
GESTÃO DO TRABALHO, QUALIDADE TOTAL E COMPROMETIMENTO NO CENÁRIO DA REESTRUTURAÇÃO

ROBERTO RUAS

Economista, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

ELAINE ANTUNES

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS

O ambiente da reestruturação nos anos 90 tem-se caracterizado por uma intensificação das condições de concorrência com importantes impactos sobre o trabalho industrial, tanto no âmbito do mercado de trabalho quanto do perfil do trabalhador e das relações de trabalho. Em consequência, as formas de gestão do trabalho têm apresentado algumas mudanças importantes em termos de estratégias e procedimentos. Uma das correntes emergentes prega a necessidade de envolver, incentivar e motivar a participação dos trabalhadores, comprometendo-os com os objetivos organizacionais e com seu próprio trabalho. É justamente aí que a abordagem da administração de recursos humanos para a qualidade se desenvolve, propondo bases distintas das praticadas até então, na busca da constituição de uma força de trabalho flexível e cooperativa.

Pretendemos trazer à discussão os seguintes temas: as características das novas tendências de gestão do trabalho praticadas no cenário da reestruturação; o debate acerca das principais políticas e práticas de gestão do trabalho voltadas ao comprometimento com a Gestão da Qualidade Total – GQT; algumas tendências observadas nas políticas e práticas de comprometimento aplicadas em países desenvolvidos (EUA e Inglaterra); a estratégia e as práticas de comprometimento na indústria brasileira, sobretudo do Rio Grande do Sul, a partir de uma amostra composta por 120 empresas.

NOVAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO DO TRABALHO?

Estamos vivendo um momento bastante paradoxal e complexo no mundo do trabalho. Em busca de competi-

vidade e lucratividade, as estratégias de gestão do trabalho estão sendo revistas. Essa revisão tem provocado situações ambíguas. Por um lado, percebe-se uma certa melhoria nas condições de trabalho, nas relações internas e na qualidade do trabalho exigido. Por outro, os números mostram uma forte queda na oferta de empregos e as pesquisas, em geral, têm apontado para uma intensificação e precarização do trabalho. Esse movimento paradoxal, que caracteriza as relações nos anos 90, pode ser sintetizado no binômio seletividade e exclusão.

Uma das principais configurações desse movimento é a terceirização. As empresas praticantes dessa alternativa obtêm redução de custos e aumento de competitividade, além de multiplicarem o número de subempregados, de trabalhadores temporários, de prestadores de serviços que atuam em seus próprios domicílios ou mesmo de desempregados. Essas “novas” formas de trabalho nos levam a questionar boa parte do que tem sido estudado e divulgado em termos de gestão inovadora do trabalho.

Entretanto, o eixo do presente trabalho não está centrado nos impactos das mudanças sobre o trabalho, mas sim nas estratégias e práticas das empresas que têm desencadeado esse movimento. Nesse sentido, estamos examinando novos conceitos e práticas que estão sendo bastante difundidos na literatura sob o termo Administração de Recursos Humanos – ARH. Mais especificamente, tratamos da questão do comprometimento dos trabalhadores nesse novo contexto do trabalho e de gestão. Esse debate nos remete à literatura anglo-saxônica, iniciada nos anos 80, quando então aparece a denominação modelo de comprometimento (*commitment model*).¹

Essa proposta de gestão surge como resposta à ameaça japonesa em razão do aumento da competitividade e

da globalização dos mercados e também devido à “crise e recessão dos Estados Unidos e Grã-Bretanha” (Roesch, 1996:43). A tendência da gestão voltada ao comprometimento vem ao encontro das novas demandas dos processos e relações de trabalho, visando criar laços de lealdade, cooperação, integração e aprendizagem entre os empregados e a empresa. Pretende também tornar a empresa e sua força de trabalho mais flexíveis para encarar os novos desafios.

De modo geral, a gestão dirigida à obtenção do comprometimento dos trabalhadores caracteriza-se pela utilização de políticas de RH atreladas ao planejamento global da organização e relacionadas a uma visão de inovações, de melhorias e a uma linguagem comum entre todos. Vários conceitos recentes e bem peculiares vêm sendo construídos e somados nesse sentido, contribuindo para formatar essa nova tendência de gestão. O que parece estar por trás desses conceitos é, fundamentalmente, a necessidade de melhorar cada vez mais o desempenho pessoal e organizacional, talvez ameaçando até o próprio posto de trabalho daquele que, em alguma medida, contribui para a inovação na organização em que trabalha. É pertinente, portanto, resgatar alguns desses conceitos:

- *employeeeship*: significa o empenho pessoal realizado para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, sobretudo “orientado para as metas nas três áreas de sucesso da empresa”, ou seja, nas relações, na produtividade e na qualidade. Esse conceito resgata elementos que retratam o “bom funcionário”, comparando-o com o “bom amigo” e com o “bom cidadão”, uma vez que em todos esses papéis sociais, demonstrações do tipo responsabilidade, lealdade e iniciativa são importantes (Moller, 1996:22). Do comportamento individual com essas qualidades origina-se a cultura de *employeeeship*, envolvendo a todos sem precedentes, inclusive conciliando interesses interdepartamentais.

- *empowerment* (“empoderamento” das pessoas): parte da concepção de que as pessoas são dotadas de poder. O poder pessoal reside especialmente nos conhecimentos e na automotivação. Segundo essa formulação, é necessário “permitir que o poder aflore” (Blanchard, Carlos e Randolph, 1996:29). Isto é provocado inicialmente pela alta hierarquia, que assume um novo papel no sentido de orientar, facilitar e servir (ao invés de ser servida) ao pessoal operativo.

- *employee involvement*: as políticas de envolvimento dos empregados caracterizam-se por traços como:

- estão mais dirigidas ao indivíduo, para incrementar seus esforços e para assegurar maior comprometimento e identificação com a organização do que orientadas à representação coletiva;

- têm sido patrocinadas pela gerência, sem grande pressão e/ou iniciativa dos trabalhadores e de seus sindicatos;

- oferecem um maior volume de informações através da gerência, o que requer maior disposição para comunicar e em alguns casos proporciona certa influência aos trabalhadores;

- contrastam com a noção de democracia industrial em face de não pretender afetar a estrutura de poder e de tomada de decisões organizacionais;

- permitem maior reconhecimento da contribuição dos trabalhadores para com a empresa (Marchington et alii, 1992).

A operacionalização desses conceitos e de outros similares, como energização e sensibilização, pressupõe uma mudança da função de pessoal, na qual o antigo modelo burocrático conhecido como Administração de Pessoal é suprimido, dando lugar à abordagem de Administração de Recursos Humanos – ARH. Nessa última, são feitos investimentos voltados ao desenvolvimento humano, tais como programas de treinamento e sistemas de benefícios.

Estaria, então, o ambiente empresarial que desenvolve ações da Gestão da Qualidade Total – GQT implantando, de fato, o modelo de ARH? O que se percebe em termos de processos produtivos é que a lógica da especialização intensiva do trabalho, típica da chamada produção em massa (estilo fordista) vem também sendo rompida, desenvolvendo novas relações sociais do trabalho a partir de atividades em pequenos grupos.

Atitudes participativas dos trabalhadores no controle da qualidade por toda a empresa, responsabilidade pela qualidade das operações e postura de cliente interno frente aos processos realizados pelo seu antecessor nas relações produtivas ou de serviços internos na empresa passam a ser bem-vindas. Isto significa que se exige do trabalhador mais conhecimento, mais capacitação e, especialmente, disponibilidade e iniciativa para agir. Alteram-se os critérios de performance, seleção e avaliação do trabalhador, incluindo requisitos como responsabilidade sobre qualidade e produtividade, multifuncionalidade e polivalência.

Em contrapartida, a empresa deve desenvolver uma política de gestão da mão-de-obra capaz de envolver e comprometer o trabalhador e induzi-lo a assumir esse novo papel. É aí que ocorre a necessidade de integração entre políticas e práticas de ARH com os princípios da GQT. Surge, então, uma série de propostas com o intuito de reduzir os níveis de conflitos entre capital e trabalho e comprometer os trabalhadores com os propósitos e metas das empresas, instituindo uma visão (neo)unitária de gestão.

Entretanto, a consolidação da estratégia de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores não é uma tarefa fácil. Ao considerar as propostas da GQT sob a tencência de gestão do comprometimento é preciso distinguir, por exemplo, as condições socioculturais nas quais essa estratégia se desenvolve.

Kanungo e Mendonça (1994) afirmam que os países em desenvolvimento copiam de países desenvolvidos certas estratégias e técnicas motivacionais, que podem agir como barreiras para a efetividade organizacional. O que se percebe hoje é que as empresas brasileiras mais inovadoras têm tentado transferir parte do modelo de Gestão de Recursos Humanos baseado no comprometimento, muitas vezes sem considerar as desigualdades em termos de necessidades e expectativas dos trabalhadores e do contexto que os cerca. Refletindo acerca das estratégias e práticas de comprometimento mencionadas pelos gurus da qualidade total e por estudiosos de RH, passamos a sistematizar algumas delas.

ESTRATÉGIAS DE COMPROMETIMENTO NO ÂMBITO DA QUALIDADE TOTAL

No que se refere aos princípios de gestão que contribuem para sustentar a estratégia de envolvimento e comprometimento dos empregados na gestão da qualidade, há uma certa unanimidade entre eles. Estabilidade, retribuição (remuneração direta e indireta), desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento dos esforços e do desempenho dos empregados na empresa, comunicação em todos os níveis e nos dois sentidos (*top down e bottom up*), e acompanhamento do ambiente/clima de trabalho segundo a expressão dos trabalhadores constituem as diretrizes da ARH para a qualidade total.

É evidente que são muitos os sistemas e práticas associados à implantação de uma estratégia de ARH, o que torna essa seleção uma tarefa complexa. Por essa razão, optamos por tratar de identificar as principais, quais sejam: programas de benefícios extra-salariais, planos de formação e treinamento, sistemas de reconhecimento e incentivo, procedimentos regulares de comunicação interna e sistemas e práticas de acompanhamento do ambiente interno (ou de satisfação dos empregados).

Os programas de benefícios extra-salariais oferecem formas complementares de remuneração extra-salário, como vale-refeição, vale-transporte, assistência médica e odontológica, auxílio-educação, etc. Embora algumas vezes possam confundir-se com práticas paternalistas, essas iniciativas constituem, em geral, um fator de envolvimento dos empregados e, em certos casos, dos membros da família na medida em que também são beneficiários.

Em países como o Brasil, que possuem uma estrutura de benefícios sociais deficiente (saúde, educação, transporte, etc.), existe um espaço muito grande para esse tipo de iniciativa, em geral muito bem recebida pelos trabalhadores enquanto um fator incentivador. Em pesquisa anterior, caracterizamos essa relação como um processo do tipo “recuperação social” (Ruas, Antunes e Roese:1993).²

Os planos de formação e treinamento são um dos mais efetivos fatores de comprometimento dos trabalhadores, especialmente quando contemplam não apenas o treinamento para o trabalho, mas também o desenvolvimento pessoal e funcional. Esse aspecto tem unanimidade entre todas as correntes estratégicas da qualidade (Deming, 1990; Juran, 1990 e Crosby, 1979) ao ser considerado como uma iniciativa indispensável ao envolvimento dos trabalhadores.

Simmons, Shadur e Preston (1995) mostram a importância do desenvolvimento dos recursos humanos para suprir certas habilidades de trabalhadores e gerentes, visando a implantação da GQT. Os defensores da GQT afirmam que sua introdução aumentaria o papel e a responsabilidade dos trabalhadores de chão-de-fábrica, tornando-os solucionadores de problemas e tomadores de decisões. Desta forma, o investimento em treinamento permite a capacitação e a participação dos trabalhadores nos processos de melhorias, no trabalho em equipe e na integração funcional.

Também no que se refere às novas demandas dos supervisores e da gerência intermediária, verifica-se um papel emergente, o de facilitador e treinador (Shadur e Bamber, 1994), que os leva a participar de programas de desenvolvimento gerencial.

Os sistemas de reconhecimento e incentivo colocam-se no contexto daquele “algo mais” que transcende os limites dos benefícios diretos e indiretos. Trata-se do reconhecimento pelo desempenho acima da média ou pelo comprometimento com os projetos da empresa, sob a forma de gratificação material ou moral. No âmbito dos programas da qualidade, aparecem como uma iniciativa também relacionada à valorização social, especialmente para colegas de trabalho e familiares. Essa valorização social, quando explorada pelos canais de comunicação internos, transforma-se num importante fator de motivação e comprometimento. Tais sistemas servem para reter e motivar empregados qualificados, especialmente em mercados competitivos.

Há controvérsia na literatura relativa ao pagamento por resultados. Alguns teóricos, sobretudo os da GQT, afirmam que esse incentivo pode não determinar o comprometimento do empregado para com a qualidade. Juran (1990) defende a importância de demonstrar reconhecimento junto aos empregados. Crosby (1979) considera

necessário reconhecer quem participa. Deming (1986) opõe-se ao incentivo financeiro, afirmando que o reconhecimento simbólico é mais importante que a recompensa. Outros têm questionado a posição de Deming, sugerindo que o pagamento e a avaliação de desempenho podem ser parte imprescindível da implantação da GQT (Bowen e Lawler, 1992:47) para construir a cultura da qualidade. Desenvolvimento tanto quanto incentivos baseados no desempenho grupal encorajam o trabalho da equipe. E pagamento baseado na qualificação estimula o indivíduo a alargar suas habilidades. Essas formas apresentam-se consistentes com a GQT e podem substituir incentivos mais tradicionais (Bowen e Lawler, 1992).

A comunicação interna, que é “um processo que implica troca de informação e compreensão do contexto” (Bittencourt, 1996:37), na medida em que transcende a mera circulação de informações no sentido *top down*, aproxima-se mais da “compreensão recíproca dos acontecimentos organizacionais” (Zarifian apud Fleury, 1994:255).

Com isso, transforma-se em instrumento de envolvimento dos empregados, através da melhoria do clima interno. O sentido da comunicação feita por Deming (1990) enfatiza o papel da gerência como estimuladora da participação dos trabalhadores através da livre expressão de idéias, sugestões e críticas e, portanto, da eliminação do medo de errar, de questionar, etc. Já Juran (1990) defende num dos seus princípios a relevância de comunicar a todos os avanços obtidos. Crosby (1979) ressalta a comunicação *bottom up* a fim de localizar obstáculos e dificuldades. Em suma, além do conteúdo da mensagem, a análise da eficácia de um sistema de comunicação como instrumento de envolvimento dos empregados está também associada às vias de informação utilizadas. Por isso, os instrumentos de comunicação no sentido *bottom up* terão também um papel importante nesse processo.

Os sistemas e práticas de acompanhamento do ambiente interno (ou de satisfação dos empregados) são fundamentais para identificar periodicamente o estado de motivação dos empregados, identificar necessidades não satisfeitas no que concerne às relações dos trabalhadores com a empresa, identificar os vetores de gestão que podem ampliar ou diminuir o envolvimento dos trabalhadores através das análises de suas expectativas, etc. Esses sistemas podem sustentar-se em pesquisas de climas ou no emprego sistemático de indicadores internos, tais como rotatividade, absentismo, licença-saúde, demissões voluntárias, etc.

A seguir, são tratadas as aplicações das políticas de envolvimento que constroem a tendência de ARH com base no comprometimento organizacional, conforme resultados de pesquisas efetuadas em países desenvolvidos.

A GESTÃO DO COMPROMETIMENTO NO PRIMEIRO MUNDO

A literatura sobre administração de RH, originada nos países anglo-saxões, de maneira geral defende a idéia da globalização da economia, tratando também das crescentes exigências dos clientes e, por conseqüência, da necessidade de flexibilizar as organizações em termos tecnológicos e humano, o que requer o comprometimento dos empregados (Guest apud Snape et alii, 1995:42-51). Pesquisas empíricas comprovam esta diretriz na gestão do trabalho.

Para o caso dos EUA, Mohrman, Tenkasi, Lawler III e Ledford Jr. (1995:26-41) apresentam o resultado de um *survey* em 1.000 companhias americanas (500 empresas de serviços e 500 indústrias) sobre o uso e o impacto das políticas de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores orientadas para iniciativas de melhorias organizacionais. As políticas investigadas envolvem transferência de poder, informação, conhecimento e habilidades, desempenho orientado por recompensas para toda a organização a fim de aumentar o envolvimento dos empregados com o sucesso da organização, assim como criar condições em que os trabalhadores são vistos como parceiros *empowered*. Por fim, os pesquisadores afirmam que a adoção do GQT parece ser uma proposição de ganhanha para todos. Trabalhadores estariam se beneficiando em conseqüência de seu maior envolvimento e em função da implantação de processos de trabalho que dão mais controle sobre o desempenho. Infelizmente, os autores não se referem aos impactos mais gerais dessas mudanças sobre as relações de trabalho, nem tampouco tratam da opinião dos trabalhadores sobre essas questões.

Na Inglaterra, resultados de pesquisa empírica de Wood e Albanese (1995) mostram que as práticas vinculadas à estratégia de comprometimento, no âmbito da administração estratégica de RH, cresceram entre 1986 e 1990, o que também foi verificado na pesquisa de Storey (1992). Tais práticas têm sido centradas na seleção para treinamento e comprometimento, trabalho em equipe, grupos de solução de problemas, autocontrole da qualidade produzida e descrição flexível dos cargos.

Através de estudo exploratório sobre o uso do modelo de comprometimento destinado aos trabalhadores da produção, Wood e Albanese (1995) investigaram uma amostra de 135 fábricas na Grã-Bretanha. Eles mostram que a Administração de Recursos Humanos – ARH tem sido discutida sob diferentes perspectivas relativas à estratégia de comprometimento e buscam validar estatisticamente essas perspectivas através de análise de regressão múltipla. Das contribuições mais importantes, cabe destacar a idéia do “imperativo de maximização do comprometimen-

to da força de trabalho” nas empresas britânicas, que se caracteriza por quatro dimensões, conforme proposta de Sisson (apud Wood et alii, 1995), no caso:

- a abordagem estratégica de recursos humanos e as políticas e práticas de pessoal são integradas com toda a estratégia de negócio da organização;
- ênfase no comprometimento e no exercício da iniciativa;
- gerentes de linha, e não gerentes de pessoal (especialistas), estão sendo responsáveis por problemas de recursos humanos;
- abordagem individualista, possivelmente não sindical, para as relações industriais.

Essa estratégia de comprometimento na chamada Administração de Recursos Humanos – ARH passa a ser privilegiada tendo em vista que as formas de controle e submissão típicas do padrão taylorista-fordista seriam inapropriadas em face dos requerimentos atuais de flexibilidade e qualidade dos serviços e produtos (Walton, 1985). Entretanto, seria essa uma estratégia adaptável à manufatura tradicional ou seria especialmente aplicável aos novos processos industriais? Walton defende que o padrão de controle fordista/produção em massa pode permanecer apropriado para o ramo mais tradicional de manufatura, mas que “os benefícios econômicos e humanos do comprometimento do trabalhador se estenderiam não somente à indústria de processo contínuo mas à manufatura tradicional” (Walton, 1985).

Enquanto Walton atribui um valor considerável aos fatores internos (por exemplo, estrutura hierárquica, sistemas de trabalho e de recompensa) da organização para o uso da gestão do comprometimento, outros teóricos da ARH, como Beer (et alii, 1984), valorizam também fatores de ordem situacional, a saber: interesse dos acionistas, filosofia gerencial, mercado de trabalho e estrutura do sindicato. O mesmo debate é também focado por Snape, Wilkinson, Marchington e Redman (1995:42-51). Nesse sentido, o aspecto contingencial da ARH é visto como uma estratégia apropriada tendo em vista a variação de alguns fatores gerados pela interação da empresa com o ambiente, como por exemplo a demanda do mercado de consumidores, as relações do mercado de trabalho, o estágio do ciclo de vida do produto nesse mercado, as relações sindicais, as flutuações nos segmentos de mercado, a estrutura dos custos, a estrutura da organização, etc.

Wood e Peccei (1995:52) investigaram uma fábrica de alimentos de médio porte, no norte da Inglaterra, a qual tinha implantado a GQT no início dos anos 90. A empresa possuía os seguintes programas: introdução de novos métodos de comunicação (comunicação cascata, *briefings*), cursos de treinamento novos, avaliação individual e es-

quema de sugestões. Os pesquisadores ouviram as opiniões de 75% dos trabalhadores da empresa (trabalhadores, gerentes e supervisores). A conclusão do estudo é que nem todos os elementos do programa na fábrica de alimentos tinham o mesmo impacto nas atitudes dos empregados. *Briefings* de comunicação e esquemas de avaliação foram considerados mais importantes do que outros elementos no reforço para a conscientização da qualidade (Wood e Peccei, 1995:61). Esquemas de sugestões também tiveram impacto destacável, ainda que em segundo plano.

Enfim, a análise de pesquisas desenvolvidas na Inglaterra indica que a estratégia de comprometimento não é acompanhada por um sistema particular de pagamento (pagamento por mérito/desempenho individual ou distribuição dos lucros), concluindo, inclusive, que não há relação entre o tamanho da organização (medida pelo número de empregados) e as diferentes formas de implementação da estratégia de ARH (Wood e Albanese, 1995). Também, ao testar os elementos que compõem as teorias de administração de recursos humanos, verificou-se que os fatores internos constituem os principais fundamentos do nível de comprometimento obtido, o que reforça o universalismo de Walton mais que o argumento contingencial dos teóricos da competição (que tratam dos fatores externos como mudanças no mercado dos produtos e inovações tecnológicas).

As observações acerca das experiências americana e inglesa nos remetem a uma questão importante: quais as condições de adaptação dessa estratégia em países do terceiro mundo, onde as condições socioeconômicas dos trabalhadores são mais precárias? Será que também nesses países os fatores internos pesam mais que os externos?

O COMPROMETIMENTO NA REALIDADE BRASILEIRA: A INDÚSTRIA DO RIO GRANDE DO SUL

Aspectos Estruturais do Emprego na Indústria Brasileira

Em pesquisa realizada em 16 estados do Brasil, com 1.356 empresas representantes de todos os setores industriais (BNDES, CNI e Sebrae, 1996), sobre temas referentes a qualidade e produtividade, certos dados relevantes acerca da gestão do trabalho e dos trabalhadores na indústria brasileira podem ser daí extraídos.

Os indicadores de RH apresentados nessa pesquisa mostram que alguns segmentos reduziram significativamente seus quadros, justamente os principais segmentos em termos de mudanças organizacionais (papel-papelão, borracha, material de transporte, química e minerais não-

metálicos). Os segmentos de alimentos e bebidas, matéria plástica e mecânica apresentaram, ao contrário, um crescimento na demanda de trabalhadores.

O índice de rotatividade (média 23% ao ano) foi mais baixo nas grandes empresas (16%) do que nas médias e pequenas. Também foi mais elevado dentre as empresas de setores tradicionais (cerca de 30%) se comparado com o dos segmentos mais dinâmicos (20%). A prática da rotatividade é, em alguns casos, elemento importante das políticas de concorrência de empresas que atuam em segmentos de produtos de baixo preço, na medida em que as empresas pressionam seus custos variáveis para baixo através de uma prática periódica de rotatividade de pessoal a fim de reduzir os salários.

A pesquisa mostra que existe uma grande heterogeneidade no grau de escolaridade dos trabalhadores. Os setores mais avançados como química, material elétrico e de comunicações e borracha apresentam uma força de trabalho com maior escolaridade se comparados com os setores tradicionais (madeira, mobiliário e vestuário, calçados e artefatos de tecido), que contam com poucos empregados com nível superior de escolaridade. A maioria dos empregados das empresas da amostra (79%) se encontra num estrato de escolaridade que compreende o quarto ano do 1º grau ao 2º grau completo.

O treinamento nas pequenas e microempresas é basicamente *on the job*: 78% do total da amostra pesquisada o pratica. Já as médias e grandes empresas, além de dedicarem mais horas ao treinamento que as pequenas, também utilizam recursos de instituições especializadas e apoio de consultores. Um quarto da amostra realiza treinamento fora da empresa. Contudo, poucas empresas avaliam os conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho das tarefas quando treinam seus empregados. Segundo os responsáveis pela pesquisa, nos setores tradicionais há menor incidência de treinamento e o nível de escolaridade é inferior. Isto cria um círculo vicioso que dificulta a elevação do nível de competitividade e mantém essas empresas, geralmente, num ambiente de concorrência por preço.

No que se refere aos benefícios e incentivos, os mais comuns são: vale-transporte (85% das empresas pesquisadas), auxílio-refeição (61%) e planos de saúde (54%).³ Já previdência privada e participação nos lucros são menos usuais, sendo oferecidos principalmente pelas empresas de grande porte e dos setores mais avançados. Também é restrita a difusão de incentivos para a participação em sugestões, isto é, para solução de problemas. O setor que mais se destaca nesse aspecto é o de material de transporte, justamente onde se encontram as montadoras da indústria automobilística e uma grande parte de seus fornecedores, sabidamente um dos segmentos em que as

novas formas de gestão têm sido mais difundidas, e com elas os princípios do comprometimento.

Por outro lado, são as grandes empresas que mais utilizam estas práticas. Surpreendentemente, somente 5% das empresas não oferecem qualquer tipo de benefício aos trabalhadores. As grandes empresas destacam-se também por concederem seguro de vida e creche para os filhos dos empregados. Os setores tradicionais apresentam os maiores índices de oferta de premiação por produtividade, o que, na interpretação dos pesquisadores, talvez tenha sido confundido pelos entrevistados com o pagamento por peça.

Os Trabalhadores na Indústria do Rio Grande do Sul

Com base nas políticas e práticas relacionadas anteriormente, analisamos, a seguir, as iniciativas referentes às estratégias de comprometimento, a partir do estudo de uma amostra de empresas industriais do Rio Grande do Sul.⁴ Nosso pressuposto é que a maior difusão das políticas e práticas já apresentadas vão implicar, em princípio, maior predisposição para estratégias de comprometimento.

Programas de Benefícios Extra-Salariais – O oferecimento de benefícios sociais e individuais pode auxiliar na obtenção do envolvimento dos empregados, repercutindo no aumento do esforço e desempenho de cada um e do coletivo para a conquista de resultados mais competitivos. A **Tabela 1** demonstra o uso dos benefícios nas empresas pesquisadas – os principais são assistência médi-

TABELA 1
Serviços e Benefícios Oferecidos aos Empregados nas Indústrias
Rio Grande do Sul – 1994

Benefícios	Quantidade Citada	Frequência (%)
Total	120	-
Assistência Médico-Odontológica	107	89
Vale-Transporte	105	88
Refeições Subsidiadas	98	82
Prevenção de Doenças Profissionais	63	53
Atividades Recreativas ou Culturais	56	47
Programas de Conscientização Anti-Fumo, Aids, Recuperação de Drogas e Alcoolismo	52	43
Educação Não Relacionada com o Trabalho	47	39
Transporte Especial	45	38
Creche	43	36
Horário Flexível	29	24
Licença Especial	19	16
Segurança Fora do Trabalho	13	11
Outros	60	50

Fonte: Ruas et alii, 1995.

co-odontológica, vale-transporte e refeições subsidiadas (com intervalo de confiança de 95% em cada modalidade). Esses benefícios estão relacionados às necessidades primárias dos trabalhadores e são exigências legais, podendo ser deduzidos dos impostos. Embora possam ser empregados como recurso de envolvimento dos trabalhadores, nas relações históricas entre capital e trabalho no Brasil, estão mais próximas de políticas paternalistas do que das estratégias de comprometimento.

Planos de Formação e Treinamento – Considerando que o desenvolvimento de recursos humanos é uma condição *sine qua non* para realizar as mudanças nas formas de gestão em direção à GQT, uma série de atributos relativos à administração de RH podem confirmar ou refutar essa premissa. No caso, a institucionalização de planos de treinamento poderia ser parte ou até mesmo decorrência do processo de modernização empresarial para a qualidade. Nos resultados da pesquisa, com exceção de uma das 120 empresas investigadas, foi possível verificar que a maioria (69%) já possui ou está implantando planos de treinamento (Tabela 2), o que representa uma perspectiva bastante favorável para o mercado de trabalho inserido nesse contexto, sobretudo se considerarmos que a condição de ser empregável hoje depende significativamente da capacitação profissional.

O segmento das empresas que possuem plano de treinamento é menor do que o número de discursos e frases de efeito sobre necessidades de educação e de qualificação nos novos horizontes de competitividade. Entretanto, na relação com portes, a variável uso de planos de treinamento assume uma situação mais consistente, na medida em que se constata que a maior parte das empresas que não apresentam esse tipo de planos são de pequeno porte (50% da amostra). As empresas de médio porte encontram-se num estágio intermediário (50% possuem planos e 40%

TABELA 2
Planos de Treinamento nas Indústrias, segundo Porte
Rio Grande do Sul – 1994

Porte	Sim		Em Implantação		Não	
	Nº Abs.	%	Nº Abs.	%	Nº Abs.	%
Total	50	42	32	27	37	31
Grande	19	63	7	23	4	13
Média	15	50	12	40	2	7
Pequena	16	27	13	22	31	52

Fonte: Ruas et alii, 1995.

os estão implantando), enquanto que a maioria das grandes empresas já adota esse tipo de iniciativa (Tabela 2).

Correlação semelhante pode ser feita no que se refere ao cruzamento entre planos de treinamento e tempo de implantação de ações sistemáticas de qualidade, pois verifica-se que aquelas empresas que estão há mais tempo percorrendo o caminho da qualidade são as que predominantemente possuem planos de treinamento. O amadurecimento dos programas de qualidade passa pela necessidade de treinar e desenvolver recursos humanos, como se pode verificar na Tabela 3.

A análise multivariada mostra que as grandes empresas são as que mais planejaram a administração de RH e também investiram o maior número de horas em treinamento.

Sistemas de Reconhecimento e Incentivo – A base conceitual aqui adotada entende que as formas de reconhecimentos não se restringem somente ao incentivo salarial, mas englobam também aspectos subjetivos como *feedback* do trabalho produzido/recompensas simbólicas, menor distância social entre as pessoas, etc. Entre as empresas pesquisadas, as formas de reconhecimento

TABELA 3
Planos de Treinamento nas Indústrias, por Tempo do Uso de Ações Sistemáticas de Qualidade
Rio Grande do Sul – 1994

Planos de Treinamento	Tempo do Uso de Ações Sistemáticas					Total
	Não Emprega	Menos de 1 Ano	Entre 1 e 3 Anos	Entre 3 e 5 Anos	Mais de 5 Anos	
Total	25,0	21,7	26,7	10,8	15,8	100,0
Não-Resposta	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,8
Sim	5,0	5,8	12,5	5,8	12,5	41,7
Não	15,8	5,8	6,7	1,7	0,8	30,8
Em Implantação	4,2	10,0	6,7	3,3	2,5	26,7
Não é Relevante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: Ruas et alii, 1995.

FIGURA 1
Correlações entre Planos de Treinamento, Porte e Ações para a Qualidade



financeiro são muito pouco utilizadas; somente 14% das empresas da amostra gratificam com dinheiro seus empregados (individualmente). O que mais se destaca são recompensas de caráter simbólico do tipo confraternização coletiva (33%). Em plano secundário, são oferecidos brindes e bônus.

Conforme a análise por porte, as pequenas empresas têm optado pela recompensa em dinheiro (18% oferecem recompensa individual e 8% coletiva) e confraternização (28%). As médias empresas destacam-se em termos de confraternização (37%) e certificados (20% individual e 7% coletiva). E as grandes empresas preferem confraternização (43%) e viagens (10% individual e 27% coletiva). De fato, o reconhecimento das contribuições dos empregados parece algo muito pouco considerado pelo empresariado gaúcho (Tabela 4).

Nesse ponto cabe destacar o seguinte paradoxo: enquanto os princípios das novas formas de gestão pregam a importância das atividades em grupo, tanto operacionais quanto em termos de sugestões de melhorias, a maior

parte das empresas que empregam esse tipo de prática adota um sistema de incentivos de caráter individual.

Comunicação Interna – Conforme se observa na Tabela 5, os canais de comunicação mais usados pelas empresas gaúchas denotam ainda a preferência por mecanismos formais de comunicação, típicos da administração de pessoal (modelo burocrático de controle) e distantes da proposta “comunicacional” da gestão da qualidade total e da tendência de ARH (abordagem do comprometimento). Percebe-se que a maior influência dos canais de comunicação privilegia a circulação de informações dadas pela gerência para a base (comunicação vertical) ao invés da comunicação de dupla via.

De fato, os canais de comunicação diferem segundo o tempo de implantação das ações da qualidade, o porte e o ramo de atividades das empresas. Nesse sentido, observamos que:

- a disseminação de informação *top down* (por meio de quadro de avisos, circulares/memorandos e reuniões sistemáticas) é mais freqüente nas empresas pouco desenvolvidas em gestão da qualidade. Neste segmento, encontram-se desde aquelas empresas que não empregam ações da qualidade até as que implantaram há três anos;
- as empresas que empregam ações da qualidade entre o período de 3 a 5 anos destacam-se pela pouca utilização da comunicação hierarquizada (em cascata pelos níveis hierárquicos);
- esquemas de comunicação que envolvem toda a corporação, tais como jornal da companhia e seminário interno, não são explorados pelas empresas que não empregam ações da qualidade. Verificou-se também um desvio nas empresas mais avançadas (de 3 a 5 anos) devido à fraca utilização de seminários, mas isso é justificado pelo fato de que poucas estão nessa fase;

TABELA 4
Formas de Reconhecimento Utilizadas pelas Indústrias
(Tabulação Simples Combinada)
Rio Grande do Sul – 1994

Formas de Reconhecimento	Não-Resposta	Individual	Coletiva	Total
Dinheiro	93	17	11	121
Distribuição de Ações	119	1	0	120
Bônus	103	5	12	120
Viagens	106	5	9	120
Brindes	99	5	16	120
Confraternização	79	1	40	120
Certificados	104	9	7	120

Fonte: Ruas et alii, 1995.

TABELA 5
Mecanismos/Procedimentos de Comunicação Interna nas Indústrias
Rio Grande do Sul – 1994

Comunicação Interna	Quantidade Citada	Frequência (%)
Total	120	-
Quadro de Avisos	108	90
Reuniões Sistemáticas	91	76
Circulares, Memorandos	90	75
Comunicação em Cascata para Níveis Hierárquicos	71	59
Seminários Internos	31	26
Jornal da Companhia	29	24
Caixas de Sugestões	25	21
Outros	13	11
Distribuição do Relatório Financeiro aos Empregados	12	10

Fonte: Ruas et alii, 1995.

- as oportunidades de consulta dos trabalhadores (através de reuniões sistemáticas e caixas de sugestões) são significativas para as empresas que já iniciaram a gestão da qualidade (menos de 1 a 3 anos);

- quanto à distribuição do relatório financeiro aos trabalhadores, o destaque foi para as empresas que utilizam ações da qualidade de 1 a 3 anos.

Com relação ao porte das empresas, nota-se que:

- as empresas de pequeno porte são mais tradicionais para se comunicarem com seus trabalhadores (quadro de avisos, circulares, comunicação em cascata pelo nível hierárquico e reuniões sistemáticas);

- as de médio porte preferem esquemas participativos (caixas de sugestões, socialização de informações financeiras);

- as grandes empresas optam por sistemas mais institucionais (jornais da companhia, seminários internos e, em segundo plano, comunicação em cascata).

Os canais de comunicação mais importantes, segundo ramo de atividades, são:

- minerais não-metálicos: reuniões sistemáticas e quadro de avisos;

- material de transporte, papel/papelão, químico e fumo: quadro de avisos e circulares/memorandos;

- vestuário e calçadista: quadro de avisos, reuniões sistemáticas e comunicação em cascata pelos níveis hierárquicos;

- metalúrgico, mecânico, bebidas e produtos alimentares: quadro de avisos, circulares/memorandos e reuniões sistemáticas.

Dáí pode-se depreender que a informação passa a ser mais difundida na organização na medida em que a GQT vai se consolidando. Os mecanismos de comunicação tendem a ser mais socializados, buscando não somente o repasse de informações mas, sobretudo, a troca delas entre empresa e empregados, o que pode contribuir para a solução de conflitos.

Cerca de 38% das empresas da amostra empregam metodologias de análise e solução de problemas. No entanto, este segmento pode crescer em breve, porque outras empresas pesquisadas (18%) já estão em fase de implantação deste método. Dentre os métodos de solução de problemas mais usados na indústria gaúcha, destacam-se favoravelmente as reuniões entre supervisores/subordinados, reuniões sistemáticas e grupos de melhorias. Os círculos de controle da qualidade destacam-se por sua baixa difusão.

As empresas que consideram indispensável a integração e o envolvimento dos empregados são as que mais recorrem às metodologias de solução de problemas. As empresas que não utilizam tais metodologias são especialmente as que não empregam programas de qualidade. As que se encontram em fase de implantação dessas metodologias são aquelas que, em particular, iniciaram o programa da qualidade há menos de 3 anos.

Na análise segundo o porte, vê-se a mesma relação apontada anteriormente, isto é, as empresas de médio e grande portes encontram-se proporcionalmente em situação mais avançada em relação às de pequeno porte. Por ramo de atividade, igualmente destacam-se:

TABELA 6
Métodos de Solução de Problemas
Rio Grande do Sul – 1994

Assinala Método	Quantidade Citada	Frequência (%)
Total	120	-
Não-Resposta	35	29
Grupos de Melhoria	41	34
CCQs	19	16
Caixas de Sugestões	30	25
Reuniões Sistemáticas	52	43
Levantamento de Atitudes sobre o Trabalho	31	26
Cliente Interno	30	25
Reuniões entre Supervisores/ Subordinados	58	48
Outros	9	8

Fonte: Ruas et alii, 1995.

- os setores que já utilizam ou estão implantando essas metodologias são: mecânico, de produtos alimentares, metalúrgico e químico;

- os que não utilizam: de produtos alimentares, de vestuário e calçados e químico.

Como se pode observar, os setores de alimentos e de vestuário e calçados possuem dois patamares distintos: um bastante desenvolvido e outro mais atrasado, o que está atrelado ao porte das empresas. Já no setor químico, a identificação de problemas é predominantemente realizada através de sistemas informatizados. Ao operador cabe estabelecer as medidas de correção, na grande maioria dos casos previstas através de sistemas de padronização.

Somando as empresas que estão implantando sistemas de sugestões para a melhoria da qualidade (23%) às que já os utilizam (45%), verifica-se que a maioria (68%) está mais próxima de um gerenciamento participativo do controle de processos e da solução de seus problemas.

A correlação das empresas que adotam sistema de sugestões com a variável práticas de planejamento de RH (plano de RH, plano de treinamento, plano de cargos e salários, sistema de informações em RH) é positiva.

Sistemas e Práticas de Acompanhamento do Ambiente Interno – A pesquisa de atitudes é um meio seguro de identificação das necessidades e expectativas dos trabalhadores, possível de ser explorada pelas empresas. A pesquisa de satisfação dos empregados é pouco usada (somente 42 das 120 empresas pesquisadas a realizam). Outras 13 empresas estão implantando essa sistemática. Analisando o percentual conforme o porte, as grandes e médias empresas são, proporcionalmente, as que mais investem nisso. Os setores mecânico, químico e de produtos alimentares estão mais preocupados com a opinião relativa ao grau de satisfação dos seus empregados.

TABELA 7

Realização de Pesquisa de Satisfação dos Empregados,
por Porte da Empresa
Rio de Grande do Sul – 1994

Pesquisa de Satisfação	Porte da Empresa			Total
	Pequeno	Médio	Grande	
Total	60	30	30	120
Não-Resposta	1	1	1	3
Sim	13	12	17	42
Não	38	14	8	60
Em Implantação	6	3	4	13
Não é Relevante	2	0	0	2

Fonte: Ruas et alii, 1995.

OBSERVAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram uma relação entre a difusão de princípios da gestão da qualidade e as iniciativas de revisão das formas de gestão do trabalho, visando um maior comprometimento dos trabalhadores em face das demandas requeridas no cenário da reestruturação. De fato, os investimentos em políticas de envolvimento passam a adquirir maior significado e aparecem como uma tendência recente no contexto empresarial brasileiro.

Observou-se na pesquisa sobre a indústria do Rio Grande do Sul, uma correlação positiva entre as iniciativas estratégicas de RH quando cruzadas pela variável “tempo de uso de ações sistemáticas da qualidade” (por exemplo: mecanismos de comunicação). Contudo, na síntese das pesquisas apresentadas (Ruas et alii, 1995; BNDES, CNI e Sebrae, 1996) constata-se que as políticas e práticas de RH dirigidas ao comprometimento dos empregados são ainda pouco exploradas, se se considera o potencial de uso destas.

Diferentemente da realidade dos países anglo-saxões, pode-se supor, com base nos dados relacionados à indústria brasileira, e em particular à do Rio Grande do Sul, que as novas tendências de gestão do trabalho estão associadas ao porte das empresas e a alguns segmentos industriais mais dinâmicos. Assim, a abordagem de administração de RH, aquela que busca o comprometimento, exigindo *employeeeship*, fornecendo *empowerment* e envolvimento dos empregados através do uso estratégico da gestão do trabalho e das políticas de RH, apresenta maior difusão entre as grandes empresas e entre aquelas pertencentes aos setores mais dinâmicos.

No entanto, muitas das empresas que utilizam essas novas tendências de gestão empregam, ao mesmo tempo, o recurso da subcontratação e/ou da terceirização, especialmente de empresas de pequeno porte e de ramos tradicionais, no caso aquelas em que, com maior frequência, encontramos uma abordagem de gestão que se aproxima mais da administração de pessoal. Nesses últimos segmentos, encontram-se as condições mais precárias de trabalho e algumas situações que podem conduzir à exclusão da força produtiva do mercado primário de trabalho.

Conforme se observa pelos resultados das pesquisas apresentadas, são essas as empresas que, em âmbito nacional, pouco investem em treinamento, recrutam os trabalhadores com menor escolaridade, possuem maior rotatividade de pessoal e oferecem preferencialmente os benefícios previstos em lei. E apesar de muitos pensarem no estado do Rio Grande do Sul como uma realidade à parte da brasileira, tais traços nacionais também são evidenciáveis no sul do país. As empresas gaúchas de pe-

queno porte, além de fazerem pouco uso das ações e ferramentas da qualidade total, são também as que não têm planos de treinamento, utilizam-se das formas comunicacionais mais tradicionais, fazem pouco uso dos métodos de solução de problemas e investem de forma insignificante, se comparadas com as grandes e médias empresas, em sistemas de acompanhamentos do ambiente interno.

Esse ambiente que predomina nas pequenas empresas remete a um outro nível de questão, no que se refere ao desenvolvimento de uma estratégia de comprometimento: terão as pequenas empresas condições de se instrumentalizarem para acompanhar o avanço das grandes e médias? Observe-se que 39,2% das empresas pesquisadas não usam indicador de rotatividade anual, destacando-se dentre elas as de pequeno porte. Mais da metade da amostra (60%) teve uma rotatividade de até 33% de seu quadro de pessoal durante o ano de 1993. A maior incidência de demissões (45%), em 1993, ocorreu nesse segmento. Embora as dispensas de trabalhadores nas empresas de pequeno porte tenham sido acompanhadas de admissões, atingindo uma renovação de cerca da metade do quadro de pessoal, esse ambiente dificulta iniciativas de mudanças atreladas aos programas de qualidade, bem como as iniciativas de comprometimento.

Já nas grandes empresas (aquelas que mais têm desenvolvido ações da gestão da qualidade), verificou-se uma situação contrária. Quanto maior o porte das empresas, menor é o movimento de demissão/admissão de empregados. E são exatamente essas empresas que, em maior número e com maior consistência, têm adotado políticas mais seletivas de gerenciamento do trabalho e dos trabalhadores, sobretudo nos segmentos mais dinâmicos da indústria gaúcha.

As principais barreiras internas relacionadas à implementação da gestão da qualidade têm sido colocadas no âmbito da falta de capacitação/treinamento (considerada muito significativa para 53% da amostra), do comprometimento da alta direção (muito significativa para 34% dos entrevistados), do comprometimento dos gerentes (muito significativa para 31%) e, finalmente, da resistência dos trabalhadores (muito significativa para 25%).

Como pode-se constatar, à parte a questão das necessidades de capacitação,⁵ os principais impasses para o desenvolvimento dos princípios de gestão da qualidade (e, por extensão, da política de comprometimento) estão mais atrelados à resistência dos níveis gerenciais superiores e intermediários do que àquela observada entre trabalhadores e sindicatos. Aliás, os resultados da pesquisa realizada no Rio Grande do Sul mostram que esses programas têm sido patrocinados pela gerência, sem grande pressão e/ou iniciativa dos empregados e de seus sindicatos. De fato, na lista de dificuldades para implantação da

GQT, a resistência dos trabalhadores e representantes sindicais da empresa é um dos fatores que menos pesa.

Enfim, a mudança das formas de gestão do trabalho no sentido de buscar um maior comprometimento dos trabalhadores exigirá, no caso brasileiro e do Rio Grande do Sul, uma longa trajetória que ainda se encontra num estágio inicial. Esse percurso deverá deparar-se ainda com profundas dificuldades. Uma delas é de caráter histórico, caracterizada pelas relações do tipo paternalista entre empresas e trabalhadores (muitas vezes também sustentadas pelos sindicatos). E a outra é de caráter estrutural, referente ao desemprego introduzido pelas mudanças tecnológicas, organizacionais, pela intensificação da concorrência internacional e pelas políticas neoliberais.

NOTAS

Texto originalmente preparado para o XX Encontro Nacional da Anpocs (Associação Nacional de Pós-Graduação em Ciências Sociais), Caxambu, out. 1996.

1. Na abordagem baseada no comprometimento da força de trabalho, os cargos são mais abrangentes, associando planejamento, implementação e esforços para a qualidade. As responsabilidades individuais são alteradas e o trabalho em grupo é valorizado visando o melhor desempenho individual e coletivo. Outras características que configuram o modelo de comprometimento são: estrutura hierárquica achatada, minimização das diferenças de status, coordenação lateral, controle relacionado às metas propostas e perícia em detrimento da posição formal de poder (Walton, 1985).

2. Em pesquisa realizada no início dos anos 90, observou-se que programas de benefícios extra-salariais estavam funcionando como instrumentos de envolvimento e participação de trabalhadores, servindo, inclusive, para colocá-los à distância de seus sindicatos, especialmente aqueles mais combativos. Consideramos à época que esse tipo de benefício podia ser visto como uma forma de recuperação social, já que ele tratava de recompor lacunas que a própria estrutura social e institucional não era capaz de prover, tais como educação, saúde, transporte, complemento alimentar e, em alguns casos, até mesmo habitação (Ruas et alii, 1993).

3. Infelizmente os resultados da pesquisa aqui analisada não permitem a avaliação do papel da estratégia de recuperação social como um eixo da política de comprometimento.

4. Esta amostra foi construída para a Pesquisa Indicadores da Qualidade e Produtividade, que pretendia avaliar o estado de desenvolvimento dos programas de competitividade na indústria do Rio Grande do Sul, promovida pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs), pelo Sebrae/RS e pelo PPGA/UFRGS, cujos resultados principais estão contidos em Ruas et alii (1995). Os critérios de representatividade para a seleção das 120 empresas da amostra foram: representação proporcional à participação no Valor da Produção Industrial do Rio Grande do Sul; representação proporcional relativamente aos principais centros de concentração industrial no estado; e representação por porte, sendo 50% pequenas empresas, 25% médias e 25% grandes.

5. Demanda essa que tem sido genericamente apreendida por representantes empresariais e questionada por vários pesquisadores, tendo em vista a baixa difusão de iniciativas empresariais consistentes na área de educação e treinamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEER, M. et alii. *Managing human assets*. London, The Free Press, 1984.
- BITTENCOURT, C. "A mudança para a qualidade e o papel dos 'agentes facilitadores'". *Executivo*. Porto Alegre, v.18, n.1, 1996, p.35-44.
- BLANCHARD, K.; CARLOS, J.P. e RANDOLPH, A. *Empowerment: exige mais do que um minuto*. Rio de Janeiro, Objetiva Negócios, 1996.
- BNDES, CNI e SEBRAE. *Qualidade e produtividade na indústria brasileira*. Rio de Janeiro, 1996, 68p.
- BOWER, D.E. e LAWLER, E.E. "Total quality-oriented human resources management". *Organizational Dynamics*. Spring, v.20, n.4, 1992.

- CROSBY, P. *Quality is free*. Nova York, McGraw-Hill, 1979.
- DEMING, W.E. *Out of the crisis*. Cambridge/MA, MIT Center for Advanced Enginnering Study, 1986.
- _____. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Sarai-va, 1990.
- FLEURY, M.T. *Organizational change and management policies: a study of Brazilian, Japanese and Korean firms*. Tokyo, Institute of Developing Economies, 1994. Working Paper.
- HILL, S. e WILKINSON, A. "In search of TQM". *Employee Relations*. London, Guest Editors, v.17, n.3, 1995.
- ISHIKAWA, K. *Total quality control*. São Paulo, IMC, 1986.
- JURAN, J. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo, Pioneira, 1990.
- KANUNGO, R.N. e MENDONÇA, M. *Work motivation: models developing countries*. London, Sage Publications, 1994.
- LAWLER III, E.E.; MOARHAN, S.A. e LEDFORD Jr, G.E. *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. Los Angeles, 1992, mimeo.
- MARCHINGTON, M.; GOODMAN, J.; WILKINSON, A. e ACKERS, P. *New developments in employee involvement*. Manchester School of Management/Umist, Employment Department, Research Séries, n.2, 1992.
- MOLLER, C. *Employeeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional*. São Paulo, Pioneira, 1996.
- MORHMAN, S.A.; TENKASI, R.V.; LAWLER III, E.E. e LEDFORD Jr., G.E. "Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms". *Employee Relations*. London, Guest Editors, v.17, n.3, 1995.
- ROESCH, S.M. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo, Atlas, 1996.
- RUAS, R.; ANTUNES, J.A. e ROESE, M. "Avanços e limites do 'modelo japonês' no Brasil". In: HIRATA, H. (org.). *Sobre o "modelo japonês"*. São Paulo, Edusp, 1993.
- RUAS, R.; PIRES, M.; FREITAS, H. e ANTUNES, E. *Indicadores da qualidade e produtividade na indústria do RS*. Porto Alegre, Fiergs, Sebrae/RS e PPGA/UFRGS, 1995. Relatório de Pesquisa.
- SHADUR, M.A. e BAMBER, G.J. "Toward lean management? International transferability of Japanese management strategies to Australia". *International Executive*, v.36, n.3, 1994.
- SIMMONS, D.E.; SHADUR, M.A. e PRESTON, A.P. "Integrating TQM and HRM". *Employee Relations*. London, Guest Editors, v.17, n.3, 1995.
- SNAPE, E.; WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M. e REDMAN, T. "Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls". *Employee Relations*. London, Guest Editors, v.17, n.3, 1995.
- STOREY, J. *Developments in the management of human resources*. Oxford, Backwell, 1992.
- WALTON, R.E. "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, n.2, mar./abr. 1985, p.77-84.
- WOOD, S. e ALBANESE, M.T. "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?". *Journal of Management Studies*. London, 1995.
- WOOD, S. e PECCEI, R. "Does total quality management make a difference to employee attitudes?". *Employee Relations*. London, Guest Editors, v.17, n.3, 1995, p.110-119.