

EDITORIAL

"Treinamento sem educação e sem planejamento é semente em terreno não-arado."

Treinamento é fator de *higiene*. Ruim com ele, pior sem ele. Pode promover capacitação, mas não motivação para uso. Com ele — e só com ele — não há garantias de transformação das habilidades adquiridas em recursos competitivos. Sem ele, a adequação aos níveis de desempenho desejados e a necessária renovação para as transformações exigidas pela competição são penalizadas pelos altos custos imperativos gerados por um constante *turnover* reativo e por indispensáveis políticas de recrutamento e seleção naturalmente mais discriminatórias.

Sem uma clara estratégia de equacionamento das expectativas de remuneração e desempenho, o treinamento pode se transformar em fator de insatisfação crescente e gerar mais problemas do que soluções. Sem uma clara avaliação da direção estratégica, acaba pulverizando recursos e se transformando em instrumento de formalização de erros cujo sintoma primário é muita eficiência operacional e pouca eficácia organizacional.

Quando são avaliadas estatísticas disponíveis sobre as ações de treinamento em nosso país, é fácil percebermos que nos níveis operacionais das empresas a questão é muito mais educacional do que de instrução. Hardamos ainda uma mentalidade dos primórdios da Revolução Industrial de que a educação é dever do Estado, esquecendo-nos de que o Estado é responsabilidade de todos. Quando as questões educacionais são encaminhadas no ambiente operacional, naturalmente aqueles *cases* que costumamos ilustrar em programas de treinamento, enfatizando a genialidade simplificadora das idéias de operários "motivados" pela participação, acabam se tornando rotina e demonstrando que a barreira seguinte é o nível gerencial. Este, geralmente envolvido com uma cultura de perpetuação do poder e com as ameaças de um sucateamento funcional pelo avanço tecnológico crescente, divide-se entre ser instrumento de resistência a mudanças ou agente de *empowerment*, *downsizing* e *continuous improvement*.

Em particular, o treinamento derivado de programas de qualidade geralmente sofre do viés derivado da crença de que a simples sensibilização do nível gerencial e operacional, com base em palestras, encontros ou atividades lúdicas, pode alterar comportamentos e criar uma cultura multiplicadora de qualidade. Na realidade, estes "jogos" do treinamento para a qualidade escondem um placar que pouco interesse tem — além das veladas ameaças da perda de emprego — para gerentes e funcionários distantes dos níveis organizacionais efetivamente decisórios. Conforme reconhecem Gary Hamel e C. K. Prahalad em *Competindo pela Futuro* (Campus, 1995), este placar — o retorno sobre investimentos — exerce muito pouco estímulos para pessoas a muitos níveis de distância do poder.

Ações efetivas de qualidade são ações tangíveis e incorporadas no projeto das ações diárias. Acreditar que qualidade é bonito, moderno e competitivo não faz mudar o comportamento das pessoas e melhorar a *performance* de produtos e serviços. Ações de qualidade são ações de pessoas e devem ser orientadas para transformação da estratégia competitiva da organização em ações congruentes operacionais, no momento da verdade frente ao cliente.

Normalmente as ações de treinamento difíceis são capazes do apoio esperado na gestão de qualidade porque combinam treinamento centralizado com *empowerment* de multiplicadores isolados. É fatal esta combinação. Consegue associar a distância do poder com a falta de ferramentas e de legitimidade dos multiplicadores, pulverizando eventuais focos estratégicos. É por esta razão que treinamentos centralizados em informática, por exemplo, jamais se constituíram em efetivos vetores de multiplicação de uso de todo o potencial de *softwares* aplicativos, muito menos de uso espontâneo destes recursos cada vez mais poderosos como ferramenta de alavancagem de negócios.

Temos ouvido há longo tempo que qualidade é grátis e que qualquer investimento nesta direção tem retorno garantido. Esqueceram-se de considerar os fatores de *higiene*...

Roberto M. Tomasko em *Rethinking-Repensando as Corporações* (Makron Books, 1994) menciona que "manter uma organização atualizada e plenamente funcional requer o esforço equivalente ao despendido ao se pintar uma ponte comprida. Geralmente, no momento em que a equipe de pintura está chegando ao final da ponte já é hora de estar recomençando a pintura onde ela foi iniciada". Esta metáfora se aplica à RAE. O processo de melhoramento contínuo que desenvolvemos não pára. Alguns de seus resultados não são visíveis, nem por isso menos importantes, envolvendo o *backroom*. Outros, a exemplo da pintura da ponte, são visíveis a *olho nu* tais como o novo *layout* de abertura das seções da RAE que passa a vigorar a partir desta edição. Esperamos que o novo visual enriqueça os ambientes de trabalho, estudo e lazer por onde circulamos, até porque não nos limitamos a simplesmente pintar...

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da RAE

RAE

VOLUME 35
NÚMERO 3
MAI./JUN. 1995

RAE EXECUTIVA



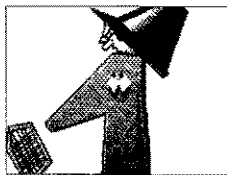
**CONTRATOS DE GESTÃO:
CONTRADIÇÕES E CAMINHOS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

6

Maristela Afonso de André

Uma avaliação da implantação de Contratos de Gestão nas empresas estatais do Governo Estadual de São Paulo.

An evaluation of the implementation of Performance Agreements in São Paulo State Government enterprises.



**TREINAMENTO E
GESTÃO DA QUALIDADE**

13

Flávio Marcílio Rabelo, Ettore
Bresciani Filho e Carlos Alonso
Barbosa de Oliveira

A organização do treinamento nas empresas pode afetar o resultado de programas de melhoria da qualidade.

The organization of training function in the enterprises can affect the results of the quality improvement programs.

RAE ARTIGOS



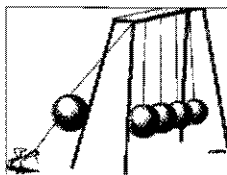
**PESQUISA QUALITATIVA:
TIPOS FUNDAMENTAIS**

20

Arildn Schmidt Godoy

A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

The qualitative approach offers three representatives kinds of doing research: document study, case study and ethnografia.



**IMPLICAÇÕES NA ESTRATÉGIA
DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS
DA NORMA NBR 19000**

30

José Paulo Alves Fusco

Algumas dimensões de competitividade que compõem a estratégia de serviços devem ser consideradas antes da implantação da NBR 19000.

Some dimensions of competitiveness which compose the services strategy should be considered before NBR 19000 implementation.