultura organizacional que se poderia caracterizar como sendo:

- Colectivista e defensiva;
- De grande distância hierárquica;
- Em resultado do sistema, o sentido de risco é fraco, mesmo ao nível dos chefes de serviço.



Este tipo de cultura interna, a análise dos conflitos intergrupais e os múltiplos jogos de poder detectados no decorrer do diagnóstico, conduziram a que se procedesse a uma alteração do programa inicial, dado que estas dimensões iriam, no nosso entender, conduzir ao fracasso do programa, tal como estava inicialmente previsto. De facto, apenas a dimensão colectivista detectada permitia manter algum optimismo quanto ao sucesso da intervenção planeada.

No que se refere à cultura, o quadro seguinte ilustra de forma mais nítida os resultados do diagnóstico, a partir de uma adaptação das categorias de Bosche e all (1984).⁸

++	1. Fênix — Desenvolvimento permanente
--	2. Autoritária — Burocrática e centralista
Resultado do diagnóstico: Cultura de conveniência	
+	3. Convivial — Clima informal rico e pouco hierarquizado
-+	4. Tecnocrática — Planeamento rigoroso e impessoal

O campo de forças gerado por uma gestão autoritária, num colectivo com fortes tradições de vida em comunidade, tendia para a estabilidade, dado que nenhuma das partes estava interessada na sua própria mudança, embora sentisse necessidade de mudar o sis-

tema. Apenas um desequilíbrio exterior e com forte impacto poderia alterar esta situação.

As pontuações atribuídas a cada um dos tipos de cultura do Quadro anterior são relativas à maior ou menor facilidade de implementação da gestão participada em cada um dos tipos enunciados. O conceito de cultura de conveniência é a denominação que melhor nos parece corresponder à forma híbrida detectada no terreno e que foi necessário acrescentar à tipologia referida, uma vez que nenhuma das quatro denominações recobria a realidade organizacional em causa.

DISPOSITIVO DE INTERVENÇÃO

As conclusões do diagnóstico levaram a que, mantendo embora informado o conjunto dos trabalhadores através de circulares internas, do desenrolar do projecto, se optasse por reduzir o programa nesta fase, apenas aos responsáveis de serviços que estavam na dependência directa dos Directores. O objectivo era duplo:

- quebrar a forte dependência hierárquica que acarretava um fraco sentido de risco e de responsabilidade;
- iniciar os responsáveis no processo de tomada de decisão grupal de forma a que na 3.^a fase conseguissem facilitar nos seus sectores, o lançamento dos círculos de desenvolvimento ao nível de base.

Seguiu-se neste processo o modelo de intervenção organizacional de Serieyx⁹ mas de algum modo ao inverso do que ele preconiza. O círculo de pilotagem não é aqui um complemento dos círculos de desenvolvimento mas a condição necessária para o seu aparecimento e aceitação.

Quanto à estrutura organizacional real, encontrada a partir do diagnóstico, esta poderá ser ilustrada à luz dos quatro tipos de sistemas de estratificação possíveis no interior de uma empresa e postulados por Ramanantsoa e Reitter (1985).¹⁰

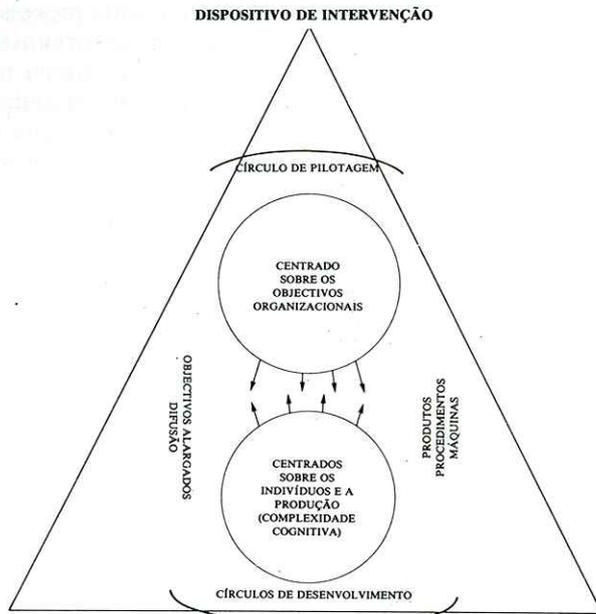
Modelos de Estratificação	Tipo de Estratificação
1. $A > B > C, A > (B + C)$	Poder centralizado — Enquadramento médio desenvolvido
2. $B = C, A > (B + C)$	Poder centralizado — Enquadramento médio inexistente
3. $A > B, B = C < (B + C)$	Poder descentralizado — Enquadramento médio inexistente
4. $A > B > C, A < (B + C)$	Poder descentralizado — Enquadramento médio desenvolvido

A = Direcção
B = Enquadramento
C = Trabalhadores

A situação efectivamente encontrada apontava para um tipo de estrutura e de distribuição do poder próxima da situação número 2 o que, em conjunto com a análise do diagnóstico cultural descrito, conduziu a modificações profundas no dispositivo de intervenção inicialmente pensado e solicitado. Neste sentido, a intervenção prevista, que visava o envolvimento imediato dos trabalhadores de base, foi deslocada para o nível dos responsáveis de serviços em dependência directa dos Directores. O objectivo desta fase visava a passagem (acompanhada) da situação 2 para a situação 4.

4.4 — Balanço da Intervenção

- a) De forma a permitir uma visualização mais clara da amplitude e da calendarização do programa apresenta-se em seguida um quadro síntese, onde se constata que apesar de poder parecer longo o calendário inicialmente negociado (2 anos), a realidade veio demonstrar que programas deste tipo exigem frequentemente uma maturação ainda mais longa.



FASES DO PROGRAMA

1.ª Fase — Tempo previsto — 6 meses
Tempo Real — 9 meses

Diagnóstico	Variáveis	Objectivos
<ul style="list-style-type: none"> Análise documental Entrevistas gravadas Questionários Observação directa 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura Clima Liderança Estratégias individuais Configuração organiz. Organização do trab. Redes de comunicação Relações intergrupos 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório Adaptação do modelo de intervenção

2.ª Fase — Tempo previsto — 6 meses
Tempo real — 11 meses

- Discussão do relatório (prognóstico)
- Sensibilização do conjunto dos actores ao programa
- Formação às chefias superiores
- Escolha dos sectores-teste

3.ª Fase — Tempo previsto — 6 meses

- Flexibilização da estrutura de direcção (círculo de estratégia)
- Lançamento dos grupos-piloto e respectivo acompanhamento.

4.ª Fase

- Extensão da experiência
- Acompanhamento esporádico

b) Mudanças nos actores sociais durante as duas primeiras fases.

O Quadro seguinte mostra que houve mudanças importantes nos actores principais ligados ao programa, o que inevitavelmente não podia deixar de ter repercussões nas probabilidades de êxito do mesmo, pela instabilidade que gerava na representação dos quadros das unidades em intervenção.

Na nossa opinião, boa parte do atraso atrás constatado, terá ficado a dever-se a estas mudanças, verificadas ao nível dos actores. O quadro seguinte é, quanto a nós, bem ilustrativo do percurso do programa e da evolução da estrutura ao longo de mais de dois anos, até estarem criadas as condições estruturais, para ser possível concretizar o pedido inicialmente formulado pelo Conselho de Gerência à Universidade.

CRONOLOGIA	PROBLEMA	(MUDANÇAS NA) ESTRUTURA IMPLICADA	(MUDANÇAS NOS) ACTORES PRINCIPAIS
Jan/87	— Pedido do Conselho de Gerência (C. G.)	Responsáveis do C. G. para o sector 4	Conselho de Gerência
Jun/87	— Escolha da fábrica — Negociações das condições do programa	Responsáveis do C. G. para o sector 4	C. G. + D. C. Pessoal
Set/87	— Arranque do Programa (1.ª Fase)	2 Directores Gerais	Núcleo de Acompanhamento Interno + 2 estagiários
Abr/88	— Apresentação e discussão do relatório (2.ª fase)	2 Directores Gerais	Directores Gerais + Directores (U.F.E.D.V.)
Jun/88	— Arranque do círculo de pilotagem (Reuniões Quinzenais)	2 Directores Gerais	Director Geral Desactivação do N.A.I. (Núcleo de Acompanhamento Interno)
Set/88	— Formação ao círculo de pilotagem (Reuniões Semanais)	2 Directores Gerais	Saída de um dos estagiários
Dez/88	— Formação ao círculo de pilotagem (Reuniões Semanais)	Director Geral Único	
Fev/ e Mar/89	— Formação às chefias directas com vista ao lançamento dos círculos de base		Substituição do Director da U.F.
Mai/89	— Lançamento dos círculos de base	Director Geral + Directores fabril e vendas	Núcleo de três facilitadores.

4.5 — Principais dificuldades na implementação do programa

O primeiro obstáculo com que programas deste tipo se debatem em empresas públicas, filiais de multinacionais ou qualquer empresa integrada em grupos económicos que lhe retirem capacidade de iniciativa estratégica é o «síndrome de uma tutela omnipotente». Os programas de gestão participada, nestes casos, são normalmente impostos pela tutela, uma vez que a perda de autonomia implica quase sempre a instauração de uma lógica burocrática, de controlo e de autolimitação da iniciativa da empresa filial.¹¹

Esta situação de dependência da tutela instaura uma lógica de funcionamento burocrático e um grande sentimento de desresponsabilização uma vez que as representações sobre a empresa remetem sistematicamente para uma «impossibilidade intrínseca de gestão por objectivos».

Uma outra fonte de problemas, e que de certo modo se prende com a anterior, resulta da aplicação, no caso das empresas públicas em Portugal, de uma filosofia tradicional à economia de escala, que força a uma centralização-limite, e que impossibilita na prática uma gestão por centros de custos autónoma. Como os programas de gestão participada implicam a existência de micro-indicadores económico-sociais mesmo ao nível mais baixo da estrutura — a equipa de trabalho — a centralização referida torna particularmente difícil a organização do trabalho em termos de polivalência e de trabalho em equipa, dada a inexistência de indicadores autónomos. A responsabilização individual e de grupo que a gestão participada exige leva por outro lado a que estes programas possam ser encarados pelos trabalhadores e pelos sindicatos como sendo particularmente ameaçadores.

O programa confrontou-se ainda com problemas particulares desta empresa concreta aos seguintes níveis:

- A estrutura comercial e a produtiva dispunham de linhas hierárquicas paralelas até ao nível de director-geral inclusive. Esta situação provoca inevitavelmente uma agudização dos conflitos intergrupos;
- Este tipo de direcção tinha repercussões graves quanto à falta de envolvimento claro dos dois sectores no programa de intervenção e dificultava a integração dos diferentes programas sobre qualidade existentes na empresa;

- Por último, a tradição de uma liderança autocrática e centralizadora criava particulares dificuldades quanto à descentralização do poder e da autonomia das chefias intermédias.

4.6 — Insuficiências constatadas no projecto inicial

Um dos parâmetros que maior risco envolveu para o desenrolar do programa foi a inoperância dos dispositivos internos previstos no projecto inicial. Dificuldades de diálogo entre os grupos externo e interno levaram a que este não tivesse defendido ou facilitado o programa da forma mais conveniente.

O desenrolar da primeira fase do projecto viria ainda a demonstrar as seguintes insuficiências:

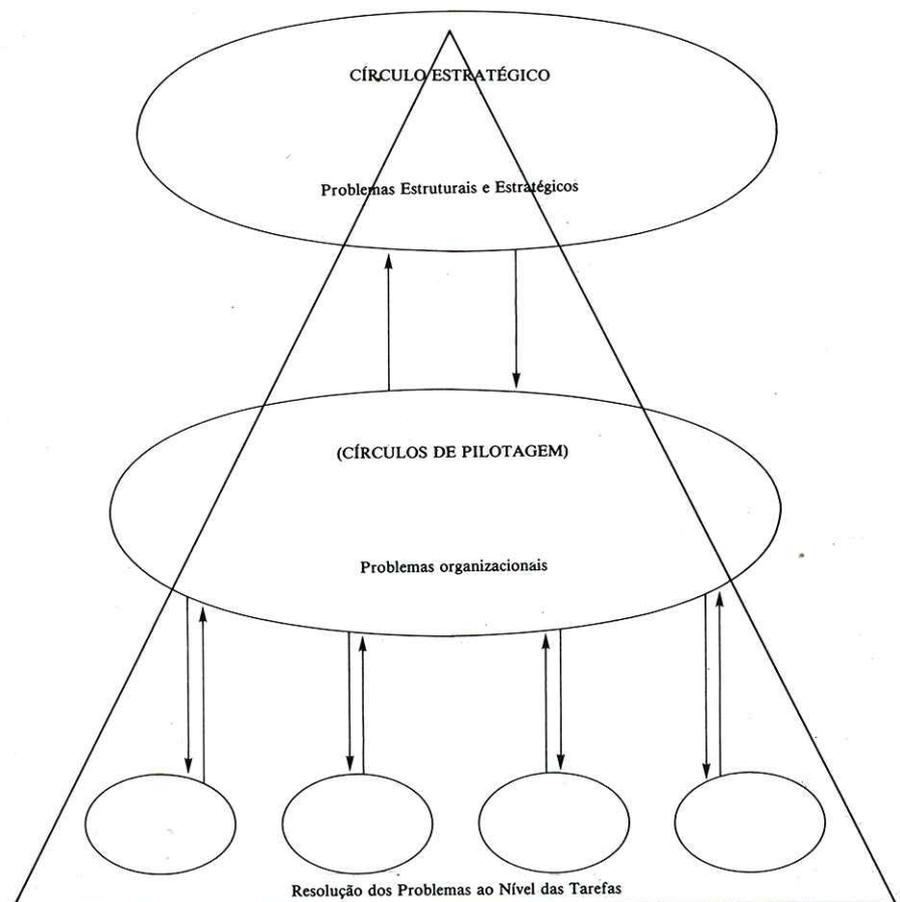
- A lentidão demasiada da fase de recolha dos dados que serviram de base ao diagnóstico teve repercussões importantes quanto às expectativas inicialmente geradas. Mesmo com o risco de menor rigor esta fase deverá sempre ser relativamente rápida;
- O estilo de liderança autocrático e centralizador que atrás se apontou dificultou o aparecimento de uma verdadeira equipa de facilitadores internos credível;

- A cultura local encontrada, e que atrás foi definida como sendo de «conveniência», e o tipo de direcção existente conduziram a insuficiências na implicação e mesmo na pressão institucional que este tipo de programas requer.

4.7 — Resultados

Apesar das dificuldades e das insuficiências que acabamos de descrever, é opinião geral na empresa de que o programa tem sido positivo, e o conjunto dos actores até agora nele envolvidos manifesta explicitamente a vontade de prosseguir a sua implementação. Para além desta implicação geral no programa, o grupo até agora envolvido produziu já um conjunto de soluções com incidência relevante na organização do trabalho e na diminuição dos custos de produção, cuja contabilização não cabe nos objectivos deste texto.

Um outro resultado particularmente interessante é a atenuação evidente do conflito intergrupos — Vendas/Produção — que o trabalho semanal conjunto provocou. O grupo foi mesmo ao ponto de elaborar um programa de autoformação sobre o «ciclo do produto» em que cada elemento expôs aos restantes o funcionamento do seu



sector e as principais dificuldades internas e de interface. Este trabalho provocou mesmo o aparecimento de um manual interno de formação/informação sobre este tema.

5 — AJUSTAMENTOS NO DISPOSITIVO INICIAL

Como já referimos, o diagnóstico inicial tinha conduzido ao adiamento do lançamento dos círculos de base e à criação de um círculo de pilotagem composto por todos os quadros intermédios. A solidificação deste grupo permitiu entretanto a criação de uma estrutura mais integrada de intervenção com o objectivo de manter todos os níveis da empresa sob forte tensão e envolvimento, ultrapassando deste modo a cultura burocrática e a estrutura piramidal implantadas na empresa.

O dispositivo da terceira fase do programa pode ser sintetizado do seguinte modo:

- O primeiro nível envolve o Director Geral e os dois Directores das Unidades bem como o Director-Geral de Pessoal. Este círculo reúne uma vez por mês com a presença da equipa de intervenção externa;
- O segundo nível reúne semanalmente alterando tanto reuniões com Directores das Unidades como com a equipa do exterior. As reuniões com os Consultores destinam-se a inventariar problemas e a propor soluções que de imediato são apresentadas nas reuniões com os Directores, de forma a possibilitar um «feedback» imediato e a apressar as tomadas de decisão;
- O terceiro nível reúne semanalmente e é constituído por trabalhadores voluntários de cada sector animados pelas chefias directas e está centrado na resolução de tarefas.

Esta terceira fase implica igualmente um forte programa de marketing interno e de formação generalizada a todos os níveis da estrutura.

6 — CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este programa de intervenção parece demonstrar que existe uma profunda interdependência entre os níveis da estrutura e da cultura da empresa independentemente dos diferentes actores sociais implicados. Esta interdepen-

dência conduz a uma autoprodução de uma identidade própria a cada empresa que, por sua vez, exige e é, em simultâneo, condicionada por um estilo de liderança específico. A interdependência entre estrutura e cultura de empresa e estilo de liderança é particularmente enfatizada por Tom Peters, que em entrevista recente reconhece que «todos os programas de mudança de cultura de empresa fracassam habitualmente, a menos que haja mudanças ao nível estrutural (...) Uma estratégia de implantação de mudança cultural é extremamente delicada de elaborar.»¹²

Concretamente no caso que acabamos de descrever o «círculo estratégico» introduzido no projecto tem precisamente como principal finalidade analisar e corrigir os disfuncionamentos estruturais que o programa de intervenção for revelando como mais perniciosos. De facto, embora o programa não coloque directamente em causa a estrutura hierárquica existente, ao colocá-la face a desafios permanentes acaba por possibilitar a sua mudança a médio prazo pela constatação generalizada dos seus disfuncionamentos. Esta pressão constante sobre a estrutura existente é tanto mais decisiva uma vez que a cultura empresarial portuguesa, para além das particularidades de cada organização, tende a desenvolver um forte sentimento de distância entre chefes e subordinados e uma dependência e submissão à autoridade muito acentuadas, com o consequente medo de assunção de riscos e de responsabilidades.¹³

Em situações deste tipo cabe ao topo da direcção estar particularmente atento a este processo e introduzir simultaneamente uma forte pressão no sentido da descentralização e da responsabilidade aos níveis médios e baixos da hierarquia, sabendo igualmente propor metas alcançáveis e fornecer acompanhamento e reforço positivo constante, de forma a evitar a insegurança e o medo do risco referidos.

O dispositivo previsto visa, em particular, impedir a tendência para a balcanização, por parte do enquadramento médio, que normalmente ocorre em estruturas centralizadas e burocráticas.¹⁴

Finalmente queremos salientar que o caso descrito, bem como outras intervenções em empresas privadas e cooperativas, por nós já efectuadas, vem mais uma vez demonstrar que cada empresa é um caso particular e que os dispositivos e os tempos de implementação não são de modo algum generalizáveis.

- 1 — Cf. — «La Qualité est Notre Passion — Partagez — la Avec Nous» AFC-ERQ, Paris, 1989.
- 2 — Cf. Horts, C. H. — «Typologies des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines» — in Revue Française de Gestion. Nov./Dez. 1987.
- 3 — Cf. Ouchi, W. — «Théorie 2» — Interdictions — Paris, 1982, e ainda Wilkins, A. e Ouchi, W. — «Efficient Culture: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance» — in A. S. Q., Vol. 28, N.º 3, Setembro de 1983.
- 4 — Cf. Stohl, C. e Coombs, W. — «Cooperation or Cooptation» — in Management Communication Quarterly, Vol. 2, N.º 1, Agosto de 1988, Sage Publications, Inc.
- 5 — Cf. Crosby, Ph. B. — «Quality is free» (1979) e «Quality Without Tears», McGraw-Hill, 1983.
- 6 — Pelo seu valor didáctico consulte-se Kregoski e all. — «Comment Lancer et Animer des Cercles de Qualité» — Les dossiers du Savoir-faire in Les Éditions de l'Entreprise S. A., Strasbourg, 1983. Ainda a título informativo é de salientar que a AFCERQ francesa estimava que em 1988 existiam em França 40 000 círculos de qualidade e que as projecções apontavam para que em 1990 existissem 100 000 círculos.
- 7 — Hirschman, A. — «Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, organizations, and States» — Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1970.
- 8 — Cf. Bosh e all. — «Cercles de Qualité et Culture de l'Entreprise: une Étude de Cas» — in Revue Française de Gestion, FNEGE, 1984.
- 9 — Cf. Seriez, H. — «Mobiliser l'Intelligence de l'Entreprise» — Entreprise Moderne d'Édition, 1982.
- 10 — Cf. Ramantsoa, B. e Reitter, R. — «Pouvoir et Politique — Au delà de la Culture de l'Entreprise» — McGraw-Hill — Paris, 1985, pág. 51.
- 11 — A este respeito ver a obra colectiva «Strategor — Strategie, Structure, Décision, Identité» — Interdictions, Paris, 1988, e ainda Pfeffer, J. e Salancik, G. R. — «The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective», Harper e Row, 1978.
- 12 — Cf. «Le Gourou» — in «Le Culte de l'Entreprise» — Autrement N.º 100, 1988, págs. 49-51. A afirmação que acabamos de transcrever é particularmente importante vinda do co-autor de «Na Senda da Excelência» e da «Paixão da Excelência».
- 13 — Para uma visão mais geral de toda a problemática relacionada com a gestão pela cultura, que este texto tem como pano de fundo, cf. Lopes, A. e Reto, L. — «Cultura da Empresa — Moda, Metáfora ou Paradigma», in Revista de Gestão — Edição do GEG-ISCTE, N.º II/III, Dez. 1988, bem como a segunda parte do mesmo artigo, neste mesmo número.
- 14 — Sobre os fenómenos da balcanização cf. Mintzberg, H. — «Structure et Dynamique de l'Organization» — Les Éditions d'Organization, Paris 1982.