

**A CULTURA DE UM GRUPO E O  
SUCESSO RELATIVO  
JUNTO AO PROGRAMA DE TQC:  
UM ESTUDO DE CASO**

*Cristiane Alperstedt Meyer<sup>(\*)</sup>  
João Chang Junior<sup>(\*\*)</sup>  
Renata Massaro River Serra<sup>(\*\*\*)</sup>*

**RESUMO**

O presente estudo objetivou evidenciar as razões específicas que levaram um determinado grupo de pessoas, pertencentes a um mesmo departamento de uma empresa, a se envolver mais intensamente com o programa de qualidade total. Foi realizado um estudo de caso e os dados foram coletados a partir de entrevistas e da aplicação de questionários. Os resultados demonstraram que o sucesso obtido com o programa de qualidade naquele grupo específico não estava diretamente relacionado com a cultura do grupo, mas devia-se em grande parte à influência e autoridade do coordenador da área.

**INTRODUÇÃO E OBJETIVOS**

Segundo a percepção dos empregados de uma empresa de transporte de grande porte localizada na cidade de São Paulo, a área voltada para a manutenção dos veículos revela um maior empenho no desenvolvimento de atividades ligadas ao programa de Total Quality Control - TQC, se comparado às demais áreas. Este comportamento suscitou o de-

sejo de evidenciar as razões que conduziram tal grupo a um maior envolvimento com as atividades de TQC.

De maneira geral, o estudo empreendido buscou verificar se o sucesso na implantação de programas de Total Quality Control - TQC, está relacionado à cultura desenvolvida por um grupo específico de trabalho, no caso, o grupo que compõe a área de manutenção da referida empresa, ou se tal fato se deve a um outro fator.

Para que o objetivo proposto fosse atingido foi realizada uma revisão bibliográfica necessária para a compreensão do tema cultura organizacional, bem como das especificidades acerca de cultura de grupos.

**Cultura Organizacional**

O tema cultura organizacional é ao mesmo tempo atraente e polêmico. Tem ocupado lugar freqüente nas pautas de debates acadêmicos, revelando-se também uma preocupação constante de administradores e consultores no que se refere à necessidade de diagnóstico e compreensão de fenômenos culturais, inclusive como pré-requisito para a mudança da cultura das organizações com as quais estão envolvidos.

Muitos estudos têm sido empreendidos no sentido de diagnosticar na prática a cultura que impera em uma organização, sendo necessário, para tanto, incorporar a dimensão política, mapeando as redes de poder que nela proliferam. Segundo Fischer (1996), a politização do conceito de cultura organizacional possibilita que sua capacidade explicativa abranja os comportamentos, as decisões, os processos e as relações que constituem a dinâmica organizacional. Portanto, em se tratando de análises organizacionais, os temas cultura e poder são indissociáveis.

A inclusão da abordagem política nos estudos de fenômenos culturais enriquece a análise de investigações empíricas, permitindo diagnósticos mais próximos da realidade. Entretanto, neste estudo a consideração política, ainda que presente, cede mais espaço à questão da cultura de grupos.

O significado da palavra cultura está ligado à Antropologia, e equívale "ao modo de vida da sociedade em todos os seus aspectos: idéias, crenças, instituições, costumes, leis, técnicas, conheci-

---

<sup>(\*)</sup> Administradora de Empresas (ESAG/UFSC) e Economista (UFSC). Mestre em Administração, área de concentração: Organização e Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutoranda em Administração, área de concentração: Administração Geral pela FEA/USP.

<sup>(\*\*)</sup> Engenheiro de eletricidade (POLI/USP). Mestre em Qualidade pela UNICAMP. Doutorando em Administração de Empresas, área de concentração: Recursos Humanos pela FEA/USP. Professor adjunto do Departamento de Métodos da Faculdade de Economia da Fundação Armando Alvares Penteado-FAAP.

<sup>(\*\*\*)</sup> Administradora de Empresas (FEA/USP). Mestranda em Administração, área de concentração: Recursos Humanos pela FEA/USP.

tos etc”. É papel do antropólogo estudar a cultura de diferentes grupos, através de uma indagação básica: “qual o significado de costumes estranhos e aparentemente incompreensíveis observados em sociedades diferentes da nossa?”.

A cultura também pode ser analisada sob o enfoque da Sociologia através do interacionismo simbólico, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Para Berger & Luckmann (*apud* Fleury, 1996) “o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade... possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação”.

Segundo Smircich (*apud* Thévenet, 1991) há duas formas de se considerar a cultura no âmbito organizacional. Pode-se considerar que a empresa tem uma cultura, ou que a empresa é uma cultura.

No primeiro caso, “a empresa disporia de uma cultura a par de outros patrimônios, seria um subsistema do sistema global, uma das variáveis pertinentes da análise organizacional” (Thévenet, 1986). No segundo caso, a empresa seria uma cultura, funcionaria como tal, e serviria como uma maneira de interpretar e descrever a empresa. De acordo com Thévenet (1986) a utilização do verbo “ser” significa uma passagem da análise clássica da organização para uma análise antropológica. Isto conduz a uma análise mais apropriada, dado que o conceito de cultura é originário da Antropologia.

Vários autores que escrevem sobre o tema Cultura Organizacional adotam a concepção da empresa como sendo uma cultura. Morgan (1996) contribui significativamente neste particular, ao oferecer a perspectiva metafórica das organizações vistas como culturas. Entretanto um dos conceitos de cultura organizacional mais ricos é o conceito de Schein. De acordo com Schein (1986), cultura organizacional pode ser definida como o “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

De acordo com Schein (1986) a cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis:

- a) *produtos ou artefatos visíveis*: o ambiente construído da organização, os comportamentos visíveis das pessoas, documentos públicos. Schein assinala que os artefatos visíveis, apesar de facilmente identificados, são difíceis de interpretar;
- b) *valores*: sua identificação requer entrevistas com as pessoas-chave de uma organização e a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Porém, frequentemente os valores obtidos são aqueles idealizados pela organização, e não aqueles que de fato a caracterizam;
- c) *pressupostos básicos ou inconscientes*: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, e que à medida que se repetem, vão sendo gradualmente incorporados ao nível inconsciente. Envolve a relação da organização com o ambiente, a natureza do trabalho e a natureza do ser humano.

Os estudos de Schein entretanto não consideram a questão do poder. Diante da necessidade de incorporar a dimensão política na questão da cultura organizacional, Fleury (1996) fornece um conceito ainda mais rico que determina que “a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Produtos ou artefatos visíveis da cultura de uma organização podem ser extremamente enganosos. Muitas vezes os artefatos percebidos não representam a cultura organizacional, mas sim a cultura ideal que a organização deseja transparecer. Segundo Thévenet (1991), “para evitar que isso ocorra, a abordagem da cultura merece ter um certo método”.

A proposta metodológica elaborada por Fleury (1996) oferece caminhos sobre como desvendar a cultura de uma organização. Para tal sugere os seguintes temas:

- a) *o histórico das organizações*: recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico; identificar o papel do fundador ou, no caso de estatais, de presidentes e/ou diretores que imprimiram a sua visão à organização; e investigar os incidentes críticos pelos quais passou a organização. Tais

- investigações permitem o levantamento das condições do ambiente em que a organização está inserida;
- b) *o processo de socialização dos novos membros*: o momento da socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico, pois os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros através de treinamentos e integração do indivíduo à organização;
  - c) *as políticas de recursos humanos*: as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, bem como as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental no sentido de decifrar os padrões culturais da organização;
  - d) *os processos de comunicação e de decisão*: é preciso identificar tanto os meios formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais. Tal exercício permite desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização;
  - e) *a organização do processo de trabalho*: a análise de como se organiza o processo de trabalho permite a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, subsidiando ainda o mapeamento das relações de poder existentes na organização. É preciso esclarecer que a organização hierárquica não é suficiente, sendo necessário investigar no plano concreto, como as relações entre os agentes ocorrem no processo de trabalho.

### **Cultura de Grupos**

Morgan (1996) discute a cultura organizacional partindo de um ponto de vista macro até chegar na questão das culturas de grupo ou subculturas. Primeiro coloca que todas as organizações compartilham de uma mesma cultura maior, denominada cultura da sociedade industrial. A partir daí introduz a questão da diversidade cultural, destacando que cada organização também reflete a cultura da sociedade ou do país do qual faz parte, uma vez que a cultura do país, da sociedade, molda a cultura da organização. Chega finalmente a questão das culturas de grupo ao ressaltar que algumas culturas

podem ser fortemente integradas, e outras grandemente fragmentadas.

Estas culturas fragmentadas ou subculturas apresentam sistemas de valores diferentes que irão atuar e competir na organização, criando o que Morgan (1996) chama de “mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme”.

Igualmente para Thévenet (1986) “a empresa é um aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem”. Para Sainsaulieu (*apud* Thévenet, 1986) a empresa é um tecido de subgrupos que possuem as suas formas de representação, uma forma de relação peculiar com a empresa e o trabalho, a sua maneira de encarar a vida na organização, as suas percepções e o seu patrimônio comum de experiências e de análise destas experiências.

Portanto, “apesar de a organização ter certos valores básicos que são endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentemente em cada situação” (Freitas, 1991).

Avançando mais nesta questão Spink (1991) chega a indagar se realmente existe uma cultura organizacional do todo ou apenas uma junção de pequenas partes. O autor afirma que na medida em que as características práticas e simbólicas do todo e das partes são suficientemente parecidas, então existe a possibilidade de encarar a cultura como um “texto” comum. Entretanto, se este princípio é invalidado, não há um “texto” comum e sim “minitextos”.

Spink (1991) prossegue seu raciocínio ao afirmar que cada uma das partes é o *locus* de atividade e ação e portanto, é a base da reprodução da subjetividade. Com base nisso questiona qual é o papel do todo e lança à reflexão a questão da “desvalorização da ação da parte frente à tirania simbólica do todo”, como um subterfúgio útil que reifica o todo visando a negação das pessoas enquanto elaboradoras de sua própria história.

Vê-se claramente neste raciocínio de Spink a consideração pela dimensão política, servindo a cultura e as subculturas como instrumentalizadoras das relações de dominação.

Schein (1992) examina como a cultura de uma organização se diferencia à medida que cresce e amadurece, através de subgrupos que eventual-

mente se tornam subculturas. As bases mais comuns em que ocorrem estas diferenciações, conforme Schein, são as seguintes: diferenciação funcional, geográfica, por produto, mercado ou tecnologia, em termos de níveis hierárquicos, de divisões hierárquicas, de arranjos envolvendo mais de uma organização e em termos de oposição a outros grupos.

De maneira semelhante Thévenet (1986) infere que a formação (os vínculos corporativos), a atitude face ao trabalho (interesse técnico de enriquecimento da experiência própria, vinculação a uma atividade ou produto, domínio de uma tecnologia), a localização geográfica e uma história comum, são algumas variáveis que contribuem para o agrupamento dos empregados de uma mesma empresa.

A cultura, segundo Schein (1992), é o resultado de um complexo processo de aprendizagem grupal que também é influenciada pelo comportamento do líder. Portanto, há que se considerar também que, da mesma forma que fundadores ou dirigentes influentes podem transferir a sua visão para a organização, imprimindo a sua maneira de ser e de ver o mundo; igualmente líderes localizados podem influenciar nas partes, formando e/ou fortalecendo culturas de grupo ou subculturas. Estes líderes podem corresponder a determinados cargos previstos na estrutura formal da organização ou não, podendo emergir em contextos variados. Um destes contextos é uma mudança necessária no contexto administrativo e/ou tecnológico, como por exemplo a inserção do programa de Total Quality Control - TQC.

### **O Programa de Total Quality Control - TQC**

Definir qualidade de uma maneira precisa pode ser uma tarefa difícil, entretanto defini-la através das características do produto e da ausência de deficiências é mais fácil. Quanto melhores as características do produto, aos olhos dos clientes, mais alta a sua qualidade; e quanto menos deficiências, igualmente sob a perspectiva dos clientes, melhor a qualidade (Juran, 1992).

De acordo com Lobos (1991), tradicionalmente associa-se qualidade a produtos finais ou serviços, porém a qualidade tem a ver primordialmente com o processo através do qual produtos e serviços são materializados.

O programa de Total Quality Control - TQC, baseado no modelo japonês de gerenciamento, define processos como sendo um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos, portanto é possível a divisão de um processo em vários processos menores, permitindo controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo inteiro. Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa.

O programa de TQC trabalha com o foco voltado para o cliente, sendo que entende-se por cliente todo aquele que, no processo produtivo, recebe algo de alguém. Considera-se portanto os clientes internos (empregados, acionistas) além dos clientes externos (usuários e meio-ambiente).

O TQC se pauta pelo gerenciamento da rotina, atuando especificamente nos processos e atribuindo uma ênfase, antes inexistente, à melhoria. Assim, a padronização passa a ser vista não como um fim em si mesma, mas como um meio para dar-se o próximo passo rumo à melhoria contínua. A qualidade perde o enfoque apenas no produto ou serviço e passa a ser vista como um conceito relativo e dinâmico.

Dado que o processo produtivo envolve todas as pessoas que, direta ou indiretamente, participam da organização, o TQC conta com a difusão dos métodos gerenciais por todos na empresa, de forma a produzir o desenvolvimento de um clima que conduza ao envolvimento pelo trabalho. O programa de qualidade está baseado em educação e treinamento, objetivando a mudança de visão de cada um pela identificação da sua importância no conjunto.

O TQC é um programa gerencial centrado nas pessoas, porque as ações que ocorrem em uma organização dependem delas. Portanto, a nova orientação do comportamento dos funcionários e de todos os envolvidos no processo produtivo é fundamental para o sucesso de um programa de qualidade.

No ano de 1992 foi implementado na empresa em questão um programa de Total Quality Control - TQC, envolvendo toda a organização. Decorrido um certo tempo, ao longo do qual houve mudanças na alta administração da companhia, foi diminuída a ênfase nas atividades do TQC, embora o programa de qualidade continuasse existindo. Apesar

disso, a área de manutenção continua investindo em ações relacionadas ao programa de qualidade, sobressaindo-se perante as demais áreas da companhia.

## METODOLOGIA

A fim de constatar as razões que conduzem a este comportamento diferenciado do grupo da manutenção perante as outras áreas da empresa, analisando-se a situação sob o enfoque da cultura organizacional, foi desenvolvido um estudo exploratório-descritivo, que buscou constatar fenômenos relacionados à temática explorada, descrevendo-os e interpretando-os.

O estudo desenvolvido se caracteriza como não-experimental, pois não implica em manipulação de variáveis. O estudo se restringiu à coleta e análise de dados em um determinado momento do tempo, caracterizando, em perspectiva, um corte transversal.

A abordagem é predominantemente quantitativa, visto que buscou diagnosticar a cultura de um subgrupo determinado da companhia, valendo-se para tanto, de modo especial, do recurso da quantificação.

O método utilizado é o empirista-positivista, dado que compreende a observação de uma dada situação empírica, e utiliza fundamentalmente como técnica de investigação a análise quantitativa complementada por estudos descritivos, buscando o estabelecimento de relações entre os fatos.

De acordo com Bruyne *et al* (1982), o estudo de caso consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização e que busca reunir informações tão numerosas e detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. A pesquisa se caracteriza, portanto, como um estudo de caso, uma vez que avaliou a cultura de um subgrupo específico de uma dada organização.

A área de manutenção da empresa conta com 120 funcionários. Com uma população relativamente pequena, não foi selecionada uma amostra, contando-se com a participação de todos os funcionários do setor na coleta de dados.

Procedimentos de coleta de dados primários foram empregados através de aplicação de questionários e entrevistas, além da observação sistemática dos

artefatos visíveis. Os questionários preenchidos e o conteúdo das entrevistas gravadas constituíram-se em documentos de primeira-mão.

Os questionários objetivaram evidenciar a relação entre a cultura de um grupo específico da organização e a aceitação dos preceitos do TQC e foram aplicados a todos os funcionários que compõem a área de manutenção, indistintamente. As entrevistadas semi-estruturadas buscaram identificar a percepção dos funcionários de níveis superiores da Manutenção no que compete aos aspectos relativos à cultura e ao processo de TQC. Procedimentos de observação sistemática, permitiram a identificação, ao longo de visitas às áreas ocupadas pela Manutenção, dos artefatos visíveis.

No tocante ao tratamento dispensado às fontes primárias, os dados coletados através dos questionários receberam tratamento estatístico, e os dados coletados através de entrevistas foram analisados através do método de análise de conteúdo. Os dados coletados oriundos de fontes secundárias foram examinados mediante análise documental.

## **Desvendando a cultura da empresa e de um grupo: o relato de um caso**

A pesquisa e análise de documentos organizacionais somadas ao conteúdo de entrevistas realizadas, serviram de subsídio para a consecução dos passos metodológicos propostos por Fleury (1996), visando o desvendar da cultura de uma organização. Proce-deu-se a uma análise da empresa considerada em seu conjunto, e igualmente, de um subgrupo específico, no caso, a área de manutenção.

### *a) - aspectos históricos da empresa*

O crescimento econômico e demográfico da cidade de São Paulo, já no início desse século, se comparava a maioria das grandes metrópoles mundiais. Desde então, no ano de 1927, concluía-se que a solução para o problema de trânsito da capital seria um eficiente sistema de transporte. Apenas em 1968 iniciaram-se as atividades de planejamento e construção da rede, tendo sua consecução se dado em três grandes etapas, sendo que a última foi concluída em 1991.

- *a área de manutenção*

Inicialmente havia para toda a frota da empresa uma única área de manutenção. Com planos de expansão previstos e diante da necessidade de uma frota de veículos exclusiva para a mesma, foi necessário pensar-se em uma área de manutenção também exclusiva.

Em 1987 iniciou-se a formação de uma equipe para um novo pátio de manutenção. Inicialmente a gerência pensou em encaminhar uma equipe de técnicos, oficiais e ajudantes, de corretiva e preventiva, sob a liderança de dois engenheiros, que ficariam sob a supervisão da área de manutenção original. Estudando-se as vantagens e desvantagens dessa alternativa, preferiu-se montar uma equipe independente, dando origem a uma segunda área de manutenção.

Para a formação da equipe de trabalho que comporia a nova área de manutenção, foi designado um coordenador, o qual já era funcionário da antiga área de manutenção, que uniu à sua equipe dois engenheiros (um já funcionário da empresa e um novo) e alguns supervisores (uns já com esse cargo e outros técnicos promovidos). Para a equipe de técnicos, oficiais e ajudantes foram abertas vagas internas, cujas inscrições seriam primeiramente analisadas de acordo com o domicílio do candidato, pois buscavam-se pessoas que morassem próximas ao local em que se instalaria a nova área de manutenção.

O início das atividades da nova área de manutenção foi marcado por várias dificuldades relacionadas às diferentes características dos novos veículos, resultando em erros de dimensionamento. Igualmente os processos de trabalho tiveram que ser adaptados a essas características, diferenciando-se daquelas operadas na antiga área de manutenção. A distância do pátio e a extensão da nova linha trouxeram surpresas que tiveram que ser administradas, como quedas da força em função de raios, buracos e atolamentos. Tais acontecimentos suscitaram problemas de manutenção dos veículos e dos equipamentos, ocasionando duas vezes a paralisação de 50% da frota ao longo de um mesmo dia. Segundo o coordenador da área, foi uma época dura em que a atuação era semelhante a de um “bombeiro”.

Durante o período crítico inicial não existiram formas estruturadas de aliviar a tensão gerada, sendo comuns pequenas discussões e desafetos

resolvidos com o passar do tempo, sem intervenções do coordenador. Passado este período crítico, começou-se a estruturar melhor a área, sempre sob a orientação do coordenador, considerado uma pessoa inovadora. Desenvolveram-se melhorias nos processos de trabalho, tanto por necessidade quanto por pressão do coordenador.

Em 1992 foi adotado o programa de Total Quality Control - TQC em toda a empresa, tornando-se objeto de estudo do coordenador, engenheiros e supervisores de ambas as áreas de manutenção. A estrutura hierárquica inicial alterou-se com a redução de dois supervisores e o remanejamento dos engenheiros do organograma, permitindo ao coordenador agir mais diretamente sobre os supervisores.

Atualmente a área de manutenção continua com o programa de qualidade, enfatizando porém, além dos processos, a questão do desenvolvimento humano.

b) - *o processo de socialização dos novos membros*

O empregado, normalmente, é admitido por processo seletivo aberto, composto por: provas técnicas, provas situacionais, entrevistas, teste psicológico e exame médico. Em seguida, passa por um programa de integração em sala de aula, durante meio período, conhecendo a história da organização, sua importância social, sua missão, a importância das diversas áreas para o cumprimento da missão, além dos benefícios oferecidos pela empresa. Existe ainda, dependendo da função a ser exercida, um programa de visitas às diversas dependências da empresa.

O empregado é encaminhado para a sua área, a qual tem autonomia para integrá-lo da maneira que melhor lhe convier. Normalmente, o novato é apresentado pelo coordenador da área aos demais empregados; suas atribuições e tarefas específicas são ensinadas por intermédio de treinamento em serviço, onde é acompanhado por empregado mais experiente ou por treinamento formal.

Com referência ao processo de socialização da área de manutenção, este apresenta dois processos de socialização um pouco diferentes em função da natureza dos serviços de duas áreas distintas: preventiva e corretiva.

Na manutenção preventiva o novo integrante, já durante a entrevista de seleção, é apresentado às instalações de uma maneira geral. Após ser admitido ele passa pelo processo de integração formal e, já na área, é recebido pelo supervisor que lhe informa sobre alguns locais, tais como refeitório, armários, banheiros, posto bancário. Também lhe é informado, em linhas gerais, como será seu processo de treinamento, suas atividades e o que é esperado dele. A seguir ele é encaminhado ao técnico ou encarregado do seu grupo de trabalho, que irá apresentá-lo aos seus colegas e será responsável pelo seu treinamento na função.

A socialização dos técnicos da corretiva apresenta diferenças quanto ao processo de treinamento técnico, principalmente em virtude de as equipes de manutenção corretiva serem compostas por um menor número de pessoas, com um nível de capacitação técnica maior. O técnico passa pelos mesmos estágios de integração percorridos pelo pessoal da preventiva, seguindo porém um roteiro previamente estipulado que orienta as explicações ao treinando em cada uma das fases do treinamento em serviço.

O treinamento em serviço tem por objetivo preparar os técnicos novos para o desempenho das atribuições de seu cargo, de forma a adquirir os pré-requisitos necessários para realizar os treinamentos técnicos específicos. Durante esse período, cuja duração é de 1 ano e 9 meses, o treinamento é realizado concomitantemente ao trabalho da área, onde o novo técnico é acompanhado pelo seu supervisor ou um monitor; executando tarefas simples que envolvem um número pequeno de informações e conceitos, bem como a prática de habilidades manuais.

Passado o período de treinamento em serviço, o técnico está apto a continuar com seus treinamentos técnicos específicos relativos aos sistemas dos veículos. O técnico opta por um dos treinamentos oferecidos e cabe-lhe informar ao supervisor o momento em que se julga apto a realizar a avaliação, que consiste na verificação de uma ocorrência em um veículo. Esse procedimento deve ocorrer a cada seis meses, pois o plano de carreira do técnico prevê promoções a cada seis meses, desde que o técnico tenha adquirido habilidade em um novo sistema.

#### c) - *as políticas de recursos humanos*

A área de Recursos Humanos da empresa foca do estudo tem por função a prestação de assessoria às diversas áreas da empresa. Para tal, conta com uma estrutura descentralizada em células para o atendimento aos clientes. As células são formadas para o atendimento a cada uma das gerências, sendo que possuem certa autonomia nas decisões a serem tomadas. As decisões mais estratégicas são tomadas em conjunto com a chefia mais elevada, para garantir uma homogeneidade de ação, linguagem comum e cumprimento das metas estabelecidas pela alta administração.

O gestor de cada empregado (sempre é o seu chefe imediato) é responsável pelo seu ponto, sendo responsável pelo abono, ou não, de faltas e atrasos, pela marcação das férias e pelo levantamento de necessidades de treinamento e/ou desenvolvimento desse empregado.

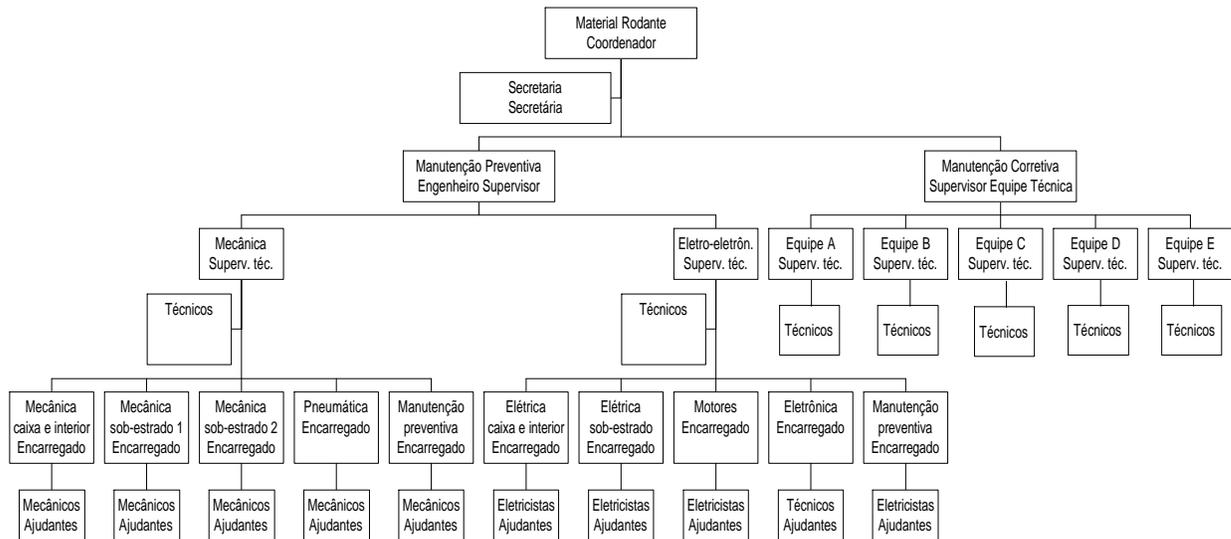
Cabe às áreas de RH descentralizadas o assessoramento aos gestores, no que diz respeito a elaborar pacotes de treinamento e monitorar sua aplicação, viabilizar treinamentos existentes no mercado e movimentar empregados para trabalhar em outros setores, quando necessário. Existem também as áreas centralizadas de RH, encarregadas dos aspectos trabalhistas, médicos, de assistência social e de benefícios. O RH também é responsável pela implantação do plano de carreira, estabelecendo políticas de RH e negociações com o sindicato.

#### d) - *o processo de comunicação*

O processo interno de comunicação na empresa era lento e ineficaz, pois passava pelo filtro dos diversos níveis da hierarquia; sendo formalizado através de um documento denominado Comunicação Interna - CI, hoje praticamente fora de utilização. Outro veículo de comunicação utilizado pela alta administração era o Boletim de Informação - BIN que chegava às mãos dos empregados de níveis inferiores até um mês após sua emissão.

A partir de setembro de 1995, esse boletim foi substituído pelo jornal da empresa, um informativo mensal distribuído para todos os empregados, dentro do envelope de proventos, endereçado a cada funcionário, ao final de cada mês.

**Figura A**



Também o sistema de comunicação interna foi melhorado com a introdução da rede interna de informática para automação de escritórios *Office Vision - OV*; esse sistema permite que a informação flua sem alteração da mensagem inicial, tanto através da rede hierárquica, como entre os empregados independentemente dos seus níveis na hierarquia.

Embora haja boa comunicação horizontal e vertical descendente, ainda é precária a comunicação vertical ascendente. Vale destacar que o processo de comunicação informal da empresa consegue ser, às vezes, mais eficiente e eficaz se comparados aos meios formais.

No caso da área de manutenção ocorrem concomitantemente a comunicação formal e informal, através de reuniões periódicas entre coordenador e supervisores, e contatos pessoais diários entre o gestor e grande parte dos empregados, e entre supervisores e suas equipes. Como se pode observar, além das comunicações formais via meio eletrônico e jornal da companhia, a verbalização é utilizada constantemente como canal de comunicação, tanto em reuniões formais, como em encontros informais

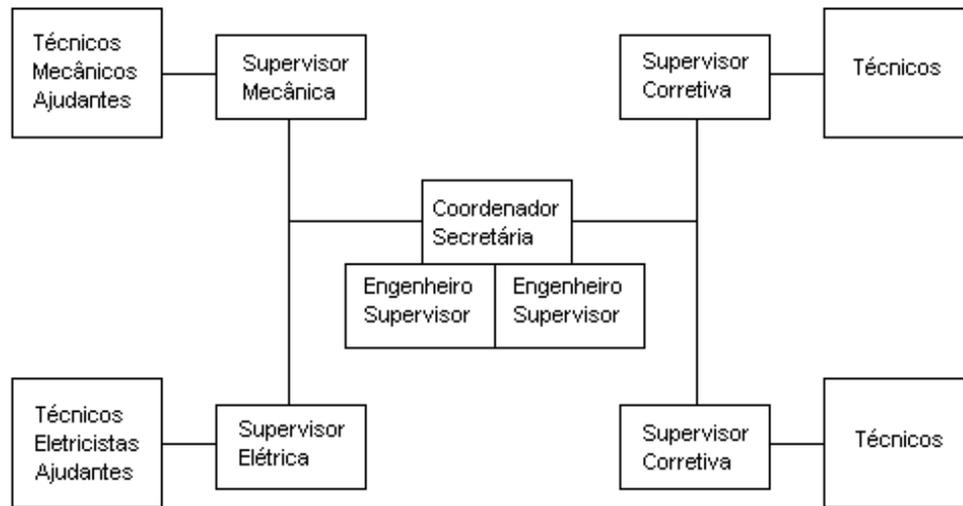
com os empregados da área. Sendo o processo de comunicação descendente eficiente são reduzidas as especulações por parte dos empregados.

e) - *a organização do processo de trabalho*

A organização do processo de trabalho na empresa considerada no seu todo pode ser observada através da análise do seu organograma.

Igualmente através da análise do organograma da área de manutenção o processo de trabalho desenvolvido na área pode ser compreendido (FIGURA A). Uma questão interessante refere-se ao fato de a área de manutenção possuir além do organograma formal, conhecido pelas outras áreas da empresa, um organograma informal com validade interna apenas (FIGURA B). Neste organograma a estrutura não é piramidal, mas sim circular, denotando uma característica diferenciada das demais áreas, o que por sua vez conduz à constatação, pelo menos em parte, da existência de um subgrupo e conseqüentemente de uma subcultura.

**Figura B**



### **Características Culturais da Área de Manutenção**

O processo de desvendar a cultura da área de manutenção permitiu o levantamento de informações importantes que possibilitaram a identificação dos aspectos culturais que caracterizam a área objeto de estudo.

A formação da área de manutenção foi desde o início uma experiência partilhada por um grupo de funcionários que permanece até hoje praticamente inalterado. Os acontecimentos críticos que marcaram o início dos trabalhos foram igualmente vivenciados pela grande maioria. Além disso, em função de particularidades da nova frota de trens, a área teve que adaptar alguns processos de trabalho e desenvolver outros novos, o que conduziu ao domínio de uma tecnologia própria comum. Ainda a localização geográfica, nova e distante da área que lhe deu origem, contribuiu para o agrupamento dos funcionários. Portanto uma série de indícios que contribuem para a formação de subgrupos, mencionados por Thévenet e por Schein, foram identifica-

dos através do processo de desvendar a cultura da organização.

A existência de características próprias que diferenciam o grupo que compõe a área de manutenção das demais áreas da companhia também foi confirmada através de entrevista com dois membros do Comitê Interno de Qualidade - CIQ, criado na empresa. De acordo com os entrevistados foram listadas uma série de características que a área possui, comparativamente às outras áreas, e que as diferencia das demais. Uma das que mais chamou a atenção refere-se ao fato de a área de manutenção possuir um chefe exercendo o papel de líder: “tem clareza dos assuntos com os quais lida e ainda exerce a liderança sobre os empregados da coordenação, de modo que o desempenho do setor seja o esperado”.

Também foram identificados, através da metodologia do desvendar da cultura proposta por Fleury (1996), aspectos importantes desenvolvidos no seio da área de manutenção e que contribuem para a formação de um perfil cultural da área.

Analisando-se o processo de socialização promovido pela empresa, o empregado passa inicialmente

por um processo amplo de integração, conhecendo aspectos gerais da organização. Na área de manutenção é utilizada uma estratégia de socialização individual sendo o treinamento em serviço feito diretamente entre supervisor e novato. Há dois posicionamentos relativos a esta questão. Um se refere ao fato de que a individualização acarreta uma menor homogeneização do grupo de trabalho, o que não representa um problema sério na referida área, dado que os procedimentos, dependendo da área de atuação, seguem uma certa padronização. Por outro lado, a individualização do processo de socialização permite uma maior iniciativa por parte do empregado, que pode inclusive escolher o melhor momento para ser avaliado.

O fato de a empresa possuir áreas de Recursos Humanos descentralizadas, possibilitando uma certa autonomia ao gestor da área, permite que os processos de treinamento dos empregados em cada uma das áreas sejam adequados aos objetivos pretendidos pelo gestor. Conseqüentemente, são utilizados pacotes de treinamento direcionados para as necessidades da área, servindo como ferramenta de gestão eficiente.

O processo eficiente de comunicação formal da área de manutenção, tanto por vias escritas como por vias orais, permite que as mensagens sejam enviadas com um baixo nível de ruído. O processo de comunicação informal realizado diariamente pelo coordenador e supervisores com todos os empregados possibilita um contato mais próximo entre os níveis hierárquicos fazendo com que cresça o espírito de equipe.

Com relação à organização do processo de trabalho a área de manutenção apresenta dois organogramas: um formal, conhecido pela companhia, e um outro informal, desenvolvido para uso interno da área. A análise do organograma informal evidencia o desejo de se trabalhar de forma integrada com poucos níveis hierárquicos, o que permite o melhor relacionamento entre os membros das equipes de manutenção preventiva e de manutenção corretiva, entre as mesmas equipes, e entre as equipes e o coordenador/supervisor, facilitando o processo de comunicação.

Enfim, após uma análise dos passos metodológicos do desvendar a cultura de uma organização, pode-se afirmar que na área de manutenção há um estímulo, já no período de socialização, à iniciativa do empregado, facilitada através da descentralização

do RH que permite ao gestor da área escolher entre os processos e as técnicas de treinamento, bem como a sua administração. O processo de comunicação formal e informal é eficiente, aproximando as pessoas e promovendo o trabalho em equipe. Esta aproximação se deve, pelo menos em parte, à adoção de um organograma informal para a área, reduzindo as distâncias hierárquicas e promovendo a integração.

### **Razões do Sucesso Relativo da Manutenção na Implantação do TQC**

O cumprimento dos passos metodológicos para o desvendar a cultura de uma organização indicados por Fleury (1996), somados aos dados coletados a partir dos questionários aplicados a todos os empregados da área de manutenção, permitiram a análise de questões relativas relacionadas à problemática que originou o estudo. O questionário foi organizado com base nos princípios básicos do programa de TQC, sendo cada um dos princípios abordados em uma ou mais questões.

Feitas as análises de cada um dos princípios do TQC, observou-se que estes estão internalizados pelo grupo, embora nem todos sejam praticados adequadamente. Ficou constatado que o grupo acredita que o programa de qualidade é importante e está sendo aplicado na área. O conteúdo das entrevistas revelou entretanto, que há muito pouco do programa de qualidade sendo de fato aplicado.

Uma das questões principais das entrevistas realizadas com o Coordenador e os Supervisores estava relacionada com a questão da implantação e desenvolvimento do programa de TQC na nova área de manutenção. Assim como nas entrevistas com os dois membros do Comitê de Implantação da Qualidade - CIQ, observou-se nos vários depoimentos a importância do papel do Coordenador na liderança do processo, identificado como “um dos maiores incentivadores para que o TQC funcione”. O exemplo do “chefe” serve de orientador das ações dos supervisores, “que procuram se espelhar nele”. Um dos respondentes mencionou ainda o fato de que “certas coisas têm que vir lá de cima, do nosso coordenador e do presidente da empresa”. Novamente chamou a atenção a menção primeira do Coordenador, exercendo papel de destaque no processo.

Ficou claro que a liderança é reconhecida como legítima apenas pelo nível superior da área, identificado através das entrevistas realizadas, sendo que o mesmo não ocorre com os demais níveis, o que foi constatado através dos questionários. Cabe esclarecer que o nível superior da área é composto pela coordenação e dois estratos de supervisão. Os demais níveis são compostos por técnicos de manutenção, encarregados e oficiais.

Também o comprometimento da alta administração com o programa de qualidade, personificado na figura do coordenador da área revelou-se bastante proeminente nas entrevistas realizadas com o nível superior. Porém o mesmo não foi identificado nos demais níveis.

Analisando estas questões percebe-se que há uma facção no grupo: o nível superior acredita na liderança do coordenador, e os demais níveis não percebem nenhum tipo de liderança significativa.

A questão mais relevante apurada com base na coleta de dados refere-se ao fato de que o programa de TQC não atingiu os propósitos esperados. Todo o programa de qualidade na nova área de manutenção se resume no estabelecimento de procedimentos padrões e procedimentos operacionais apenas, representando somente uma parcela do programa de qualidade. Além disso, foi mencionado que estes mesmos procedimentos padrões e procedimentos operacionais somente são utilizados no caso de problemas ou situações conflituosas. O que conduz ao entendimento de que o TQC obteve resultados apenas se comparados às outras unidades, dado que ainda não foi implementado em sua totalidade.

## CONCLUSÃO

A partir da análise dos dados coletados através de entrevistas e questionários e a confrontação com a teoria de cultura e poder no âmbito das organizações, pode-se afirmar que a cultura do grupo que compõe a nova área de manutenção não é responsável pelo sucesso relativo obtido junto ao programa de TQC.

Embora existam alguns valores e padrões de comportamento compartilhados em todo o grupo, diferenciando-o das demais áreas da companhia, existem comportamentos antagônicos em diferentes subgrupos, evidenciando a inexistência de padrões culturais uniformes. Isto foi explicitado através da

constatação de dificuldades no relacionamento entre os subgrupos e através da inexistência de um espírito de equipe, de forma mais evidente entre as equipes de manutenção corretiva e manutenção preventiva.

Além disso, há a influência do coordenador que exerce o poder que o cargo lhe permite, valendo-se ora de argumentos punitivos, ora de argumentos compensatórios. Vale ressaltar que os empregados também tiveram sobre si o exercício do poder condicionado, expresso através de cursos sobre o TQC promovidos pela empresa.

Estas constatações permitem concluir que os resultados do TQC obtidos pela nova área de manutenção ocorreram em função do exercício da autoridade do coordenador e não atingiram os propósitos esperados na concepção do programa de qualidade, restringindo-se apenas à definição de procedimentos padrões operacionais. Em outras palavras, os resultados obtidos com o TQC não emergiram da cultura do grupo, e sim da autoridade formal que o cargo confere à figura do coordenador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUYNE**, Paul de, **HERMAN**, Jacques, **SCHOUTHEETE**, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. *TQC - Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- FLEURY**, Maria Teresa. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: **FLEURY**, M.T., **FISCHER**, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT**, Michel. *Microfísica do poder*. São Paulo: Graal.
- FREITAS**, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, 1991.
- GALBRAITH**, John Kenneth. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- JURAN**, J.M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

- LOBOS**, Júlio. *Qualidade através das pessoas*. [s.l.] : Hamburg, 1991.
- MORGAN**, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SCHEIN**, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SPINK**, Peter. O resgate da parte. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n.2, abr./jun. 1991.
- THÉVENET**, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26 n.2, abr./jun. 1991.
- THÉVENET**, Maurice. *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Porto: Monitor, 1986.