

As prioridades competitivas e a área de gerenciamento de recursos humanos em empresas de autopeças

Márcia Regina Neves Guimarães (UFSCar, São Paulo, Brasil) – mrng@ufscar.br
• Rodovia João Leme dos Santos, km 110, SP-264, Bairro do Itinga, CEP: 18052-780, Sorocaba-SP
Alberto Magno Teodoro Filho (UFSCar, São Paulo, Brasil) – amagnotf@hotmail.com

Recebido em: 21/08/09 Aprovado em: 05/10/09

Resumo

Considerando a importância de estudos que envolvam a estratégia de produção, o presente trabalho tem como objetivo discutir aspectos relacionados à área de recursos humanos e sua coerência com as prioridades competitivas, de quatro empresas de autopeças da região de Sorocaba/SP. Os resultados foram obtidos por meio de entrevistas semi-abertas e observações diretas, realizadas durante as visitas às unidades da amostra. Apesar da necessidade de estudos posteriores para um maior aprofundamento da discussão, concluiu-se que a Unidade A é a que apresenta maior coerência entre a área de decisão, referente ao gerenciamento de recursos humanos e as prioridades competitivas. Nas Unidades B e C, fatores como, por exemplo, um maior grau de autonomia aos trabalhadores da produção, poderiam oferecer um melhor suporte às prioridades competitivas. A Unidade D é a única que prioriza o custo, o que pode justificar o fato de ser a organização que mais se aproxima da visão de comando e controle.

Palavras-chave: *Estratégia de Produção; Gerenciamento de Recursos Humanos; Prioridades Competitivas; Indústria de Autopeças.*

Abstract

Considering the importance of studies on operation strategies, this work has the goal of discussing aspects related to human resources and their coherence with competitive priorities at four auto part companies in the Sorocaba, SP, region. The results were obtained by means of semi-open interviews and direct observations conducted during visits to the companies. Even considering the need for further studies for a more in-depth discussion, we concluded that Unit A is the one with most coherence between the decision area related to human resource management and competitive priorities. In Units B and C factors like greater autonomy for production workers could offer better support to competitive priorities. Unit D is the only one that favors costs, which could justify why it is the organization closest to the vision of control and command.

Keywords: *operation strategies; human resources management, competitive priorities; auto parts industry.*

1. INTRODUÇÃO

Terence (2002) observa que a palavra estratégia vem do grego e significa “arte da liderança”. Durante séculos, esse termo foi usado pelos militares para designar o caminho que era dado à guerra, para se atingir a vitória.

Em um setor de mercado caracterizado pela competitividade, as ações e decisões tomadas determinam o sucesso ou fracasso de uma empresa. Assim, as estratégias passam a ter enorme relevância no cotidiano empresarial. Elas, em seus diferentes níveis, como será apresentado posteriormente nesse artigo, é que determinam a sobrevivência ou a obtenção de algum tipo de vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Pode-se dizer que a estratégia de produção é influenciada, entre outros, por fatores como o momento em que uma empresa entra em determinado mercado, as condições presentes de concorrência e as exigências dos consumidores. Acredita-se que a abrangência de fatores que influenciam e compõem essa estratégia, leva à necessidade de estudos que aprofundem ou permitam uma melhor compreensão do tema.

De fato, Colpas e Vanalle (2006) observam que o aumento da competição, promovido, por exemplo, pela saturação e segmentação dos mercados e pela diversificação dos produtos, tem demandado das empresas uma atenção maior ao seu posicionamento estratégico. Dessa forma, o alinhamento da estratégia de produção entre os diferentes níveis hierárquicos do setor de produção, é de grande importância para a empresa manter e monitorar os seus resultados, obtendo economia de tempo e dinheiro, evitando o retrabalho e facilitando a tomada de decisão.

Ressalta-se, conforme observam Slack e Lewis (2008), que quando se trata de estudos que envolvem a estratégia de produção, é comum vê-la ser tratada em termos de conteúdo ou processo. O conteúdo pode ser entendido como o conjunto de decisões, tomadas dentro do domínio da estratégia de produção. O conteúdo está relacionado às decisões estratégicas que moldam e desenvolvem o direcionamento de longo prazo da operação. Pode ser entendido como os blocos que constroem a estratégia de produção. Já o processo significa o meio, pelo qual a estratégia de produção é formulada. (SLACK e LEWIS, 2008)

Com foco no conteúdo da estratégia de produção, o presente artigo tem como objetivo discutir aspectos relacionados à área de recursos humanos e sua coerência com as prioridades competitivas de quatro empresas de autopeças da região de Sorocaba/SP. Resgata o trabalho de Wheelwright e Hayes, publicado em 1985, que apresenta quatro estágios referentes ao papel estratégico da produção e faz uma breve comparação entre o que foi encontrado nas unidades estudadas e o que se define, em termos de gerenciamento de recursos humanos nos quatro estágios.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-abertas, realizadas com os gerentes ou diretores de produção e, também, por meio de observações diretas realizadas durante as visitas às unidades estudadas.

O trabalho, primeiramente, apresenta uma revisão bibliográfica sobre estratégia de produção para, então, apresentar e analisar os dados e informações obtidas. Por fim, faz as considerações finais.

2. ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Nas organizações, segundo Slack *et al.* (2002), o termo estratégia está presente, quando se escolhe tomar uma direção, em vez de outra. Para o autor, o termo se refere ao padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem a finalidade de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

De acordo com Wheelwright (1984), em uma organização, as estratégias se apresentam em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócio e as estratégias funcionais.

Mills, Platts e Gregory (1995) apresentam esses três níveis de maneira sintética, por meio de três questões:

- a) estratégia corporativa: “em qual conjunto de negócios poderemos atuar?”
- b) estratégia de negócios: “como poderemos competir nos negócios XYZ?”
- c) estratégia funcional: “como essa função pode contribuir para vantagem competitiva do negócio?” (MILLS, PLATTS e GREGORY, 1995, p. 2)

Camargos e Dias (2003) destacam que a estratégia corporativa é mais abrangente, ela engloba e influencia as demais. Suas decisões envolvem o delineamento do escopo corporativo, a seleção do melhor método de diversificação e a forma de competição entre as unidades de negócios. A formulação e a implementação da mesma, impõem vários desafios à organização, como escolher entre reduzir de maneira defensiva, manter ou aumentar o seu escopo corporativo. Esta escolha envolve um grande esforço por parte da organização como um todo. (CAMARGOS e DIAS, 2003)

No nível intermediário da hierarquia, ligada à estratégia corporativa, está a estratégia de negócio. Ela define os objetivos e planos para cada unidade de negócio. De acordo com Slack *et al.* (2002), a estratégia de negócios tem por objetivo guiar a empresa, em relação a seus consumidores, mercados e concorrentes, além de dar sustentação à estratégia do grupo corporativo onde está contida. Vanalle (1995) enfatiza que esse nível de estratégia deve dar os objetivos e limites das unidades de negócio. Portanto, deve definir os segmentos de produto, mercado e serviço, além das bases, em que essa unidade vai atuar para obter vantagem competitiva.

Segundo Porter (2004), para obter vantagem competitiva, uma empresa deve buscar um posicionamento adequado na indústria. Isso, de acordo com o autor, é conseguido por meio de três estratégias genéricas: liderança no custo, enfoque e diferenciação.

Uma empresa que tem por objetivo a liderança no custo, por exemplo, deve se esforçar para minimizar seus custos de produção (PORTER, 2004). A estratégia genérica conhecida como enfoque (ou foco), está relacionada com centralização da atenção em um determinado grupo de clientes ou, em outras palavras, está relacionada a um determinado segmento do mercado. A diferenciação consiste em fazer com que o produto ou serviço se diferencie pela criação de algo considerado único. (PORTER, 2004)

No terceiro nível estão as estratégias funcionais. De acordo com Terence (2002), elas envolvem os especialistas de cada área (como produção, *marketing*, recursos humanos, etc), que descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para dar sustentação à estratégia da empresa. Para a autora, a estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio, estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de cada uma das funções do negócio. Entre os objetivos desse nível de estratégia, estão: apoiar a estratégia de negócios e a abordagem competitiva da empresa, além de descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos. Assim, pode-se considerar que a estratégia de produção é uma estratégia funcional.

Skinner (1969) foi o primeiro a conceituar a estratégia de produção. Para o autor, trata-se de um conjunto de planos e políticas, por meio dos quais a companhia busca obter vantagens sobre seus competidores, incluindo planos para a produção e a venda de produtos para um conjunto específico de consumidores.

De acordo com Slack e Lewis (2008), é o padrão total de decisões que moldam as capacidades de longo prazo de algum tipo de operação. Ela contribui para a estratégia global da organização, na medida em que concilia as necessidades do mercado e os recursos da produção.

Slack e Lewis (2008) ressaltam que o conteúdo dessa estratégia é resultado da interação entre os objetivos de desempenho (também conhecidos por prioridades competitivas) da produção e das áreas de decisão que determinam a implantação dos recursos.

Não existe consenso absoluto sobre a classificação das prioridades competitivas; há pequenas divergências na apresentação do conjunto; no entanto, as classificações se assemelham de autor para autor. Este trabalho irá se basear no conjunto proposto por Garvin (1993). Segundo ele, as prioridades competitivas são: custo, qualidade, flexibilidade, serviço e entrega.

A importância relativa de cada prioridade, para a operação produtiva, será definida por três principais aspectos: as necessidades específicas dos grupos de consumidores da organização, as atividades dos concorrentes e o estágio do ciclo de vida, no qual se encontra o produto ou serviço. (SLACK *et al.*, 2002)

Wheelwright e Bowen (1996) ressaltam que a meta deve se focar em uma dessas prioridades, de forma que crie valor para os consumidores e diferencie o negócio de seus competidores. Assim, um forte competidor é aquele que é superior em uma ou duas dessas prioridades, no entanto, é muito competitivo em cada uma das outras. No entanto, segundo Hayes, Pisano, Upton e Wheelwright (2008), as prioridades são desenvolvidas e sustentadas por áreas de decisões estruturais e infra-estruturais.

Segundo Slack *et al.* (2002), as estruturais são as que influenciam, principalmente, as atividades de projeto; as infra-estruturais, por sua vez, influenciam a força de trabalho de uma organização, as atividades de planejamento, controle e melhoria.

De acordo com Hayes, Pisano, Upton e Wheelwright (2008), as áreas de decisão estruturais requerem um alto investimento e quando realizadas, são difíceis de alterar ou reverter. Já as decisões infra-estruturais, apesar de seu desenvolvimento e implementação envolver anos de esforços e ser também, difícil de se alterar, não requer altos investimentos de capital. (HAYES, PISANO, UPTON e WHEELWRIGHT, 2008)

Entre as decisões estruturais, pode-se citar, por exemplo, a capacidade, as instalações, a integração vertical e a tecnologia de processo. Já entre as infra-estruturais, pode-se mencionar, entre outros, sistemas de recursos humanos, da qualidade, sistemas de recompensa e organização. (HAYES, PISANO, UPTON e WHEELWRIGHT, 2008)

Também, quando tratam da estratégia de produção, Wheelwright e Hayes (1985) procuram discutir e avaliar a competitividade que a função-produção pode proporcionar para uma empresa e sugerir as soluções para que uma organização possa se tornar mais competitiva. Para isso, os autores apresentam um modelo de quatro estágios, conforme mostra a tabela 1, que julga o poder competitivo da função-produção. Neste modelo, em um extremo (estágio 1), a produção oferece pouca contribuição para o sucesso da organização; em outro (estágio 4), ela se torna a maior fonte de vantagem competitiva da organização.

Tabela 1 – Os quatro estágios do papel estratégico da produção.

Papel estratégico da produção	
Estágio 1	<p>“Neutralidade Interna” <i>(internally neutral)</i></p> <p>A função produção é vista como sendo neutra, portanto, não contribui para o sucesso competitivo. Nesse caso, busca-se, por meio de decisões estratégicas, tomadas por agentes externos, minimizar os impactos negativos que a produção pode causar. Internamente, busca-se o detalhamento de sistemas de controle que permitem o monitoramento do desempenho da produção.</p>
Estágio 2	<p>“Neutralidade externa” <i>(externally neutral)</i></p> <p>A função-produção é vista, ainda, como sendo neutra, no entanto, nesse caso, ela apresenta paridade com relação aos maiores competidores. Neste caso, o horizonte de planejamento para decisões que envolvem investimentos na produção, é incorporado ao ciclo do negócio. Procura-se melhorar a situação competitiva, principalmente por meio de investimento de capital.</p>
Estágio 3	<p>“Suporte interno” <i>(internally supportive)</i></p> <p>A função-produção apóia e fortalece a posição competitiva. A contribuição da produção é ditada pela estratégia de negócios. Neste caso, gerentes ocupam parte do seu tempo para entender a estratégia de negócios e a competência que deve ser perseguida para se obter vantagem competitiva. Esses gerentes dão suporte à estratégia de negócios, mas não estão envolvidos na sua formulação.</p>
Estágio 4	<p>“Suporte externo” <i>(externally supportive)</i></p> <p>A função-produção suporta, em alto grau, a estratégia de negócio, dando importante contribuição para o sucesso competitivo. As competências da produção influenciam a estratégia de negócios, por meio de desenvolvimento de novos produtos e da forma como esses produtos chegam ao consumidor. Nesse caso, existe grande interação entre as áreas funcionais e as pessoas são vistas como fonte de vantagem competitiva. A produção participa diretamente da formulação da estratégia de negócios.</p>

Fonte: adaptado de Wheelwright e Hayes (1985).

Para os autores, a transição de um estágio para outro representa um desafio para a maioria das organizações, principalmente em função da grande dificuldade de mudar a cultura organizacional. A mudança do primeiro para o segundo estágio costuma ocorrer quando surgem os problemas que podem ser solucionados pela aplicação de práticas, que tem sua eficiência comprovada (*benchmarking*).

A mudança do segundo para o terceiro, normalmente, ocorre quando os administradores passam a duvidar da eficiência dos sistemas tradicionais ou se deparam com as implicações de novas tecnologias em manufatura. Esta mudança pode ocorrer também, quando as organizações procuram aliviar pressões competitivas. Nesse caso, porém, é comum que se volte ao segundo estágio, quando a crise passa. (WHEELWRIGHT e HAYES, 1985)

A mudança do terceiro para o quarto estágio demanda esforços ainda maiores, por exemplo: existe nesse momento, a necessidade de uma grande interação entre as diferentes funções. (WHEELWRIGHT e HAYES, 1985). Para Martins *et al.* (1999), grande diferença entre o terceiro e o quarto estágios, é que no terceiro, espera-se que a produção contribua com ganhos advindos da padronização, redução de custos, produtividade, entre outros; já no quarto, espera-se que esses ganhos decorram de inovação contínua, precisão do processo e qualidade do produto, visando estrategicamente a competitividade.

De acordo com Wheelwright e Hayes (1985), a produção é composta por diversos fatores (áreas de decisão estruturais e infra-estruturais), que podem estar em diferentes estágios de desenvolvimento. No entanto, é o equilíbrio entre esses fatores que determina o desempenho global da operação.

Segundo Chu (2002), apesar de a literatura tratar tradicionalmente da estratégia de produção, com foco no estágio 3, o próprio desenvolvimento das organizações e as tendências atuais de aprendizagem organizacional e competitividade têm redirecionado os estudiosos no sentido do estágio 4.

Quando tratam especificamente do gerenciamento de recursos humanos, Wheelwright e Hayes (1985) ressaltam que nos estágios 1, 2 e 3, o que se observa é um estilo de gerenciamento tradicional, baseado no comando e controle. Mover do estágio 1, em direção ao estágio 3, requer uma execução mais fina desse estilo de liderança. Requer, também, uma maior atenção a comandos subjacentes. Isso, no entanto, segundo os autores, não significa uma mudança radical na forma de enxergar a contribuição da força de trabalho para o desempenho global da empresa. Já no estágio 4, a visão dominante está mais relacionada ao trabalho em equipe e à solução de problemas do que ao comando e ao controle. O gerenciamento de recursos humanos, nesse caso, está mais voltado para a experimentação criativa e para a aprendizagem organizacional. Outra diferença, com relação aos estágios 1, 2, 3 e 4, está na forma como o controle é exercido. Enquanto nos três primeiros, o controle é exercido, principalmente por meio da supervisão direta, no quarto estágio, ele ocorre de maneira indireta, por meio de sistemas e valores desenvolvidos para se atingir os objetivos organizacionais. (WHEELWRIGHT e HAYES, 1985)

O próximo tópico apresentará então, uma breve discussão sobre a coerência entre as prioridades competitivas e aspectos relacionados à área de decisão que envolve o gerenciamento de recursos humanos das quatro empresas de autopeças que compõem a amostra do presente trabalho. Serão incluídas nesta discussão, algumas considerações sobre esses aspectos e os quatro estágios propostos por Wheelwright e Hayes (1985).

3. PRIORIDADES COMPETITIVAS E DECISÕES REFERENTES À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NAS 4 EMPRESAS DE AUTOPEÇAS DA REGIÃO DE SOROCABA/SP

3.1. Características gerais das empresas estudadas

Os estudos de caso foram realizados em quatro unidades fornecedoras de peças para a indústria automobilística, instaladas na região de Sorocaba, Estado de São Paulo. Neste trabalho, elas serão chamadas de Unidade A, B, C e D. Essas unidades são parte respectivamente, do que se chama de Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D. Como se procura diferenciar, nas tabelas e no texto apresentados abaixo, alguns dados e informações, valem para a organização como um todo e outros se referem às características das unidades estudadas, que não se considera possível de se generalizar para a empresa como um todo. As Unidades A e B são responsáveis pela produção de baterias automotivas. A Unidade C e a Unidade D fabricam, entre outros produtos, respectivamente, eixos *cardans* e cabos automotivos.

A Empresa A conta com plantas em 75 diferentes países, sendo que 23 dessas plantas são responsáveis pelo total de baterias produzidas. A empresa mantém a posição de líder global no fornecimento de baterias automotivas, produzindo, no último ano, um total de 110 milhões de baterias. Tem entre seus principais clientes, as montadoras GM, Honda, Toyota, Renault, Mitsubishi, PSA Peugeot Citroën, Scania, Volvo e Nissan. A Unidade A possui capacidade instalada para a produção de 8,5 milhões de baterias por ano. Em 2008, produziu por volta de 7 milhões de peças.

A Empresa B possui, atualmente, 5 plantas no Brasil, sendo 4 em Pernambuco e uma na região de Sorocaba/SP. Produz, além das baterias automotivas, baterias tracionárias, estacionárias e náuticas. Entre seus principais clientes, têm-se as montadoras Fiat e Volkswagen. A unidade estudada possui capacidade instalada para produzir 2 milhões de baterias por ano. No último ano, foram fabricadas 1,8 milhões de unidades do produto.

A Empresa C fabrica eixos automotivos, eixos *cardans*, chassis, estruturas, vedação e gerenciamento térmico. Fundada nos Estados Unidos, possui instalações produtivas em 26 diferentes países. No Brasil, mantém 15 unidades industriais e 2 centros de serviços compartilhados. A unidade do município de Sorocaba/SP produz eixos automotivos e eixos *cardans*. O estudo de caso foi realizado na divisão de *cardans*. Com capacidade instalada para 600 mil eixos por ano, essa divisão foi responsável em 2008, pela produção de 480.000 unidades do produto.

A Empresa D iniciou as atividades em 1986. Em 1991, mudou-se para o município de Sorocaba e deverá mudar-se novamente, em outubro de 2009, para a cidade de Votorantim, Região de Sorocaba. Fabrica cabos e sistemas para acionamentos mecânicos, o que inclui, entre outros, a região de cabos agrícolas, cabos para motos e cabos automotivos. Possui capacidade instalada para produção de 2 milhões e 20 mil peças por ano. Produziu em 2008, quando se trata de todo o conjunto de produtos que fabrica, por volta de 1 milhão e 680 mil peças. Especificamente, no caso dos cabos automotivos, a unidade produziu um total de 240 mil peças nesse mesmo ano. Tem entre os principais clientes, as empresas Scania, Agco, Valtra, John Deere e a Caterpillar.

3.2. Prioridades competitivas e aspectos relacionados à área de recursos humanos nas empresas estudadas

A tabela 2, apresentada abaixo, mostra as prioridades competitivas e sintetiza algumas das características relacionadas à área de decisão infra-estrutural, referente ao gerenciamento de recursos humanos das Empresas A, B, C e D.

Tabela 2 – Prioridades competitivas e aspectos relacionados à gestão de recursos humanos.

	Unidade A	Unidade B	Unidade C	Unidade D
Prioridades competitivas	Qualidade e custo	Entrega e qualidade	Entrega	Custo
Número total de funcionários	1000	210	Dado não fornecido	82
Nº. de funcionários da produção	600	160	66	65
Escolaridade exigida	Ensino fundamental completo	Ensino médio completo	Ensino médio completo	Ensino médio completo
Treinamento (horas/funcionário/ano)	50	96	Dado não fornecido	3 horas e 45 minutos
Trabalhadores considerados “multifuncionais”	Maioria	Maioria	30%	Maioria
Grau de autonomia	Relativamente alto	Relativamente baixo	Relativamente baixo	Relativamente baixo
Índice de rotatividade	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Presença de temporários na produção	Existem	Não existem	Não existem	Existem

Fonte: elaborada pelos autores.

Como se observa, as quatro unidades, em função da diferença no porte, possuem uma diferença significativa no número de funcionários.

Quando se compara as duas unidades fabricantes de baterias automotivas (A e B), percebem-se diferenças na exigência mínima de escolaridade, na contratação de trabalhadores para a produção, e na quantidade de horas de treinamento oferecido. Na Unidade B, se exige ensino médio completo e se oferece por volta de 96 horas/funcionário/ano. Já na Unidade A, é exigido o ensino fundamental completo e oferecido, aproximadamente, 50 horas de treinamento por trabalhador, por ano. Nos dois casos, a quantidade citada inclui treinamentos técnicos e comportamentais.

Especificamente, no que se refere à organização do trabalho na produção, na Unidade A, há uma equipe de trabalhadores (formada por todos que trabalham em uma determinada linha) que possuem, segundo entrevista realizada, um grau relativamente alto de autonomia. Os próprios trabalhadores decidem quais suas tarefas na equipe, já que todos têm condição de executar qualquer uma das tarefas daquela determinada linha. Nesse caso, conforme afirmado durante realização de uma entrevista, se caminha para o trabalho em equipes auto-gerenciáveis, em que, entre outras decisões, o trabalhador poderá parar a produção, quando houver problema relacionado à segurança ou à qualidade dos produtos.

Na Unidade B, apesar de não possuírem o mesmo grau de autonomia observado na Unidade A, os trabalhadores são considerados, na sua maioria, multifuncionais. Assim, como ocorre com frequência, os funcionários da produção realizam diferentes tarefas. No caso dessa unidade, notou-se grande preocupação em mostrar obras que favorecem práticas de exercícios físicos e esportes, em geral, além da realização de confraternizações, que buscam a valorização e a integração social dos trabalhadores.

A Unidade C, assim como as unidades B e D, exige, no mínimo, o ensino médio completo, na contratação de funcionários para a produção. Dependendo do cargo a ser ocupado, se exige ainda alguns cursos específicos como, por exemplo, metrologia.

Os treinamentos oferecidos aos trabalhadores, na Unidade C, em sua maioria, são ministrados por empresas terceirizadas. O dado referente ao número de horas por funcionário por ano, não foi fornecido por desconhecimento dos entrevistados. No entanto, se afirmou tratar de um número relativamente alto.

Essa unidade possui um sistema que avalia a cada semestre, as competências dos trabalhadores da produção. A avaliação é feita principalmente, com base no número de tarefas diferentes que o funcionário pode executar. Aproximadamente 30% dos trabalhadores são considerados multifuncionais, os demais são especializados. De acordo com o gerente da produção, essa porcentagem é considerada satisfatória. Por um lado, ela permite a flexibilidade necessária, no caso de falta de funcionários. Por outro, reduz as despesas com pagamento de salários, já que um dos critérios utilizados para a definição da faixa salarial é o grau de multifuncionalidade.

A autonomia dada aos trabalhadores é considerada baixa pela Unidade C. No entanto, quando há problemas de grande ordem, que prejudicam a qualidade do produto, o trabalhador pode parar a linha. Há um sistema que estimula sugestões que levem à melhorias nos processos e nos produtos. O trabalhador que tiver um maior número de idéias, que podem ser implementadas por ele mesmo, recebe uma premiação.

A Unidade D, de pequeno porte, possui 65 trabalhadores diretamente relacionados à produção e exige, no mínimo, o ensino médio completo, na contratação. Assim como a Unidade C, exige cursos específicos, conforme a função a ser ocupada. Considera que a maioria dos funcionários tem um determinado grau de multifuncionalidade. Existe um plano de carreira que vai desde ajudante geral até o que eles chamam de operador de máquinas 3. Ao atingir o nível de operador de máquinas 1, o trabalhador já é considerado multifuncional.

A autonomia dada aos funcionários, na Unidade C, no entanto, é baixa. A autonomia para intervenção no processo e solução da maioria dos problemas, é dada apenas aos líderes. Procura-se oferecer ao trabalhador, aproximadamente, 3 horas e 40 minutos de treinamento por ano.

A rotatividade nas quatro unidades da amostra, é considerada baixa. Apenas as Unidades A e D utilizam trabalhadores temporários na produção.

A partir dos resultados obtidos por meio das entrevistas e das observações diretas realizadas nas quatro unidades, é possível afirmar que a Unidade A é a que apresenta maior coerência entre as prioridades competitivas (qualidade e custo) e a área de recursos humanos. Isso devido, principalmente, ao alto grau de autonomia e à multifuncionalidade dos trabalhadores. As Unidades B, C e D, apesar de exigirem, no mínimo, o ensino médio completo, dão um baixo grau de autonomia aos funcionários. É possível supor que uma maior autonomia poderia dar um suporte melhor às prioridades competitivas, principalmente, quando se trata das Unidades B e C. Na Unidade C, que prioriza a entrega, se afirmou não ser necessária uma porcentagem maior de trabalhadores multifuncionais. Essa porcentagem é considerada suficiente para atingir os objetivos da produção. Na Unidade D, a quantidade de treinamento é relativamente baixa, no entanto, se prioriza o custo.

Quando se resgata o trabalho de Wheelwright e Hayes (1985), que apresentam os 4 estágios do papel estratégico da produção, se observa que a Unidade A é a que mais se aproxima do estágio 4. Tanto o grau de autonomia e multifuncionalidade quanto as formas indiretas de controle da força de trabalho, reforçam essa conclusão. Nas unidades B e C, apesar de haver uma quantidade relativamente alta de treinamento técnico e comportamental por funcionário, que contribui para o controle indireto dos trabalhadores, percebe-se, ainda, uma visão mais voltada para o comando e controle. Das 4 unidades estudadas, acredita-se que a Unidade D é a que mais se distancia do estágio 4. Isso pode estar relacionado à sua prioridade competitiva (custo) e outras especificidades, que não são foco do presente trabalho como, por exemplo, porte, origem e cultura.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo busca discutir aspectos relacionados à área de recursos humanos e sua coerência com as prioridades competitivas das quatro empresas estudadas. Além disso, faz uma breve comparação entre o que foi encontrado na realização da pesquisa e o que se define em termos de gerenciamento de recursos humanos, nos quatro estágios propostos por Wheelwright e Hayes (1985).

Acredita-se que a Unidade A é a que apresenta maior coerência entre as prioridades competitivas e os aspectos relacionados ao gerenciamento de recursos humanos apresentados. A Unidade B tem como prioridades competitivas, a qualidade e a entrega. Já a Unidade C citou a entrega como sua prioridade. Nesses dois casos, apesar de ser necessário maior aprofundamento, acredita-se que a baixa autonomia dada aos trabalhadores da produção, pode indicar incoerência entre a área de decisão e as prioridades competitivas. Na Unidade C, pode-se supor ainda que um maior grau de multifuncionalidade poderia também, oferecer um melhor suporte à prioridade competitiva.

Já na Unidade D, se supõe que o fato de ter o custo como prioridade competitiva, leva às características no que se refere ao gerenciamento da força de trabalho, típicas de organizações mais mecanicistas. Isso poderia justificar a presença de um número relativamente baixo de horas de treinamento por funcionário por ano e a baixa autonomia citada. Percebeu-se, de fato, uma visão mais voltada ao comando e controle. No entanto, é possível dizer, com base nos resultados da pesquisa, que a área de recursos humanos poderia levar a resultados melhores, com relação ao desempenho da produção, se fosse menos voltada ao comando e controle e atribuísse aos trabalhadores uma maior importância, quando se trata de vantagem competitiva.

Quando se trata dos quatro estágios do papel estratégico da produção, propostos por Wheelwright e Hayes (1985), acredita-se que a Unidade A é a que mais se aproxima do estágio 4. Já a Unidade D é a que mais se distancia desse estágio. Por fim, ressalta-se que estudos posteriores podem permitir uma melhor compreensão dos aspectos relacionados à área de recursos humanos das unidades pesquisadas e, então, permitir uma discussão mais profunda sobre sua coerência com as prioridades competitivas e o estágio, em que se encontra cada unidade.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, n.1, p. 27-39, 2003.
- CHU, M. G. P. K. Diagnóstico da estratégia competitiva e de produção em uma unidade de negócios. 179f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.
- COLPAS, C. M. D.; VANALLE, R. M. Alinhamento das prioridades competitivas e planos de ação em diferentes níveis hierárquicos: estudo de caso numa empresa fornecedora da indústria automobilística. In: SIMPEP – XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO **Anais...** Bauru: UNESP, novembro 2006.
- GARVIN, D. A. **Manufacturing Strategy Planning**. California Management Review, n. 4, p. 85-106, 1993.
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MARTINS, F. J.; TONIOLI, G. N.; TOLEDO, J. C. Modelo para avaliação da evolução da gestão da qualidade em empresas industriais. In: ENEGEP – XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO **Anais...** Rio de Janeiro, 1999.

- MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M. A framework for the design of manufacturing strategy processes. **International Journal of Operations & Production Management**, n. 4, p. 17-33, 1995.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SKINNER, W. **Manufacturing: missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review, n. 3, p. 139-145, 1969.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. New York: Prentice Hall, 2008.
- TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 211f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- VANALLE, R. M. Estratégia de Produção e prioridades competitivas no setor de autopeças. 268f. **Tese** (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1995.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, n. 1, p. 77-91, 1984.
- WHEELWRIGHT, S. C.; BOWEN, H. K. The challenge of manufacturing advantage. **Production and operations management**, n. 1, p. 59-77, 1996.
- WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES, R. H. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, n. 1, p. 99-109, 1985.