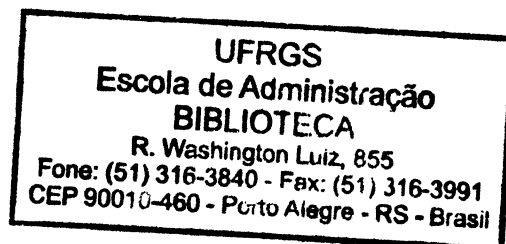


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SILVANA REGINA AMPESSAN MARCON**

**FATORES QUE INFLUENCIAM  
NA PERMANÊNCIA DAS PESSOAS NA EMPRESA**

**Dois Estudos de Casos: Uma Empresa Moveleira e  
Uma Empresa Metalúrgica**



**PORTO ALEGRE, 1998.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SILVANA REGINA AMPESSAN MARCON**

**FATORES QUE INFLUENCIAM  
NA PERMANÊNCIA DAS PESSOAS NA EMPRESA**

**Dois Estudos de Casos: Uma Empresa Moveleira e  
Uma Empresa Metalúrgica**

Dissertação apresentada ao programa de pós graduação, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como quesito para a obtenção do grau Mestre em Administração de Recursos Humanos

**Prof. Dra. VALMIRIA CAROLINA PICCININI  
Orientadora**

**PORTO ALEGRE, 1998**

**BANCA EXAMINADORA**

Dra. Edi Madalena Fracasso ( PPGA/UFRGS)

Dr. Francisco de A. Santos (PPGA/UFRGS)

Dra. Marilu Medeiros (PUC/RS)

# *SUMÁRIO*

**RESUMO**

**ABSTRAC**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1. ENFOQUE TEÓRICO</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Relações de Trabalho, Cultura Organizacional e Relações de Poder</b>	<b>24</b>
1.1.1 Relações de Trabalho	25
1.1.2 Cultura Organizacional	30
1.1.3 Relações de Poder	37
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
<b>2.1 Metodologia Utilizada - Estudo de Caso</b>	<b>43</b>
<b>2.2 Empresas Pesquisadas</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Plano de Coleta de Dados</b>	<b>44</b>
2.3.1 Dados Secundários	44
2.3.2 Entrevistas	45
2.3.3 A Observação	47
2.3.4 Procedimento para organização e análise dos dados	48
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO</b>	<b>49</b>
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Empresa A ( Moveleira)</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Dados e Análise da Empresa A</b>	<b>56</b>

4.2.1	A Empresa e a Sua Produção	56
4.2.2	Cultura Organizacional	64
4.2.3	Relações de Poder	85
<b>4.3</b>	<b>Interpretação dos Dados Obtidos na Empresa A</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b><i>SETOR METALÚRGICO</i></b>	<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>Empresa B – Indústria Metalúrgica</b>	<b>94</b>
<b>5.2</b>	<b>Dados e Análise da Empresa B</b>	<b>95</b>
5.2.1	A empresa e sua produção	95
5.2.2	Cultura	103
5.2.3	Relações de Poder	120
<b>5.3</b>	<b>Interpretação dos Dados Obtidos na Empresa B</b>	<b>125</b>
<b>6.</b>	<b><i>COMPARATIVO DAS ENTREVISTAS NAS DUAS EMPRESAS</i></b>	<b>129</b>
<b>6.1</b>	<b>Entrevistas com os Funcionários</b>	<b>129</b>
<b>6.2</b>	<b>Entrevistas com as Chefias</b>	<b>138</b>
<b>7.</b>	<b><i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i></b>	<b>145</b>
	<b><i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i></b>	<b>153</b>
	<b><i>ANEXOS</i></b>	<b>159</b>

## ***LISTA DE QUADROS***

<i>Quadro 1 - Distribuição das Categorias de Análise no Instrumento de pesquisa</i>	<u>46</u>
<i>Quadro 2 - Benefícios oferecidos pelas Empresas A e B</i>	<u>149</u>

## ***LISTA DE GRÁFICOS***

<i>Gráfico 1 - Escolaridade dos Funcionários da Empresa A</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 2 - Escolaridade dos Funcionários da Empresa B</i>	<i>110</i>

## **LISTA DE TABELAS**

<i>Tabela 1 - Tempo de produção x prêmio ( Probon- Empresa A)</i>	74
<i>Tabela 2 - Participação dos Trabalhadores nas Empresas A e B</i>	131
<i>Tabela 3 - INFLUÊNCIA DOS TRABALHADORES NOS MÉTODOS DE TRABALHO</i>	132
<i>Tabela 4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</i>	134
<i>Tabela 5 - ESTABILIDADE NAS EMPRESAS</i>	136
<i>Tabela 6 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</i>	140
<i>Tabela 7 - PARTICIPAÇÃO DA CHEFIA NA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA</i>	142



## RESUMO

Estudo exploratório realizado em duas organizações de natureza diversa, com o objetivo de identificar os fatores que interferem na permanência das pessoas na empresa. As relações de trabalho, a cultura e o poder foram as categorias centrais da análise. As conclusões advêm dos dados obtidos pelas 87 entrevistas com funcionários das empresas A (setor moveleiro) e da empresa B (setor metal mecânico) acerca do modo como percebem: a organização e o relacionamento entre as pessoas; benefícios oferecidos; o processo de produção e aspectos da cultura, Além das relações de poder com o intuito de verificar a influência destes aspectos na permanência das pessoas na empresa. Os resultados revelam que, mesmo em tratando de organizações de natureza, processo produtivo, cultura e relações de poder diferentes, um número considerável de funcionários nelas permanece por um tempo superior a quatro anos. Na empresa B, o que justifica a permanência são os vários benefícios oferecidos, os quais satisfazem as necessidades básicas de sobrevivência e na empresa A a valorização das pessoas e os benefícios oferecidos são aspectos relevantes para sua permanência na organização.

## **ABSTRACT**

Exploratory study carried out in two different natured organizations, with the purpose to identify the factors which interfere in the permanence of employees in the company. Central categories of analysis were the work relations, the culture and power. The conclusions come from data obtained through 87 interviews with employees from company A (furniture sector) and from company B (metal mechanic sector) about the way they perceive: the organization and personal relationship; benefits offered; production process and culture: besides the power relations with the purpose to check the influence of these aspects in the permanence of people in the company. The results show that, even being different natured organizations, with diverse production process, culture and power relations, a considerable number of employees stay with the companies for over four years. In company B, the several offered benefits, which satisfy basic survival needs, justify the permanence in it, and in company A, besides the offered benefits, people appreciation, are relevant aspects for the permanence of people in the organization.

## **INTRODUÇÃO**

O objeto central de estudo consiste na identificação dos principais fatores da permanência dos empregados nas empresas. A pesquisa foi desenvolvida em duas organizações de médio porte de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul (RS), sendo uma pertencente ao setor moveleiro e outra ao setor metalúrgico.

O assunto “permanência das pessoas na empresa” é importante por vários aspectos. Um deles é a constatação de que as empresas estão buscando pessoas capazes de enfrentar o novo cenário de negócios, caracterizado pela velocidade das mudanças, pela rapidez e aperfeiçoamento constante das tecnologias existentes e pela globalização, que permite às empresas competirem com produtos em todo o mundo, com crescentes exigências em relação ao preço, à qualidade e à inovação. Este novo modelo exige busca incessante de qualidade nos métodos de produção para melhorar os produtos da empresa.

Dependendo do tipo de organização, esses desafios podem ser em escala maior ou menor, mas a escolha correta dos profissionais que compõem a organização e a sua manutenção nas empresas pode alterar profundamente, os

rumos da organização. As pessoas podem fazer a diferença e fazer a empresa se distinguir das demais desde que ela identifique e aproveite melhor as potencialidades dos seus funcionários. Não são suficiente apenas investimentos em máquinas e equipamentos, mas, também, nos processos que podem influenciar a permanência dos empregados na empresa.

Outro aspecto de relevância, é enfatizar a importância do homem, enquanto trabalhador imprescindível para que a organização realize suas atividades em razão das quais existe. É possível pressupor que a atenção que é dada ao empregado no que se refere à oportunidade de aperfeiçoamento, de treinamento, de melhoria nas condições de trabalho, nas condições ambientais, mas também, os métodos de racionalização do esforço físico podem influenciar na permanência dos funcionários na empresa.

Também interessa analisar os fatores decorrentes da não permanência dos empregados na empresa. Esta proposta está direcionada a investigar os fatores que interferem na permanência deles na organização, como forma de contribuir ou acrescentar subsídios que permitam às empresas manter seus profissionais.

Variáveis como cultura das organizações e relações de poder podem exercer influência no comportamento das pessoas em situação de trabalho e serão privilegiadas na análise da problemática citada.

O estudo da cultura possibilita o entendimento sobre as formas de gestão, as relações de trabalho, os mecanismos de controle e de dominação adotados pela organização. É importante a consideração da cultura, pois ela influencia o comportamento individual e organizacional, pois o problema é identificar os fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa.

Nos dois casos que vamos analisar, constatamos que, embora as empresas pertençam a setores econômicos diferentes e adotem práticas administrativas

diferenciadas, enfrentavam problemas semelhantes no período inicial deste trabalho, em 1996, como a rotatividade voluntária de pessoal.

O termo “rotação de recursos humanos” é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, o volume de pessoas que ingressam e o das que saem da organização, também chamado rotatividade ou turnover (Chiavenatto, 1981).

A rotatividade anual da empresa A1 em 1996 (início do trabalho) foi de 21,68% e, em 1997, foi de 13,54%, sendo que o índice do setor moveleiro nacional no ano de 1997, foi de 30,4%, de acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>2</sup> (1998). No momento em que este trabalho foi iniciado (1996), a empresa estava enfrentando dificuldades em manter as pessoas, pois qualquer situação que desagradava os funcionários, como por exemplo, desentendimento entre colegas, condições de trabalho diferente daquelas que eles almejavam, era motivo suficiente para saírem da empresa. Esta decisão era fácil de ser tomada porque havia uma oferta maior de empregos no município.

Segundo informações obtidas com profissionais de Recursos Humanos (RH) da empresa, o setor moveleiro apresenta índices de rotatividade considerados altos, devido à instabilidade do mercado. É muito comum, neste setor, ocorrerem demissões a qualquer sinal negativo do mercado e, quando o mercado reage, as empresas contratam, sendo, portanto, um setor muito instável. Em 1998, o índice de rotatividade desta empresa está aumentando devido às alterações da economia do país, sendo de 1,8% a média mensal. A média do setor, no Brasil, nos sete primeiros meses do ano, foi de 2% (IBGE). A rotatividade deste ano é, porém, controlada pela

---

<sup>1</sup> Foi designado empresa A para a empresa do setor moveleiro e empresa B para a empresa do setor metalúrgico.

<sup>2</sup> Internet, 9/9/98, endereço eletrônico: <http://www.sidra.ibge.gov.br/cgi-bin/prtabl>.

organização, pois as saídas são de empregados que apresentam características de desempenho inferiores às esperadas pela organização.

A rotatividade anual da empresa B, metalúrgica, em 1996, foi de 19,95% e, em 1997, atingiu um índice de 28,31%. Este aumento pode ter sido consequência da oferta de emprego que havia no município, que era maior do que no ano de 1998. Nesta empresa, também ocorreram pedidos de demissões por qualquer motivo, ou seja, não estavam satisfeitos, saíam da empresa. Também pode ser consequência de uma desestruturação do setor de Recursos Humanos cujos profissionais eram capacitados para recrutar e selecionar. A empresa optou por desfazer a estrutura do departamento de Recursos Humanos por causa da diminuição do quadro de funcionários, demitindo devido a uma queda de pedidos de seus produtos. Posteriormente, voltou a seleção de pessoal de um modo mais simples, um funcionário qualquer do setor de RH escolhia a ficha do candidato que já tivesse alguma experiência no ramo da empresa, e chamava-o para uma conversa rápida sem maiores investigações. Após, encaminhava-o para o gerente de RH, que decidia, juntamente com o Diretor Superintendente, se contratariam o candidato ou não.

No ano de 1997, o índice de rotatividade do setor metalúrgico foi de 23,42%, de acordo com os dados do IBGE<sup>3</sup>(1998), portanto, houve um aumento considerável da rotatividade nesta empresa em relação à média nacional. No corrente ano, verifica-se que o índice permanecerá alto devido ao aumento considerável no quadro de funcionários em alguns meses e a diminuição em outros. A média mensal tem se mantido em torno de 3% e esta rotatividade é controlada, em parte, pelo mercado e, em parte, pela empresa, ou seja, perdem profissionais para o mercado em geral, mas

---

<sup>3</sup> Internet, 9/9/98, endereço eletrônico: <http://www.sidra.ibge.gov.br/cgi-bin/prtabl>

também demitem. A média mensal do setor metalúrgico tem sido de 1,7%, nos sete primeiros meses de 1998 (IBGE).

Algumas empresas utilizam como estratégia de gerência a rotatividade, justamente para que haja mudança de cultura, para que não ocorra a perpetuação de alguns comportamentos considerados viciados e, também, para em situações de dificuldade econômica, reduzir custos, demitindo algumas pessoas que ganham mais e contratando novos trabalhadores com menor salário. Não é o caso aqui especificado, uma vez que as empresas manifestaram o desejo de manter seus empregados, pois investiam em treinamento e em benefícios com o objetivo de que os empregados permanessem na empresa, embora nem sempre conseguissem, havendo demissões daqueles com desempenho inferior ao esperado pela direção. A baixa/ alta rotatividade está diretamente relacionada com a conjuntura econômica do país.

Em nenhuma das empresas foi realizada anteriormente uma investigação com vistas a conhecer os fatores responsáveis pela permanência do empregado na organização. Parece ser útil, portanto, pensar sobre a influência das relações de trabalho, de poder e a cultura organizacional nestas empresas, pois estas variáveis oferecem subsídios para entender as causas da rotatividade.

São questionados, então, quais os fatores que interferem na permanência do empregado em duas empresas de setores industriais distintos, moveleiro e metal mecânico, neste momento de grandes transformações tecnológicas, sociopolíticas e econômicas e, sobretudo, organizacionais.

O objetivo geral é identificar fatores que influenciam na permanência dos empregados em empresas de São Marcos, como forma de contribuir ou acrescentar subsídios que permitam às empresas manter seus profissionais no local de trabalho.

E os objetivos específicos são:

rumos da organização. As pessoas podem fazer a diferença e fazer a empresa se distinguir das demais desde que ela identifique e aproveite melhor as potencialidades dos seus funcionários. Não são suficiente apenas investimentos em máquinas e equipamentos, mas, também, nos processos que podem influenciar a permanência dos empregados na empresa.

Outro aspecto de relevância, é enfatizar a importância do homem, enquanto trabalhador imprescindível para que a organização realize suas atividades em razão das quais existe. É possível pressupor que a atenção que é dada ao empregado no que se refere à oportunidade de aperfeiçoamento, de treinamento, de melhoria nas condições de trabalho, nas condições ambientais, mas também, os métodos de racionalização do esforço físico podem influenciar na permanência dos funcionários na empresa.

Também interessa analisar os fatores decorrentes da não permanência dos empregados na empresa. Esta proposta está direcionada a investigar os fatores que interferem na permanência deles na organização, como forma de contribuir ou acrescentar subsídios que permitam às empresas manter seus profissionais.

Variáveis como cultura das organizações e relações de poder podem exercer influência no comportamento das pessoas em situação de trabalho e serão privilegiadas na análise da problemática citada.

O estudo da cultura possibilita o entendimento sobre as formas de gestão, as relações de trabalho, os mecanismos de controle e de dominação adotados pela organização. É importante a consideração da cultura, pois ela influencia o comportamento individual e organizacional, pois o problema é identificar os fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa.

Nos dois casos que vamos analisar, constatamos que, embora as empresas pertençam a setores econômicos diferentes e adotem práticas administrativas



diferenciadas, enfrentavam problemas semelhantes no período inicial deste trabalho, em 1996, como a rotatividade voluntária de pessoal.

O termo “rotação de recursos humanos” é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, o volume de pessoas que ingressam e o das que saem da organização, também chamado rotatividade ou turnover (Chiavenatto, 1981).

A rotatividade anual da empresa A1 em 1996 (início do trabalho) foi de 21,68% e, em 1997, foi de 13,54%, sendo que o índice do setor moveleiro nacional no ano de 1997, foi de 30,4%, de acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>2</sup> (1998). No momento em que este trabalho foi iniciado (1996), a empresa estava enfrentando dificuldades em manter as pessoas, pois qualquer situação que desagradava os funcionários, como por exemplo, desentendimento entre colegas, condições de trabalho diferente daquelas que eles almejavam, era motivo suficiente para saírem da empresa. Esta decisão era fácil de ser tomada porque havia uma oferta maior de empregos no município.

Segundo informações obtidas com profissionais de Recursos Humanos (RH) da empresa, o setor moveleiro apresenta índices de rotatividade considerados altos, devido à instabilidade do mercado. É muito comum, neste setor, ocorrerem demissões a qualquer sinal negativo do mercado e, quando o mercado reage, as empresas contratam, sendo, portanto, um setor muito instável. Em 1998, o índice de rotatividade desta empresa está aumentando devido às alterações da economia do país, sendo de 1,8% a média mensal. A média do setor, no Brasil, nos sete primeiros meses do ano, foi de 2% (IBGE). A rotatividade deste ano é, porém, controlada pela

---

<sup>1</sup> Foi designado empresa A para a empresa do setor moveleiro e empresa B para a empresa do setor metalúrgico.

<sup>2</sup> Internet, 9/9/98, endereço eletrônico: <http://www.sidra.ibge.gov.br/cgi-bin/prtabl>.

organização, pois as saídas são de empregados que apresentam características de desempenho inferiores às esperadas pela organização.

A rotatividade anual da empresa B, metalúrgica, em 1996, foi de 19,95% e, em 1997, atingiu um índice de 28,31%. Este aumento pode ter sido conseqüência da oferta de emprego que havia no município, que era maior do que no ano de 1998. Nesta empresa, também ocorreram pedidos de demissões por qualquer motivo, ou seja, não estavam satisfeitos, saíam da empresa. Também pode ser conseqüência de uma desestruturação do setor de Recursos Humanos cujos profissionais eram capacitados para recrutar e selecionar. A empresa optou por desfazer a estrutura do departamento de Recursos Humanos por causa da diminuição do quadro de funcionários, demitindo devido a uma queda de pedidos de seus produtos. Posteriormente, voltou a seleção de pessoal de um modo mais simples, um funcionário qualquer do setor de RH escolhia a ficha do candidato que já tivesse alguma experiência no ramo da empresa, e chamava-o para uma conversa rápida sem maiores investigações. Após, encaminhava-o para o gerente de RH, que decidia, juntamente com o Diretor Superintendente, se contratariam o candidato ou não.

No ano de 1997, o índice de rotatividade do setor metalúrgico foi de 23,42%, de acordo com os dados do IBGE<sup>3</sup>(1998), portanto, houve um aumento considerável da rotatividade nesta empresa em relação à média nacional. No corrente ano, verifica-se que o índice permanecerá alto devido ao aumento considerável no quadro de funcionários em alguns meses e a diminuição em outros. A média mensal tem se mantido em torno de 3% e esta rotatividade é controlada, em parte, pelo mercado e, em parte, pela empresa, ou seja, perdem profissionais para o mercado em geral, mas

---

<sup>3</sup> Internet, 9/9/98, endereço eletrônico: <http://www.sidra.ibge.gov.br/cgi-bin/prtabl>

também demitem. A média mensal do setor metalúrgico tem sido de 1,7%, nos sete primeiros meses de 1998 (IBGE).

Algumas empresas utilizam como estratégia de gerência a rotatividade, justamente para que haja mudança de cultura, para que não ocorra a perpetuação de alguns comportamentos considerados viciados e, também, para em situações de dificuldade econômica, reduzir custos, demitindo algumas pessoas que ganham mais e contratando novos trabalhadores com menor salário. Não é o caso aqui especificado, uma vez que as empresas manifestaram o desejo de manter seus empregados, pois investiam em treinamento e em benefícios com o objetivo de que os empregados permanessem na empresa, embora nem sempre conseguissem, havendo demissões daqueles com desempenho inferior ao esperado pela direção. A baixa/ alta rotatividade está diretamente relacionada com a conjuntura econômica do país.

Em nenhuma das empresas foi realizada anteriormente uma investigação com vistas a conhecer os fatores responsáveis pela permanência do empregado na organização. Parece ser útil, portanto, pensar sobre a influência das relações de trabalho, de poder e a cultura organizacional nestas empresas, pois estas variáveis oferecem subsídios para entender as causas da rotatividade.

São questionados, então, quais os fatores que interferem na permanência do empregado em duas empresas de setores industriais distintos, moveleiro e metal mecânico, neste momento de grandes transformações tecnológicas, sociopolíticas e econômicas e, sobretudo, organizacionais.

O objetivo geral é identificar fatores que influenciam na permanência dos empregados em empresas de São Marcos, como forma de contribuir ou acrescentar subsídios que permitam às empresas manter seus profissionais no local de trabalho. E os objetivos específicos são:

- desvelar a cultura das organizações e reconhecer as atitudes conseqüentes desta cultura que influenciam na permanência das pessoas na empresa;
- verificar a influência das técnicas gerenciais na permanência do empregado na empresa ;
- analisar como as relações de trabalho existentes favorecem ou dificultam a permanência das pessoas na organização;
- estabelecer um paralelo entre os resultados obtidos em cada empresa, avaliando como sua cultura e as práticas administrativas influenciam na permanência dos funcionários;
- divulgar as razões encontradas para permanência dos funcionários na empresa, a fim de poder sanar ou minorar o problema da evasão de empregados nas organizações.

A operacionalização do trabalho observou, então, a seguinte ordem:

No Capítulo um, consta o enfoque teórico utilizado como referência para a realização da pesquisa. O estudo foi realizado, de acordo com as variáveis utilizadas para o entendimento do problema: relações de trabalho, cultura organizacional e relações de poder.

A metodologia utilizada foi estudo de caso e o modelo de investigação de natureza qualitativa. No Capítulo dois se encontra detalhada a metodologia usada para realização desta investigação nas diversas etapas do trabalho.

No Capítulo três é caracterizado o município em que a pesquisa foi realizada, pois se faz necessário um entendimento do ambiente no qual as empresas estudadas estão inseridas.

A caracterização do setor moveleiro, histórico da empresa, dados obtidos e observações realizadas na empresa deste setor industrial estão relatados no capítulo quatro. No Capítulo cinco, encontra-se a caracterização do setor metalúrgico, todos os dados e observações obtidas na empresa pesquisada da área metal mecânica.

Para ilustrar e favorecer o entendimento de algumas conclusões obtidas, foi realizado um estudo comparativo entre as respostas obtidas em ambas as empresas,

o que se descreve no Capítulo seis. No Capítulo sete, encontram-se as considerações finais, elaboradas após a obtenção dos dados nas empresas.

## **1. ENFOQUE TEÓRICO**

A permanência das pessoas numa empresa pode estar ligada à sua satisfação com o trabalho que realizam. A satisfação no trabalho pode se expressar por um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os empregados vêem e sentem seu trabalho. Este sentimento, geralmente, forma-se durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai conhecendo o ambiente de trabalho.

Mobley (1992), assim como Brayfield e Crockett (1955), Price (1977), Vroom (1964) consideram que maior satisfação no trabalho pode ser associada a taxas mais baixas de rotatividade voluntária de pessoal. Empregados mais satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão, procurar um novo trabalho, ou mesmo, anunciar a intenção de deixar a empresa.

Pettman (apud Roesch, 1991) conclui que a insatisfação no trabalho é condição suficiente, mas não necessária, para explicar uma alta rotatividade e que, quanto mais velho o trabalhador, menos ele percebe alternativas organizacionais e menor sua facilidade de deixar o emprego atual, e mais

importantes se tornam a segurança no emprego e os benefícios por tempo de serviço. Quanto ao nível de qualificação e tempo de serviço, a hipótese é de que quanto maior o tempo de serviço do empregado, maior sua especialização e, quanto maior a especialização, tanto menores as alternativas externas percebidas.

Roesch (1991) lembra que para a administração o alto *turnover* é a dificuldade de retenção de mão-de-obra de qualquer nível - “as pessoas vêm, mas não permanecem”. A preocupação é muito maior quanto ao *turnover* voluntário ou evitável (ligado à recompensa inadequada, más condições de trabalho, falta de perspectiva ou problemas pessoais) do que propriamente quanto a casos de desligamento devido à iniciativa da empresa (demissão, desemprego cíclico ou tecnológico), ou ainda devido a razões inevitáveis como aposentadoria, doença ou problemas familiares.

Mobley (1992) mostra alguns pontos fundamentais sobre o *turnover*. Ele pode ter implicações positivas e negativas tanto para os indivíduos como para a organização. Ele afeta “os que ficam”, bem como “os que saem”. Ele é capaz de criar oportunidades de promoções, introdução de novas idéias e tecnologia e, também, de afastar empregados de baixo desempenho. A saída de empregados de baixo desempenho pode se constituir numa oportunidade de substituí-los por outros de melhor desempenho. Por outro lado, a perda de bons empregados, com potencial, caso em que não é tão provável uma substituição equivalente, pode ter conseqüências negativas significativas para a organização. A ausência de *turnover* pode criar outros problemas, como bloquear o desenvolvimento de estágios de carreira, petrificar métodos ultrapassados e manter empregados de baixo desempenho.

Um índice de rotação de pessoal equivalente a zero não deve ocorrer na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de esclerosamento total da empresa. Mas, por outro lado, um índice de rotatividade alto também não é desejável, pois não consegue fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos, dificultando o seu desenvolvimento (Chiavenatto, 1981).

O índice de rotação considerado ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas.

Lucena (1990) afirma que há dois tipos de *turnover*: aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescerem e contribuírem mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial esperados pela organização. O *turnover* controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado, em geral, porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los. Permanecem na organização aqueles que não têm capacidade para competir no mercado.

As empresas que possuem interesse em gerenciar o *turnover* examinam todo processo de administração de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, socialização inicial, supervisão, planejamento de carreira, condições e processos de trabalho, enfim, tudo o que possa favorecer a permanência das pessoas de bom desempenho na empresa.



O fato de as pessoas permanecerem numa empresa pode estar relacionado a outras variáveis, não necessariamente, à satisfação no trabalho. Nem todas as pessoas que permanecem numa organização estão, realmente, satisfeitas com o que fazem, sobretudo, em períodos de crise econômica e, conseqüentemente, de desemprego, o que se verifica, hoje, em nossa sociedade e no mundo, de modo geral.

### **Relações de Trabalho, Cultura Organizacional e Relações de Poder**

As relações de trabalho, a cultura organizacional e as relações de poder de uma determinada organização também podem influenciar na permanência das pessoas na organização. Para fins de análise, é importante deixar claro o que entendemos por estas categorias de análise.

Relações de trabalho envolvem o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho (Cattani, 1997).

Cultura organizacional pode ser definida, segundo Freitas (1991), como um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos numa determinada empresa, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, histórias e mitos, tabus, símbolos. Esta rede define o modo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas. Este modo é passado para os novos membros.

O poder é visto como um meio através do qual se pode manter a harmonia e o equilíbrio numa organização. Weber (in Castro, 1993) define poder como a possibilidade de que um homem ou um grupo de homens realize sua vontade própria

numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação.

Estabelecidos os principais conceitos, discutiremos, em seqüência, as categorias de análise: relações de trabalho, cultura e poder.

### **Relações de Trabalho**

Fischer (apud Fischer e Fleury,1987) afirma que as relações de trabalho nascem das relações sociais, constituindo a forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais, que ocupam papéis opostos e complementares no processo produtivo: os trabalhadores e os empregadores. Entende-se, neste caso, por “relações de trabalho” todos os laços humanos criados pela organização do trabalho, relações com a hierarquia, com as chefias, com a supervisão e entre trabalhadores. Através das relações de trabalho em uma empresa, pode-se entender e até explicar o porquê de determinados comportamentos das pessoas que lá desempenham suas tarefas. As relações de trabalho são uma das formas de relacionamento social e, por isto, expressam características da sociedade mais ampla.

Fischer (1987) afirma que o processo de dominação subjacente às relações do trabalho não pode ir ao limite de destruir o pólo mais fraco da relação, o trabalhador, aproximando-o dos níveis mínimos da sobrevivência física. O trabalhador atua na relação como pessoa e cidadão, ainda que limitado pelo espectro da coerção. É o próprio indivíduo que resiste, quando reconhece a si próprio como sujeito e agente social, e busca mudar a situação mediante formas de adaptação e de reação às condições impostas. As formas de resistir podem evoluir do indivíduo

para o grupo e deste para o movimento social organizado, conforme as condições de exploração se radicalizem ou as condições de organização se tornem propícias. O que importa é que, mesmo na solidão do indivíduo, o ato de resistir contém em si a potencialidade da mudança.

O uso de determinadas políticas de RH e respectivas práticas está bastante relacionado com as características e posições dos trabalhadores, como categoria social e como agentes diretos da produção.

No Brasil, configura-se a tradição dos padrões de relações do trabalho, dos caminhos da implementação autoritária de práticas administrativas que garantem, sob pressão, o controle do trabalhador. Porém, em número reduzido, encontram-se organizações que proporcionam autonomia aos trabalhadores, utilizando padrões administrativos de relações de trabalho mais participativos

Na visão de Pagés et al. (1990), as políticas de pessoal objetivam integrar o indivíduo à empresa, oferecendo-lhe vantagens que o levem a aceitar as restrições impostas pela organização - estas vantagens funcionam como elementos mediadores que se interpõem entre os objetivos da organização e a percepção das restrições, por parte dos trabalhadores, e que podem conduzi-los à contestação dos objetivos da organização e à mobilização e luta: transformam, assim, a contradição entre capital e trabalho em uma contradição interna às políticas da empresa. As políticas de recursos humanos se configuram como instância definidora de padrões de relações de trabalho, neste processo de mediação. De um lado, encontra-se a organização com seus objetivos e, de outro, o trabalhador com necessidades a serem satisfeitas pelo seu trabalho. Como mediadoras, então, encontram-se as políticas de recursos humanos, com a função de favorecer a consecução dos

objetivos propostos pela organização e a satisfação das necessidades das pessoas envolvidas no trabalho.

Na organização do processo de trabalho, temos as bases materiais que definem as relações de força entre capital e trabalho - tecnologia de produção (maquinaria) e formas de gestão (relações de poder).

No processo de evolução das tecnologias de produção, inicialmente o maquinário controla a força humana. Desde a automação e a introdução de tecnologias, com base na microeletrônica, o trabalho passa a assumir um conteúdo crescentemente intelectual, em contraposição ao trabalho físico, manual.

#### ***Para Braverman***

*“A maquinaria está no mundo não como serva da humanidade, mas como instrumento daqueles a quem a acumulação do capital proporciona a propriedade das máquinas. A capacidade humana para controlar o processo de trabalho, mediante a maquinaria, é dimensionada pelo gerenciamento desde o início do capitalismo como meio principal pelo qual a produção pode ser controlada não pelo produtor imediato, mas pelos proprietários e representantes do capital. Assim, além de sua função teórica de aumentar a produtividade do trabalho - que seria uma característica da maquinaria em qualquer sistema social - a maquinaria tem também, no sistema capitalista, a função de destituir a massa de trabalhadores de seu controle sobre o próprio trabalho” (1987, p.167-168).*

Para esse autor, o estágio mais elevado da automação industrial representaria a submissão total dos trabalhadores às máquinas e o nível mais intenso de alienação do homem, acentuando algumas características negativas do trabalho, como aumento do tédio e da monotonia. Existia uma relação de poder, de dominação, da maquinaria sobre o homem.

Na fase inicial da automação, ocorria maior insatisfação do trabalhador, resultante das condições de trabalho advindas dos modelos de organização do processo produtivo vigente como, por exemplo, controle excessivo das operações

fabris (autoridade centralizada), falta de uniformidade dos métodos de trabalho, acentuada divisão do trabalho.

Os modelos organizacionais, baseados nos princípios tayloristas e fordistas, resultaram na ampliação da capacidade de produção; em virtude da substituição do trabalho humano pela máquina, como unidade determinante do processo de produção, há a desvalorização do trabalho humano, com redução do potencial físico, intelectual e salarial, e a mudança da composição da força de trabalho, ampliando o volume de trabalhadores desqualificados demandados para tarefas indiferenciadas.

Teóricos de Relações Humanas, como Mayo (apud Chiavenatto, 1981), percebem uma falha no pressuposto tayloriano sobre a motivação para o trabalho, baseado na observação de queda da produtividade vista na experiência de Hawthorne, no período de 1927 a 1932. A experiência foi realizada na Western Electric Company. O objetivo era verificar a correlação entre produtividade e iluminação no local de trabalho e, também, a eficiência dos operários. A pesquisa foi desenvolvida em quatro fases e concluíram que: o nível de produção é resultante da integração social; o comportamento dos indivíduos se apoia no grupo; o comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais; a empresa é composta por diversos grupos sociais e informais; a compreensão da natureza das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus trabalhadores.

Nesse sentido, os teóricos das relações humanas defendem que o trabalhador aspira por condições para desenvolver a sociabilidade e o sentimento de pertencer ao grupo e não, apenas, por concessões econômicas. A empresa deve satisfazer

dois tipos de funções: uma econômica e outra social, que seria propiciar mais do que somente satisfação econômica a seus funcionários.

Do percurso entre os esquemas tayloristas de controle direto e coercitivo sobre a força de trabalho a esquemas mais participativos, com o uso de controles mais sofisticados, observamos que mudanças nos padrões de organização do processo de trabalho podem propiciar mudanças nas relações de poder. O antigo chefe, investido de autoridade formal e principal controlador do comportamento dos subordinados, passa a ser uma figura fora de moda e ultrapassada. Este chefe perde sua valorização, transformando-se em alguém que parece, nestes moldes, sentir-se muito pouco à vontade, uma vez que sua principal razão de ser (imposição da autoridade) já não existe mais. Ao líder que busca eficácia, um dos principais desafios propostos é coordenar pessoas, em lugar de dirigi-las ou controlá-las. Esta nova função do líder, de coordenar pessoas, é utilizada nas empresas que usam a gestão participativa como forma de administração.

R. Likert (1975) afirma que todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõem, que dele fazem parte. De todas as tarefas administrativas, dirigir o comportamento humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenha suas atividades.

Cattani (1997) entende gestão participativa como situação na qual os trabalhadores estejam investidos da capacidade de decisão na organização do trabalho; eventualmente, nos procedimentos administrativos e comerciais; e, mais raramente, na condução geral da empresa ou da instituição.

A gestão participativa pode resultar das iniciativas dos trabalhadores, sendo uma conquista, uma vez que amplia sua intervenção na questão do poder, da

autoridade e do controle da produção. Por outro lado, resulta de estratégias da direção da empresa que, com a utilização da participação, obtém a redução dos conflitos e maior envolvimento e dedicação dos trabalhadores, resultando em ganhos de produtividade.

Analisar a organização do processo de trabalho proporcionará subsídios para melhor entendimento das relações de poder nas organizações, favorecendo o estudo sobre a influência do processo de trabalho na permanência das pessoas na empresa, assim como o conhecimento da sua cultura.

Nesta perspectiva, destacaremos alguns comentários sobre a cultura organizacional, pois seu estudo pode mostrar aspectos influenciadores na adaptação ou não, das pessoas na empresa, informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que o empregado possa lidar com o ambiente em que vive. Pessoas com características muito diferentes, daquelas manifestadas pelo grupo, podem enfrentar dificuldades em adaptar-se e serem aceitas e, assim, sua permanência na empresa pode ser de pequena duração.

### **Cultura Organizacional**

A cultura organizacional, tanto pode representar um elemento de comunicação e consenso, como ocultar e instrumentalizar as relações de dominação entre as categorias, em virtude de sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional.

Ao penetrar no cotidiano das relações sociais de uma empresa, é possível verificar a existência de uma identidade organizacional, compartilhada pelos empregados nos diversos níveis hierárquicos. Ao lado de comportamentos e

símbolos bastante visíveis, como uniformes, refeitórios comuns dos empregados, tratamento entre chefes e subordinados, é percebida a existência de valores e idéias, tecendo esta identidade, consubstanciada nas relações do trabalho (Fleury e Fischer, 1987).

Ao falarmos sobre cultura, estamos fazendo uma referência ao processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneira distinta.

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrição de cargos e procedimentos operacionais padronizados atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido ao seu trabalho.

Katz e Kahn (1973) afirmam que toda organização cria sua própria cultura, com seus próprios tabus e costumes. A cultura reflete tanto as normas e os valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. Como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo e que são importantes para favorecer a adaptação das pessoas ao ambiente de trabalho.

As relações entre indivíduos e empresa podem resultar em tensão e podem não ser totalmente integradas e, neste sentido, a organização pode se valer da cultura para restaurar sensações de perda, assegurar valores e crenças, adequados ao seu propósito. A cultura da empresa pode se modificar em razão de um processo de aprendizagem organizacional sobre novos modos de ser, estar e resolver problemas.

Alves (1997) lembra que, embora uma empresa com cultura saudável, em geral, apresente sentimento de equidade (correspondência entre a contribuição



recebida pelos membros e a retribuição provida pela empresa), propósito de empreendimento compartilhado (todos entendem o que ele representa e se situam a seu favor) e capacidade de adaptação (patrimônio cultural da empresa, adequando-se às novas situações), não há uma cultura que seja melhor que outra.

As organizações tendem a escolher pessoas cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização. Se a personalidade for oposta, como no caso de uma pessoa independente numa organização autoritária, haverá conflito que resolver-se-á, ou por um mecanismo de ajustamento pessoal ou por uma saída da organização.

Schein desenvolveu um trabalho mais amplo e ambicioso sobre análise cultural das organizações, definindo cultura como

*“Conjunto de pressupostos básicos inventados por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (1985, p.9).*

Essa definição de cultura deixa claro que a cultura é um somatório de elementos integrados que compõe um produto final.

A cultura pode ser vista como propiciando aos indivíduos uma interpretação da realidade e, portanto, conferindo sentido e significado à realidade.

Bertero observa que

*“a formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional” (Bertero, apud Fleury e Fischer, 1992, p.39).*

Bertero compartilha do conceito de cultura de Schein e inclui também o ambiente como influenciador da cultura.

Na fase inicial de uma empresa é pelo fundador que se “forma” a cultura da organização, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes e o comportamento do fundador, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio acabam moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, pois ele escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio ou, pelo menos, buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser uma postura adequada (Bertero, apud Fleury e Fishcer, 1992).

Anzizu (apud Freitas) atribui um destaque especial ao papel dos fundadores no processo de formação cultural.

*“Na maioria dos casos é a pessoa do fundador da empresa quem exerce maior impacto na formação da cultura. Seus valores, idéias, objetivos e personalidade – que por sua vez estão influenciados pelos valores de seu próprio entorno – constituem a base a partir da qual a organização inicia sua existência, sobrevive às primeiras dificuldades e se desenvolve. Suas idéias têm êxito e os demais membros as aceitam instintivamente como adequadas. É evidente que são os fundadores que têm personalidade mais forte e pontos de vista mais claros sobre como fazer as coisas e tratar as pessoas, e isso provavelmente explica - junto ao fato de ele mesmo ter escolhido os seus primeiros colaboradores – por que em muitos casos a aura do fundador permanece presente e é a base da cultura alguns anos após a sua morte” (1991,p.86)*

Em organizações em que a figura do fundador desempenha papel relevante na formação da cultura, geralmente, encontramos uma relação de poder forte, sendo que a dominação ocorre baseada na autoridade e influência.

Alves (1997) sugere que seja descoberta qual a lógica que suporta os particularismos da organização pelos indicadores e traços representativos da cultura.

Para este autor, a cultura da empresa pode ser classificada com base na tipologia citada a seguir, conforme as suas principais características definidas pelo Organization Culture Inventory - OCI ,

***“Humanística Prestativa***

- *Gestão participativa centrada na pessoa;*
- *Espera-se que os membros sejam apoiadores, construtivos e abertos à influência nas relações interpessoais (ajudando outros a crescer e se desenvolver, dispendendo tempo com pessoas).*

***Afiliativa***

- *Alta prioridade em relacionamentos interpessoais construtivos;*
- *Espera-se que os membros sejam cordiais, abertos e sensíveis à satisfação de seu grupo de trabalho (lidar com outros de forma amistosa; compartilhando sentimentos e pensamentos).*

***Aprovação***

- *São evitados conflitos e as relações interpessoais são agradáveis e cordiais, pelo menos superficialmente;*
- *Os membros sentem que deveriam concordar, ganhar aprovação e ser estimados pelos outros (certificar-se de que as pessoas o aceitam, “concordar com os outros”).”*

As classificações de cultura acima expostas valorizam, primeiramente o ser humano na organização. Outras tipologias de cultura da OCI valorizam o conformismo, sendo:

***“Convencional***

- *Organizações conservadoras, tradicionais e controladas burocraticamente;*
- *Espera-se que os membros se conformem, sigam as regras e façam uma boa impressão (sempre seguindo políticas e práticas, encaixando-se no “molde”).*

***Dependente (Passiva)***

- *Organizações que são hierarquicamente controladas e não participativas. A tomada de decisão, centralizada em tais organizações, leva os membros a fazerem somente o que lhes é dito e necessitam discutir todas as decisões com superiores (agradar aqueles em posições de autoridade, fazer o que é esperado).*

***Evitação / Anulação (Punitiva)***

- *Caracteriza organizações que falham em recompensar o sucesso, mas punem erros;*
- *Esse sistema de recompensa negativo leva os membros a deslocar responsabilidades para outros e evitar qualquer possibilidade de ser culpado por um erro (esperam que os outros ajam primeiro, arriscam pouco).”*

Ainda seguindo a tipologia da OCI , encontramos outros tipos de cultura, que são:

***“Oposição (Agressiva)***

- *Caracteriza organizações nas quais prevalece o confronto e o negativismo é recompensado;*

- *Membros ganham status e influência, sendo críticos e, então, são estimulados a se oporem a idéias de outros e tomar decisões seguras (mas ineficazes). Ex.: apontar falhas, ser duro para impressionar.*

**Cultura do Poder**

- *Caracteriza organizações não participativas estruturadas na base da autoridade inerente à posição dos membros;*
- *Membros acreditam que serão recompensados por escapar do controle, controlar subordinados e, ao mesmo tempo, ser responsivo (compreensivo) às demandas de superiores (construir sua própria base de poder, motivar outros de qualquer maneira)."*

Algumas classificações desta tipologia identificam o poder como fator diferencial, como é o caso da Cultura de Poder e as que seguem:

**"Cultura Competitiva**

- *É aquela na qual vencer é valorizado e membros são recompensados por desempenhar melhor que o outro;*
- *Pessoas em tais organizações operam em uma estrutura "ganhar-perder" e acreditam que devem trabalhar contra (ao invés de "com") seus companheiros para serem percebidos (transformando a tarefa em um concurso, parecendo nunca perder).*

**Cultura da Competência/ Perfeccionista (Empreendedora)**

- *Caracteriza organizações nas quais se valoriza o perfeccionismo, a persistência e o trabalho árduo;*
- *Membros sentem que devem evitar todos os erros, não perder nada de vista, acompanhar o curso de tudo, e trabalhar longas horas para alcançar objetivos estreitamente definidos (fazendo coisas perfeitamente, mantendo-se no topo de tudo)."*

A OCI identifica, ainda, os seguintes tipos de cultura:

**"Cultura da Realização**

- *Caracteriza organizações que fazem as coisas bem feitas e valorizam membros que estabelecem e cumprem suas próprias metas;*
- *Membros destas organizações estabelecem metas desafiadoras, mas realistas, estabelecem planos para alcançar estas metas e perseguem-nas com entusiasmo (persequindo um padrão de excelência, mostrando abertamente entusiasmo).*

**Cultura da Auto-Realização**

- *Caracteriza a organização que valoriza a criatividade, qualidade e quantidade, crescimento individual, bem como cumprimento da tarefa;*
- *Membros de tais organizações são estimulados a ganhar apreciação por seu trabalho, desenvolver-se e assumir novas e interessantes atividades (pensando em formas únicas e independentes, fazendo bem mesmo as tarefas simples."*4(Klein, 1995, p. 771-793).

Essa tipologia da OCI (Organization Culture Inventory) será utilizada para interpretar a cultura das organizações estudadas.

---

<sup>4</sup> O texto traduzido pela autora é do original que se encontra no Anexo A.

Imagens, linguagem, símbolos, histórias, cerimônias, rituais e todos os outros atributos da cultura empresarial são elementos que podem delinear relações de poder na vida organizacional. O estudo da cultura e da sua relação com o controle na empresa contribuem, decisivamente, para melhor compreensão da questão da distribuição e exercício do poder na empresa (Alves, 1997).

Enfim, cultura organizacional é o conjunto de conhecimentos, idéias, crenças e sentimentos que se passa para as pessoas na empresa. A cultura é formada pelo conjunto de pessoas que formam a organização e, principalmente, pelo fundador. Esta cultura se mantém por ritos, linguagens, e outros. Ela não é estática, evolui, permanentemente. A cultura da empresa, quando é enfatizada objetivamente desde o período em que as pessoas estão iniciando sua integração nela, favorece o entendimento do seu funcionamento. Assim, as pessoas podem verificar, logo, se é o ambiente que desejavam ou não e decidir em permanecer ou sair da empresa.

Para melhor entendimento da cultura, Alves (1997) sugere que sejam observados alguns itens como: ambiente empresarial, crenças e valores (reação aos incidentes críticos, objetivos globais, características da gestão de RH), sistemas de comunicação, sistemas de símbolos (heróis, ritos, festas, história) e endoculturação e treinamento (forma de recrutamento e seleção, socialização, reação da empresa para com os comportamentos considerados desviantes, modelo de comportamento das pessoas que conquistam o sucesso, prioridades e oportunidades de treinamento).

---

## Relações de Poder

O poder integra a análise cultural da organização. Para Schein (1989), o poder está incluído no conjunto das funções adaptativas internas da organização, sendo elas: linguagem e conceitos comuns, demarcação de fronteiras entre os grupos e elaboração de critérios de inclusão e exclusão, poder e status, intimidade, amizade e amor, recompensas e punições, ideologia e religião. Para este autor *“a atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização”* (Schein, in Fleury e Fischer, 1992, p.38).

O poder ordena, homologa os processos organizacionais e premia o que é considerado bom desempenho na organização.

O poder é elemento e componente da cultura organizacional, podendo ser visto sob três aspectos diferentes. O primeiro é aquele em que o poder molda ou modela culturas organizacionais, observado em casos de empresas marcadas pelo fundador ou algum dirigente, em que o seu poder é importante para que possa imprimir seus valores, crenças e visões dos negócios e dos homens nas organizações que criam. O poder propicia a efetivação da marca dos fundadores sobre a cultura. O segundo aspecto se refere ao poder, enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura. Manuais e pequenas publicações internas divulgam, registram e repetem “os valores” da organização e os programas de acolhimento de novos colaboradores, incluem tópicos destinados a explicar e converter estes novos integrantes à cultura da empresa. O último é o poder de transformar culturas organizacionais em casos de intervenção organizacional. Enquadra-se, aqui, o caso de consultoria de intervenção organizacional em que a mudança de cultura se fez com o objetivo de permitir a promoção da própria organização.

Weber (in Castro,1993) afirma que o poder situa-se dentro de uma relação social e indica a situação de desigualdade, que faz com que um dos atores possa impor sua vontade sobre o outro. Mas um determinado grau mínimo de vontade de

obedecer é essencial a toda relação autêntica de autoridade. A probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato é chamada de “dominação”, por Weber.

As pessoas que estão submetidas à autoridade aceitam esta autoridade, legitimada pela referência a uma norma geral, aceita por todos (racional-legal ou burocrática), pela tradição (paternalista) ou pelo carisma. Racional, tradicional e carismática são os três tipos de dominação, definidos por Weber. A autoridade existe quando a obediência se baseia na aceitação do direito de os superiores fixarem as diretrizes necessárias para realização das metas organizacionais.

A coerção reside na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas, psicológicas, sociais e culturais, de forma a castigar; impor restrições de movimentos, reprimir a expressão de sentimentos e desejos; controlar (pela força) a satisfação de necessidades básicas; induzir ao medo, entre outras. A força é o principal meio de controle, aplicada com a finalidade de assegurar o cumprimento de determinações. A coerção é a base máxima de poder, porque consegue a obediência mediante a repreensão ou a força.

O poder necessita de bases de apoio para sustentar a dominação e, Faria (1987) incorpora alguns conceitos de Weber e comenta sobre estas bases que são: influência, autoridade e coerção. A influência ocorre em razão de fatores cultiváveis (capital de relações sociais, posição na estrutura hierárquica), sendo exercida por causa destes fatores e caracterizando-se pela reciprocidade, pois não só o superior pode influenciar o subordinado, como o subordinado pode influenciar o superior. A função que um indivíduo desempenha tem relação com o que ele pode ou não fazer, com sua área de autonomia, com o nível de recompensa que pode receber, assim como o reconhecimento ou aprovação de superiores, pares e subordinados.

Para Martin, a autoridade não é a base exclusiva de poder. A coação e a influência podem reforçar ou enfraquecer as relações de autoridade. Ele afirma que

*“a distribuição do poder é determinada pelas dependências criadas pelo controle sobre os recursos necessários para a realização das metas individuais, grupais e organizacionais e os meios existentes para fugir a elas. Essa questão geral pode ser dividida em quatro aspectos subsidiários: as bases do poder, o volume do poder, as estratégias usadas para aumentar ou reduzir o volume do poder, e as relações entre distribuição de poder e o ambiente” (1977, p.141).*

Para melhor estudar as relações hierárquicas dentro da indústria capitalista, analisou três grupos de relações de poder, sendo elas: relações de poder entre administradores, relações de poder entre administradores e trabalhadores e relações de poder entre diferentes grupos de trabalhadores.

As bases primárias do poder nas relações entre administradores é a autoridade, especialmente, a autoridade legal racional, considerando a obediência aos desejos de seus superiores como condição necessária para manutenção de suas relações com a organização. A coação e a influência também estão presentes. A coação surge quando os administradores obedecem aos desejos dos outros a contragosto. As relações de influência surgem quando as normas oficiais deixam de especificar a prioridade entre duas exigências concorrentes, mas igualmente legítimas, em relação aos recursos coletivos.

Segundo Martin, *“o grau de hierarquia varia segundo o tamanho da empresa, sua tarefa e sua tecnologia operacional”*(1977, p.143). Neste sentido, as relações de poder podem variar dependendo do tamanho da organização, das tarefas desempenhadas e da tecnologia utilizada pela empresa.

As bases do poder entre administradores (aqueles que dispõem de autoridade organizacional legítima) e trabalhadores (aqueles que não dispõem de autoridade



organizacional legítima) resultam de uma combinação de coação, autoridade e influência. Em termos gerais, os administradores são mais poderosos do que os trabalhadores, quer individual, quer coletivamente: têm mais poder coercitivo e mais autoridade, embora a distribuição da influência seja quase igual.

Para o autor, entre trabalhadores não existe relação de autoridade. O conceito de coação não possui relevância alguma, pois os trabalhadores raramente têm capacidade de privar outros trabalhadores dos meios de existência, porém, as relações de dominação e subordinação, baseadas na influência, existem entre eles. Estas relações de poder entre trabalhadores são menos fatídicas do que as relações de poder entre trabalhadores e administração ou entre diferentes grupos de administradores.

O poder, dentro de uma organização, é uma força que determina o direito de se executar certas ações. O cargo ocupado é que define que poder a pessoa possui dentro de uma organização, podendo ser explícito ou não. Dependendo da maneira como o poder é exercido, se é por meio da autoridade, influência ou coerção, os resultados obtidos de seu exercício podem ser diferentes.

Concluimos que: as relações de trabalho, a cultura organizacional e o poder exercido nas organizações são elementos importantes para o entendimento do comportamento humano na empresa e, também, para avaliar como as pessoas reagem diante da caracterização destas categorias em cada empresa. Existem pessoas que se adaptam facilmente em empresas voltadas para a participação, enquanto outras se adaptam melhor em empresas que usam a autoridade para administrar. Para algumas pessoas, a maneira como as relações de trabalho ocorrem é importante, para outros não tem significado.

Fischer destaca que

*“O estudo dos padrões de relação de trabalho vigentes, em determinado contexto socioeconômico, constitui uma importante categoria de análise sociológica à medida que eles podem ressaltar ou mascarar as condições reais em que se processa o trabalho humano, em cada formação social específica. Tais estudos devem focar as condições reais em que as relações se estabelecem, quanto às possibilidades de organização do processo produtivo ao nível técnico, social e da prática administrativa, e as percepções que os agentes sociais envolvidos formulam desse quadro” (1987, p.14).*

Análises organizacionais, apoiadas na cultura, se propõem a explicar as diferenças de desempenho das pessoas na organização e do desempenho da própria empresa (Alves, 1997). O tema poder é da atualidade e auxilia para explicar a integração do indivíduo na empresa (Pagés, 1990).

As relações de trabalho dão indícios de como está ocorrendo a percepção e a valorização do trabalho e do uso da força do trabalho, tanto do lado dos empregadores como dos trabalhadores. O melhor entendimento destas relações propicia informações sobre satisfação e insatisfação das pessoas.

O desvendamento da cultura favorece o conhecimento das normas, valores e crenças que caracterizam as empresas, facilitando ou dificultando a integração das pessoas. A cultura da empresa é repassada às pessoas, de maneira consciente, por informativos, regras, normas, e outros, e de maneira inconsciente, pelo comportamento das pessoas, da maneira como é exercida a liderança, enfim, como as pessoas reagem diante dos acontecimentos na empresa. A cultura está presente em todo lugar da empresa e em todas as ações de seus funcionários.

O entendimento da questão do poder nas organizações fornece meios para compreender como ocorrem as influências e as dominações no seu interior. As relações de poder se dão em todos os níveis e em todas as direções dentro do sistema organizacional sob a forma de atos influenciáveis, criando, pela repetição,

padrões de comportamento que acabam sendo assimilados e integrados na cultura organizacional.

O modo como o poder é exercido pode explicar a integração das pessoas e a sua permanência na empresa, sabendo-se que cada pessoa reage de maneira diferente diante da dominação. O estudo das relações de poder nas duas organizações proporcionará melhor entendimento da causa da permanência, ou não, das pessoas na empresa.

Há uma coincidência entre os autores abordados em torno da idéia de que as empresas têm uma cultura específica, e que esta cultura pode ser integradora ou desintegradora. A forma como se exerce o poder pode perpetuar ou transformar a cultura das empresas e definir como serão as relações de trabalho que ambas (cultura e relações de trabalho) influenciarão positiva ou negativamente na adaptação e permanência das pessoas nas empresas.

Tendo como base esses referenciais, parece importante estudar, nos casos investigados, que fatores influenciam na permanência do empregado na empresa, identificando-os sob o ponto de vista das relações de trabalho, cultura organizacional e poder.

## **2. METODOLOGIA**

### **Metodologia Utilizada - Estudo de Caso**

O presente trabalho é um estudo de caso múltiplo, envolvendo duas empresas de um município do interior do estado do RS.

O modelo de investigação utilizado nesta pesquisa foi de natureza qualitativa, visando coletar informações que revelassem a percepção dos entrevistados quanto à sua adaptação e convivência na empresa. Para Patton (1990), os métodos qualitativos permitem ao investigador o acesso à maior riqueza de dados detalhados a respeito de um reduzido número de casos ou pessoas pesquisadas do que os métodos quantitativos. A utilização do método qualitativo possibilita fazer uma pesquisa em maior profundidade, utilizando-se técnicas que possibilitam a descrição minuciosa e detalhada de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos.

## **Empresas Pesquisadas**

As empresas selecionadas foram de dois setores da indústria: moveleiro e metalúrgico, são de médio porte, consideradas inovadoras quanto à sua tecnologia de produção, empresas solidificadas no mercado, situadas na mesma cidade e bairro e classificadas como do tipo familiar.

## **Plano de Coleta de Dados**

Os fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa foram definidos a partir da coleta de dados realizada nas empresas .

Os dados necessários à resposta ao problema de pesquisa foram obtidos pela utilização dos seguintes instrumentos: registros existentes nas empresas (dados secundários), observação direta e entrevistas (dados primários).

## **Dados Secundários**

Os dados secundários foram obtidos pelo estudo da história das empresas, em análise documental e análise de memorandos, relatórios, entrevistas de desligamento, reportagens das empresas em jornais, revistas, enfim, sua divulgação na comunidade. Por meio desta análise, pretendemos verificar como evoluiu o processo de trabalho, as relações de cultura e de poder nas organizações.

## Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com funcionários, gerentes, encarregados de setor e representantes do sindicato dos dois setores em questão, moveleiro e metalúrgico, para obtenção dos dados necessários à análise do problema de pesquisa.

Na empresa A, foram realizadas entrevistas com três gerentes e dois supervisores, num total de cinco pessoas, o que representa a metade das pessoas que ocupam cargo de chefia. Foram entrevistados trinta e dois funcionários, atingindo 46% dos funcionários que estão na empresa, há mais de quatro anos. A empresa conta, atualmente, com cento e vinte e seis funcionários e, destes, sessenta e nove (55%) ingressaram antes de 1994.

Na empresa B, foram realizadas entrevistas com dois gerentes, três chefes e onze encarregados, totalizando quinze pessoas que ocupam cargo de chefia. Esta empresa possui um nível hierárquico a mais do que a empresa A, que são os encarregados de setor e, por este motivo, consideramos importante analisá-lo separadamente. Foram realizadas trinta e quatro entrevistas com funcionários que estão na empresa, há mais de quatro anos. O número total de funcionários desta empresa é de quinhentos e quatro e, destes, cento e sessenta e seis(32%) ingressaram antes de 1994.

Para a entrevista, foi realizado um roteiro elaborado segundo um conjunto de variáveis organizacionais, proposto por Rensis Likert (1975). O autor defende que a pesquisa é algo significativo para aprimorar a arte de administrar e propõe um formulário com questões de liderança, administração e organização que, segundo ele, proporcionam ensinamentos estáveis e duradouros sobre a empresa

pesquisada. A análise destas variáveis revela os verdadeiros relacionamentos existentes na organização. Foram utilizadas apenas as variáveis relacionadas à cultura, às relações de trabalho e ao poder. A escolha da entrevista, como um dos instrumentos de coleta de informações, justifica-se por ser uma técnica típica de pesquisa qualitativa. Interessou, também, a percepção dos respondentes sobre o assunto, sendo que o entrevistador permaneceu atento às comunicações verbais e atitudinais.

Foi realizado um pré-teste do documento utilizado na entrevista com dois funcionários de uma das empresas, sendo que os níveis de escolaridade foram bem diferenciados. Após, foi feita uma análise das dificuldades, especialmente, da compreensão do instrumento. A testagem permitiu eliminar questões que dificultavam o entendimento do entrevistado, sobreposição de perguntas, expressões conflitantes e que induziam respostas. Todas as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador.

O roteiro de entrevista foi organizado em duas partes. Na primeira, foram obtidos dados de caracterização dos entrevistados como, área de trabalho, função, tempo na empresa, escolaridade, estado civil e idade. Na segunda parte, foram apresentadas perguntas relacionadas ao sujeito entrevistado como membro da empresa, referindo-se a aspectos como, natureza do trabalho, cultura, poder, relações de trabalho e satisfação no trabalho (Quadro n.1). As perguntas, em geral, requeriam respostas diretas, mas com envolvimento pessoal (Anexo B).

Tema / Categorias	Questões
Natureza do Trabalho	4,5,6,7,8,38
Cultura	1,2,3,11,23,26,27,28,29,30,31,32,35,36,37,39
Poder	9,10,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,36
Outras	24,25,32,39

**Quadro 1 - Distribuição das Categorias de Análise no Instrumento de pesquisa**

O contato com os funcionários foi realizado pelos responsáveis da área de Recursos Humanos das duas empresas. Os funcionários foram convidados a participar da entrevista, que iniciava com cumprimentos e apresentação da mestranda, seguida da identificação do entrevistado, com explanação dos objetivos e da duração aproximada da entrevista. Foi garantido sigilo sobre o autor das respostas às perguntas. O local e horário da entrevistas foi agendado pelas empresas.

Todas as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados e as respostas anotadas de maneira que o entrevistado pudesse acompanhar os registros. Os objetivos da entrevista sempre foram lembrados. Não foi estipulado tempo para as respostas. Quando os entrevistados demonstraram não entendimento de uma questão, a pergunta foi refeita, utilizando sinônimos. Todas as entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 1997 e de janeiro a abril de 1998.

### **A Observação**

A observação foi direta, sendo que o próprio investigador recolhia as informações e os sujeitos observados não intervieram na produção da informação procurada. Segundo Bowditch e Buono (1992), as principais vantagens desta abordagem são a flexibilidade e a objetividade. Além disto, com a observação, o pesquisador coleta informações reais e não de relatórios.

As observações foram realizadas diretamente no ambiente de trabalho, verificando o processo de recrutamento, seleção, adaptação ao sistema de carreira



das empresas (como funciona), como os funcionários se comportam diante das lideranças e como as lideranças se comportam.

A observação nas empresas foi centrada no conhecimento das influências dos fatores como: estrutura organizacional, nível tecnológico existente, relações de poder, processo de interação social, valor e estímulo à criatividade, percepções individuais, grupos e padrões de liderança exercida, funções de planejamento, coordenação, organização e controle, processos de comunicação. O método de observação direta é adequado à análise do não-verbal e daquilo que ele revela: as condutas instituídas e os códigos de comportamento, os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos e da sociedade entre outros. (Yin, 1994).

#### **Procedimento para organização e análise dos dados**

Foram montadas seis Tabelas comparativas das respostas obtidas por meio de entrevistas nas duas empresas, A e B. Mesmo sendo um trabalho qualitativo, foi considerado importante, para o melhor entendimento das questões, fazer um estudo em percentuais. Para a análise comparativa, utilizou-se apenas aquelas questões em que ocorreram maiores diferenças nas respostas, sendo que as demais seguem em anexo (Anexo C).

### **3. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO**

A coleta de dados necessários à construção de respostas à pergunta de pesquisa ocorreu no município de São Marcos, interior do estado do RS, na serra gaúcha.

O município possui 17359 habitantes, sendo que 13497 residem na zona urbana (dados do censo do IBGE, de 1995). A cidade foi povoada por italianos, em 1885 e, a seguir, por poloneses, em 1891. Também existem portugueses e negros que já se estabeleceram. Predomina a ascendência italiana e, no que se refere à administração de empresas, os diretores que possuem esta ascendência seguem uma linha rígida de controle com pouca delegação de poderes.

A economia do município é baseada na agricultura (maior produtora de alho do Estado, além de uva e hortifrutigranjeiros), nas indústrias: metalúrgica, moveleira, vitivinícola, malharias e calçadista, e no transporte de cargas. É a cidade brasileira com o maior número de caminhões "*per capita*".

O índice de analfabetismo do município é de 3,0%, sendo que 2,1% são pessoas com mais de 70 anos de idade. A cidade possui nove escolas, sendo três de

primeiro grau completo, uma de segundo grau completo e as demais de primeiro grau incompleto. A universidade mais próxima está localizada a 35 km da cidade, e é responsável pela formação de grande parte dos profissionais do município.

Atualmente, o número de estabelecimentos industriais no município é de 142, de estabelecimentos comerciais é de 354, e empresas prestadoras de serviço são 311. Pelo número de funcionários, nenhuma é considerada grande empresa. Assim, o município possui seis médias empresas (duas do setor moveleiro, uma calçadista, duas metalúrgicas e uma de transportes) e as demais enquadram-se nas categorias de micro e pequena empresa. Segundo a classificação de micro, pequena, média e grande empresa, de acordo com o número de funcionários, a micro empresa possui de um a 20 funcionários, a pequena de 21 a 100 funcionários, a média de 101 a 500 funcionários e a grande, mais de 501 funcionários empregados.

## **4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO**

O setor moveleiro brasileiro é composto hoje por 13500 empresas, sendo 10 mil microempresas (74,1% do total), três mil de porte médio (22,2%) e apenas 500 (3,7%) maior porte, todas de capital nacional e de estrutura basicamente familiar (Arruda, 1997).

A matéria-prima principal utilizada pelos fabricantes de móveis é a madeira (88,4%), seguida do metal (8,8%). Os restantes 2,8% são outras matérias-primas, como plástico, bambu, vime e junco (Arruda, 1997).

O setor de móveis de madeira para residências pode ser dividido em dois segmentos, conforme a matéria-prima empregada: móveis retilíneos de madeira aglomerada e móveis torneados de madeira maciça, conjugada com madeira aglomerada. As indústrias mais modernas do setor estão nestes dois segmentos.

Do ponto de vista tecnológico, o segmento de móveis retilíneos é o mais moderno do país, com linhas completas, sendo executadas com máquinas que utilizam controle numérico computadorizado (CNC). O *lay-out* da maioria destas fábricas se resume em linhas de produção seqüenciais e limpas, que garantem um

fluxo contínuo de produção sem desdobramentos laterais e sem formação de estoques intermediários. Este grau de modernização se explica, em parte, pela acirrada concorrência existente no mercado interno neste segmento de móveis.

O setor de móveis, no Estado, é formado por 2.800 empresas, sendo que mais de 2.000 são de porte de micro e pequena empresa. A parcela mais expressiva se concentra na região de Bento Gonçalves, na serra gaúcha, responsável por aproximadamente 45% da produção do Estado. Elas faturaram, em conjunto, R\$ 1 bilhão em 1995, com incremento de 30,8% em relação ao ano anterior. Este resultado correspondeu a cerca de 18% do faturamento global das indústrias de móveis no Brasil cujo desempenho em faturamento chegou a R\$ 5,7 bilhões no mesmo período (Passos, 1996).

No ano de 1996, a indústria moveleira teve uma taxa de crescimento positiva (20,86%), com bom desempenho em todo o ano.

A indústria moveleira gaúcha vem apresentando crescimento significativo nos últimos cinco anos, com investimentos em torno de US\$ 200 milhões a mais na compra de máquinas e equipamentos para enfrentar a concorrência externa, por um lado, e para conquistar novos mercados, por outro, obtendo maior parcela no valor agregado da indústria gaúcha, sendo que passou de 2,8%, em 1993, de investimentos, para 4,6%, em 1996 (Passos, 1996).

As maiores empresas no setor tiveram crescimento na medida em que procuraram novas alternativas, com o lançamento de novos produtos, com vistas a encontrar novos nichos de mercado e buscar maior cooperação com fornecedores. Tendem, assim, a uma conformação semelhante ao “*cluster*”, situação em que a proximidade entre fabricantes e fornecedores permite a complementaridade e o

desenvolvimento conjunto de melhoramentos com vistas à sustentação e ao incremento de sua competitividade.

De toda produção moveleira gaúcha, 18% do volume produzido abastece o mercado regional, 75% é consumido em outros estados e 7% é destinado para o mercado externo. Mais de 70% das exportações são encomendas da rede de comercialização do mercado alemão que, muitas vezes, fornece o *design* e exige a utilização de material ecológico.

O setor moveleiro apresenta uma estrutura de mercado bastante próxima a um modelo de concorrência perfeita, com significativa pulverização da produção em um grande número de empresas, uma vez que praticamente não existem barreiras para entrada de novos produtos no mercado.

As perspectivas da indústria moveleira gaúcha são de aumento da participação no mercado brasileiro, por sua melhor condição tecnológica e melhor organização setorial. Existe uma preocupação crescente com a qualidade do produto, passando por estudos de *design*, a qual se afirma como um elemento vital na diferenciação do produto.

De uma forma geral, as importações brasileiras de móveis são incipientes se comparadas à dimensão do mercado, mas crescem, rapidamente, com um aumento de 276% nos últimos dois anos, tendência que vem se mantendo (dados da Revista Súmula Econômica, Out/96, p.24).

## Empresa A ( Moveleira)

A empresa A está localizada no bairro industrial do município de São Marcos, interior do estado, a 150 km de Porto Alegre. É familiar e de médio porte, com 126 funcionários, fabrica móveis modulares da linha residencial em chapas de aglomerado, revestidas e com sistema *free-open*<sup>5</sup>. Produz móveis em uma única unidade e comercializa seus produtos através do sistema de *franchising*<sup>6</sup>. Conta atualmente com 35 lojas franqueadas, distribuídas em 35 das principais cidades brasileiras.

Foi fundada, em 1º de julho de 1978, tendo larga tradição familiar na produção de móveis. A tradição moveleira iniciou com o avô paterno dos atuais diretores da empresa. No início de suas atividades, a empresa produzia acessórios para móveis de jardim. No início da década de 80, a produção estava concentrada na linha de estantes e dormitórios populares, sendo estes produtos os carros-chefe da empresa, até o final da década de 80. Em meados de 1988, devido à crise no setor moveleiro, decorrente da inflação após o Plano Cruzado e da diminuição das vendas, a direção decidiu alterar o seu produto, tendo um dos Diretores visitado uma feira de móveis na Europa, onde conheceu o sistema de abertura de portas vertical.

De posse de novos conhecimentos sobre o produto e sobre as novas formas de gerenciamento com enfoque na qualidade total, a direção optou por iniciar a produção de um novo tipo de produto. Deste momento em diante, houve um

---

<sup>5</sup> Sistema de abertura de portas semelhante ao de uma persiana. A porta corre sobre trilhos atrás do móvel. Este sistema é único no país.

<sup>6</sup> É um método para a distribuição de produtos e/ou serviços cujo sucesso depende, fundamentalmente, da capacidade de se reproduzir, em diferentes locais, e sob a responsabilidade de diferentes pessoas, um mesmo "conceito de negócio" ( Guia de Oportunidades em Franchising, 1998).

empenho muito grande em sensibilizar, cada vez mais, os colaboradores<sup>7</sup> da importância da qualidade. Nesta época, também, foi inovado o sistema mercadológico, adotando o *franchising* como canal de distribuição.

Após optar pelo novo produto e pelo sistema de franquia, a empresa, que antes abrangia um mercado popular com produtos de baixo preço, passou a investir num mercado voltado para a classe média alta. O produto oferecido objetiva a praticidade, o conforto e a otimização dos espaços nas residências das pessoas.

O setor moveleiro, atualmente, vive um contexto de grande concorrência. A empresa em questão tem buscado a diferenciação, em virtude da tecnologia utilizada e à constante busca do conhecimento das tendências do mercado europeu.

É hoje a empresa com maior diferencial de produto no setor moveleiro nacional, por causa de seu sistema de abertura vertical de portas, sendo ele exclusivo. Possui uma unidade fabril de 8000 m<sup>2</sup> de área construída com um *lay out* resumido em linha de produção seqüencial e limpa, garantindo um fluxo contínuo de produção sem formação de estoques intermediários e utilizando equipamentos mais avançados, apesar de existirem ainda equipamentos antigos.

Os métodos modernos de administração da produção, visando aumentar a eficiência do processo produtivo, por meio de maior cooperação dos trabalhadores, se encontram difundidos nesta empresa.

---

<sup>7</sup> A empresa, após contato com as novas formas de gerenciamento, decide adotar a denominação de "colaboradores" para todos os que trabalham na empresa.



## Dados e Análise da Empresa A

### A Empresa e a Sua Produção

A empresa A utiliza o *MRP II*<sup>8</sup> e o *Kanban*<sup>9</sup>. Destes, o primeiro determina a padronização na especificação de materiais, métodos e atividades, garantindo dados uniformes para toda empresa e, também, dá condições de se estabelecer um plano de produção a curto, médio e longo prazo, viável e adequado à capacidade produtiva.

O *Kanban* é um sistema de produção comandado pelo uso de cartões. É este conjunto de cartões que vai indicar a quantidade necessária de peças intermediárias a serem produzidas, de acordo com a ordem de produção, para suprir a necessidade do setor seguinte no processo de fabricação. Em cada unidade de produção existem funcionários responsáveis em emitir à unidade anterior, por meio de um cartão (*Kanban*), a informação de quantas peças devem ser produzidas ou a quantidade de matéria prima necessária.

O uso do sistema *Kanban* requer um *lay-out* da fábrica em seções fixas, constituídas por máquinas similares, em uma seqüência de pequenas unidades ou células independentes, que funcionam como cliente e fornecedor.

---

<sup>8</sup> É uma estratégia empresarial suportada por sistemas integrados de informações e que propicia melhor planejamento, facilidade para replanejar, simulação de alternativas e custeio de alternativas (Silveira Jr, 1993).

<sup>9</sup> KANBAN – Sistema visual de informação utilizado para administrar o JIT (Just in time que é uma forma de administração da produção industrial e de seus materiais, segundo a qual a matéria- prima e os estoques intermediários necessários ao processo produtivo são supridos no tempo certo). É um conjunto de cartões que indica a quantidade necessária de matéria prima ou de peças intermediárias a serem produzidas para suprir a célula seguinte (Leite, 1989).

Segundo o Gerente Industrial, a empresa adotou o sistema para estimular a produção em toda a usinagem de peças e em alguns itens de produção, tornando o sistema rápido, seguro, transparente e de fácil interpretação. As informações contidas nos cartões são explicadas a cada funcionário, no momento de seu ingresso no setor de trabalho, e são de simples interpretação, pois são comunicações simples e legíveis.

O processo de produção<sup>10</sup> é realizado em dois setores: na usinagem e no acabamento. O setor de usinagem é dividido em: corte, laminação, esquadrejamento, furação e colagem de bordas e o setor de acabamento é em pintura, montagem e embalagem.

O processo produtivo inicia a partir da chegada da matéria-prima principal, a chapa de aglomerado, que é armazenada em um depósito sem local específico, pois ela não vem sempre com as mesmas medidas e existem chapas de várias espessuras.

O gerente de produção elabora o plano mestre de produção que é um conjunto de lotes de produtos separados por linhas de produção. Atualmente, a empresa trabalha com quatro linhas de produção: duas linhas para dormitórios, uma linha para estantes e outra para cozinhas. A partir da elaboração do plano, o coordenador do setor distribui os cartões para os operadores da máquina seccionadora e da máquina guilhotina. Estes operadores iniciam o processo *Kanban*. A máquina seccionadora (CNC)<sup>11</sup> é acionada para cortar as chapas de

---

<sup>10</sup> Desempenho de um certo número de funções associadas com o projeto, a coordenação e a produção. Estas funções incluem a combinação e a organização de matérias-primas, equipamentos e pessoal para projetar, planejar e fabricar o produto (Clegg, 1992).

<sup>11</sup> Comando Numérico Computadorizado – consiste num comando eletrônico de máquinas, ou seja, ferramentas tradicionais acopladas a um computador que é alimentado com informações relativas à usinagem de um conjunto diversificado de peças (Silva, 1997).

aglomerado e a máquina de guilhotina para cortar as lâminas, de acordo com o especificado no cartão *Kanban*.

Dos trinta e dois entrevistados, quinze trabalham com equipamentos modernos, quinze com equipamentos mais simples e duas pessoas não trabalham com máquinas.

Os funcionários que iniciam o processo conhecem as normas de reconhecimento da matéria-prima, utilizando apenas as que se enquadram nos requisitos considerados adequados para o bom produto final. Este conhecimento é decorrente de treinamentos internos e da prática na função.

As chapas de aglomerado e as lâminas, já cortadas, são encaminhadas pelos funcionários do setor para o processo de prensagem, que é realizado por uma prensa contínua com dois pratos, aquecida por uma caldeira à base de óleo, com temperatura de 90 graus e que possui controle numérico (CN), máquina operada por funcionário treinado para tal.

Os operadores da prensa retiram as peças que saem da máquina e as enviam para o processo de usinagem, passando por uma linha de esquadrejamento, com controle numérico. A peça, nesta etapa, é cortada pela máquina e ajustada, de acordo com a medida especificada para cada peça, que é programada na máquina. Nesta etapa, a função do funcionário é de colocar a peça na máquina e controlar para que saia, de acordo com a programação da máquina.

A próxima etapa é a colagem das bordas, que é realizada por duas máquinas coladeiras de borda, com CNC. As peças são colocadas na máquina a qual saem com as bordas coladas.

As peças, já com as bordas, são encaminhadas para os centros de usinagem. A empresa possui dois centros de usinagem, com uma máquina cada um, para

melhor escoamento das peças, sendo que, de acordo com o tipo da peça, é escolhido o centro de usinagem. Estes centros fazem furação, fresaturas, cortes e rebaixas, sendo que, um dos centros possibilita o trabalho em qualquer tipo de peça e o outro é mais limitado, porém, mais rápido. A tecnologia de ambos os centros de usinagem é avançada, com CNC, operados por pessoas treinadas, com curso de CNC, realizado em entidades especializadas, fora da empresa, e treinamento técnico oferecido pelos técnicos da fábrica que produziu a máquina. Até três anos passados, os funcionários realizavam seis operações para as peças que, hoje, são executadas com uma única operação.

A etapa seguinte é o encaminhamento de algumas peças para o acabamento ( lixação e estucagem), enquanto outras peças vão diretamente para o supermercado (*Kanban*), que é o local aonde são armazenadas as peças e separadas pelas medidas e quantidades, conforme especificado nos cartões. Os operadores escolhem as peças que vão para a lixação e estucagem, pois algumas merecem uma atenção maior, devido à sua localização no módulo pronto, tais como: frentes de gaveta, tampos e prateleiras lineares, rodapés, que por serem peças frontais precisam desta operação, somente depois é que vão para o supermercado.

A partir desta etapa do processo, é iniciado o *MRP II*, que também é baseado no plano mestre de produção. Dois funcionários são responsáveis pela classificação de peças para atender às listas de atividades emitidas por meio do *MRP II*. Estes funcionários separam as peças que são enviadas para a cabine de pintura de borda aonde recebem uma pintura poliuretano, fundo e acabamento.

A próxima etapa é a linha de pintura, que consiste num conjunto de 18 máquinas com comprimento total de 54 metros, máquinas com controle lógico

programável (CLP)<sup>12</sup>. Este conjunto de máquinas é responsável pelo lixamento, pela limpeza e pela secagem das peças, passando pelo seguinte processo:

- ◆ lixação de peças;
- ◆ escovação de peças (limpeza com sistema de exaustão);
- ◆ aplicação de tingimento (um rolo);
- ◆ secagem com raios infravermelhos;
- ◆ pintura (fundo) de acabamento executado por três rolos de pintura;
- ◆ secagem por meio de lâmpadas que emitem raios ultravioleta;
- ◆ lixação do fundo acabamento (para a peça ficar lisa);
- ◆ escovação com sistema de exaustão para puxar o pó;
- ◆ aplicação de tingimento (para fazer a correção das pequenas falhas que ficaram na primeira aplicação);
- ◆ secagem com raios infravermelhos;
- ◆ aplicação de verniz para dar o acabamento, realizada em dois rolos, sendo que um é seguido do outro;
- ◆ túnel de secagem para deixar a peça em condições de uso.

Esse processo de pintura tem duração de, aproximadamente, quatro minutos para cada lado da peça. Até um ano atrás, eram necessárias quatro horas para cada lado.

As peças pintadas vão para a montagem de componentes. Neste setor, os operários colocam as corrediças e frisos frontais e internos, de acordo com os pedidos. Existem vários tamanhos e cores de frisos e corrediças, portanto, a atenção nas especificações dos pedidos é muito importante para evitar erros.

A montagem dos módulos é executada manualmente, com auxílio de algumas máquinas automatizadas, produzidas na própria empresa pelo setor de manutenção. As operações no setor de montagem requerem cuidado e atenção, tanto na qualidade como na exatidão dos tamanhos das peças, para uma perfeita montagem. Normalmente, as peças demoram em torno de quatro horas para serem montadas.

Existem duas linhas de montagem e embalagem, sendo uma para as duas linhas de dormitórios e estantes, que seguem um fluxo, e outra para a linha de cozinhas, que segue outro fluxo, e daí sai a peça montada da empresa.

---

<sup>12</sup> CLP é um controle eletrônico de processos produtivos em fluxo contínuo, recebendo e enviando informações sobre temperatura, volume e pressão (Silva, 1997).

No setor de embalagem, as peças são colocadas manualmente em caixas, de acordo com a quantidade de peças dos módulos. Normalmente, são separadas com papel, dentro da caixa, para proteger o produto. As caixas são coladas e amarradas, com auxílio de uma máquina, e enviadas para a expedição, em que são armazenadas em lotes separados por loja franqueada.

Atualmente, existem 329 tipos de módulos entre todas as quatro linhas de produção e são necessárias 1500 peças diferentes para montagem de tais módulos.

O carregamento é realizado em caminhões baús, que garantem o bom acondicionamento dos produtos durante o transporte.

Nas entrevistas realizadas com os trinta e dois funcionários, foi questionado se eles conheciam o processo de produção da empresa e dezoito pessoas conhecem todo o processo de produção. Quando alguns setores estão com pouco serviço, os funcionários são deslocados para outros setores e isto favorece o conhecimento do processo de produção.

Quanto à possível necessidade de mudanças do processo, dezoito entrevistados afirmaram que não é necessário mudar, enquanto dez não possuem conhecimento suficiente para opinar se deve, ou não, mudar e apenas quatro acreditam que existam coisas que podem ser mudadas com relação ao processo, principalmente, no que se refere ao *lay-out* atual.

Outra questão apresentada foi se o trabalho que executam é repetitivo. Dezesesseis funcionários envolvidos na pesquisa não consideram repetitivo o seu trabalho, mas os demais consideram-no. Quando questionados sobre a possibilidade de executar o seu trabalho de outra maneira, a resposta de trinta e um funcionários é de que não conhecem outra maneira de executar o trabalho e apenas um afirmou que existe outra maneira, mas necessita de maiores investimentos em máquinas.

Quanto às condições de trabalho (ruído, temperatura, iluminação), dezoito dos entrevistados afirmaram que estão boas, e os demais queixaram-se do barulho, da temperatura ou da iluminação. Neste aspecto, foi observado que no verão, com a elevação da temperatura externa, há um aquecimento do ambiente interno, prejudicando as condições de trabalho e, quanto ao barulho, em setores como o da seccionadora, o nível de barulho é maior, mas todos usam os protetores auriculares.

Quanto ao processo de trabalho, verificamos na empresa uma preocupação na redução do *setup* das máquinas, sempre na busca de menores tempos possíveis. Os operadores das máquinas são responsáveis pelo *setup*. Esta tarefa lhes foi delegada por meio de treinamento e acompanhamento, no local de trabalho, pela supervisão.

As respostas da questão sobre como resolvem os problemas do dia-a-dia complementa o que foi observado quanto à responsabilidade delegada aos funcionários, pois a maioria afirmou que tenta resolver sozinho os problemas e só chama o supervisor quando não consegue resolvê-los; três responderam que chamam o supervisor, imediatamente, quando surgem problemas e, apenas um, solicita auxílio de colegas ao invés de chamar o supervisor. Constatamos que a maioria possui autonomia para resolver os problemas de produção quando são possibilitadas as condições para tal.

Os estoques intermediários, ao longo do processo, são pequenos, seguindo as especificações dos cartões *Kanban*. Os lotes de produção são flexíveis em decorrência da forma de comercialização. A busca da eliminação do desperdício é intensa na empresa, mas observamos, em algumas etapas do processo, que há falta de controle. Por exemplo, no setor de laminação, em razão da não conformidade da

matéria-prima, os funcionários selecionam o que pode ser utilizado e o restante não é reaproveitado.

O controle da qualidade é realizado pelo operador, ao longo do processo. Para tal fim, são utilizadas técnicas estatísticas, em alguns setores da empresa, como o setor de corte de chapas onde está a máquina seccionadora, que corta as chapas de aglomerado, o que dá início ao processo de fabricação do produto. Outro é o setor de lâminas, em que ocorre a laminação das peças de aglomerado já cortadas. Na linha de pintura também é feita a verificação. O controle é feito para saber quanto de matéria-prima é aproveitada e quanto é desperdiçada.

O benefício principal do controle da qualidade é a satisfação dos clientes, tanto internos quanto externos. Esta qualidade é definida por alguns diretores como resultado do fato de as pessoas se sentirem bem no trabalho, ou seja, se as pessoas se sentem bem no local de trabalho é mais provável que seu trabalho tenha qualidade superior ao daquele que não se sente bem no local de trabalho. Os dirigentes acreditam que somente com uma boa qualidade de vida é que se pode obter uma gestão de qualidade total. Por isto, oferecem benefícios, como o de todos os dias, às 9 h, ser oferecido café e sanduíche e, às 15 h e 30 min, suco e bolachas para todos os funcionários, servido no próprio chão de fábrica, sendo que os funcionários vão se revezando para fazer o lanche. Às 23h 30min é oferecido jantar ao turno da noite.

A empresa desenvolve um programa de qualidade total chamado SHIB - Aprendendo e Crescendo Juntos (Sistema de Humanização Integrada B), conjunto de ações, visando aperfeiçoar, educar e satisfazer às necessidades das pessoas. Os meios para chegar ao aperfeiçoamento das pessoas são: educação e treinamento, CCQ, sistemas de produção e *housekeeping* (5 "S"). Todos os



funcionários participaram de treinamento sobre o funcionamento do SHIB, nos primeiros dias de trabalho (Anexo D).

A empresa utiliza, em determinados processos, máquinas universais e, em outros, máquinas de automação flexível, isto devido às diferentes matérias-primas utilizadas, como madeiras, chapas de aglomerado e produtos plásticos.

Atualmente, o seu parque fabril está bastante automatizado, com máquinas de última geração, vindas da Itália e da Espanha. Várias máquinas são computadorizadas. A empresa, em menos de três anos, adquiriu uma seccionadora (corte) CNC, uma prensa CLP, uma linha de esquadro CLP, duas coladeiras de borda CNC, duas furadeiras CNC e uma linha de pintura composta por 18 máquinas, todas CLP. Para manter atualizado o seu parque fabril, participa, desde 1986, anualmente, das maiores feiras de máquinas do setor que são realizadas na Alemanha e na Itália. O objetivo é melhorar as condições de trabalho, diminuindo o barulho, a poeira e o esforço físico e, também, manter o mesmo número de funcionários, que é o mesmo de dois anos atrás. Com os investimentos em máquinas e treinamento de pessoal, houve um aumento significativo da produção em média de 18%, em dois anos.

### **Cultura Organizacional**

O entendimento da cultura desta organização foi realizado por meio de observações em alguns de seus aspectos visíveis, que estão relatados em seqüência.

A empresa possui logotipo em cores vermelho, azul e branco que está estampado na bandeira da empresa, exposta em frente ao prédio da administração

e impressa no uniforme da empresa e em todos os seus documentos. Utiliza, também, o logotipo do SHIB (Sistema de Humanização Integrada B) com o slogan “Aprendendo e Crescendo Juntos”, impresso nas camisetas e manuais de treinamento.

A recepção a visitantes é realizada pela responsável da portaria, que também é telefonista. Existe um amplo estacionamento para funcionários e outro menor, para os visitantes. As áreas de circulação, tanto na administração como na produção, são amplas e livres de objetos, facilitando o deslocamento das pessoas e dos materiais. As três salas de reuniões existentes são utilizadas para receber visitantes e realizar reuniões com funcionários. O auditório, com capacidade para trinta pessoas, tem cadeiras confortáveis e é equipado com aparelho de TV, vídeo- cassete, retroprojetor, quadro branco e tela e é utilizado com frequência.

As salas da administração são amplas e abrigam vários setores, num mesmo ambiente sem divisórias, apresentando mesas e armários bem organizados.

Para o melhor entendimento da cultura organizacional, foram observados alguns itens propostos por Alves (1997): ambiente empresarial, crenças e valores (reação aos incidentes críticos, objetivos globais, características da gestão de RH), sistemas de comunicação, sistemas de símbolos (heróis, ritos, festas, história) e endoculturação e treinamento (forma de recrutamento e seleção, socialização, reação da empresa para com os comportamentos considerados desviantes, modelo de comportamento das pessoas que conquistam o sucesso, prioridades e oportunidades de treinamento).

### **a) Ambiente empresarial**

O relacionamento com fornecedores e clientes é cortês. Observamos na prática o que é pregado nos treinamentos de qualidade, no sentido de tratar como cliente interno e externo e parceria com fornecedores. Desde a recepção até os responsáveis pelos setores, todos atendem aos fornecedores gentilmente, mesmo que não exista interesse em adquirir o produto oferecido. Um fornecedor relatou que é sempre bem recebido na empresa e se sente bem lá, mesmo quando não compram o seu produto.

Uma das questões da entrevista com os funcionários, que estão na empresa há mais de quatro anos, referia-se ao fato de como consideram este lugar para trabalhar. Dezesete entrevistados consideram bom, e quinze, ótimo local para trabalhar. Uma outra questão se referia a ter planos de sair da empresa nos próximos doze meses. A resposta da grande maioria (trinta) foi de que não pensam em sair da empresa, neste período, e somente duas pessoas pretendem sair num período de doze meses.

Observamos um relacionamento amigável da empresa com o Sindicato. Um dos facilitadores (assessor do gerente de produção) da empresa é dirigente sindical e incentivado pela empresa a participar das reuniões, dos debates. É ele quem traz para a empresa as informações do Sindicato, e parece não haver pressão do Sindicato sobre a empresa.

O Presidente do Sindicato da categoria na região confirma que não existe dificuldade de negociação com esta empresa, sendo uma das melhores da região

para conversação. Atualmente, quarenta e três funcionários de seu quadro de funcionários estão associados.

Dos funcionários envolvidos na pesquisa, a grande maioria (trinta e um) afirmou que a empresa segue as normas trabalhistas vigentes no país e apenas um funcionário não sabia se a empresa segue totalmente as leis porque não tem conhecimento de leis para afirmar isto.

### **b) Crenças e Valores**

Os diretores acreditam que para a empresa prosperar, de fato, os funcionários também devem evoluir. O trabalhador é considerado um “colaborador”, ou seja, uma pessoa que está ao lado da empresa, colaborando, e que sem ela a empresa não teria razão de existir. Esta crença é compartilhada pelos gerentes e supervisores, que incentivam seu pessoal a participar de treinamentos e, principalmente, a voltar a estudar, pois o estudo propicia maior abertura para enfrentar as situações de mudanças que ocorrem no mundo e na empresa, de modo especial, nas situações em que é necessário resolver problemas, segundo informações obtidas com o gerente de RH.

A idade dos diretores varia entre 38 e 43 anos e o grau de escolaridade predominante é de segundo grau, sendo que um deles tem nível universitário.

As pessoas que ocupam cargo de chefia possuem nível de 2º grau e idade na faixa de 30-40 anos. A maioria vive no mesmo município em que está instalada a empresa, são casados e do sexo masculino e estão na empresa há mais de 10 anos.

Quanto aos incidentes críticos, os diretores demonstraram a preocupação em resolvê-los, da melhor maneira possível, para garantir a sua sobrevivência, buscando

informações e orientações com profissionais capacitados (assessorias). Neste aspecto, observamos que existe uma certa humildade por parte da direção da empresa, por reconhecer suas limitações e buscar recursos especializados, quando em situações de dificuldades e também quando implantam inovações, tanto em busca de profissionais capacitados, como busca de conhecimentos pela própria diretoria. No que tange ao aspecto tecnológico, a empresa investe maciçamente em tecnologia de ponta, pois acredita que para ser competitiva, manter a qualidade dos produtos e desenvolver móveis com *design* avançado, a tecnologia para execução deve ser avançada. No que se refere a aspectos comerciais, segue a mesma linha, seguindo com o sistema de distribuição chamado *Franchising*.

Uma das questões das entrevistas com os funcionários do chão de fábrica foi : “Se a empresa enfrentou crise, como reagiu a ela”? E as respostas mostraram que vinte dos entrevistados não tinham conhecimento se a empresa havia enfrentado alguma crise; sete informaram que a empresa havia enfrentado uma crise em 1988, quando houve muitas demissões, mas que, com o esforço e a competência das pessoas que ficaram na empresa, conseguiram superá-la; duas pessoas informaram que a direção superou a crise, buscando novas tecnologias; um afirmou que a empresa superou a crise com a valorização de seu produto e, também, das pessoas que ali trabalhavam, e um disse que a empresa enfrentou a crise lançando novos produtos.

Os objetivos globais são estabelecidos pela direção que definiu a missão da empresa como sendo “Produzir móveis e serviços que proporcionem soluções, promovam status e conforto aos clientes”. A partir desta missão, foi definida também a missão para com os funcionários, com os clientes, fornecedores, franqueados e

acionistas (no Anexo D se encontra a missão da empresa para com os funcionários, clientes, acionistas e sociedade- SHIB).

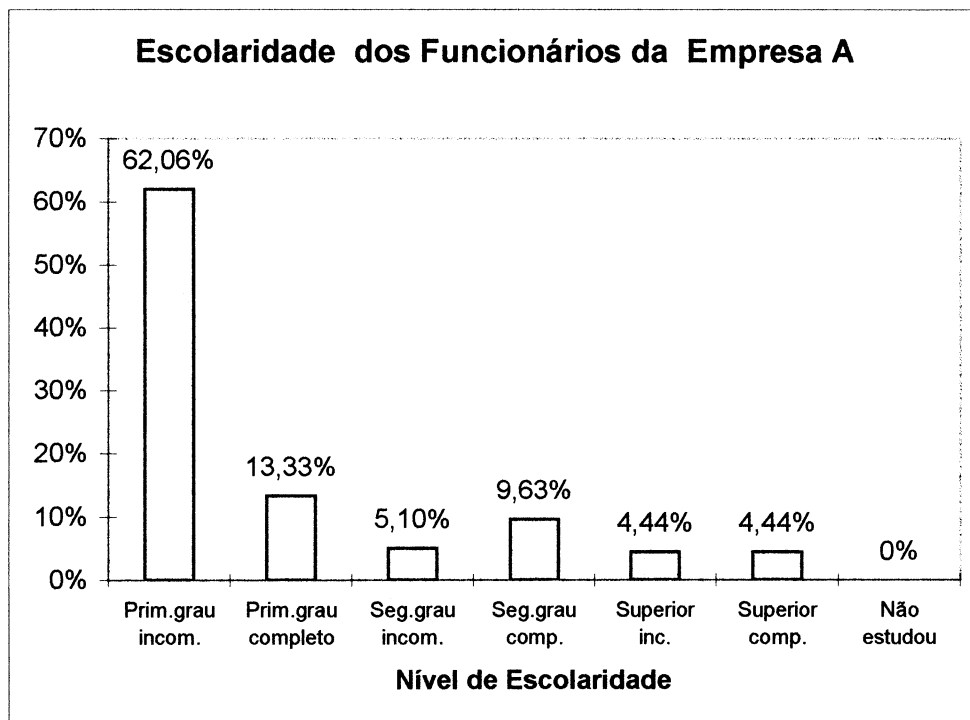
A direção realiza um planejamento estratégico a médio e longo prazo e um plano operacional, sendo este, definido com a participação da direção, dos gerentes, dos supervisores e dos técnicos de produção. Este plano é composto por objetivos e metas para os próximos três anos e é divulgado para os demais funcionários em treinamentos do SHIB.

As políticas empresariais são implantadas após observações e estudos de possibilidades. No momento em que percebem que uma das políticas não está funcionando como era esperado, a direção e a gerência analisam-na e, em caso de verificação de sua insuficiência, eliminam-na ou substituem.

No que se refere à caracterização dos recursos humanos da empresa, dos trinta e dois funcionários abrangidos pela pesquisa, dezessete são do sexo masculino e quinze do sexo feminino, na maioria casados, de baixa escolaridade (1º Grau incompleto), idade entre 14 e 40 anos e o período que estão na empresa vai de 4 a 6 anos. A maioria vive no município aonde a empresa está instalada.

A escolaridade dos funcionários da empresa é apresentada no Gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Escolaridade dos Funcionários da Empresa A



Fonte: Dados de pesquisa obtidos com o Gerente de Recursos Humanos da Empresa A, referente ao ano de 1998.

Observamos que a grande maioria (62,06%) tem 1º Grau incompleto e apenas uma minoria (9,63%) concluiu o 2º Grau. Para superar esta defasagem, neste ano de 1998, sessenta e seis funcionários da empresa estudam em diversos cursos, desde a educação básica até o ensino superior.

A empresa criou o “Projeto Caminhar”, com o objetivo de conceder auxílio financeiro para custear despesas de ensino curricular supletivo, ensino superior, cursos técnicos, de aperfeiçoamento e de cursos pré-vestibulares, conforme as necessidades da empresa e o aproveitamento e freqüência dos alunos.

A meta do “Projeto Caminhar” é o crescimento intelectual e profissional do funcionário e, conseqüentemente, a formação de quadro de pessoal capacitado, para suprir as necessidades da organização. Pelo projeto, a empresa propõe-se a pagar 80% (oitenta por cento) do custo do curso, que será restituído caso o estudante não

apresente bom aproveitamento ou quando ele for inferior ao requisito para obtenção do auxílio.

Nesse período instável, economicamente, é muito difícil que alguém tenha estabilidade em qualquer organização. Na empresa em questão, a direção afirma que estabilidade ninguém tem, mas se as pessoas desempenharem bem suas funções, cumprindo com suas obrigações e procurando seu autodesenvolvimento, é possível que permaneçam por muito tempo. Aquele funcionário que nada faz para melhorar seu desempenho e aperfeiçoamento está com seus dias contados, mesmo assim, a maioria (vinte e oito) dos entrevistados sente-se estável e somente quatro se sentem inseguros. Quanto aos chefes, três consideram-se estáveis na empresa e dois responderam que não possuem estabilidade, portanto, proporcionalmente, há mais insegurança por parte das chefias do que por parte dos funcionários. Isto se justifica pelo fato de as chefias serem mais “cobradas” quanto à atualização profissional, ao desempenho do setor, enfim, as exigências são maiores.

As pessoas que exercem cargos de chefia na empresa estão nesta função há vários anos e receberam formação profissional. O mais novo gerente está nesta função há um ano. Quando surgem vagas para cargo de chefia, existe a preocupação em promover uma pessoa capacitada para tal, sendo testada a sua capacidade de relacionamento, de liderança e organização. Dos cinco chefes entrevistados, com apenas uma exceção, todos os demais passaram, no mínimo, por mais de dois cargos, antes de receberem esta promoção.

A empresa procura manter o sistema de recompensas em equilíbrio com o mercado, realizando pesquisas informais com outras empresas, e estipula os valores, conforme as demais e, também, de outros setores. Atualmente, a média salarial dos operadores é de R\$ 599,00, a média geral da empresa é de R\$ 667,00.



Uma pesquisa realizada, em setembro de 1997, pela ARH (Associação de Recursos Humanos da Região Serrana), demonstra que a média salarial dos funcionários de empresas de médio porte, com escolaridade de 1º Grau Incompleto, é R\$ 476,98. Considerando a média da empresa, de R\$ 599,00, conclui-se que os salários ali oferecidos são superiores aos pagos pelas indústrias da região.

Entre os funcionários entrevistados, quatorze declaram estarem satisfeitos com o salário que recebem, dez, parcialmente, e nove não estão satisfeitos com o salário. Entre os chefes, quatro estão satisfeitos e um não está totalmente satisfeito com o salário que recebe. Há, portanto, proporcionalmente, maior satisfação em relação a seus salários por parte das chefias.

Os critérios de avaliação de desempenho utilizados são: produtividade, qualidade do serviço, participação (assiduidade e colaboração) e treinamentos (internos e externos). Para decidir sobre aumento de salário é realizada uma avaliação, de acordo com o sistema de cargos e salários, que é dividido em níveis. Quando um funcionário se sobressai, há uma expectativa de que desempenhe tarefas, funções de maior complexidade, a partir do cargo que ocupa como, por exemplo, de auxiliar para operador. O resultado final da avaliação repercute no salário, pois se houver progresso na função e promoção, receberá aumento salarial.

A maioria dos funcionários afirma que são avaliados em entrevistas, quando são explicados os critérios de avaliação, mas dois não souberam informar em que aspectos são avaliados. Todos os chefes entrevistados afirmaram que são avaliados em entrevistas periódicas. Dos trinta e dois funcionários, dezoito informaram que não sabem qual é o nível máximo que podem ocupar na empresa, cinco almejam chegar ao cargo de supervisor ou gerente, para quatro o cargo que ocupam é o máximo a que poderiam almejar, em razão de sua baixa escolaridade, três acreditam que

podem chegar a operar uma máquina com CNC, um almeja o cargo de eletricista e outro pretende se aperfeiçoar no cargo atual. Há, portanto, uma incerteza quanto ao futuro profissional para a metade destes funcionários.

A empresa busca, mediante recompensas financeiras advindas da participação no processo de produção (Probon - Programa de Produtividade BT), aumentar a motivação dos funcionários. O Probon é um plano de incentivo aos ganhos de eficiência. Com a instituição deste programa, a organização espera:

- ◆ - proporcionar aos colaboradores a oportunidade de retribuir, pelo prêmio mensal, direta e imediatamente, os resultados adicionais provenientes das melhorias da eficiência interna;
- ◆ - melhorar, cada vez mais, a competitividade de seus produtos no mercado, oferecendo aos clientes bons produtos a preços acessíveis, com o incremento da produtividade e eficiência em todos os setores da empresa;
- ◆ - estimular cada um dos colaboradores a desenvolver os melhores esforços na utilização racional e eficiente dos recursos, tais como: tempo, materiais, máquinas, equipamentos, e outros, de que cada um dispense na realização das tarefas de sua função.

Os beneficiários do PROBON são os funcionários, em diferentes funções e níveis de cargos em todas as áreas, em atividade no período de vigência do programa, pois, se houver prêmio, ele será mérito do esforço coletivo em não se ausentarem da empresa durante o mês.

Para a apuração, a empresa transforma todos os produtos produzidos e embalados no mês em módulos padrão<sup>13</sup> e, após, são divididas as horas efetivamente trabalhadas pelo número de módulos padrão, determinando, como resultado, a obtenção do tempo gasto na sua fabricação.

A condição para alcançar o prêmio é o alcance da produtividade conforme a

Tabela 1:

---

<sup>13</sup> É um módulo de uma porta e quatro gavetas que foi eleito padrão por sua grande circulação em uma determinada época. Para a sua produção são necessários 5,9 m<sup>2</sup> de chapa de aglomerado. Esta medida serve para fazer o cálculo de quantos módulos padrões foram produzidos no mês, conforme as chapas utilizadas.

**Tabela 1 - Tempo de produção x prêmio ( Probon- Empresa A)**

Tempo de produção	Prêmio
5,50 h	R\$100,00
6,80 h	R\$ 90,00
7,40 h	R\$ 80,00
8,00 h	R\$ 75,00
8,60 h	R\$ 70,00
9,25 h	R\$ 25,00

Fonte: Departamento de RH Empresa A

A empresa adota, também, outras práticas para estimular os empregados, tais como comemorações (aniversário com o diretor, reunião dos familiares, e outros), planos de saúde, lanche para os funcionários, associação dos colaboradores da empresa A (ACB), além de encontros anuais sobre qualidade e produtividade, ao mesmo tempo da festa de final de ano.

O plano de saúde é subsidiado em 50% e é oferecido a todos os funcionários, sendo que o restante é descontado do salário. Os familiares têm acesso ao plano de saúde, mas este é pago pelo próprio funcionário.

A Associação dos Colaboradores da empresa A é formada pelos funcionários, e sua diretoria muda a cada dois anos. O seu objetivo principal é promover eventos culturais e recreativos para os funcionários, o que fortalece a integração e intensifica as relações interpessoais. A ACB oferece aos associados convênios com algumas lojas do município, em que ganham descontos em suas compras.

A empresa possui grupos de CCQ<sup>14</sup>, que têm a finalidade de envolver as pessoas no levantamento e na resolução dos problemas. Criada por iniciativa da empresa, esta técnica é utilizada desde 1989. Os grupos estão reiniciando as

<sup>14</sup> Círculos de Controle da Qualidade – pequenos grupos de trabalhadores que se reúnem com o objetivo de discutirem questões gerais sobre qualidade e produtividade. Fazem parte dos programas de participação dos trabalhadores com a finalidade de envolver os empregados no processo

reuniões, após uma pausa de um ano, que foram interrompidas porque, segundo a direção, não estavam sendo lideradas satisfatoriamente. Os funcionários eleitos, líderes dos grupos, não haviam sido treinados para coordenarem as reuniões, o que gerou privilégios para alguns funcionários, prejudicando a integração dos membros dos grupos. A participação dos trabalhadores era positiva, os líderes é que não estavam coordenando adequadamente. Por este motivo, foi oferecido um curso de treinamento para líderes de CCQ, sanando as dificuldades existentes.

Cada grupo de CCQ é formado por quatro a oito pessoas de um mesmo setor, não necessariamente do mesmo nível hierárquico, e a participação é voluntária. As reuniões ocorrem mensalmente, em horário de expediente, e duram uma hora. Os funcionários adotam um processo definido para a solução de problemas (*brainstorming*) ou para melhoria da qualidade. Os participantes são treinados no uso de processos de solução de problemas ou de melhoria da qualidade. Cada grupo é constituído por líder e vice-líder. Os resultados dos trabalhos realizados pelos grupos de CCQ estão fixados em quadros e cartazes em vários pontos da empresa.

No final de cada ano, é realizado um encontro com o objetivo de prestigiar os projetos desenvolvidos e premiar o melhor deles. Deste encontro participam todos os colaboradores. O grupo que realiza o melhor projeto é convidado a participar do Encontro Nacional da Qualidade, que ocorre todos os anos, em Gramado. No ano de 1997, a direção da empresa convidou, aproximadamente, vinte colaboradores para participarem de um treinamento sobre liderança de grupos de CCQ. Após o treinamento, os colaboradores, que se sentiram aptos, assumiram o cargo de líder de um grupo.

---

produtivo, estimulando formas de organização do trabalho e de tomada de decisão, as quais,

Uma questão da entrevista dizia respeito aos benefícios que a empresa oferece (Anexo E). A maioria dos entrevistados (vinte e seis) valoriza, primeiramente, o plano de saúde, em seguida, o PROBON (vinte e quatro funcionários). O Projeto Caminhar, o Aniversário com o Diretor e o lanche são lembrados por 50% dos entrevistados e, em menor número, a ACB, a Festa da Família, o Troféu Qualidade e o Encontro da Qualidade e Produtividade. Um número pequeno de funcionários lembrou do fumódromo, da possibilidade de participação, da liberdade e do SHIB, como benefícios oferecidos pela empresa.

Questionados sobre que outros benefícios a empresa poderia oferecer, a maioria não soube responder; cinco lembraram o atendimento odontológico; um, o parque recreativo e, outro, o Kit escolar para estudantes do segundo grau.

### **c) Sistemas de Comunicação**

A comunicação é bem disseminada pelos canais formais (quadros informativos, folhetos e jornais) até o chão-de-fábrica. O gerente de Recursos Humanos confere se, realmente, as informações necessárias foram transmitidas a todos os interessados. Observamos uma comunicação informal bastante ativa e eficaz, que é usada pelos membros da empresa quando acreditam ser necessária para melhor divulgação de determinadas idéias. Mensagens curtas e claras são usadas para divulgar metas que todos podem atingir como, por exemplo, a de produzir o módulo padrão em cinco horas.

Há uma preocupação da direção e dos gerentes de deixar tudo claro, principalmente, no que se refere aos direitos trabalhistas dos funcionários. Para isto, são distribuídos cartazes em vários pontos da fábrica. Notícias como: visitas de

fornecedores, considerados importantes pela direção da empresa, viagens de funcionários, gerentes e diretores, entre outras, sempre são divulgadas por meio de cartazes ou em quadros informativos, bem como há frases motivacionais espalhadas em diversos pontos da empresa.

A maioria dos funcionários (vinte e nove) considera que são bem informados sobre os assuntos que dizem respeito à função que ocupam, e três funcionários responderam que nem sempre são informados.

Os meios de comunicação escritos utilizados na empresa são: manuais, relatórios, ofícios, e outros, todos, em geral, são produzidos com a preocupação de que sejam apresentáveis e legíveis. Apresentável, no sentido de aparência, atratividade; legível, no sentido de seguir as normas de português, com vocabulário simples, entendido por todas as pessoas, seja qual for a escolaridade, usando a tecnologia disponível na organização. Periodicamente, um funcionário, com conhecimentos e capacidade para ensinar, é designado a dar treinamento de computação para outros funcionários, independente de função, seja na administração ou na produção. Eles são escolhidos pelos gerentes, pelas habilidades e, também, de acordo com sua disponibilidade de horários. O objetivo é que mais pessoas tenham acesso aos equipamentos de que a empresa dispõe e que para os relatórios sejam utilizados estes recursos.

A comunicação oral, no entanto, é que predomina. O uso de telefone é geral, o que facilita o sistema gerencial, bem como reuniões periódicas, com horário de início e término, afora as conversas informais entre os funcionários dos diferentes setores. Na administração da empresa, vários setores dividem a mesma sala, em células de trabalho, o que facilita a conversa informal. No momento em que um

funcionário quer falar com uma pessoa de outro setor, ele tem liberdade e proximidade para tal.

Existe a preocupação, por parte da direção da empresa, em manter uma imagem positiva na comunidade. Assim, por meio da rede escolar, divulga o que faz, como é o seu processo de produção e como é tratada a questão de exigência mínima de escolaridade para ingresso na empresa. Mensalmente, divulga, em um dos quatro jornais locais, a melhor idéia apresentada por seus funcionários, juntamente com a foto do funcionário, recebendo o Troféu Qualidade (Anexo F). Também são divulgadas informações referentes a acontecimentos, como as comemorações referentes ao dia primeiro de maio, à festa dos trabalhadores e familiares e outros. O *slogan* do Sistema de Humanização Integrada da empresa A é usado em reportagens e nas camisetas da empresa, que é “SHIB – Aprendendo e Crescendo Juntos”.

A empresa utiliza pesquisas de opinião para atender objetivos específicos como, por exemplo, decidir sobre aonde realizar o encontro anual de qualidade e produtividade. Em 1997, o local escolhido foi o proposto pela maioria.

Todos os funcionários entrevistados (trinta e dois) afirmaram que é possível participar da administração da empresa. A maioria deles (vinte e nove) considera como forma de participação o diagrama espinha de peixe (Anexo G), dois funcionários lembram o “aniversário com o diretor” e um lembrou da participação pelos grupos de CCQ, que estão sendo reativados.

#### **d) Os Símbolos na Organização**

Alves (1997) considera os ritos, festas, heróis e história como alguns símbolos que oportunizam o desvendar da cultura organizacional.

Quando questionados sobre a imagem de um herói, seis funcionários afirmaram existir um herói na empresa, que é o Diretor industrial, acionista da empresa e um dos fundadores; ele ocupa esta posição desde a sua fundação. Quando solicitados que falem sobre o porquê, a resposta foi unânime: *“porque, quando ele diz algo, ele cumpre, ou seja, se ele diz que vai fazer determinada coisa, ele faz e isto dá confiança a todos e justifica o sucesso atual da empresa”*. Outras pessoas, em menor número, consideram o gerente industrial um herói, pois ele resolve os problemas mais diversos na produção, além de ter uma excelente comunicação com as pessoas e paciência em ouvi-las. Entre os chefes, quatro consideram o Diretor Industrial o herói. Os heróis são aquelas pessoas que têm coragem e persistência de *“fazer aquilo que todos almejam, porém, têm medo de tentar”*. Segundo Freitas (1991), normalmente, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, fornecem modelos, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Todos os funcionários entrevistados conhecem os fundadores e, segundo eles, a sua influência é muito grande, pois são os atuais diretores da empresa.

A festa do trabalhador, realizada anualmente no dia do trabalho, com a presença dos familiares, com várias atividades programadas para divertir os funcionários e também os familiares, como gincanas, torneios esportivos, é um rito que a empresa preserva há muitos anos. O “Aniversário com o Diretor”, que ocorre mensalmente, é outro exemplo. A comemoração do aniversário dos colaboradores com o diretor é uma forma de envolver as pessoas e favorecer maior integração.



Tem como principal objetivo comemorar o aniversário do colaborador, pois esta data é considerada especial pela empresa. Uma vez por mês, com local e horário pré determinado (em 1998, é realizado nas terças-feiras, às 17 h, no refeitório da empresa), o diretor industrial reúne-se com todos os aniversariantes do mês para uma conversa informal e juntos comemoram os aniversários com um bolo. Na ausência do diretor industrial, participa o diretor comercial. Neste encontro, a empresa oferece um cheque-presente a cada aniversariante, que pode ser trocado por mercadorias numa determinada loja do município.

O Troféu Qualidade é entregue, mensalmente, ao autor da melhor idéia do mês, afixada no quadro espinha de peixe, juntamente com o cheque-Supermercado, este também é um exemplo de rito cultivado na empresa e utilizado como elemento motivacional. Os diagramas estão afixados no Setor Administrativo, no Setor de Manutenção da empresa e na entrada principal da fábrica, para que cada funcionário possa escrever sua idéia. Uma comissão avalia as idéias, de acordo com alguns critérios estabelecidos como: melhoria da qualidade do produto, aumento da produtividade, redução de custos, melhoria do ambiente de trabalho e criatividade. Cada um destes critérios vale 10 pontos. A idéia que somar o número maior de pontos é premiada.

Todos os anos, no mês de julho, é rezada uma missa no local de trabalho, em comemoração ao aniversário da empresa, e todos são convidados a participar.

Os ritos chamam atenção para como os procedimentos são executados, estabelecem de que maneira as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”, apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores. Além de oportunizar a integração social, a direção da empresa preocupa-se com a

divulgação de sua história, que é outro aspecto proposto por Alves (1997) para desvendar a cultura da organização.

A direção da empresa faz com que as pessoas conheçam sua história, como ela foi criada, como os produtos eram fabricados e como obteve sucesso. Esta história é narrada no Programa de Integração, em treinamentos com os franqueados e em alguns eventos, como no Encontro da Qualidade e Produtividade, que ocorre anualmente, além de ser divulgada em conversas informais pelos diretores e funcionários mais antigos. É baseada em fatos reais, tanto positivos como negativos.

Esses relatos reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.

#### **e) Endoculturação e Treinamento**

O recrutamento e a seleção de funcionários são processos de socialização, que auxiliam no delineamento da cultura da organização e são incluídos no item “endoculturação e treinamento”, conforme proposta de Alves (1997).

Os interessados em ingressar no quadro de funcionários da empresa dirigem-se à portaria da fábrica, e são atendidos pela recepcionista. O número de candidatos é grande, uma média de 30 pessoas, por dia. Atualmente, não estão sendo preenchidas fichas de solicitação de emprego, a recepcionista apenas informa que não estão contratando. Quando necessário, é pelos seus funcionários que buscam atrair novos colaboradores, divulgando mediante quadros informativos a necessidade de preenchimento de vagas. As pessoas indicadas preenchem uma ficha que, posteriormente, será avaliada pelos gerentes de RH e industrial, que escolhem os candidatos mais habilitados.

Em nível operacional, é exigido do candidato o primeiro grau completo ou a disposição de estudar, além de possuir os requisitos necessários para o desempenho da função em que há vaga.

Para as funções técnicas, é realizado um recrutamento externo em escolas técnicas e universidades. Eventualmente, são colocados anúncios em jornais da Região, oferecendo vagas que requerem maior qualificação. Neste caso, após analisados os currículos dos candidatos, o diretor industrial e o gerente de RH entrevistam-nos e selecionam os mais qualificados, que passam pelo programa de integração da empresa, realizado no primeiro dia de trabalho pelo Departamento de RH.

O novo funcionário passa por um processo de socialização. Por meio do programa de integração, realizado desde 1986, são informadas as normas, os horários, os meios de transporte e os benefícios que a empresa oferece ( Anexo H) tão logo o funcionário tenha sido contratado.

A maioria dos entrevistados (vinte e nove) afirma que se adaptaram facilmente à empresa e quatro funcionários enfatizaram que foi difícil se adaptarem, pois nunca haviam trabalhado antes em indústria moveleira (dois deles vieram de indústria calçadista e dois de indústria metalúrgica).

A empresa adota critérios específicos para avaliar condutas, consideradas desviantes. Quando algum funcionário apresenta conduta, considerada desviante como, por exemplo, chegar atrasado com freqüência, não ter o cuidado necessário com os produtos em fabricação ou, ainda, brigar com colegas, o responsável pelo setor em que este funcionário trabalha dirige-se a ele e, mediante diálogo, faz uma repreensão. Existe a preocupação de todos em resolver logo o acontecido.

Eventualmente, ocorrem demissões no caso de, após repreensão, não ocorra mudança de atitude por parte do funcionário.

Os conflitos eventuais, normalmente, são administrados pelos responsáveis do setor em que ocorrem, se isto não for suficiente são levados para a gerência e, em, último caso, para a direção. Segundo informações do gerente de RH, em anos anteriores, a atitude da empresa, no que se referia a conflitos, era mais paternalista. Em várias situações foram evitadas demissões, por haver um sentimento de “pena” e desejo de dar mais uma chance, entre tantas que já haviam sido dadas.

O nível de cooperação entre os funcionários aparenta ser muito bom e não está evidente se existe competição entre eles. Existe uma partilha dos sentimentos pessoais entre os funcionários, o que foi observado em testemunhos como: *“a gente conversa bastante e até aproveita para descarregar as angústias com os colegas..”*, *“...existe um ambiente de confiança aqui na empresa e isso é bom”*.

A maioria, ou seja, vinte e nove entrevistados, considera bom o relacionamento entre colegas, dois consideram regular e um entrevistado considera ótimo. Quanto à expectativa de como deveria ser o relacionamento, vinte e quatro responderam que deveria continuar como está e oito afirmaram que poderia melhorar. Nas entrevistas realizadas com a chefia, quatro consideram ótimo o relacionamento, e um chefe considera bom.

Quanto ao sucesso do funcionário na empresa, geralmente, deve-se ao empenho em querer fazer as coisas e buscar os conhecimentos necessários para tal. A atitude profissional é muito considerada na empresa, não havendo paternalismo por parte da direção, das gerências e da supervisão.

A sucessão e os sistemas de carreira são formas de endoculturação propostos como meio de entendimento da cultura da organização. A direção da empresa,

preocupada com sua sucessão, elaborou um artigo sobre este assunto, que consta de seu Regimento.

O Regimento enfatiza, em um de seus artigos que, para familiares de sócios titulares ingressarem na empresa, deverão comprovar competência para o cargo a que se candidatam. O artigo diz: *“A inclusão, no quadro funcional da empresa, de familiares (cônjuges, filhos e netos) dos sócios titulares, somente será possível quando atendidos os requisitos para a ocupação do cargo pretendido, definido nas descrições de cargos em uso pela empresa”*. Outro artigo continua: *“A inclusão a que se refere o item anterior, somente será válida se forem seguidos os procedimentos regulares de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, em uso pelo setor de Recursos Humanos da empresa em época de admissão”*.

No que se refere aos sistemas de carreira, há o princípio de promover as pessoas, de acordo com o seu desempenho, se demonstrar progresso pode ser promovida.

O Departamento de Recursos Humanos, juntamente com o diretor industrial, preocupa-se com o crescimento dos funcionários da empresa, mas ainda não existe um plano de carreira formalizado. Não há um tempo determinado de permanência num cargo para haver promoção. Atualmente, o desempenho é que vai definir se os colaboradores podem ou não ser promovidos. Há possibilidade de ascensão vertical para os que se sobressaem pelo conhecimento e pela prática adquirida no trabalho.

As prioridades e oportunidades de treinamento e desenvolvimento são direcionadas para a tarefa que o funcionário desempenha e existe a liberdade para que procure o seu aperfeiçoamento. Hoje, a direção estimula as pessoas a terminar o primeiro grau, constituindo-se esta a sua principal meta, no que se refere ao treinamento e desenvolvimento. A ênfase em treinamento é grande, pois a própria organização do processo produtivo, com máquinas de tecnologia avançada, de certa forma, exigem melhor nível de entendimento das pessoas. Os treinamentos do SHIB

justificam a necessidade de um grau de escolaridade em nível de primeiro grau, para que o funcionário entenda o seu funcionamento.

Numa avaliação do treinamento oferecido, vinte e quatro consideram bom e acreditam que deve continuar como está, e oito afirmaram que eles podem melhorar e que deveriam ser oferecidas mais oportunidades, além das já existentes.

Para os gerentes, é oferecido o incentivo e a oportunidade de freqüentarem cursos, treinamentos e visitas técnicas. Para isto, é utilizado o Projeto Caminhar. Todos os chefes entrevistados responderam que a empresa deve continuar incentivando a participação em treinamentos, como tem feito até hoje.

Há preocupação em envolver e estimular todos os trabalhadores. Os treinamentos se direcionam a todos os níveis, variando apenas quanto ao seu grau de intensidade, de acordo com as necessidades organizacionais. A educação é um importante incentivo oferecido aos colaboradores, de acordo com as informações obtidas com a maioria dos entrevistados (chefes, gerentes e funcionários).

O treinamento funciona como importante elemento de disseminação da cultura organizacional, pois através dele são transmitidas informações que propiciam uma interpretação da realidade da empresa.

### **Relações de Poder**

A estrutura administrativa da empresa é constituída por um Conselho constituído por quatro diretores responsáveis pelo planejamento geral. Um deles é responsável pela área industrial, pelos materiais e pelos recursos humanos. É responsável, também, pela coordenação da administração de vendas e *design* e de engenharia. Outro diretor exerce a função administrativo-financeira, sendo auxiliado

por assessor jurídico e contábil, para administrar os setores financeiro, de informática e de contabilidade. Os outros dois são responsáveis pelo sistema de *franchising* da empresa.

Atualmente, existem cinco níveis hierárquicos: direção (quatro), gerência (quatro), supervisão (dois), técnicos e chão-de-fábrica. Entendendo hierarquia como distribuição de poder, ordenada com subordinação de uns aos outros, observamos que ela não é extremamente rígida, pois existe delegação, autonomia e participação das lideranças e dos colaboradores. Esta afirmação é comprovada no chão-de-fábrica. Quando ocorrem imprevistos no procedimento de trabalho, é possível observar uma reação imediata por causa da autonomia que possuem e da possibilidade de participar com seus conhecimentos e experiências, tanto por parte dos funcionários como das chefias.

O sistema hierárquico e os papéis estão bem definidos e claros. Existe descrição de todos os cargos da empresa. As pessoas-chave demonstram ser justas, o que é concretizado por um ambiente igualitário, em questões de remuneração, benefícios e promoções, e firme, no sentido de seguir as normas estabelecidas pela empresa. Estas características foram observadas nas entrevistas, nas quais a maioria afirma: relacionar-se bem com os chefes; estar informados sobre o que vai ocorrer no setor; poder procurá-los quando necessário; e haver diálogo entre os chefes e os funcionários. Há um clima de confiança entre eles e a sensibilidade em querer o entendimento entre todos.

Os envolvidos na pesquisa responderam que existe uma abertura muito grande das chefias, em relação a todos os funcionários. Podem conversar ou tirar dúvidas com a diretoria ou com a chefia superior, sempre que necessário.

Na área industrial, os colaboradores, em geral, aceitam bem as lideranças da empresa, demonstrado isto pelas atitudes de colaboração e de respeito. Quando convidados a colaborar, por exemplo, modificando uma determinada rotina de trabalho, agem prontamente desde que sejam dadas as razões para tal ou quando diante de determinadas necessidades de um outro setor. O clima na organização é bastante positivo entre colaboradores e lideranças, que buscam a colaboração dos liderados. Para tal, eles participam de treinamento periódico sobre desenvolvimento pessoal para atingirem melhores resultados na função. O relacionamento entre os colaboradores é gentil e cooperativo, auxiliando-se sempre que há dificuldades no trabalho ou mesmo dúvidas.

Nas entrevistas realizadas foram questionados quanto ao tipo de controle que a chefia exerce sobre o trabalho dos funcionários. Somente três, dos trinta e dois entrevistados, afirmam ser muito grande o controle, justificando que este controle se dá quanto à qualidade do serviço. Quanto ao relacionamento com a chefia, vinte e quatro responderam que é bom e deve continuar como está, e oito acreditam que o relacionamento entre chefe e funcionário deve melhorar. Quanto às chefias, a maioria (quatro) acredita que o relacionamento com a direção deve continuar como está e apenas um pensa que poderia melhorar.

Quando questionados sobre como é monitorada a moral/satisfação do funcionário, a chefia foi unânime no sentido de que a moral é monitorada pelas conversas, quando percebem que o funcionário está com “o moral baixo”, procuram conversar e ajudar.

As decisões na empresa são descentralizadas, tomadas em grupo, com uma certa rapidez, de acordo com a necessidade e sempre adequadas aos valores e



objetivos da empresa. Em várias situações, observamos a ênfase dada em resultados de médio prazo.

As tarefas são distribuídas por funções, divididas em fluxograma, com um sistema de funções especificadas, como descrições de funções, e integradas por um conjunto de regras e procedimentos. A ênfase é dada à produtividade e à qualidade sem deixar de lado os custos, os clientes e os funcionários.

Os gerentes distribuem as tarefas, coordenando, conferindo-as, além de se reunirem com as demais chefias para planejamento, avaliação do andamento dos trabalhos e resolução de problemas. A pontualidade é respeitada e valorizada, o que é comprovado pelo fato de chegarem de 10 a 15 minutos antes do horário de trabalho, mesmo aqueles que não dependem de ônibus.

Predomina o trabalho em equipes, formadas para criar sinergia para aumentar a distribuição do conhecimento especializado, a fim de que o desempenho do todo seja maior do que a soma de suas partes. Existem equipes qualificadas, reconhecidas pela organização, que podem intervir nos processos. Vários grupos se reúnem, periodicamente, para planejamento e análise do período passado, dentre eles: o Conselho Diretor; o grupo da produção, envolvendo o gerente industrial, os técnicos de cada setor e pessoal da engenharia; os grupo das gerências (materiais, produção e vendas), e está sendo reiniciado o grupo do comitê da qualidade, envolvendo o diretor industrial, o gerente industrial, o gerente de RH, de materiais e financeiro.

Há uniformidade na apresentação dos funcionários. O guarda-pó é da mesma cor para todos sem distinção de cargo. Uma exceção é o setor de manutenção, que usa um uniforme especial, com cor e material diferentes (mais resistentes) por causa dos equipamentos e materiais que utilizam, como solda, torno.

Os gerentes se vestem com simplicidade e informalidade, usam calça “*jeans*” e camisa esporte, da mesma forma que a direção, e este aspecto pode ser considerado um fator que favorece o acesso dos funcionários até eles, diminuindo a distância que ocorre em razão do nível hierárquico.

Existe interdependência horizontal entre as gerências. O gerente de compras mantém relacionamento direto com o gerente industrial e com o de vendas, para que as atividades fluam o mais rápido possível e sem empecilhos. Esta interdependência se reflete positivamente, tanto no que se refere ao relacionamento dos setores, quanto no que se relaciona à produtividade.

### **Interpretação dos Dados Obtidos na Empresa A**

A direção da empresa optou por um modelo de relações de trabalho participativo, proporcionando autonomia aos trabalhadores de qualquer nível. As políticas de pessoal, objetivando integrar o indivíduo à empresa, funcionam como elemento mediador, que são interpostas entre os objetivos da organização e a percepção dos trabalhadores. Os trabalhadores estão investidos de capacidade de decisão na organização do seu trabalho sem consultar o superior, desde que tenham evidenciado condições para tal.

A função dos chefes é coordenar ao invés de controlar. Buscam que os funcionários assumam a responsabilidade pelo sucesso da empresa. A direção da empresa adota gestão participativa como forma de administração com ênfase na gestão da qualidade.

Os métodos modernos de administração da produção que procuram aumentar a eficiência do processo produtivo por maior cooperação dos trabalhadores já estão difundidos nesta empresa, entre eles está a maior valorização do aspecto intelectual. As políticas de recursos humanos são configuradas para alcançar tanto os objetivos da organização que são: redução de conflitos e maior envolvimento e dedicação dos trabalhadores, resultando ganhos em produtividade e qualidade, como os objetivos dos trabalhadores, que é satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência e ser valorizado como ser humano.

A cultura dessa empresa representa um elemento de comunicação, pois pelo comportamento das pessoas que lá estão e dos símbolos visíveis, como uniforme, tratamento da direção aos trabalhadores, ritos e festas, auxilia na interpretação e confere um significado a sua realidade. Este aspecto favorece que as pessoas avaliem, desde o momento da integração, se é o ambiente em que desejavam ou não trabalhar e decidir em permanecer ou sair da empresa

De acordo com a tipologia do OCI (Organization Culture Inventory), apresentada no Capítulo dois, em que estão expostas as diferentes tipologias de cultura, a empresa A se enquadra em dois tipos de cultura: Cultura Humanística Prestativa, na qual a gestão é participativa e centrada na pessoa e espera-se que os membros sejam apoiadores, construtivos e abertos à influência nas relações interpessoais; e Cultura de Auto- Realização, que caracteriza a organização que valoriza a criatividade, a qualidade e a quantidade, o crescimento individual, bem como o cumprimento da tarefa. Os membros destas organizações recebem apreciação por seu trabalho, sendo estimulados a desenvolver e a assumir novas e interessantes atividades. O fato dos fundadores serem os atuais diretores fortalece a

valorização de suas crenças e da relação de poder que, neste caso, ocorre baseado na influência.

As relações de poder estão voltadas para manter a cultura, pois os valores da organização são divulgados nestas relações e há uma ênfase na participação de todos, mesmo que na hierarquia as chefias sejam mais poderosas que os trabalhadores.

O poder é baseado na influência exercida com base na reciprocidade, pois não só o superior pode influenciar o subordinado, como o subordinado pode influenciar o superior. Comprova-se esta afirmação no chão-de-fábrica, quando da resolução de pequenos problemas, em que observamos a participação dos envolvidos na situação.

## **5. SETOR METALÚRGICO**

A estrutura do valor agregado, da indústria Metalúrgica do Rio Grande do Sul, tem experimentado poucas modificações significativas nos últimos anos, principalmente, nos setores produtores de bens de capital e bens de consumo duráveis.

O setor de metalurgia encerrou o ano de 1996 com resultado negativo (-1,12%) quanto à taxa de crescimento (Passos e Campos, 1996). Um fator que colaborou para este desempenho negativo do setor foi a importação generalizada de máquinas com alíquota zero. Segundo dados da Gazeta Mercantil 96/97, cerca de 10 a 15% da demanda geral dos produtos deste setor foi atendida pelas compras feitas no Exterior.

As empresas metalúrgicas gaúchas exportam parte de sua produção, prioritariamente, para os países da América do Sul. A Argentina e o Paraguai são os principais compradores, seguidos do Uruguai e da Bolívia.

O Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico, de Caxias do Sul, SIMECS, tem como base territorial Caxias do Sul, representando 19

municípios, entre os quais se inclui a cidade de São Marcos, aonde está localizada a sede da empresa B, que pertence ao setor.

O setor metal mecânico desta base territorial compreende 2.043 empresas filiadas que somam um total de 37.053 empregados. É na cidade de Caxias do Sul que se concentra o maior número de empresas deste setor, totalizando 1.613 empresas, ou seja, 78,96% do total. Também as empresas caxienses empregam 77,02% da mão-de-obra do total desta base territorial.

No período de 1996, 72,01% de produtos industrializados foram destinados a vendas a outros estados, 17,07% para o consumo no Estado e 10,92% da produção foi para o mercado externo. Houve um desempenho negativo de 7,15%, em relação ao período de 1995.

No âmbito das novas tecnologias organizacionais, desde 1983, os grandes fabricantes do setor de autopeças começaram a introduzir o *JIT / Kanban* (nota 10), articulado com o sistema de tecnologia de grupo, operadores polivalentes responsáveis pelo conjunto da célula.

### **Empresa B – Indústria Metalúrgica**

A empresa B, foi fundada em 1962, iniciando suas atividades no ramo de funilaria e instalação hidráulica. Com o desenvolvimento da economia, do município de São Marcos, em que está localizada, e do crescimento ocorrido no ramo de transporte, passou a diversificar suas atividades, tendo, em 1970, iniciado a produção de acessórios e tanques para veículos automotores. Buscando atingir o mercado nacional, estruturou um modelo de produção em grande escala, pois havia

amplas perspectivas de mercado, por serem produtos considerados um lançamento em termos de acessórios para veículos automotores. Neste período, a empresa criou o sistema de filiais, possuindo, hoje, mais três unidades.

Em 1980, instalou-se em novo prédio e efetuou investimentos de capital no ramo de reflorestamento, pecuária, agricultura e na constituição de uma empresa própria para o transporte de seus produtos. Produzia 450 produtos com um contingente de, aproximadamente, 600 pessoas, desempenhando suas atividades na matriz e nas duas filiais. A produção atingiu a marca de 10.000 peças/mês, atendendo 3.500 clientes no mercado brasileiro e sul-americano.

Empregando 500 funcionários, é considerada a maior da América Latina no ramo de produção de acessórios para veículos automotores. Numa área construída de 45.000 m<sup>2</sup>, consome, mensalmente, 820 toneladas de matéria-prima (chapas de aço carbono, aço inox e plásticos), utilizada para produção de 70.000 peças/mês.

São produzidas pela empresa peças em **acrílico**: grades de frente, esporas, capas de pára-choques, pára-lamas e tapassóis, e em **plástico**: buzinas, corotes para água, armações para espelhos e toda linha de componentes e conexões.

## **Dados e Análise da Empresa B**

### **A empresa e sua produção**

A empresa está implantando o MRP II com o objetivo de padronizar a especificação de materiais, de métodos e de atividades, garantindo dados uniformes

para toda empresa e oferecendo condições de estabelecer um plano de produção a curto, médio e longo prazo, adequado à capacidade produtiva.

O Sistema de Produção *Kanban* está implantado, desde 1992, e funciona com êxito. Em vários setores da empresa, é feito o CEP (Controle Estatístico do Processo). Nos setores de prensa e divisão de sopro, o CEP é realizado com medições horárias.

Os funcionários são orientados pelos responsáveis para a qualidade, pois todos os setores devem controlá-la, iniciando com a chegada da matéria-prima, constituída por: chapas de aço e carbono, aço zincado, aço inox, tubos, fibras e plásticos. Mensalmente, são consumidas cerca de 1000 toneladas de matéria-prima para fabricação de 76.000 peças mês. O local de armazenamento do material é amplo e está bem delimitado, com códigos para cada tipo de matéria-prima, o que facilita o trabalho dos funcionários deste setor.

No setor da matrizaria, são utilizados equipamentos modernos, como a máquina copiadora fresadora, que faz uma cópia do modelo original de uma peça, para confecção de ferramentas de estampagens. Para fazer o tanque de combustível de um determinado veículo, por exemplo, é colocado um tanque original nesta máquina e, ao mesmo tempo em que ela lê os detalhes da peça, faz o molde das peças necessárias para industrialização. Os funcionários desenvolvem seu trabalho com apoio de programas computadorizados. Deste setor, saem todas as matrizes necessárias à produção. O setor de corte abastece a estamperia com peças produzidas em chapas e tubos, como: calotas, pára-choques, grades, escadas, balisas, tanques, pára-lamas, estribos, silenciosos e tubos de escapamentos. A linha de tanques combustíveis atende ao mercado de caminhões, utilitários e automóveis. Os tanques quadrados são recravados com máquinas importadas, conferindo maior



segurança e qualidade. Segundo os funcionários, este é o setor mais perigoso da empresa, pois ali estão máquinas que requerem muito cuidado na sua operação, como guilhotinas e prensas de até 700 toneladas. Atualmente, as máquinas possuem dispositivos automáticos, que auxiliam na prevenção de acidentes, por exemplo, algumas prensas requerem a utilização da mão direita e esquerda para serem ligadas, evitando assim acidentes com as mãos.

As peças produzidas em tubos de aço têm o acabamento em zincagem, banhos de estanho e cromagem, pintura “epoxy” e convencional. Alguns produtos são pintados. A linha de pintura tem 720 metros de extensão e daí as peças saem pintadas e secas. As fórmulas químicas dos banhos de cromagem são produzidas pelo laboratório da empresa, que realiza todos os testes necessários, de acordo com a matéria-prima utilizada. Na cromagem, é necessário muito cuidado para não perder as peças nos banhos, e são utilizados equipamentos de segurança fundamentais, como máscaras, luvas de couro, aventais de couro (em cima do guarda-pó) e botas especiais.

O controle da qualidade do setor de acabamento é rigoroso e, à menor constatação de falha, a peça é rejeitada pelos próprios funcionários.

O setor de injetoras é composto por vinte e duas máquinas de injeção e neste setor predomina a mão-de-obra feminina. É um setor bastante amplo, limpo, com espaço suficiente para deslocamento e armazenamento de produtos prontos. Cada funcionária é responsável por uma máquina e não há oportunidade de conversa entre elas, pois as máquinas requerem muito controle para funcionamento.

No setor de embalagem, o acondicionamento de peças é feito com todo o cuidado, utilizando materiais especiais de segurança e, em alguns casos, reforços de madeira. Neste setor, também, há predominância da mão-de-obra feminina.

O setor de manutenção da empresa, constituído por doze funcionários, conserta e conserva os equipamentos de todos os setores.

O setor de comercialização negocia os produtos em todas as regiões do Brasil e países da América Latina. A filial de São Paulo atua em apoio às vendas, colocando os produtos, rapidamente, nas mãos dos consumidores.

Para o transporte de mercadorias e de matéria-prima, foi criada a empresa de transporte de cargas, que está em 232º lugar entre as maiores empresas de transporte nacional (esta classificação é decorrente de avaliação da receita operacional líquida). A frota de caminhões está pintada com motivos atuais, relacionados à ecologia e com o logotipo da empresa. Os veículos são equipados com os acessórios produzidos na empresa e, desta forma, é feito o *marketing*.

Os equipamentos de segurança utilizados na empresa são: abafadores de ouvido, óculos, luvas, capacetes, aventais de couro, máscaras especiais, sapatões e uniforme. Os equipamentos são distribuídos, anualmente, de acordo com a necessidade de cada setor. Os funcionários recebem orientação sobre a importância da utilização dos equipamentos. A maioria deles usa espontaneamente, mas outros somente usam por serem obrigados.

A empresa é composta por diversos setores, os quais estão bem delimitados quanto ao espaço físico. No Anexo I, encontra-se a sua relação.

A divisão em vários setores facilita o controle, tanto do trabalho como da produção, enfatizando a importância do controle dos trabalhadores com base na dominação. Em cada setor há um encarregado e um chefe e isto favorece o controle imediato da produção e do comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho. Os setores estão distribuídos em duas divisões: metalurgia e sopro.

A divisão de metalurgia apresenta máquinas de todos os tipos desde antigas até as de última geração. Dos trinta e quatro funcionários entrevistados, dezesseis trabalham em máquinas modernas, onze em máquinas antigas, três em máquinas manuais e quatro não trabalham em máquinas. Os investimentos mais recentes foram em:

- ◆ 2 máquinas sopradoras importadas da Áustria, de tecnologia de ponta;
- ◆ 2 injetoras computadorizadas (sopro);
- ◆ 3 injetoras computadorizadas (metalurgia);
- ◆ 3 fresadoras computadorizadas (2 italianas e 1 nacional);
- ◆ 2 serras Pedrasoli computadorizadas (italianas);
- ◆ 1 dobradeira Pedrasoli computadorizada (italiana);
- ◆ 1 máquina de corte a laser, computadorizada (Suíça);
- ◆ 4 máquinas de eletroerosão (penetração);
- ◆ 3 fresadores de controle numérico (ferramentaria);
- ◆ 2 máquinas de eletroerosão a fio (computadorizada).

Dos funcionários que estão há mais de quatro anos na empresa, quinze não conhecem o processo de produção, doze afirmaram que conhecem e sete conhecem mais ou menos. Quando questionados sobre a possibilidade de mudança deste processo, a metade respondeu que não é necessário mudar, quatorze não possuem conhecimento suficiente para opinar, e quatro acreditam que alguma coisa poderia mudar. A ausência de conhecimento está associada ao fato de que cada funcionário fica em seu posto e não tem oportunidade de conhecer os demais setores da empresa.

Observando o processo produtivo da empresa, podemos verificar que, por causa da automação e da introdução de tecnologias com base na microeletrônica, o trabalho está assumindo um conteúdo mais intelectual, em alguns setores, como a divisão de sopro, sendo que dezesseis afirmam estar desempenhando funções com equipamentos modernos, que exigem maior capacidade de raciocínio e conhecimentos técnicos.

O acesso aos novos equipamentos é oferecido aos trabalhadores com maior prática no uso da tecnologia convencional, em ocupações afins às novas funções. No caso de não encontrar, na organização, operador qualificado para a função, é contratado alguém de fora. Isto faz com que os novos padrões de seleção apontem para a valorização de trabalhadores qualificados e com maior experiência.

Em geral, a participação dos trabalhadores na programação das máquinas é nula, restringindo-se às tarefas de alimentação e vigilância do equipamento. Este fato é facilmente evidenciado na divisão de metalurgia, em que há um número maior de máquinas mais antigas sem mecanismos eletrônicos.

A metade dos entrevistados considera boas as condições de temperatura, iluminação e ruído; dez se queixavam do forte ruído; quatro responderam que, além de bastante ruído, é muito quente; dois consideram muito ruído e iluminação fraca; e um observou que o *lay-out* da empresa não é muito funcional e prejudica o bom andamento dos trabalhos.

Constatamos que as condições de trabalho dependem de cada setor. Em alguns, o problema do calor é maior, pois as máquinas ali instaladas provocam o aquecimento do ambiente. O mesmo se refere ao ruído. Existem locais em que há muito ruído, mas existem equipamentos de proteção auricular e, neste aspecto, observamos que ainda não existe conscientização de todos para o seu uso. As máquinas recém-adquiridas são mais silenciosas que as antigas e, aos poucos, vai diminuindo o nível de ruído.

Questionados se o trabalho era repetitivo, dezoito consideram que não e 16 que sim. A maioria, quase absoluta, (trinta e dois) afirma que não poderia executar de outra maneira o seu trabalho; um deles observou que só poderia executar de

outra maneira se a empresa tivesse outro tipo de máquinas e um outro que, se quisesse, poderia ser mudada a maneira de trabalhar.

A divisão de sopro, com quarenta e sete funcionários, está equipada com máquinas de última geração. Esta divisão existe há dois anos e é mais organizada, pois “nasceu” planejada. Nesta divisão, existe CEP, pessoal treinado e com maior escolaridade (a maioria com o segundo grau completo). Todos participaram do programa SOL (Segurança, Organização e Limpeza), que objetiva a manutenção da limpeza, a organização do ambiente e, também, incentiva a formação de hábitos de segurança no trabalho. Quando da realização das entrevistas, este programa estava desativado, mas já possui data definida para o retorno, que será no início de 1999.

A Política da Qualidade na divisão de Sopro é:

“Utilizaremos o esforço coletivo e organizado dos colaboradores e fornecedores desta empresa, a fim de gerar produtos e serviços de qualidade, os quais devem satisfazer plenamente às expectativas de nossos clientes.”

A chefia dessa divisão demonstra maior consideração para com os funcionários, valorizando as melhores idéias que, mensalmente, são premiadas com uma sacola básica. O número de idéias mensais é de duas a três, de um total de quarenta e sete funcionários, o que ainda é considerado baixo para o gerente.

Nas duas divisões da empresa, metalurgia e sopro, há preocupação em diminuir o tempo de parada das máquinas. Os estoques intermediários, ao longo do processo, são grandes ou pequenos, de acordo com os pedidos. De um modo geral, são valorizados estoques grandes, tanto de matéria-prima como de produtos prontos. O almoxarifado de produtos prontos é muito extenso, com, aproximadamente, dez metros de altura, e todo o espaço é utilizado. O volume deste

estoque não é considerado bom para as chefias. A empresa está implantando a filosofia do *JIT*, mas ainda mantém estoque porque, em época de baixa do mercado, a produção se mantém, para evitar maiores demissões de pessoal e, conseqüentemente, aumentam os estoques.

Os investimentos na divisão de sopro atestam o interesse da empresa em acompanhar a tecnologia e, principalmente, atender à exigência de certos clientes como, por exemplo, a Mercedes.

Quando ocorre algum problema na máquina ou no trabalho, o funcionário deve informar o chefe e este providencia a manutenção. O funcionário não se envolve com o conserto, apenas acompanha.

Quando os funcionários enfrentam problemas no dia-a-dia, a maioria (vinte e quatro) procura solucionar sozinha, e só procura auxílio quando não consegue resolver; seis pedem auxílio para o chefe; dois procuram pessoas mais experientes (colegas), e dois resolvem sozinhos.

O controle da qualidade é realizado pelo setor responsável pela inspeção dos produtos já prontos. O produto com defeito é devolvido ao setor, em que o erro ocorreu, para reparos

Existem sanitários masculinos e femininos, em vários pontos, na área da produção, e a limpeza é realizada pelos próprios funcionários. Para cada setor há um sanitário, em local definido, pelo qual devem se responsabilizar. Foi observado que estes locais são mantidos limpos.

## Cultura

O entendimento da cultura da empresa B foi realizado por meio de observações de alguns itens, que estão relatados a seguir.

A empresa possui logotipo, desde o início de suas atividades, e leva o nome do fundador da empresa, pai dos atuais diretores. O logotipo é utilizado em todos os documentos da empresa, nos guarda-pós, nos veículos da empresa e nas reportagens que são feitas em jornais locais e revistas, enfatizando a importância do fundador. As reportagens são da iniciativa do departamento comercial e financeiro, sendo sempre decidida sua divulgação pelo diretor financeiro. Normalmente, são informações de conquistas da direção da empresa.

O discurso utilizado pelos diretores da empresa é de que ela domina o mercado nacional de acessórios para linha automotiva, e que é a maior produtora de acessórios da América Latina. Sempre que há oportunidade de a empresa divulgar a sua posição nacional e a sua posição na América Latina, quanto à sua capacidade de produção, ela o faz.

Os veículos da transportadora da empresa apresentam o logotipo estampado em suas carretas baús, atraindo as atenções aonde transitam.

Na empresa há três portarias, uma, para as pessoas que se dirigem ao departamento de recursos humanos, de cargas e de descargas; a segunda, para fornecedores, vendedores e representantes; e, a última, está localizada na divisão de sopro e serve para a recepção dos funcionários deste setor, para cargas e descargas da divisão. Estas portarias estão localizadas em áreas distantes, umas das outras, e em lados diferentes da empresa. Há registro de todas as pessoas que entram e saem do prédio. Existe estacionamento para os funcionários, mas não é

suficiente para todos. Não existe estacionamento específico para visitantes na portaria de acesso ao departamento de Recursos Humanos. Existe estacionamento para visitantes, ao lado do estacionamento da diretoria, mas é limitado para as pessoas indicadas pela direção.

As áreas de circulação são amplas. Na administração, estas áreas são livres, facilitando o deslocamento de pessoas, mas, na produção, ainda existem objetos, matérias-primas que obstruem a circulação. A área livre da produção é pintada de azul e, em seus três metros de largura, serve para circulação de pessoas, de produtos e de matérias-primas. Em alguns lugares da empresa, este espaço livre é utilizado como via para o tráfego de caminhonetes e caminhões. Os funcionários obedecem à sinalização quando se deslocam dos setores. As duas salas de reuniões são utilizadas para treinamentos, reuniões e palestras. Uma delas é o auditório da empresa, com capacidade para 30 pessoas, e a sala destinada aos treinamentos está equipada com televisão, videocassete, quadro branco e retroprojektor.

A organização dos papéis sobre as mesas e os objetos guardados nos armários do Setor de Administração, bem como a limpeza em geral, demonstram o interesse dos funcionários administrativos em organização e em serem valorizados por tal atitude.

Conforme foi apresentado no referencial teórico, alguns tópicos, que serviram para o melhor entendimento da cultura da empresa A, serão utilizados para o entendimento da empresa B, a saber: ambiente empresarial, sistemas de crenças e valores, sistemas de comunicação, sistemas de símbolos, endoculturação e treinamento.



### **a) Ambiente Empresarial**

O relacionamento com fornecedores e clientes é muito formal, a ponto de dificultar o ingresso deles na empresa. É necessário que se identifiquem (nome, empresa que representa, cargo e com quem deseja falar), somente depois saberão se o diretor interessado vai ou não recebê-los. Observamos certa insegurança e receio dos que lá chegam. Na portaria do setor de recursos humanos, o controle é menos rígido, pois é nesta portaria que são recebidos os candidatos a emprego. A empresa permite visitas de interessados que não fazem parte do quadro de funcionários, desde que sejam solicitadas e planejadas com antecedência.

O sindicato dos metalúrgicos já foi mais atuante do que nos dias atuais, mas está sempre “atento” na empresa, segundo o gerente de RH. A última manifestação do sindicato ocorreu, recentemente, quando a empresa optou pela retirada de um ônibus, que se dirigia a um determinado bairro da cidade, em troca do almoço gratuito aos que usufruíam deste transporte. A decisão da empresa era legal e os líderes sindicais se acalmaram. Devido a conflitos em anos anteriores, como, por exemplo, greve ocorrida em 1989, em que a empresa ficou paralisada por vinte e dois dias consecutivos e um dos pavilhões foi incendiado pelos grevistas, segundo informações dos atuais funcionários, existe uma certa “rixa” entre o sindicato e a direção da empresa. Os funcionários obtiveram ganhos com a greve, pois, a partir dela, as condições de trabalho foram melhoradas e os equipamentos de segurança passaram a ser fornecidos regularmente. Um número considerável de funcionários entrou na greve, e eles não permitiram que os não grevistas trabalhassem. Houve uma mobilização grande do sindicato dos metalúrgicos da região, responsável pela coordenação da greve, juntamente com alguns funcionários líderes.

Em entrevista realizada com o representante do Sindicato desta categoria no município, obtivemos a informação de que a empresa mudou bastante, após o incidente de 1989 (greve) e que, atualmente, a procura por parte dos funcionários é pouca, e não existe um número expressivo de funcionários associados ao Sindicato no momento.

### **b) Crenças e Valores**

Os diretores acreditam que para a empresa evoluir é necessário que o setor financeiro esteja “saudável” e que a produção é o principal fator da vida organizacional. Quanto mais as pessoas trabalharem, melhor. O ser humano não é muito valorizado como fator de progresso da empresa. Esta afirmação é comprovada pelas atitudes da direção, no sentido de não demonstrar valorização das idéias das pessoas.

Alves (1997) inclui, neste item, “crenças e valores”: a reação da empresa quanto aos incidentes críticos, objetivos globais, características da gestão de RH, que estão descritos nas linhas que seguem.

Quanto aos possíveis incidentes críticos, a empresa parece ser cautelosa. Há uma preocupação em evitar incidentes, buscando sempre alternativas, ao primeiro sinal de problema. No passado, foram enfrentados sérios problemas com o sindicato da categoria e, por este motivo, hoje, quando tem de tomar alguma decisão, referente a funcionários, é investigado com o Sindicato se a decisão é viável e de acordo com a Lei. Quando ocorrem incidentes (problemas), no que se refere à comercialização, por exemplo, como baixa nas vendas, a empresa procura abrir novos mercados, aumentando o número de representações e criando novos produtos. Há grandes investimentos em tecnologia, em máquinas de última geração

e um exemplo disto é a aquisição de uma sopradora, uma máquina de corte a *laser*, e uma dobradeira computadorizada , adquiridas nos últimos trinta dias.

Os incidentes críticos, quando ocorrem, alteram a conduta das principais lideranças (diretores, gerentes e chefes), aumentam as cobranças por produção que está em andamento ou aumenta o controle sobre o trabalho dos funcionários. Em consequência, o clima organizacional fica muito tenso e o ambiente de trabalho se altera, negativamente, segundo os funcionários.

Em momentos de problemas com a produção, baixa nos pedidos, é cobrada maior responsabilidade das pessoas que ocupam cargos gerenciais, havendo uma pressão elevada, segundo os gerentes. Alguns funcionários afirmaram que não gostariam de ser chefes ou encarregados, por perceber a pressão a que eles, os chefes, são submetidos. Alguns diretores estariam mais preocupados em descobrir culpados ao invés de buscar a resolução dos problemas.

Nas entrevistas, foi questionado se a empresa havia enfrentado crises: dezoito funcionários afirmaram que a empresa não enfrentou crise desde que nela estão trabalhando; cinco responderam que houve uma greve, em 1989, e a empresa soube negociar para conseguir acabá-la; três afirmaram que a empresa enfrentou crises de vendas e demitiu funcionários, para sobreviver; quatro informaram que ela superou as crises de vendas, com muita vontade de vencer; dois afirmaram que não sabem se a empresa enfrentou crise e, um, que foram diminuídas as horas de trabalho até que a crise fosse superada.

A fim de orientar as ações da empresa, os objetivos devem estar estabelecidos de forma clara e ser divulgados. Os objetivos globais da empresa são estabelecidos entre "quatro paredes", somente pela direção. No momento em que surge algo errado, quanto à alguma política adotada pela empresa, a política é

anulada e substituída por outras. Não existe planejamento estratégico, o que permitiria clareza quanto ao que a direção pretende para a empresa. Este aspecto se reflete na insegurança dos que lá trabalham.

Os funcionários são ignorados, no que se refere aos objetivos globais, não sendo consultados para dar opiniões quanto à formulação de objetivos. O poder decorrente do cargo prevalece, ou seja, as pessoas que ocupam cargos mais altos, na hierarquia da empresa, são aqueles convidados a auxiliarem na formulação de objetivos (nem sempre) e, assim, não há um comprometimento natural de todos os outros.

A instabilidade de emprego é uma realidade nacional e, também, na organização, pois no momento em que algo de errado acontecer com alguém e a direção tiver conhecimento, esta pessoa pode, ou não, ser demitida, de acordo com a opinião da direção quanto ao problema. Esta imprevisibilidade, manifestada por atitudes impensadas, justifica o fato de a estabilidade não ser algo muito enfatizado na empresa. Só a metade dos funcionários se sentem estáveis na organização.

Para vinte e um dos funcionários entrevistados, a empresa segue as normas trabalhistas vigentes no país, para oito funcionários ela não o faz e cinco consideram não ter conhecimento suficiente para opinar.

Quando questionados acerca de um sistema de recompensas, dez dos funcionários afirmam que estão satisfeitos com o salário que recebem, considerando bom o sistema de remuneração. Dezesseis não estão satisfeitos e pensam que as pessoas deveriam ser mais valorizadas pelo tempo de serviço. Apenas seis estão, mais ou menos, satisfeitos. Quanto aos chefes e gerentes, três não estão satisfeitos com o salário, um está satisfeito e outro, parcialmente, satisfeito. Dos onze encarregados entrevistados, cinco não estão satisfeitos com o salário, quatro estão

satisfeitos, e dois, mais ou menos. Verificamos que, proporcionalmente, a chefia está mais satisfeita com o salário que recebe do que os funcionários e encarregados.

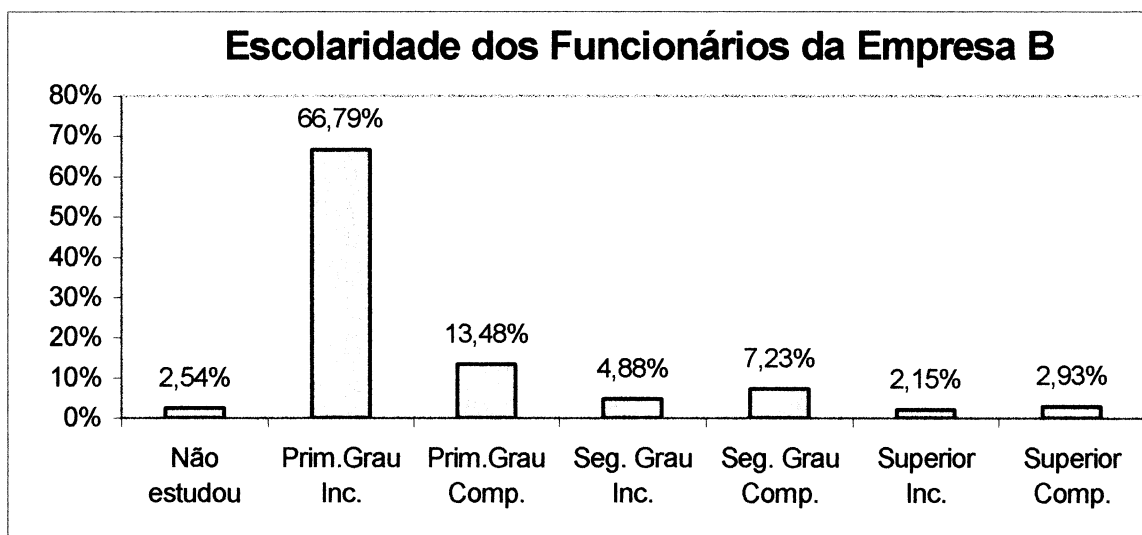
Com relação à gestão de recursos humanos, foi observado que dos trinta e quatro funcionários entrevistados, vinte e dois são do sexo masculino; vinte e cinco casados; e a maioria com escolaridade em nível de 1º Grau incompleto. A idade varia de 21 a mais de 50 anos. Destes, treze estão na empresa de 7 a 9 anos; doze entre 10 e 12 anos; seis, há mais de 12 anos; e três entre 4 e 6 anos (AnexoB).

Os cinco entrevistados que ocupam cargos de chefia e gerência são do sexo masculino, quatro são casados, com escolaridade de 1º Grau incompleto a 2º Grau completo. Têm idade de 38 a 44 anos e estão, há mais de oito anos, na empresa. Dois são originários de outra localidade e os demais da mesma cidade em que está situada a empresa.

Dos onze encarregados entrevistados, dez são do sexo masculino e casados; a escolaridade predominante é de 1º Grau incompleto; sua idade fica entre 35 a 45 anos; e a maioria está há mais de oito anos na empresa. Destes, seis são naturais de outra localidade. A maioria dos gerentes, chefes e encarregados, portanto, está na empresa, há mais de oito anos.

A situação da empresa quanto à escolaridade de seus funcionários é a seguinte:

Gráfico 2 - Escolaridade dos Funcionários da Empresa B



Fonte: Dados de Pesquisa Obtidas no Departamento de RH, referente ao Ano 1997.

A maioria dos funcionários desta empresa tem o 1º Grau incompleto (66,79%), seguido de 1º Grau completo e apenas uma minoria possui o 2º Grau completo (7,23%). No momento, a empresa não demonstra preocupação com a escolaridade de seus funcionários, mas oferece algum auxílio aos interessados, como cinquenta por cento (50%) do custo total do curso aos funcionários que estudarem e provarem assiduidade. Aos funcionários que estudam na cidade de Caxias do Sul, no turno da noite, é oferecido transporte próprio da empresa e um lanche. Um ônibus transporta os funcionários que residem na cidade de Caxias do Sul e o mesmo pode ser utilizado pelos que quiserem estudar lá. Atualmente, aproximadamente 20%, dos funcionários da empresa estão frequentando escolas regulares e/ou cursos técnicos.

Para candidatar-se a uma vaga de trabalho, a empresa tem regras definidas. Os interessados em ingressar no quadro de funcionários são encaminhados para o Departamento de Recursos Humanos em dias determinados (segundas, quartas e sextas-feiras, no turno da manhã), e preenchem uma ficha para, eventualmente, serem chamados. Os critérios de seleção são: aptidão para a função (se já tem experiência ou curso profissionalizante na área), escolaridade e consulta no emprego

anterior para conhecimento de seu desempenho. No momento em que o gerente de RH seleciona algum candidato, ele o encaminha ao chefe do setor em que existe a vaga. Em caso de aprovação, o candidato participa do programa de integração da empresa (Anexo J). O candidato fica alguns dias ou algumas horas em experiência, se o chefe achar que ele tem condições de desempenhar bem a função é, então, contratado. Normalmente, a chefia é envolvida e responsabilizada por contratações, mas, em alguns casos, o Diretor Superintendente é quem dá seu aval para o candidato selecionado.

Quando há necessidade de contratar alguém para desempenhar funções mais técnicas, a empresa recorre aos serviços de uma consultoria da região. Após o encaminhamento dos candidatos pela empresa consultora, o gerente de RH faz uma segunda seleção e, se aceitos, são encaminhados para o setor em que vão desempenhar suas funções, sempre, após o aval do diretor superintendente.

O processo de seleção varia, conforme a necessidade da empresa e as dificuldades como, por exemplo, quando aumentam os problemas de qualidade, a exigência de qualificação na contratação é maior e, quando diminuem os problemas, a exigência é menor. Dezesesseis funcionários da amostra ingressaram por indicação de conhecidos que lá trabalhavam, e dezoito fizeram ficha, foram chamados e selecionados, alguns pela psicóloga, outros pelo gerente de Recursos Humanos.

Dos trinta e quatro funcionários entrevistados, expressiva maioria (vinte e quatro) declarou ter se adaptado com facilidade e oito deles demoraram um pouco, para se adaptar. Doze estão no mesmo cargo desde que ingressaram, os demais, passaram por mais de um cargo. Todos os chefes e gerentes já ocuparam mais de dois cargos, anteriormente, ao de chefia. Dos onze encarregados, a maioria (oito) ocupou dois ou mais cargos, antes de serem encarregados.

Quanto ao plano de carreira, ele inexistente, o que se reflete na acomodação dos funcionários quanto a buscar aumento de escolaridade e de treinamento, comprovado pelo fato de vinte e oito dos entrevistados possuírem apenas o primeiro grau incompleto. Os incentivos oferecidos são financeiros. Quando algum funcionário desempenha muito bem sua função e demonstra interesse, o chefe do setor encaminha ao departamento de RH uma solicitação de aumento salarial e, então, é decidido se vai ser dado ou não o aumento. Em muitos casos, a decisão é da direção. Atualmente, é muito difícil ocorrer ascensão funcional, pois a chefia segue padrões vigentes em épocas passadas.

O chefe mais antigo está na função há vinte e três anos e, o mais novo, há um ano e oito meses. Embora afirmem que exista bastante pressão, tanto da diretoria como dos funcionários, as chefias afirmam que gostam da função que exercem.

A característica de acomodação é aceita pelas chefias, sendo uma das condições necessárias para ficarem mais tempo na empresa, confirmado pelo fato de vinte e seis funcionários afirmarem que o cargo que ocupam é o máximo a que poderiam chegar a alcançar.

Não existe um sistema de avaliação de desempenho definido, pois mais da metade dos funcionários nunca foi avaliada, quatorze, entretanto, consideram que já foram avaliados em conversas informais. Quanto aos chefes e gerentes, quatro consideram que nunca foram avaliados e um foi avaliado alguma vez, em conversas informais. Seis encarregados afirmaram que nunca foram avaliados, e cinco já foram avaliados, também, em conversas informais.

O principal mecanismo de incentivo é a cesta básica, que é oferecida todo início de mês para os funcionários, que não faltaram no mês anterior nem tiveram



atestados ou atrasos. O objetivo deste incentivo é premiar quem nunca se ausentou no mês. A empresa oferece armário privativo (para pertences pessoais), transporte gratuito na localidade e vizinhança, vale refeição subsidiado (o funcionário paga o valor irrisório de R\$ 0,05), café da manhã gratuito, núcleo habitacional subsidiado para funcionários, considerados mais capacitados, de acordo com a opinião do chefe, convênio com SESI/SENAI e com farmácias, ambulatório para primeiros socorros e procedimentos, dentista, médico, plano de saúde, estendido aos familiares e, ainda, prêmio assiduidade (Anexo L).

A empresa mantém três dentistas contratados, um médico do trabalho, convênio com uma sociedade médica, responsável pelo atendimento médico na empresa, três vezes por semana, e uma atendente de enfermagem, responsável pela enfermaria. O atendimento odontológico gratuito é estendido aos familiares dos funcionários. Os médicos realizam dez consultas diárias, em média, e a enfermeira, cinco procedimentos diários envolvendo curativos e injeções. Existe controle mensal dos atendimentos, realizados na enfermaria. Diariamente, um médico do trabalho e uma fisioterapeuta estão na empresa, ocupando-se com a medicina do trabalho.

Segundo informações do gerente de recursos humanos, em média, 300 funcionários da empresa nela almoçam. Há dois refeitórios, um para a direção e chefia e, outro, para os demais funcionários. O fato de os refeitórios serem separados cria uma distância entre os níveis hierárquicos, não promovendo a integração entre eles.

O almoço é terceirizado e a empresa responsável é bastante criativa na organização das refeições. Eventualmente, realiza semanas festivas, como Semana Italiana, atraindo um maior número de funcionários para o almoço.

Quando os funcionários estão de aniversário, é apresentada uma mensagem no contracheque dele. Em alguns setores, aonde existe uma integração maior entre colegas e chefia, é realizada uma pequena comemoração, em que cada funcionário dá uma determinada quantia, em dinheiro, e é comprado um presente para o aniversariante. Esta prática não é norma da empresa e, sim, uma iniciativa dos empregados.

É oferecido um plano de saúde a todos os funcionários e dependentes, descontando do funcionário R\$ 20,00 e uma quantia menor para cada dependente (R\$6,00).

Existe seguro de vida para todos os funcionários, subsidiado por eles. O valor assegurado é de R\$ 15.000,00 para morte natural e R\$30.000,00 para morte acidental.

A empresa oferece um conjunto habitacional, composto de vinte e cinco residências, subsidiado a um valor inferior ao do mercado de habitação. Os funcionários que usufruem deste benefício, são os considerados mais capacitados na função que exercem e dispõem de uma certa estabilidade na empresa.

A maioria dos funcionários valoriza, sobretudo, o plano de saúde. Em seguida, o atendimento odontológico, o almoço, a cesta básica, o café da manhã e o transporte aparecem como os mais lembrados. Curso, guarda-pós, atendimento do departamento de RH, seguro de vida, convênio e pagamento, em dia, são também lembrados. Os benefícios considerados mais importantes foram: largamente, o plano de saúde, e, em menor escala, todos: médico e dentista, médico, plano de saúde e almoço. Quando questionados sobre que benefícios a empresa poderia oferecer, a resposta foi bastante variada, sendo que vinte não sabem que benefício a empresa poderia oferecer, além daqueles que já oferece; cinco sugerem que sejam oferecidos

mais cursos; quatro opinaram que deveriam incentivar o estudo; três, melhorar o salário; um, assistência social e psicológica; dois, oferecer calçado especial, um, área de lazer e também creche.

Se têm problemas pessoais e de família, seis funcionários consideram que recebem alguma ajuda; treze, nenhuma ajuda; e quinze responderam que apenas alguns recebem ajuda da empresa que, normalmente ocorre mediante permissão de promoção de rifas.

Quanto à satisfação no ambiente de trabalho, vinte e quatro funcionários afirmaram que é um bom local para trabalhar; quatro consideram regular; e quatro consideram-no ótimo, sendo que nenhum pretende sair da empresa num período de doze meses. Mesmo que recebessem outra proposta de trabalho, dezenove dos entrevistados afirmaram que não iriam, porque estão contentes no seu emprego, e que os benefícios oferecidos pela empresa são compensadores. Quinze dos entrevistados disseram nunca ter tido proposta de trabalho de outra empresa.

O fato de serem oferecidos benefícios leva-os a um sentimento de reconhecimento, pois as pessoas que receberam propostas, em outras empresas, não saíram da empresa pela garantia dos benefícios, que são vários. A quantidade de benefícios, portanto, é um fator importante na resolução dos funcionários em permanecerem na empresa.

### **c) Sistemas de Comunicação**

Os sistemas de comunicação são outros meios propostos por Alves(1997), para auxiliar no delineamento da cultura de uma empresa.

Nessa empresa, comunicação não é bem disseminada até o chão-de-fábrica, porque não é uma preocupação da direção. Ela é bem disseminada pelos canais

formais (quadros informativos) quando o assunto é considerado importante pela direção e gerência de RH. Um exemplo foi a informação de que o ônibus que fazia a rota de um determinado bairro da cidade, do horário das 12h, seria eliminado, e que os funcionários que dependiam de tal transporte poderiam começar a almoçar na empresa. Esta informação foi afixada em vários pontos da empresa.

Os meios de comunicação escritos, utilizados na empresa, são: comunicações internas, relatórios, manuais, ofícios; todos, em geral, escritos de maneira simples e legível, realizados em processador de textos ou máquina de escrever.

O Departamento de RH é responsável por manter os funcionários informados das mudanças que ocorreram e ocorrerão. Utilizam quadros murais, que estão espalhados em diversos pontos da empresa. Estas informações são muito sintéticas, somente, as consideradas necessárias pelo departamento de RH ou direção. Não há preocupação evidente da diretoria e gerência, em geral, de transmitir muitas informações aos funcionários.

O Departamento de RH, como todos os outros setores, segue o esquema de só passar adiante informações aprovadas pela direção. O sócio fundador visita a empresa, conversa com os funcionários, mas não influencia nas decisões da direção, agindo mais como conciliador.

A comunicação oral é muito utilizada, principalmente, para agilizar o trabalho, surgindo conflitos em algumas situações, comprovados quando as ordens são dadas, mas não são cumpridas, e a justificativa para o fato de não ocorrer a ação é a negação de que a ordem tenha sido dada. Em outros casos, as pessoas fazem o que lhe foi imposto e, na ocorrência de qualquer problema que surgir, aqueles que orientaram “tiram o corpo fora”. Não há um comprometimento, tanto dos funcionários como das chefias, pois poucos se comprometem com aquilo que dizem. A maioria

manifestava temor quando entrevistado, questionando se iriam se comprometer com o que dissessem na entrevista. Este aspecto justifica o fato de as pessoas não manifestarem seu pensamento com medo de serem mal-interpretados e sofrerem qualquer tipo de coerção.

#### **d) Sistemas de Símbolos**

Os símbolos analisados na empresa B foram: heróis e história. Ritos e festas não foram identificados.

Quando questionados sobre a imagem do herói, vinte e sete dos entrevistados responderam que ninguém pode ser considerado um herói, ou seja, aquele que torna o sucesso atingível e humano, fornecendo modelos, preservando o que a organização tem de especial, mas para sete dos funcionários entrevistados, a pessoa que pode ser considerada um herói é o Diretor Superintendente. Três dos chefes entrevistados e dois encarregados, consideram o Diretor Superintendente um herói, mas para os demais não existe esta figura na empresa. Quanto ao fundador da empresa, todos os entrevistados afirmaram que o conhecem, mas para a maioria deles (vinte e oito), atualmente, ele não exerce mais nenhuma influência na administração da empresa; cinco acreditam que ele ainda influencia, um pouco, nas decisões da direção; e apenas para um é grande esta influência.

A história da organização é divulgada no programa de treinamento (Anexo J) quando as pessoas ingressam na empresa. As conquistas, em termos de mercado e de produção são os fatos mais enfatizados na narração de sua história. A história da empresa não é algo muito valorizado no dia-a-dia da organização, nem pelos funcionários, nem pela direção.

### **e) Endoculturação e Treinamento**

Nesse item, analisamos: a forma de recrutamento e seleção; a socialização; reação da empresa para com os comportamentos considerados desviantes; modelo de comportamento das pessoas que conquistam o sucesso; prioridades e oportunidades de treinamento, que estão relatados nas linhas que seguem.

É realizado treinamento operacional e didático para funcionários interessados e convidados, de acordo com a necessidade da função. Atualmente, estes treinamentos estão em fase de replanejamento, mas há profissionais capacitados para desenvolvê-los.

O desenvolvimento e treinamento de pessoal está voltado a duas áreas, a formação profissional, que objetiva aperfeiçoar chefes intermediários, preparadores e operadores de máquinas e menores aprendizes (SENAI), e o desenvolvimento gerencial, que busca desenvolver as potencialidades pessoais e organizacionais das chefias e gerentes.

Eventualmente, ocorrem treinamentos internos com a chefia, com o objetivo de melhorar o desempenho. A maioria dos que exercem cargos de chefia conquistou o cargo por tempo de serviço e prática. Permanece na empresa a crença de que, para ser promovido, precisa estar há bastante tempo na empresa. Por este motivo, não há muito empenho em treinamento, seja por parte da direção da empresa, seja pelos funcionários. A expectativa de vinte e sete dos funcionários entrevistados é de que sejam oferecidas mais oportunidades de treinamento, e sete esperam que continue como está, atualmente. Para a maioria das chefias e encarregados, deveriam ser oferecidas mais oportunidades de treinamento

Os treinamentos são oferecidos apenas para os funcionários pelos quais a empresa tem interesse em preparar, e não são abertos para voluntários. Novamente,

peças com interesse em aprender e participar não aceitam as restrições impostas, pois não entendem os critérios para alguém ser chamado ou não, para realizar cursos, treinamentos.

Condutas consideradas desviantes são tratadas pelo Departamento de Recursos Humanos. Quando algum funcionário tem alguma atitude, que não é aceita, o chefe conversa com ele, no sentido de uma mudança de comportamento. Se esta mudança não ocorre, o chefe do setor emite uma comunicação interna para o gerente da área e este analisa a situação, verificando a possibilidade de aproveitamento do funcionário em outro setor. Caso o gerente opte pela demissão, emite uma comunicação interna ao departamento de pessoal.

Segundo informações obtidas com um funcionário do Departamento de RH, é considerado desviante todo comportamento de não aceitação das normas, brigas entre funcionários, excesso de faltas, desobediência ao chefe e qualquer atitude negativa. A tolerância a estas condutas é baixa, ou seja, na primeira observação de desvio, são tomadas medidas punitivas, ocorrendo injustiças em algumas situações. Condutas desviantes não são aceitas, pois de acordo com conclusões anteriores, a empresa valoriza condutas passivas, de acomodação e aceitação.

O comportamento das pessoas, que conquistam um lugar de destaque na empresa, é de aceitação das normas, passividade e, de certa forma, de acomodação. Nas entrevistas, foi observado que por parte da chefia, há um considerável respeito pelas normas ditadas na organização. O sistema de cargos e salários ainda não está implantado e, por este motivo, ainda não existem sistemas de carreiras.

O relacionamento entre os funcionários é considerado como bom, por vinte e nove dos funcionários, regular, por quatro e, para uma pessoa, ótimo. O bom é no

sentido de que há colaboração, um tenta auxiliar o outro. Quanto às expectativas de como deveria ser este relacionamento, vinte e três dos funcionários entrevistados afirmaram que deve continuar como está e onze acreditam que poderia melhorar. A maioria (trinta e um) acredita que muitos funcionários não possuem correta compreensão dos papéis exercidos pelas outras pessoas com as quais sua própria função leva a manter interação, e três funcionários afirmaram que todos possuem correta compreensão de suas funções.

A manifestação de sentimentos pessoais, ou seja, a declaração do que sentem no ambiente de trabalho, tanto no aspecto positivo como negativo, é bastante restrito e pouco valorizado, de um modo geral. A própria chefia afirma que não possui todas as habilidades comportamentais necessárias para ouvir e entender os sentimentos e pensamento das pessoas.

Questionados se podem manifestar, livremente, suas reivindicações ou insatisfações, trinta (88%) responderam que não, três funcionários responderam que, às vezes, e, apenas, um afirmou que as pessoas manifestam livremente as suas insatisfações ou reivindicações.

Quando o moral dos funcionários está baixo, todos os chefes conversam com eles, para identificar o motivo; a partir daí verificam o que podem fazer. Dos encarregados, oito responderam que, por meio de conversas, procuram saber se os funcionários estão satisfeitos.

### **Relações de Poder**

A estrutura organizacional da empresa B é formada por um Conselho Diretor constituída por quatro diretores, sendo um deles o Diretor Superintendente (Sócio



Majoritário). Este conselho é responsável pelo planejamento e pela administração. Um dos diretores é responsável pela área industrial, outro pela comercial e um terceiro pelo financeiro, além do diretor superintendente. A idade dos diretores varia de 40 a 55 anos. e a escolaridade de três deles, é de segundo grau, sendo que um deles tem, apenas, o primeiro grau. Dos diretores, dois estão em contato mais direto com o pessoal de nível operacional, o diretor superintendente e o diretor industrial.

É evidente o poder acumulado pelo diretor superintendente, responsável pela maioria das decisões da empresa e, por este motivo, é considerado por alguns como um herói. A maioria dos funcionários nunca conversou com ele e manifestam um certo receio, pois sabe que a sua decisão é a de maior peso na empresa.

Há seis níveis hierárquicos: direção, gerência, supervisão, chefia de setor, encarregados e chão-de-fábrica. A hierarquia é rígida, observando-se dependência de um nível para outro. Um funcionário deve, primeiro, se dirigir ao encarregado, para resolver algum problema, e evitar dirigir-se ao chefe ou gerente. Este sistema hierárquico está bem definido, sendo que cada um conhece a responsabilidade que lhe compete. A maioria destes líderes age pelo uso da autoridade. Muitas vezes, são agressivos em suas manifestações e, em decorrência, verificamos inacessibilidade pessoal, principalmente, com a direção. Mesmo que as chefias atuem dentro das normas estabelecidas pela direção, para muitos funcionários estes chefes são encarados como autoritários.

As decisões são centralizadas, cabendo sempre às chefias o poder da tomada de decisões que, algumas vezes, são estabelecidas em grupo. Normalmente, a direção toma decisões rápidas e, muitas vezes, impensadas e intuitivas sem levar em conta as conseqüências, a longo prazo. A intuição é uma forma de captar informações sem recorrer aos métodos do raciocínio e da lógica, portanto, uma

decisão intuitiva pode ser um risco. Os resultados são buscados para resolver problemas, a curto prazo.

Nas entrevistas com os funcionários foi questionado sobre a possibilidade de participação na administração da empresa. As respostas que predominaram (vinte) foram de que não é possível participar; doze consideram possível uma pequena participação; e dois afirmam que é possível participar pelas idéias e conversas com os chefes. A mesma questão foi observada para os chefes e gerentes. Quatro consideram que não há participação, e um que há pouca oportunidade de participação. Das respostas obtidas junto aos encarregados, quatro afirmaram que não há possibilidade de participação; outros quatro, que há um pouco de possibilidade; e três disseram que é possível participar da administração da empresa.

Dos trinta e quatro funcionários, vinte e nove consideram que há pouco controle; quatro, que este controle é grande; e, somente, um respondeu que é médio o controle da chefia. Alguns funcionários verbalizaram que o controle é relacionado às tarefas, no sentido de que sejam executadas, conforme as orientações, mas que, em nível comportamental, não é excessivo.

Pela inacessibilidade da direção, alguns encarregados agem de forma paternalista com os funcionários, quase como uma espécie de compensação. Verificamos que, conforme diminui o nível hierárquico, aumenta a atitude de paternalismo das chefias que, por sua vez, são muito controladas pela diretoria. Atesta este controle a “reunião café da manhã”, realizada, diariamente, pela direção da empresa, contando com a participação de alguns chefes e encarregados, além de funcionários que ocupam funções importantes como, por exemplo, o pessoal da expedição. O objetivo da reunião é informar à direção tudo o que está ocorrendo na fábrica, com ênfase em aspectos negativos e problemas, ao contrário do constatado

por Castro (1994), para quem a prática de reuniões matinais com a gerência é considerada uma iniciativa participacionista, incorporada pelo empresariado como um recurso para atrair o trabalhador e neutralizar o seu descontentamento, antes que o Sindicato o mobilize. Nas reuniões, são tomadas decisões que são delegadas em forma de imposição, para serem executadas o mais rápido possível.

Questionamos se as pessoas eram informadas sobre assuntos referentes à sua função. Dos trinta e quatro entrevistados, dezesseis acreditam que são informados; outros dezesseis não são informados; e dois afirmaram que são informados apenas sobre alguns assuntos. Das chefias, três são informados dos assuntos referentes ao seu setor e, dois nem sempre. A maioria dos encarregados (oito) afirma que é informado sobre assuntos referentes ao seu trabalho.

De modo geral, os funcionários são pontuais, principalmente porque, aproximadamente, 300 (60%) dependem do transporte da empresa o qual chega com antecedência nas dependências da organização. Atualmente, não existem problemas sérios de atrasos de funcionários.

Os guarda-pós são utilizados somente na produção e servem para demonstrar autoridade e *status* das pessoas, apresentando cores diferentes, de acordo com os níveis hierárquicos: azul para funcionários; verde para encarregados; amarelo para o controle da qualidade; laranja para o transporte interno; marrom para a manutenção; gelo para chefes ; e cinza para gerentes de produção.

De modo geral, a maioria dos entrevistados (vinte e oito) considera bom o tratamento que recebe do chefe, e seis consideram este tratamento regular. O tratamento que recebem da direção é considerado bom para a maioria dos encarregados (dez) e dos chefes (quatro).

A maioria dos entrevistados (vinte e sete) afirma que não pode conversar, diretamente, com a diretoria, cinco podem ir diretamente até a diretoria e, dois, somente em algumas situações. Com a chefia, a maioria afirma que pode conversar, quando necessário. Quanto à expectativa de como deveria ser este relacionamento, vinte e dois informaram que deve continuar como está, e doze acreditam que poderia melhorar. O relacionamento entre as “chefias”, no caso, entre chefes, gerentes e encarregados, foi considerado bom por todos. Para dois chefes poderia melhorar, e para três pode continuar como está. Dos encarregados, cinco afirmaram que pode melhorar o relacionamento, e seis que deve continuar como está.

As pessoas que exercem cargos de direção e gerência se vestem com simplicidade e informalidade, usando calça “jeans” e camisa esporte, o mesmo que foi observado na empresa A. Este aspecto é um fator positivo, que facilitaria o acesso aos diretores, diminuindo a distância causada pelo nível hierárquico. Mas, por causa dos comportamentos da direção, de não evidência de preocupação com as pessoas, ou seja, não se dirigem aos funcionários, este aspecto perde sua relevância. Na produção, os funcionários, em geral, respeitam o chefe e seguem suas orientações, pois eles atuam mais como colegas, que coordenam e orientam. Observamos certo receio, por parte da chefia, em assumir ou tomar decisões. Em consequência, muitos problemas são resolvidos lentamente e a longo prazo.

Existe interdependência horizontal entre as gerências. O gerente de compras mantém relacionamento direto com o gerente de vendas ou com o gerente industrial e, neste sentido, os trabalhos fluem rapidamente. Eventualmente, ocorrem conflitos, por problemas de comunicação: as pessoas passam adiante informações, mas não assumem, ou dão informação à pessoa errada, ou ainda, omitem-nas, prejudicando o

andamento dos trabalhos. Esta situação ocorre, também, quando são dadas ordens de produção sem a correspondente ordem de compra do material necessário para tal.

A maioria dos entrevistados (vinte e cinco) considera que o superior conhece e compreende os problemas enfrentados por eles; oito acreditam que eles não conhecem os problemas; e um afirmou que não sabe. Quando questionados se conhecem e compreendem os problemas enfrentados pelo chefe, a maioria dos entrevistados (vinte e seis) afirma que conhecem e compreendem os seus problemas; seis não têm conhecimento dos problemas dos chefes; e dois nem sempre entendem os problemas que eles enfrentam. Atualmente, todas as manhãs, às 6h30min, um grupo de doze pessoas, formado pela chefia e pelo diretor superintendente, reúne-se para planejar a produção e resolver problemas. Quinzenalmente, ocorre uma reunião com toda a chefia, coordenada pelo diretor e pelo gerente industrial em que todos podem expor suas idéias.

### **Interpretação dos Dados Obtidos na Empresa B**

O processo produtivo da empresa segue alguns princípios tayloristas e fordistas para conseguir aumentar sua capacidade de produção. As iniciativas e o trabalho intelectual, ou seja, aquele em que é usado o raciocínio, capacidade de avaliação e julgamento, não são muito valorizados e sempre centrados na administração superior. A empresa produz em massa produtos em expansão. Verificamos extensa mecanização, com máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e crescente divisão do trabalho, que é repetitivo e monótono.

Em referência ao processo produtivo, concluímos que a empresa está em processo de transição em alguns setores, como na divisão de sopro, que está evoluindo para um modelo mais participativo. Na divisão da metalurgia, predominam características do modelo taylorista de controles diretos, com chefes investidos de autoridade.

As normas são aplicadas de forma diferenciada, o que é para um não é para todos. Existe diferença de tratamento pessoal. É atestado pelas respostas afirmativas de 15 dos entrevistados que a empresa presta auxílio para problemas pessoais apenas para alguns funcionários, portanto, no que se refere às políticas de recursos humanos, elas não são fixadas com o intuito de aproximar os objetivos da organização com os dos funcionários. Há uma ênfase maior em atender aos objetivos da empresa, garantindo o controle do trabalhador, que são padrões de relações de trabalho tradicionais, na maioria das empresas no Brasil, segundo Fischer (apud Fleury e Fischer, 1987).

Mediante normas rígidas da empresa, uniformes diferenciados, refeitórios distintos, de acordo com o nível hierárquico, entre outros aspectos, percebemos os valores e idéias que tecem esta organização e que nos permitem o delineamento da sua cultura.

De acordo com a tipologia de cultura de OCI (Organizational Culture Inventory), apresentada no Capítulo dois, pelas características dos estilos de cultura, a empresa B se enquadra em dois tipos: cultura convencional e passiva. Observamos características de uma cultura conservadora, tradicional e controlada burocraticamente. Espera-se que os membros se conformem e sigam as regras. Não há valorização da participação e é uma organização, hierarquicamente, controlada,

com tomada de decisão centralizada, levando os membros a fazerem, somente, o que lhes foi dito e necessitam discutir todas as decisões com superiores.

É evidente o poder acumulado pelo diretor superintendente, responsável pela maior parte das decisões da empresa e considerado, por alguns, como um herói. O poder, enquanto elemento da cultura organizacional, é aquele que molda ou modela a cultura, marcado pelo dirigente, em que o poder é importante para que possa imprimir seus valores, suas crenças e sua visão de negócio e dos homens na organização que criam. A base de apoio para sustentar a dominação nesta empresa é a autoridade, e ela existe quando a obediência se baseia na aceitação do direito de os superiores fixarem as diretrizes para realização das metas organizacionais.

A empresa que possui vários níveis hierárquicos implica uma elevada demanda por controle e coordenação (Alves, 1997). O pressuposto que ampara este tipo de organização é o de que os empregados não são capazes de exercer, corretamente, sua tarefa, salvo se acompanhada de instruções diretas do seu superior imediato. O processo de dominação das relações de trabalho tende ao limite de destruir o pólo mais fraco da relação que é o trabalhador. A submissão à autoridade é encarada pelos funcionários de maneira favorável, na medida em que acham que isto os deixa "fora de perigo": *"a culpa é dos de lá de cima, que tomaram a decisão errada"*. Pessoas dependentes consideram mais confortável serem conduzidas, apesar de terem a iniciativa, a criatividade e o espírito empreendedor bloqueados ou inibidos.

Concluimos que, nesta empresa, o cargo ocupado pelas pessoas define qual o poder que elas possuem dentro da organização, sendo claramente explícito pelos uniformes, normas impostas e comportamentos diários das chefias.

## **6. COMPARATIVO DAS ENTREVISTAS NAS DUAS EMPRESAS**

### **Entrevistas com os Funcionários**

Este Capítulo faz um estudo comparativo das respostas obtidas nas entrevistas com os funcionários e com as chefias nas duas empresas, especificamente, das questões em que houve diferenças significativas de resultados.

Embora o método utilizado, para compreensão do problema de pesquisa tenha sido o qualitativo, consideramos útil fazer a análise porcentual (quantitativa) de algumas das respostas obtidas nas entrevistas, em ambas as empresas, pois permite compará-las, de um modo global, verificando as variáveis em que houve maiores diferenças nas respostas.

No que se refere às condições de trabalho oferecidas pelas organizações, referentes à iluminação, à temperatura e ao ruído, verifica-se em ambas a preocupação em melhorar o ambiente de trabalho, comprovado pelos investimentos



em novas tecnologias, que provocam menos ruídos e não elevam a temperatura. Na empresa A, dezenove funcionários consideram-nas boas e, na opinião de treze devem melhorar. Na empresa B, constatamos que a maioria considera boas as condições de trabalho e, apenas, dois afirmaram que têm de melhorar.

As respostas mostram que na empresa B há um maior número de pessoas satisfeitas com as condições de trabalho do que na empresa A. Em razão da abertura à participação, que existe na A, observamos que as pessoas são mais críticas e desconformes, expondo mais abertamente seus pontos de vista. Por exemplo, em determinada situação, houve uma espécie de protesto quanto à elevada temperatura do ambiente, no verão, e a direção decidiu trocar os tijolos maciços, de uma parte da parede do prédio da empresa, por tijolos furados, proporcionando maior ventilação.

Na empresa B, em que a direção é encarada com temor, os trabalhadores não expõem, facilmente, suas opiniões, principalmente no que se refere ao que consideram boas condições de trabalho, agindo com um certo conformismo, observado em testemunhos como *“não adianta reclamar se a gente quer trabalhar aqui tem de aceitar as condições como elas são”*. As pessoas deixam seus esquemas iniciais do que consideram como boas condições para adaptar-se à situação da empresa. Um aspecto observado foi quanto à possibilidade de participação na empresa.

**Tabela 2 - Participação dos Trabalhadores nas Empresas A e B**

Os trabalhadores podem participar da organização do trabalho na empresa	Empresa A		Empresa B	
	f	%	f	%
Sim	32	100	2	06
Mais ou menos	-	-	12	35
Não	-	-	20	59
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Pesquisa obtidos em entrevistas com funcionários nas empresas A e B

As Tabelas 2 e 3 mostram que a possibilidade de participar da administração da empresa e de influenciar nos métodos de trabalho existe para todos os funcionários entrevistados na empresa A.

Na empresa B, 20 funcionários entrevistados afirmaram que não é possível participar da administração da empresa, apenas dois consideram possível e 12 responderam que podem participar, mais ou menos. Da mesma forma, 21 afirmaram que não podem influir nos métodos e processos de trabalho, mas quatro responderam que podem influir e nove afirmaram que só podem um pouco.

Os dados da Tabela 2 mostram que a possibilidade de participação está mais presente na empresa A. Somente existe participação quando as pessoas fazem cada uma a sua parte e sentem-se inseridas no processo produtivo e isto é possível na empresa A, pelo diagrama espinha de peixe, conforme foi exposto pelos entrevistados.

Tabela 3 - INFLUÊNCIA DOS TRABALHADORES NOS MÉTODOS DE TRABALHO

Os trabalhadores podem influir nos métodos de trabalho	Empresa A		Empresa B	
	f	%	f	%
Sim	32	100	4	12
Não	-	-	21	62
Pouco	-	-	9	26
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Pesquisa obtidos em entrevistas nas empresas A e B.

A maioria dos funcionários da empresa A afirma que é informado dos assuntos referentes à função que exerce. Todos os funcionários podem tirar dúvidas com a chefia ou diretoria, no momento adequado.

Na empresa B, dezesseis dos funcionários entrevistados dizem que são informados sobre assuntos ligados ao seu trabalho, mas os demais negam serem informados. Todos têm acesso à chefia para obter informações e sanar dúvidas, mas o acesso à diretoria é limitado, sendo que apenas sete afirmaram que podem procurá-los e os demais informaram que só conversam com os diretores quando são chamados por eles.

Esses dados mostram uma distinção entre as empresas, principalmente, no que se refere ao contato com a diretoria. Na empresa B, o acesso físico é reservado, desestimulando que as pessoas a procurem. Juntamente à sala do Diretor Superintendente, há uma secretária que só encaminha as pessoas para a sala do Diretor, após sua autorização, independente de função.

Na questão relacionada a como o trabalho é avaliado, observamos uma diferença de opiniões, de uma empresa para outra. Na empresa A, é uma prática formal, sistemática e, na B, não existe, formalmente.

A Tabela 4 apresenta dados sobre a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é uma forma de comunicação em que é informado ao funcionário como ele está desempenhando a sua função. Dos funcionários entrevistados na empresa A, trinta (94%) afirmaram que são avaliados periodicamente, e os critérios de avaliação estão claros para esta maioria. As avaliações ocorrem, semestralmente, e são realizadas pelo supervisor e pelo gerente industrial. Um dos entrevistados fez o seguinte comentário: *“É muito positiva esta avaliação, pois fico sabendo o que os chefes pensam do meu trabalho”*.

Na empresa B, quatorze afirmaram que são avaliados em entrevistas periódicas informais, mas não existe sistemática para tal, estas avaliações ocorrem normalmente em situações de falhas observadas no trabalho. Vinte funcionários afirmaram que nunca foram avaliados.

A Tabela 4 evidencia que a empresa A busca avaliar os funcionários, pois sabemos que quem não possui informações tende a não assumir responsabilidade e, quando se é informado, é mais provável que se assumam responsabilidades. Na empresa B, as avaliações ocorrem por iniciativa de alguns encarregados, não sendo norma da empresa.

**Tabela 4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Como o trabalho é avaliado	Empresa A		Empresa B	
	f	%	f	%
Em entrevistas	30	94	14	42
Não sabe	2	06	-	-
Não é avaliado	-	-	20	58
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Pesquisa obtidos em entrevistas com funcionários nas empresas A e B.

O nível máximo que um funcionário pode chegar é possibilitado pelo Plano de Carreira, mas, mesmo quando este não existe formalizado, as pessoas avaliam-se, pois possuem algumas pretensões no que se refere a ascensão na empresa. A maioria dos funcionários entrevistados na empresa A não sabem qual o cargo que podem chegar a ocupar, o que pode revestir-se em um aspecto negativo, no sentido de não procurar melhorar escolaridade ou conhecimentos técnicos. Na empresa B, vinte e seis funcionários entrevistados consideram que o cargo que ocupam, atualmente, é o máximo a que podem chegar. Um terço dos funcionários entrevistados nesta empresa estão conscientes de suas condições e acomodam-se, pois percebem que poucos possuem chances de evoluir.

Na empresa A, a maioria dos funcionários afirma que a “empresa” presta algum tipo de ajuda quando estão com problemas pessoais e/ou familiares. A ajuda consiste em empréstimos de recursos materiais como, por exemplo, um caminhão para transportar a mudança de um funcionário e informações com algumas pessoas da empresa como, por exemplo, o gerente financeiro aconselha o funcionário a investir, ou não, em determinado bem material. Estas informações podem auxiliar em futuras decisões que acarretarão mudança na administração financeira familiar, portanto, a empresa não presta auxílio financeiro (dinheiro), não há fornecimento de adiantamento de salários, férias ou qualquer acordo.

Na empresa B, quinze funcionários afirmaram que a ajuda é para apenas alguns funcionários, ou seja, para aqueles mais próximos dos que têm mais influência na empresa como, por exemplo, gerentes e diretores; treze funcionários nunca souberam se a empresa presta ou não ajuda, mas acreditam que não; e seis afirmaram que a empresa presta ajuda, facilitando a promoção de rifas ou empréstimos de recursos materiais como veículos da empresa, por exemplo, mas também não financeiros.

Evidencia-se que na empresa A os funcionários recebem algum tipo de ajuda e isto ocorre com todos que vierem a necessitar. Na empresa B, não é evidente esse tipo de ajuda, sendo decidido caso a caso.

Dos trinta e dois funcionários entrevistados na empresa A, quatorze estão contentes com o salário que recebem. Na empresa B, vinte e quatro dos funcionários entrevistados não estão, totalmente, satisfeitos com o salário.

Os dados mostram que, embora a média salarial do setor moveleiro (empresa A) seja inferior ao do setor metalúrgico (empresa B), naquela empresa há um conhecimento maior dos funcionários de quanto valem os serviços que prestam, visto isto pelas respostas afirmativas obtidas. Na empresa B, a não satisfação é decorrente, também, de algumas diferenças que ocorrem entre pessoas do mesmo setor, em que dois funcionários que ocupam cargos iguais recebem valores diferentes, conforme relatos dos funcionários que não estão satisfeitos com esta discriminação, como: *“faz cinco anos que estou na empresa e ganho menos do que o fulano que trabalha comigo e está aqui há um ano”*.

A maioria dos entrevistados da empresa A consideram possuir estabilidade, conforme o exposto na Tabela 5. Na B, dezessete dos entrevistados consideram que possuem estabilidade na empresa.

A estabilidade está ligada ao sentimento de segurança, em relação à organização. Os dados mostram que a maioria dos entrevistados da empresa A se sentem seguros o suficiente, a ponto de afirmar que tem estabilidade e, na B, há a mesma proporção entre os que se sentem seguros e os que não estão seguros. Nesta, constatou-se que o sentimento de insegurança existente é causado pelo fato de colegas de trabalho serem demitidos, às vezes, sem motivo. Então, existe o medo de perder o emprego.

**Tabela 5 - ESTABILIDADE NAS EMPRESAS**

Possui estabilidade na empresa	Empresa A		Empresa B	
	f	%	F	%
Sim	28	87	17	50
Não	4	13	17	50
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Pesquisa obtidos em entrevistas nas empresas A e B.

Todos os entrevistados na empresa A responderam que há muita influência dos fundadores da organização e, na B, a maioria respondeu que não há muita influência do fundador.

A influência dos fundadores da empresa A se deve ao fato de que os atuais diretores são os próprios fundadores, enquanto, na B, o fundador não está mais ativo e há pouca influência sua. Nas suas eventuais visitas à empresa, dá opiniões sobre como deveriam ser feitas determinadas tarefas, e os funcionários seguem suas orientações, mas, atualmente, visita muito pouco a empresa (aproximadamente uma vez por mês).

A maioria dos entrevistados na empresa A afirmou que as pessoas responsáveis pelas leis trabalhistas são orientadas pela direção para seguir o que

mandam as leis, e é isto o que fazem. Apenas um funcionário afirmou que não sabe se a empresa segue as leis trabalhistas.

Na empresa B, um número menor de funcionários (vinte e um) considera que a “empresa” segue as leis trabalhistas, e os demais responderam que ela não segue as leis ou não sabem se segue corretamente ou, ainda, que segue as leis apenas em parte.

Esses dados indicam que, na empresa A, há maior confiança dos funcionários, em relação à legalidade das ações, talvez haja uma transparência maior na maneira de administrar do que na empresa B, embora nesta um número expressivo de funcionários (vinte e um) declarem que confiam nela. Portanto, proporcionalmente, na empresa B, um maior número de funcionários está satisfeito com as condições de trabalho do que na A, de acordo com as respostas obtidas nas entrevistas. Neste caso, observa-se que o expressado não é o que sentem, pois observa-se aqui, novamente, uma acomodação e um certo receio em reivindicar por melhores situações, justificadas por respostas como: *“se não estamos contentes, podemos procurar outro lugar para trabalhar, segundo o que alguns chefes dizem”*. A possibilidade de participar na organização do trabalho é maior na empresa A e, também nela, um número maior de funcionários é informado dos assuntos que dizem respeito ao seu trabalho. A avaliação de desempenho é prática formal vigente apenas nesta empresa .

Na empresa B, um número maior de funcionários está consciente da sua atual situação nela, ou seja, sabem que o máximo que podem almejar é permanecer no atual cargo. Na A, observa-se muita incerteza com relação ao cargo almejado. A prática de prestar auxílio aos funcionários quando estão com problemas pessoais ou familiares é comum na empresa A e, nela, um número maior de pessoas está satisfeito com o salário que recebe (proporcionalmente à B).



A estabilidade é mais comum na empresa A, sendo que a maioria se sente segura e, apenas, a metade dos entrevistados da B se sentem seguros nesta empresa.

### **Entrevistas com as Chefias**

Foram realizadas entrevistas com cinco pessoas que ocupam cargo de chefia na empresa A e, dezesseis, na empresa B, sendo dois gerentes, três chefes e onze encarregados. Conforme apresentado no Capítulo sete, a empresa B possui um nível hierárquico a mais do que a A, que são os encarregados de setor. Para facilitar o entendimento dos dados obtidos com a chefia, nesta organização, as análises foram feitas separadas, chefes e gerentes foram classificados como chefes e encarregados permanecendo com o mesmo nome. Em algumas questões, obtivemos resultados bastante diferenciados, entre uma e outra empresa. A seguir, encontram-se os dados obtidos nas entrevistas referentes a estas questões.

Na empresa A, todos que ocupam cargos de chefia são informados dos assuntos que dizem respeito à sua função e podem conversar, tirar dúvidas, diretamente com a diretoria, quando necessário. Na empresa B, três dos chefes entrevistados afirmam que recebem informações dos assuntos que dizem respeito à sua função, mas dois afirmam que não são sempre informados. A maioria dos encarregados recebe as informações. De todos os entrevistados, nesta empresa, quatro chefes e onze encarregados afirmam que podem tirar dúvidas, diretamente, com a diretoria, sempre que necessário.

Os dados mostram que, na empresa A, todos recebem as informações sempre que necessário e há facilidade de conversar ou tirar dúvidas com a diretoria.

Na empresa B, no entanto, as informações não são passadas para todos e tampouco é possível conversar ou tirar dúvidas diretamente com a diretoria.

Quanto ao tratamento recebido dos superiores, é considerado ótimo para três chefes entrevistados e bom para dois na empresa A e, segundo a maioria, o relacionamento com os superiores deve continuar como está.

Na empresa B, a maioria dos entrevistados afirma que o tratamento que recebem dos superiores é bom. Na opinião de dois chefes e de cinco encarregados deve continuar como está, mas três chefes e seis encarregados afirmam que deveria melhorar.

Na empresa A, o tratamento recebido é melhor, considerando um maior número de resposta para ótimo tratamento e, também, a afirmação de que deve continuar como está. Este aspecto justifica o maior número de chefes que procuram a diretoria para tirar dúvidas ou conversar.

Todos os entrevistados, na empresa A, afirmaram que os diretores conhecem e compreendem os problemas que enfrentam no dia-a-dia. Na B, um número considerado afirma que existe um conhecimento por parte dos superiores, sobre os problemas que enfrentam, mas não é muito comum o diálogo entre eles sobre os problemas percebidos pela direção.

Os dados indicam que, na empresa A, há um maior conhecimento dos problemas enfrentados pelas chefias, porque existe maior diálogo entre diretores e chefias.

A avaliação de desempenho das pessoas que ocupam cargo de chefia ocorre por meio de conversas periódicas, nas quais são expostos os requisitos observados para a avaliação, na empresa A, conforme Tabela 6. Na empresa B, quatro chefes e seis encarregados responderam que não são informados quanto à possível avaliação

e apenas um chefe e cinco encarregados afirmaram que são avaliados em conversas periódicas.

A empresa A possui, como norma essa avaliação, que ocorre semestralmente, e é utilizada para possível promoção de cargo e, também, aumento salarial.

**Tabela 6 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Como você é avaliado	Empresa A		Empresa B (chefes)		Empresa B (encarreg.)	
	F	%	f	%	f	%
Em conversas	5	100	1	20	5	45
Quando falha	-	-				
Não é avaliado	-	-	4	80	6	54
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Pesquisa obtidos em entrevistas nas empresas A e B.

A satisfação com o salário que recebem existe para quatro chefes da empresa A, mas apenas para um chefe e quatro encarregados da empresa B, enquanto quatro chefes e sete encarregados não estão totalmente satisfeitos com a quantia que recebem.

Os dados indicam que o fato de a maioria dos entrevistados da empresa A estarem satisfeitos com o salário que recebem pode estar associado ao fato de serem avaliados e conhecerem a expectativa da direção da empresa para com eles e, desta forma, agirem de forma a melhorar seus desempenhos. Na empresa B, não existe este *feed-back* e as pessoas avaliam o seu salário, de acordo com os seus pontos de vista, em razão de não conhecerem as expectativas dos dirigentes da empresa quanto ao seu desempenho. Sabemos que a avaliação formal não existe, mas, de alguma forma, a direção faz sua análise da atuação dos profissionais.

A expectativa dos chefes e encarregados, na empresa B, quanto a treinamentos, promoção e desenvolvimento de pessoal, é que melhore. Na empresa A, todos responderam que deve continuar como está, pois são oferecidas oportunidades de treinamento e desenvolvimento pessoal.

Os dados deixam evidente que, na empresa A, as oportunidades ocorrem para todos, por este motivo há expectativa de que continue como está. São oferecidas oportunidades de treinamento interno e externo, pois a direção da empresa tem interesse que a sua chefia esteja atualizada e os chefes, quando sentirem necessidade, podem solicitar o treinamento. Na B, as oportunidades existem para poucas pessoas e, por este motivo, a maioria quer que melhorem.

Os chefes entrevistados da empresa A (Tabela 7) afirmaram que há possibilidade de participação, mediante o diagrama espinha de peixe, e, na empresa B, quatro chefes e quatro encarregados afirmaram que não há possibilidade de participação, três encarregados disseram que há oportunidade, pelas conversas e um chefe e quatro encarregados responderam que, de vez em quando, há alguma oportunidade de participar.

As oportunidades de participação na empresa A são maiores, pois mantém programas que propiciam a participação como, por exemplo, o diagrama espinha de peixe e o aniversário com o diretor. A empresa B possui um programa de valorização de idéias apenas em uma divisão e abrange poucos funcionários. A forma de os encarregados participarem é em conversas informais, por meio de sugestões, de inovações ou resolução de problemas.

Tabela 7 - PARTICIPAÇÃO DA CHEFIA NA ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

Os trabalhadores participam da administração da empresa	Empresa A		Empresa B (chefe)		Empresa B (Encarregados)	
	f	%	f	%	f	%
Sim	5	100	-	-	3	27
Não	-	-	4	80	4	36
Pouco	-	-	1	20	4	36
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de Pesquisa obtidos em entrevistas nas empresa A e B.

As chefias da empresa A, em sua maioria, afirmaram que existe uma pessoa considerada herói na empresa, o Diretor Industrial. Consideram-no herói pela sua persistência e convicção de que é pelas pessoas que a empresa vai prosperar e pela sua capacidade de aprender. Na empresa B, apenas três chefes e dois encarregados afirmaram que existe um herói na empresa, o Diretor Superintendente, considerado herói pelas decisões que toma e pela autoridade que impõe, e que sem ele a empresa “balança” suas estruturas.

O estudo comparativo demonstrou que os aspectos da cultura organizacional têm um peso na satisfação do empregado e da chefia e na sua identificação com a empresa.

Na empresa A, todos entrevistados afirmam que são informados sobre assuntos de seu trabalho, há acesso à direção, o tratamento que recebem dos superiores é ótimo, a direção conhece e compreende os problemas enfrentados pela chefia, a avaliação de desempenho é clara, a maioria está satisfeita com o salário que recebe e aprova os treinamentos existentes.

Na empresa B, nem todos são informados sobre os assuntos referentes ao seu trabalho, o acesso à direção não é permitido a todos, o tratamento que recebem

da chefia é bom, mas nem todos os problemas são conhecidos e compreendidos pelos superiores (direção), não há avaliação de desempenho formal, mais da metade dos entrevistados não está totalmente satisfeito com o salário e há a expectativa de que melhorem as oportunidades de treinamento.

Na primeira, os resultados obtidos mostram uma aceitação da cultura, que favorece maior satisfação no trabalho por parte de todos e evidencia-se a satisfação de trabalhar nesta empresa, já na segunda, observamos um certo descontentamento com a cultura da empresa, que induz à insatisfação no trabalho e um sentimento de imobilidade quanto ao que fazer para que mude a maneira das pessoas serem administradas. Pettman (apud Roesch, 1991) salienta que a insatisfação no trabalho é condição suficiente para explicar uma alta rotatividade voluntária, esclarecendo, assim, o porquê de o mercado poder provocar a rotatividade, ou seja, que as pessoas procurem melhores oportunidades e, quando as encontram, deixem a empresa .

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na oportunidade em que surgiram os questionamentos quanto ao porquê de as pessoas permanecerem ou não nas empresas, estas organizações estavam vivenciando uma rotatividade voluntária, que poderia estar ligada à recompensa inadequada, às más condições de trabalho, à insatisfação, à falta de perspectivas, aos problemas pessoais ou a oferta de emprego que existia no município. Com o decorrer do trabalho, a situação das empresas, quanto à rotatividade se alterou, principalmente, por causa do crescente desemprego que emergiu, fazendo com que as pessoas examinassem melhor a possibilidade de permanecer desempregadas, caso saíssem da empresa. O que se observa, agora, é uma rotatividade em elevação em razão da iniciativa das empresas. Ambas adotaram, também, algumas práticas para diminuir o índice de rotatividade voluntária. A empresa A se preocupou em inovar seu programa de benefícios, criando novos programas, como o caso do Projeto Caminhar, e a empresa B reestruturou o seu departamento de Recursos Humanos, destinando funcionários capacitados para seleção e treinamento de pessoal, no ato da admissão.

Os índices de rotatividade na empresa A eram: 21% em 1996, 13%, em 1997, abaixo do índice nacional, que foi 30,4% e, em 1998, está mantendo a média mensal de 1,8%, enquanto o índice nacional está em 1,2%. Portanto, está superior à média nacional. O que ocorreu, neste período, foi: 1996 – rotatividade voluntária (as pessoas saíam por livre iniciativa); 1997- as pessoas permaneceram, havendo desligamentos provocados pela empresa, o que continua ocorrendo, no ano de 1998, embora se verifique que é em número maior do que o ano anterior. Houve uma diminuição do quadro de pessoal, tendo sido eliminados alguns empregados de pior desempenho, em razão da situação econômica do país, que afetou o sistema de comercialização da empresa. Com o aumento dos juros bancários, a procura por financiamentos diminuiu e as compras realizadas nas lojas franqueadas, em sua maioria, são realizadas através de financiamentos. Portanto, houve uma baixa significativa nas vendas e conseqüentemente, sobra de pessoal na produção no decorrer do ano de 1998.

Na empresa B, observamos, em 1996, predomínio de rotatividade voluntária, com índice de 19,95%; em 1997, desligamentos provocados pela empresa e, também, por iniciativa dos funcionários, elevando o índice de rotatividade para 28,31%, superior ao índice nacional, que foi 23,42%, neste setor. Em 1998, a rotatividade observada é, por iniciativa da empresa, em maior número, mas, também, continuam as demissões voluntárias, verificando-se uma rotatividade de 3% ao mês, enquanto o índice nacional tem sido de 1,3%, neste mesmo ano.

Nas duas empresas, então, o problema da rotatividade continua presente com algumas causas semelhantes, em determinados períodos, como rotatividade voluntária, em 1996, e diferentes em outro, como foi no ano de 1997, quando a rotatividade foi voluntária e por iniciativa da empresa, na B, enquanto, na A, foi



apenas por iniciativa da empresa, em consequência da economia do país. Em ambas as empresas, há um número considerado de funcionários que permanece por um período de mais de quatro anos e estes são os pesquisados.

A proposta inicial desta pesquisa era responder à questão “*Por que as pessoas permanecem na empresa?*” Para responder a tal questão, estudamos três categorias de análise: relações de trabalho, cultura e relações de poder.

Cada empresa pesquisada apresenta relações de trabalho diferentes, sendo uma mais participativa e outra mais tradicional. Na empresa A, as políticas de pessoal objetivam integrar o indivíduo à empresa, e os trabalhadores são investidos de capacidade de decisão na organização do trabalho. Na empresa B, as iniciativas e a possibilidade de decisão na organização não são valorizados. Predominam comportamentos mecanizados, trabalhos repetitivos e monótonos, característicos da administração tradicional. As pessoas estão aumentando a tolerância aos métodos da administração tradicional por causa do aspecto material (benefícios) e também porque a conjuntura de desemprego desencoraja a busca de outra colocação.

Há uma relação paradoxal entre as empresas. Enquanto uma se preocupa com participação dos funcionários, a outra mantém uma administração ainda tradicional, mesmo constatando que a moderna administração apregoa a participação dos funcionários até para obter melhores resultados. Um número considerável de funcionários permanece em ambas as empresas, há mais de quatro anos, mas verificamos que, na empresa A, este percentual é maior. Este dado permite afirmar que as relações de trabalho participativas, atraem e favorecem a permanência dos funcionários, mais do que a administração tradicional. No entanto, este fator não é considerado como primordial para explicar porque as pessoas permanecem na empresa. Os funcionários da empresa A valorizam muito os

benefícios, influenciando em sua decisão de permanecer na empresa e, também, são convidados a participar, a dar idéias e são valorizados e premiados por isto. Na B, também permanecem, mesmo tendo poucas possibilidades de participação, e pelas relações de trabalho serem tradicionais. Concluimos, então, que as condições de sobrevivência, favorecidas pelos benefícios oferecidos, são muito consideradas, influenciando na permanência das pessoas na empresa.

O Quadro 2 apresenta os benefícios oferecidos pelas duas empresas estudadas.

<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde</li> <li>• Café da manhã</li> <li>• Lanche da tarde</li> <li>• Seguro de vida</li> <li>• Projeto caminhar</li> <li>• Aniversário com o Diretor</li> <li>• PROBON</li> <li>• Associação dos Colaboradores da B</li> <li>• Transporte</li> <li>• Festa da Família</li> <li>• Aniversário da empresa</li> <li>• Encontro da Qualidade e Produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de saúde</li> <li>• Café da manhã</li> <li>• Almoço</li> <li>• Seguro de vida em grupo</li> <li>• Atendimento odontológico para funcionários e familiares</li> <li>• Médico na empresa</li> <li>• Enfermaria</li> <li>• Transporte</li> <li>• Convênios</li> <li>• Sacola básica para os funcionários que não faltam durante o mês</li> <li>• Conjunto Habitacional</li> </ul>

**Quadro 2 - Benefícios oferecidos pelas Empresas A e B**

Fonte: Adaptado pela autora, com base nas respostas das entrevistas nas duas organizações.

Os benefícios oferecidos são semelhantes nas duas empresas, sendo que apenas alguns da empresa A valorizam o aspecto de crescimento pessoal e intelectual, como o Projeto Caminhar e, na empresa B, não são oferecidos benefícios similares, neste aspecto, mas seus benefícios são de valores econômicos expressivos.

O conhecimento da cultura das empresas A e B foi de grande valia para favorecer o entendimento de ambas. A empresa A possui uma cultura com características humanístico-prestativa, com gestão participativa, centrada na pessoa. Lá, os membros tendem a ser apoiados, construtivos e abertos à influência nas relações interpessoais; ela apresenta, também, características de uma cultura de

auto-realização, em que a criatividade, a qualidade e a quantidade, e o crescimento individual, bem como o cumprimento da tarefa, são valorizados. Os funcionários recebem *feedback* de como estão desempenhando seu trabalho, incentivando-os a desenvolverem-se e assumir novas funções.

Na empresa B, predominam características de uma cultura convencional, conservadora, tradicional e controlada, burocraticamente. Espera-se que as pessoas sigam as regras. Também são verificadas características de uma imposição de poder, na qual não há valorização da participação, e é estruturada na base da autoridade inerente à posição dos seus membros. Características de uma cultura passiva, na qual a organização é hierarquicamente controlada e não participativa, e a tomada de decisão centralizada, também, são encontradas na empresa B.

A mesma relação paradoxal ocorre quanto à cultura das empresas pesquisadas. Na primeira predomina a cultura humanístico-prestativa e de auto-realização e na segunda mais conservadora, tradicional. Enquanto uma enfatiza a importância do ser humano, além da importância da produção, a outra está voltada mais para a produção.

As pessoas permanecem em ambas as empresas, mesmo sendo as culturas bastante diferenciadas. Mas, dependendo da cultura da empresa, determinados tipos de pessoas adaptam-se com mais facilidade. Devido à cultura da empresa A, pessoas com características criativas, inovadoras, participativas, e com vontade de aprender têm maior probabilidade de nela permanecer. Na empresa B, pessoas com características de acomodação e aceitação passiva de ordens, nela permanecem mais tempo, portanto, o fator cultura, por si só, não é suficiente para justificar a permanência das pessoas na empresa.

As relações de poder ocorrem de maneira diferenciada nas empresas. Na empresa A, predomina a utilização da influência como base na dominação, em que são observadas boas relações sociais, conhecimento da posição de cada um na estrutura hierárquica. Não só o superior influencia o subordinado, como o subordinado pode influenciar o superior. Os programas que estimulam a participação favorecem para que haja influência entre os níveis hierárquicos. As pessoas se sentem à vontade para expor idéias, são livres para fazer críticas ou apresentar sugestões. Na empresa B, prevalece o uso da autoridade. A obediência se baseia na aceitação do direito de os superiores fixarem as diretrizes necessárias para realização das metas organizacionais, neste caso, o cumprimento das tarefas deve seguir as ordens de produção. Este aspecto, relações de poder, também, por si só, não explica o fato de as pessoas permanecerem na empresa.

A análise das categorias relações de trabalho, cultura e poder mostrou-se adequada à realização do trabalho, evidenciando os estilos de cada uma das organizações estudadas. Embora diferentes, uma da outra, ambas hoje estão apresentando resultados favoráveis, tanto no aspecto financeiro como na questão da produtividade. Mas, no final do período de execução do trabalho, numa situação de crescente desemprego, foi verificada, em ambas as empresas, uma rotatividade elevada e maior aceitação de qualquer sistema de gestão, mostrando que o emprego é fundamental para a sobrevivência. Contudo, os fatores que influenciam na permanência dos funcionários variam em cada empresa pesquisada, mas a valorização do ser humano, os benefícios oferecidos e a situação econômica do país são os mais enfatizados.

Os instrumentos de pesquisa utilizados: observação direta, entrevistas e registros existentes nas empresas, foram adequados para a resposta do problema

em questão. As entrevistas realizadas seguindo o roteiro elaborado com algumas variáveis propostas por Rensis Likert foram fundamentais na complementação dos dados obtidos através das observações diretas e dos registros existentes para o entendimento das empresas estudadas.

Este trabalho, de forma alguma, encerra a discussão do assunto, mas permite novos questionamentos como, por exemplo: Como conseguir manter um funcionário que se comprometa, se a insegurança é reforçada com situações de demissões, por iniciativa da empresa, quando em situação econômica difícil?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sérgio, Revigorando a Cultura da Empresa. Uma Abordagem Cultural da Mudança nas Organizações, na Era da Globalização. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997

ARGYRIS, Chris. A Integração Indivíduo-Organização, São Paulo: Atlas, 1964.

ARRUDA, Guilherme. **Desafios e Evolução. Indústria Brasileira do Mobiliário**, Curitiba, PR: Alternativa Editorial , 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1997.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança Administração do Sentido**, São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, James. BUONO, Anthony. **Elementos do Comportamento Humano**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1992.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista. A degradação do Trabalho no Século XX.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CASTRO, Ana e Dias, E. **Introdução ao Pensamento Sociológico**, 5 ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1993.

CATTANI, Antonio D. (org.) **Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico**, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CHANLAT, Jean François. A Caminho de uma Nova Ética nas Relações nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v.32, n.3, 1992.

CHANLAT, Jean François. **O Indivíduo na Organização**, São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, v. 2, 1981

CLEGG, Stewart R. Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v.32, n.5, 1992.

DAVIS, Keith. **Comportamento Humano no Trabalho**, São Paulo: Pioneira, 1989.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho. Estudo de Psicopatologia Do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1991.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas** Um Estudo das Organizações Em Face dos Problemas Sociais. São Paulo: Atlas, 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**, São Paulo: Biblioteca de Ciências Sociais, 1964.

FARIA, J. Henrique. **Relações de Poder e Formas de Gestão**. Curitiba: Criar, 1987.



- FLEURY, M. Tereza. e FISCHER, Rosa Maria . **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, M. Tereza. e FISCHER, Rosa Maria. **Processos e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional, Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- HAGUETTE, Tereza M. Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.
- KATZ , D. e KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- KLEIN, R. K, BIGLEY, G., ROBERTS, K.H. "Organization culture in high reliability Organization: an extension", **Human Relations**, v.48, n.7, p. 771-93, 1995.
- KOLB, David A. RUBIN, I. M.e McINTURE, J. M. **Organizational Psychology: An Experientia Approach**, Englewod Cliffs: N.J., Prentice- Hall, 1971.
- LEITE, M.de P.A **Vivência Operária da Automação Microeletrônica**.USP, 1989. Tese (doutorado) Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 1989.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Novas Políticas de Recursos Humanos: Seus Impactos na Subjetividade e nas Relações de Trabalho**. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v.34, n. 3, 1994.
- LIKERT, R. **A Organização Humana** , São Paulo: Atlas, 1975.

- LUCENA, Maira D.da S. **Planejamento de recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTIN, Roderick. **Sociologia do Poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- MATTOSO, J. Eduardo e Outros. **Crise e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Página Aberta, 1996.
- MOBLEY, W. H. **Turnover, Causas, Consequências e Controle**, Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernando C.P. Controle Social nas Organizações, **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 33, n.05, 1993.
- PAGÉS, M., et al. **O Poder das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1990.
- PASSOS, M.Cristina, CAMPOS, Silvia H. **As Contas Regionais e o Desempenho da Economia Gaúcha em 1996. Indicadores Econômicos**, Porto Alegre, v.25, n.1, 1996, FEE.
- PATTON, Michael Q. **How to Use Quality Methods in Evaluation**. London: Sage Publications, 1990.
- \* PONTES, B.R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTR, 1996.
- \* ROESCH, S.M.A. Novas Tecnologias, Flexibilidade Funcional e Problemas de Retenção de Mão-de-Obra, In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 15. Belo Horizonte, 23-25 / 9/ 91. **Anais...Recursos Humanos**, v.7.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. 3ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture and Leadership; A Dynamic View**. San Francisco, Jossey Bass, 1985.

SILVEIRA JR., L.C. **A Nova Revolução Industrial**. Porto Alegre: Sagra-DC-Luz-Zatto, 1993.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura Organizacionais. Como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1978.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**, RJ : Zahar, 1963. Tradução da impressão publicado em 1946.

WEILL, P. "Evolução da Psicologia Industrial e Organizacional no Brasil" **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v.24, n.3, p.7- 13, 1972.

XAVIER, Odila Silva. A Sociometria na Administração de Recursos Humanos, **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 30, n.1, 1990.

YIN, Robert K. **Case Study Research Design Methods**, 2 ed., London, Sage Publications, 1994

## ANEXO A

### The Cultural Styles

- (1) A *Humanistic-Helpful culture* characterizes organizations that are managed in a participative and person-centered way. Members are expected to be supportive, constructive, and open to influence in their dealings with one another (helping others to grow and develop; taking time with people).
- (2) A *Affiliative culture* characterizes organizations that place a high priority on constructive interpersonal relationships. Members are expected to be friendly, open, and sensitive to the satisfaction of their work group (dealing with others in a friendly way; sharing feelings and thoughts).
- (3) A *Approval culture* describes organizations in which conflicts are avoided and interpersonal relationships are pleasant – at least superficially. Members feel that they should agree with, gain the approval of, and be liked by others (making sure people accept you: “going along” with others).
- (4) A *Conventional culture* is descriptive of organizations that are conservative, traditional, and bureaucratically controlled. Members are expected to conform, follow the rules, and make a good impression ( always following policies and practices; fitting into “the mold”).
- (5) A *Dependent culture* is descriptive of organizations that are hierarchically controlled and nonparticipative. Centralized decision making in such organizations leads members to do only what they are told and to clear all decisions with superiors (pleasing those in positions of authority; doing what is expected).
- (6) A *Avoidance culture* characterizes organizations that fail to reward success but nevertheless punish mistakes. This negative reward system leads members to shift responsibilities to others and avoid any possibility of being blamed for a mistake (waiting for others to act first; taking few chances).
- (7) A *Oppositional culture* describes organizations in which confrontation prevails and negativism is rewarded. Members gain status and influence by being critical and thus are reinforced to oppose the ideas of others and to make safe ( but ineffectual) decisions (pointing out flaws; being hard to impress).
- (8) A *Power culture* is descriptive of nonparticipative organizations structured on the basis of the authority inherent in members’ positions. Members believe they will be

rewarded for taking charge, controlling subordinates and, at the same time, being responsive to the demands of superiors( building up one's power base; motivating others in any way necessary).

- (9) A *Competitive culture* is one in which winning is valued and members are rewarded for outperforming one another. People in such organizations operate in a "win-lose" framework and believe they must work against (rather than with) their peers to be noticed ( turning the job into a contest; never appearing to lose).
- (10) A *Competence/Perfectionistic culture* characterizes organizations in which perfectionism, persistence, and hard work are valued. Members feel they must avoid all mistakes, keep track of everything, and work long hours to attain narrowly-defined objectives (doing things perfectly; keeping on top of everything).
- (11) A *Achievement culture* characterizes organizations that do things well and value members who set and accomplish their own goals. Members of these organizations set challenging but realistic goals. Establish plans to reach these goals, and pursue them with enthusiasm (pursuing a standard of excellence; openly showing enthusiasm)
- (12) A *Self-Actualization culture* characterizes organizations that value creativity, quality of quantity, and both task accomplishment and individual growth. Members of these organizations are encouraged to gain enjoyment from their work, develop themselves, and take on new and interesting activities (thinking in unique and independent ways; doing even simple tasks well).

(Extraído do texto *Organizational Culture in High Reliability Organizations*, de Klein, Bigley e Roberts, 1995, p.775-776.)

## ANEXO B

### ROTEIROS DE ENTREVISTAS

#### a) Roteiro para Entrevista com os Funcionários

Idade: ..... Tempo de empresa:..... Estado Civil:.....

Escolaridade:..... Função:..... Setor:..... Sexo:.....

1) Qual a sua trajetória dentro da empresa? (quando entrou, em que cargo, outros cargos) (C)

2) Como foi realizado o processo de seleção, para você ingressar na empresa?(C)

3) Como foi o processo da sua integração na empresa?(C)

4) Sobre o trabalho: (Natureza do Trabalho)

- o que você faz?

- Qual o conhecimento necessário para realizar o seu trabalho?

- O seu trabalho é repetitivo, monótono?

- Você pode executar seu trabalho de outra maneira? como?

- Que outros trabalhos você pode executar?

5) Como estão as condições de trabalho ( ruído, temperatura, iluminação)?(NT)

6) Você conhece o processo de produção da empresa? (onde começa a ser produzido,...)(NT)

7) Na sua opinião, este processo está bom assim?(NT)

8) Em que tipo de máquina/equipamento você trabalha:(NT)

9) Que tipo de controle a chefia exerce sobre o seu trabalho?(P) ✓

10) Os trabalhadores participam da administração da empresa? De que forma?(P)

11) A empresa procura mantê-lo informado a respeito de assuntos que dizem respeito à sua função?(C)

12) Quantos chefes você tem?(P)

13) Como diria que é o tratamento que recebe dos superiores?(P)

14) O que precisaria mudar neste tratamento?(P)

15) O seu superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos subordinados? E os subordinados também o fazem com relação ao chefe?(P)

16) Como você resolve possíveis problemas do dia-a-dia?(P)

17) Como é o seu relacionamento com os outros trabalhadores?(P)

- 18) Cada funcionário possui correta compreensão dos papéis exercidos pelas outras pessoas com as quais sua própria função leva a manter interação?(P)
- 19) Você pode conversar ou tirar dúvidas, diretamente com a diretoria ou com as chefias superiores?(P)
- 20) Os trabalhadores podem influir nas metas, métodos e atividades de seus setores respectivos de trabalho?(P)
- 21) Os trabalhadores manifestam livremente as suas reivindicações ou insatisfações?(P)
- 22) De que forma o seu trabalho é avaliado?(P)
- 23) Qual é o nível máximo a que você pode chegar?(C)
- 24) Como se sente quando termina o trabalho no fim do dia?(ST)
- 25) Como você se sente ao voltar das férias?(ST)
- 26) Quais os benefícios que a empresa oferece? (C)
- 27) Que benefícios são importantes para você?(C)
- 28) Que outros benefícios a empresa poderia oferecer?(C)
- 29) A organização presta algum tipo de ajuda nos problemas pessoais e de família que afligem o funcionário? (C)
- 30) Quanto ao salário, você está contente com a quantia que recebe pelo trabalho que executa?(C)
- 31)Quais são as suas expectativas com relação aos seguintes aspectos:
- estabilidade no emprego
  - relação com a chefia
  - relação com os colegas
  - promoção, treinamento e oportunidade de desenvolvimento pessoal
  - condições de trabalho
- 32) No seu ponto de vista, a empresa segue as normas trabalhistas vigentes no país?(R.T)
- 33) Se a empresa enfrentou crises, como respondeu a elas?(C)
- 34) Como você considera este lugar para trabalhar?(C)
- 35) Você conhece o ou os fundadores da empresa?(C)
- 36) Na sua opinião, qual a influência do fundador na empresa?(P)
- 37) Existe "herói" na empresa?(C)
- 38) Você já recebeu proposta de trabalho em outra empresa? Se recebeu, por que não foi?(NT)

39) Você pensa em sair da empresa nos próximos doze meses?



## b) Roteiro para Chefia (supervisão , gerência e encarregados)

IDADE:.....Tempo na empresa:.....

Escolaridade:.....Estado Civil:.....Sexo:.....

1) Qual a sua trajetória dentro da empresa? (quando entrou , em que cargo, outros cargos)(C)

2) Como foi realizado o processo de seleção para você ingressar na empresa?(C)

3) Como foi o processo da sua integração na empresa?(C)

4) Sobre o trabalho:

- o que você faz?

- Qual o conhecimento necessário para realizar o seu trabalho?

- O seu trabalho é repetitivo?

- Você pode executar seu trabalho de outra maneira? como?

- Que outros trabalhos você pode executar?

5) Como estão as condições de trabalho ( ruído, temperatura, iluminação)?

6) A empresa procura mantê-lo informado a respeito de assuntos que dizem respeito à sua função?(C)

7) Como diria que é o tratamento que recebes dos superiores?(P)

8) O que precisaria mudar neste tratamento ?(P)

9) O seu superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos subordinados? E os subordinados também o fazem com relação ao chefe?(P)

10) Como é o seu relacionamento com os demais supervisores?(P)

11) Cada funcionário possui correta compreensão dos papéis exercidos pelas outras pessoas com as quais sua própria função leva a manter interação?(P)

12) Você pode conversar ou tirar dúvidas diretamente com a diretoria ou com as chefias superiores?(P)

13) De que forma o seu trabalho é avaliado?(P)

14) Quando você comete um erro, ele é encarado como uma oportunidade para você aprender ou como algo que merece punição?(P)

15) Qual é o nível máximo que um funcionário pode chegar? (C)

16) Como se sente quando termina o trabalho no fim do dia?

17) Como você se sente ao voltar das férias?

- 18) Quais os benefícios que a empresa oferece? O que lhe é conveniente nesta empresa?(C)
- 19) Que benefícios são considerados importantes para você?
- 20) Que outros benefícios a empresa poderia oferecer?
- 21) Quais os incentivos que ela oferece para o seu trabalho?(C)
- 22) A organização presta algum tipo de ajuda nos problemas pessoais e de família que afligem o funcionário?(C)
- 23) Quanto ao salário, você está satisfeito com a quantia que recebe pelo trabalho que executa?
- 24)Quais são as suas expectativas com relação aos seguintes aspectos:
- estabilidade no emprego
  - relação com a chefia
  - relação com os colegas
  - promoção, treinamento e oportunidade de desenvolvimento pessoal
  - condições de trabalho
  - envolvimento em decisões ligadas ao trabalho realizado
- 25) Do seu ponto de vista, a empresa segue as normas trabalhistas vigentes no País?(RT)
- 26) Você procura saber se os funcionários estão satisfeitos com o trabalho? De que forma?
- 27)Você já se desentendeu com um funcionário?(P)
- 28) Como se dá o treinamento/preparação dos trabalhadores, para que eles desempenhem suas atividades? (Do superior aos trabalhadores de “chão-de-fábrica)(C)
- 29)Os trabalhadores participam da gestão da empresa? Como?(P)
- 30) Como é monitorado o moral/satisfação dos trabalhadores? Se está baixo, qual é o procedimento?(C)
- 31) Se a empresa enfrentou crises, como respondeu a ela?(C)
- 32) Existe 'herói "na empresa? (C)

## C) Roteiro para Membros do Sindicato

- 1) Existe procura dos funcionários da empresa.....nesta entidade?
- 2) Se existe procura, qual a frequência da procura e quais são os motivos desta?
- 3) Quais são as intervenções do sindicato nesta empresa?
- 4) Existem muitos funcionários desta empresa filiado ao sindicato?

## ANEXO C

## CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS E COMPARATIVO DAS RESPOSTAS

### EMPRESA A

#### Sexo e Estado Civil dos Funcionários Entrevistados

Empre sa	Mascu li no	Femini no	Casa do	Solteir o	Viúv o	Separad o.
A	17	15	18	11	2	1

#### Escolaridade dos Funcionários Entrevistados

Empresa	1º G. Inc.	1º Gr. Com.	2º Gr. Inc.	2º Gr. Com.	Superior Inc.
A	27	1	1	1	2

#### Idade dos Funcionários Entrevistados

Emp	21- 25a	26- 30a	31- 35a	36- 40a	41- 45a	46- 50 <sup>a</sup>	Mais de 50 anos	Meno s De 20
A	10	3	7	6	2	-	-	4

#### Tempo de Empresa dos Funcionários Entrevistados

Empresa	4- 6 anos	7 – 9 anos	10- 12 anos	Mais de 12 <sup>a</sup>
A	25	2	3	2

#### Naturalidade dos Funcionários Entrevistados

Empresa	Município da Empresa	Outra Localidade
A	20	12

#### Caracterização dos Entrevistados que Exercem Cargos de Chefia Sexo e Estado Civil

Empres a	Mascu li no	Feminin o	Casado	Solteiro	Viúvo	Separad o
A	5	-	5	-	-	-

## Escolaridade

Empresa	1º Gr. Incomp	1º Gr. Compl.	2º Gr. Incomp	2º Gr. Compl.	Sup. Incompl.
A	1	-	-	2	2

## Idade

Empresa	21-25 a.	26-30 a.	31-35 a.	36-40 a.	41-45 a.	46-50 a.	Mais 50 a.
A	1	-	-	4	-	-	-

## Tempo de Empresa

Empresa	4-6 anos	7-9 anos	10-12 anos	Mais de 12 anos
A	1	-	2	2

## Naturalidade

Empresa	Município da Empresa	Outra Localidade
A	3	2

**EMPRESA B**

## Sexo e Estado Civil dos Funcionários Entrevistados

Empresa	Masculino	Feminino	Casado	Solteiro	Viúvo	Separado
B	66%	34%	73%	17%	7%	3%

## Escolaridade dos Funcionários Entrevistados

Empresa	1º G. Inc.	1º Gr. Com.	2º Gr. Inc.	2º Gr. Com.	Superior Inc.
B	29	1	2	1	1

## Idade dos Funcionários Entrevistados

Emp.	21-25 <sup>a</sup>	26-30a	31-35a	36-40a	41-45a	46-50 <sup>a</sup>	Mais de 50 anos	Menos De 20
B	5	7	4	9	2	4	3	-

## Tempo de Empresa dos Funcionários Entrevistados

Empresa	4- 6 anos	7 – 9 anos	10- 12 anos	Mais de 12 <sup>a</sup>
B	3	13	12	6

## Naturalidade dos Funcionários Entrevistados

Empres a	Município da Empresa	Outra Localidade
B	20	14

## Caracterização dos Entrevistados que Exercem Cargos de Chefia

## Sexo e Estado Civil

Empres a	Masculi no	Feminin o	Casado	Solteiro	Viúvo	Separad o
B	94%	6%	94%	6%	-	-

## Escolaridade

Empresa	1º Gr.Incomp	1º Gr. Compl.	2º Gr.Incomp	2º Gr. Compl.	Sup.Incom pl.
B	17	9	2	6	-

## Idade

Empre sa	21-25 a.	26-30 a.	31-35 a.	36-40 a.	41-45 a.	46-50 a.	Mais 50 a.
B	-	4	4	6	16	2	2

## Tempo de Empresa

Empresa	4-6 anos	7-9 anos	10-12 anos	Mais de 12 anos
B	6	9	4	15

## Naturalidade

Empresa	Município da Empresa	Outra Localidade
B	17	17

**COMPARATIVO DAS RESPOSTAS ENTRE AS DUAS EMPRESAS****Com menor discrepância de resultados**

Trajetória do funcionário dentro da empresa:

Empresa	01 cargo	02 cargos	3 cargos	Mais de 03 cargos
A	9	9	10	4
B	12	10	7	5

Trabalho repetitivo ou monótono:

Empresa	Sim	Mais ou menos	Não
A	15	1	16
B	16	-	18

Você pode executar seu trabalho de outra maneira?

Empresa	Não	Sim
A	31	1
B	32	2

Você conhece o processo de produção da empresa?

Empresa	Sim	Não	Mais ou menos
A	18	6	8
B	12	15	7

Na sua opinião, este processo poderia ser mudado?

Empresa	Não sabe	Sim	Não	Mais ou menos
A	10	3	19	-
B	14	2	16	2

Que tipo de controle a chefia exerce sobre o trabalho?

Empresa	Pouco	Médio	Muito
A	29	-	3
B	29	1	4

Como você resolve os problemas do dia-a-dia?

Empresa	Chama superiores	Tenta sozinho	Colegas o ajudam
A	3	28	1
B	6	24	4

Como é seu relacionamento com os outros trabalhadores?

Empresa	Regular	Bom	Ótimo
A	1	30	1
B	4	29	1

Os trabalhadores manifestam livremente as suas reivindicações ou insatisfações?

Empresa	Alguns sim	Sim	Não
A	18	11	3
B	3	1	30

Você conhece o ou os fundadores da empresa?

Empresa	Sim	Não
A	32	-
B	34	-

Na sua opinião, qual a influência do fundador na empresa?

Empresa	Nenhuma	Pouca	Muita
A	-	-	32
B	28	5	1

Existe herói na empresa?

Empresa	Sim	Não
A	7	25
B	7	27

Você pensa em sair da empresa nos próximos 12 meses?

Empresa	Sim	Não
A	2	30
B	4	30

### ESTUDO COMPARATIVO DAS RESPOSTAS OBTIDAS COM AS CHEFIAS NAS DUAS EMPRESAS (questões com menos diferenças de resultados)

Qual foi a sua trajetória dentro da empresa (em quantos cargos passou até chegar a chefia) ?

Empresa	Um cargo	Dois cargos	Três cargos	Mais de três cargos
A	20%	40%	20%	20%
B (Chefes)	-	40%	40%	20%
B( Encarreg.)	18%	45%	18%	18%

O que precisaria mudar neste tratamento?

Empresa	Nada	Diminuir pequenas exigências	Ter mais tempo e informar melhor
A	80%	20%	-
B (Chefes)	80%	-	20%
B(Encarreg.)	64%	-	36%

Os subordinados conhecem e compreendem os problemas enfrentados por seu superior?

Empresa	Sim	Não
A	100%	-
B(Chefes)	80%	20%
B(Encarreg.)	100%	-

Como é o seu relacionamento com os demais?

Empresa	Regular	Bom	Ótimo
A	-	20%	80%
B(Chefes)	-	100%	-
B(Encarreg.)	-	100%	-

Você tem estabilidade de emprego nesta empresa?

Empresa	Sim	Não	Não sabe
A	60%	40%	-



B(chefes)	20%	80%	-
B(Encarreg.)	64%	36%	-

Você procura saber se os funcionários estão satisfeitos com o trabalho?

Empresa	Sim	Não
A	80%	20%
B(Chefes)	80%	20%
B(Encarregados)	82%	18%

De que forma você procura saber se estão satisfeitos?

Empresa	Em conversas	Nada é feito
A	100%	-
B(Chefes)	80%	20%
B(Encarregados)	82%	18%

Você já se desentendeu com algum funcionário?

Empresa	Sim	Não
A	60%	40%
B(Chefes)	60%	20%
B(Encarregados)	64%	36%

Como ocorre o treinamento do novo funcionário?

Empresa	Chefe ensina	Colega ensina	Ensina no dia a dia	Nunca treina, são outros que treinam
A	20%	20%	20%	40%
B(Chefes)	-	-	60%	40%
B(Encarreg.)	-	-	100%	-

De que forma eles participam?

Empresa	Diag. Espinha de peixe	Pesquisas	Conversas
A	100%	-	-
B(Ch. E Encar.)	-	-	50%

Como é monitorado o moral dos funcionários quando está baixo?

Empresa	Em conversas	Não é feito nada
A	100%	-
B(Chefes)	100%	-
B(Encarregados)	73%	27%

Existe "herói" na empresa?

Empresa	Sim	Não
A	80%	20%
B(Chefes)	60%	40%
B(Encarregados)	18%	82%

**ANEXO D****PADRÃO DE APRESENTAÇÃO DO TREINAMENTO DO SHIB****SHIB – Sistema de Humanização e Integração da Empresa A**

SHIB – Sistema de Humanização Integrado da Empresa A, é o programa de qualidade total e visa aperfeiçoar, educar e satisfazer as necessidades das pessoas.

As cores usadas na marca, vermelho e azul, lembram a empresa.

A marca apresenta três pessoas, que estão em grupo, reunidas para crescerem juntas.

Cada uma tem um tom diferente de vermelho, para mostrar que as pessoas são diferentes umas das outras, que pensam diferente.

Outro motivo de se ter escolhido pessoas para a marca SHIB, foi de que elas são os principais elementos de uma empresa, são elas que pensam, produzem, transformam, melhoram, inventam...

## CONCEITO DE QUALIDADE

A condição humana: vivemos em um planeta de metal líquido, com aproximadamente 6.000 km de raio, cuja superfície é uma fina camada solidificada de 6 km, um milésimo de seu raio. Giramos em torno do Sol a uma velocidade astronômica, e todo esse conjunto viaja para algum lugar desconhecido.

Qual poderia ser o objetivo humano senão sobreviver da forma mais amena e agradável possível?

Assim, um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, acessível, segura, e no tempo certo, às necessidades de sobrevivência dos clientes.

Ex.: a melhor fábrica de toucas para cabelo X laquê

O verdadeiro critério de QUALIDADE é a PREFERÊNCIA DO CONSUMIDOR. O objetivo da vida é SOBREVIVER da melhor maneira possível.

As pessoas atribuem VALOR a todo produto que satisfaz às suas necessidades de sobrevivência.

A empresa é um conjunto de pessoas que se unem para transformar energia, materiais e informação em PRODUTOS DE GRANDE VALOR para a satisfação das necessidades de outras pessoas.

A “melhor proposta” de Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança, ou seja a Qualidade Total, vai conquistar a preferência do cliente pela nossa marca, nossos produtos e serviços, viabilizando a sobrevivência frente a concorrência, e o desenvolvimento da empresa.

Qualidade: é a qualidade intrínseca, o produto em si, as características específicas que o tornam adequado às necessidades dos clientes.

Custo: é custo operacional para produzir o produto, ou prestar o serviço, decisivo para a competitividade da empresa.

Entrega: significa entregar aos clientes a quantidade certa, no local certo e na data certa.

Moral: um ambiente de trabalho de qualidade é a única forma de assegurar um produto de qualidade satisfazendo a todos os clientes.

Segurança: os produtos devem proporcionar segurança aos clientes e a equipe.

**PRODUTIVIDADE:** Aumentar a produtividade é produzir cada vez mais/melhor, com cada vez menos. Isso significa agregar o máximo de valor ( máxima satisfação do cliente) ao menor custo.

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{VALOR PRODUZIDO}}{\text{VALOR CONSUMIDO}} = \text{VALOR AGREGADO}$$

A melhoria da produtividade se dá, considerando apenas os fatores internos, através da melhoria dos três elementos básicos da organização.

**MÁQUINAS** - aporte de capital

**MÉTODOS** - pessoas

**HOMENS** - aporte de conhecimento

**MÁQUINAS:** são os equipamentos e os materiais. Para melhorarmos máquinas precisamos de capital. Havendo capital pode-se comprar qualquer equipamento.

**MÉTODOS:** são os procedimentos, a maneira de fazer as coisas. Só é possível melhorar os procedimentos através do homem. As pessoas podem aprender ou desenvolver métodos. O desenvolvimento e aplicação de métodos depende do desenvolvimento do homem.

**HOMEM:** são as pessoas, os seres humanos que compõe a empresa. Para melhorar o ser humano é necessário aumentar seu conhecimento. O conhecimento chega até as empresas pelo recrutamento de pessoas bem educadas, pela contínua educação dos colaboradores, pelo treinamento no trabalho, etc.

A melhoria contínua de máquinas, métodos e homens, acontece através de um caminho para a preferência do cliente. Este caminho é o SHIB.

**COMPETITIVIDADE:** Ser competitivo é ter a maior produtividade entre seus concorrentes.

**SOBREVIVÊNCIA:** Garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saibam montar e operar um sistema que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do cliente a um custo inferior ao de seu concorrente.

O QUE SHIB? O Shib – Sistema de Humanização Integrado é um conjunto de ações que visam a satisfação das necessidades das pessoas.

**SISTEMA**

**HUMANIZAÇÃO**

**INTEGRADO**

Combinação de partes que visam alcançar uma empresa mais humana, com espírito de solidariedade e cooperação entre os colaboradores, completada pela sobrevivência à concorrência e o desenvolvimento, atendendo às necessidades das pessoas envolvidas: clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.

**CLIENTES:** clientes externos, ou consumidores, são a primeira prioridade da empresa. É vital que eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do produto ou utilização do serviço.

**COLABORADORES:** são as pessoas responsáveis pelo atingimento das metas necessárias para a satisfação dos que dependem do resultado do seu trabalho.

**ACIONISTAS:** a empresa deve ser lucrativa de tal forma a poder pagar dividendos aos donos do capital.

**SOCIEDADE:** são os vizinho, a comunidade, também afetados pela sua atividade.

## **MISSÃO DA EMPRESA**

Missão da Empresa com CLIENTES:

Fornecer móveis e serviços que proporcionem soluções, status e conforto.

Essa é nossa prioridade, é o nosso negócio. Só atenderemos às necessidades das outras pessoas envolvidas através da satisfação do consumidor.

Atendemos às necessidades de mobiliário dos consumidores com a excelência de bens e serviços.

**CONFORTO** Contribuindo para seu bem-estar,

**STATUS** Dando prestígio com uma marca de renome,

E proporcionando prazer ao usuário por um longo período de tempo (**SOLUÇÕES**).

Missão da Empresa com COLABORADORES:

Promover o crescimento moral e profissional com remuneração justa e melhor qualidade de vida.

Difundimos a prática dos bons costumes,

Impulsionando o desenvolvimento intelectual e espiritual,  
Visando a pessoa completa, indivíduo, profissional e cidadão,  
Com retribuição justa  
E, um ambiente de trabalho agradável.

#### Missão da Empresa com os ACIONISTAS:

Garantir o retorno adequado ao capital investido.

Asseguramos a remuneração do dinheiro aplicado pelos donos da empresa,  
Possibilitando a criação de novas oportunidades e o reinvestimento do lucro obtido.

#### Missão da Empresa com a SOCIEDADE:

Contribuir para a melhoria da qualidade de vida

A maior contribuição de uma empresa para a comunidade é a prestação de um serviço de excelência, gerando empregos dignos de riqueza;

Mas a cada dia a preservação do meio ambiente merece mais nossa atenção;

E a participação no desenvolvimento da comunidade em que vivemos faz parte de nossa existência.

Construindo um mundo melhor para todos.

## **EDUCAÇÃO E TREINAMENTO**

Educação: é o conjunto de conhecimentos que possibilitam ao ser humano aperfeiçoar sua conduta.

Treinamento: é o uso do conhecimento na prática, desenvolvendo habilidades para as tarefas a serem executadas.

#### Tipos de Conhecimento:

Operacional – está nas operações repetitivas da empresa,

Inovador – é necessário questionar as ações repetitivas da empresa para

Criar novas soluções, novos produtos e novos processos.

Conhecimentos necessários ao negócio: Gerencial, Técnico e Geral.

Adquirimos habilidades:

Pelo desenvolvimento da motivação ( saúde mental)

Pelo desenvolvimento de habilidades (demanda)

E pelo desenvolvimento da maneira de pensar ( empregabilidade)

O conhecimento é a base para o crescimento do ser humano.

Crescimento do ser humano é o atendimento de todas as necessidades das pessoas (escala das necessidades básicas do homem segundo Maslow):

Fisiológicas: sobrevivência, alimentação, roupa e teto

Segurança: proteção sua e da família; estabilidade no lar e no emprego,

Sociais: sentimentos de aceitação, amizade, associação; sentimento de pertencer ao grupo.

Ego ou estima: auto-confiança, independência, reputação, etc.

Auto-realização: realização do seu próprio potencial; auto-desenvolvimento, criatividade, auto-expressão.

Conquistamos estabilidade em nossas atividades pela competência (fisiológicas e segurança),

Participamos da empresa como uma família, aceitando os colegas como amigos, respeitando as diferenças (sociais).

Zelamos pelo reconhecimento de nossa reputação, confiando em nosso trabalho (ego).

Liberamos nossa criatividade no processo de melhoria contínua, buscando a realização de nosso potencial através de nossas atividades rotineiras e das oportunidades de melhoria (auto-realização).

## **CCQ – Círculos de Controle de Qualidade**

### CCQ – Círculos de Controle de Qualidade

São pequenos grupos de colaboradores que se reúnem para propor e desenvolver idéias e implantar melhorias principalmente em seu setor de trabalho.

Os círculos estudam o Controle da Qualidade Total, participando das atividades de Controle da Qualidade no setor, alavancando auto e mútuo desenvolvimento, e viabilizando o controle e melhoramento dos processo com a participação de todos os membros.

Círculo: desenvolvimento do potencial criativo e maior integração entre as pessoas : “Vamos fazer juntos porque um sozinho não pode fazê-lo”.

Controle: Alcançar as metas mantendo e melhorando o ambiente de trabalho e os processos produtivos.

Qualidade: Satisfazer as pessoas: clientes, acionistas, colaboradores, sociedade.

No CCQ:

Um apoia o outro,

Aproveitando os conhecimentos, habilidades, atitudes e potenciais de todos os integrantes,

Permitindo a sinergia do grupo

E levando um clima saudável ao ambiente de trabalho,

Exercitando integralmente as capacidades humanas

E criando infinitas possibilidades para o melhoramento e desenvolvimento da empresa.

### **HOUSEKEEPING 5'S**

Housekeeping 5S: é manter a casa em ordem através da mudança de atitude das pessoas.

Manter a casa em ordem é criar o “ambiente da qualidade” , uma atmosfera na qual as pessoas gostem de trabalhar. Para isso precisamos de:

Ordem e tranquilidade

Boa organização do trabalho, com distribuição equitativa das tarefas

Desejo de se comunicar, com disposição de falar e ouvir sem distinção de pessoa ou função

Respeito às idéias dos outros

Atitude que favoreça o consenso ou trabalho em equipe

Sentimento compartilhado de finalidade do trabalho

Orgulho coletivo diante das realizações.

Os 5 Sentos: senso, segundo o Aurélio, é a “faculdade de apreciar, de julgar; entendimento; juízo; tino”

Senso de Utilização: Separar o necessário eliminando o desnecessário.

Equivale a pesquisa de eficiência.

Senso de Organização: Organizar o necessário, identificando-o de forma que qualquer pessoa possa localizá-lo facilmente.

Senso de Limpeza: limpar inspecionando os equipamentos e utensílios.

Inspeção e eliminação das paradas no equipamento.



**Senso de Saúde:** Zelar pela saúde e segurança através da conservação do local e utensílios de trabalho.

Eliminação do estresse da pessoa.

**Senso de Autodisciplina:** Consolidar os princípios dos 5'S fazendo naturalmente o correto.

Argumentar até o último momento, mas, cumprir rigorosamente o que foi decidido.

## **SISTEMAS DE PRODUÇÃO**

Sistemas de produção são a busca da eficiência máxima do home, máquinas e métodos (Qualidade Total – satisfazer as necessidades das pessoas – qualidade intrínseca, custo, entrega, moral e segurança).

A base para a eficiência máxima são o Planejamento e a Padronização.

São necessários sistemas que viabilizem a Qualidade Total, sistemas estes que são administrados através do método de gestão PDCA (Plan/planejar, DO/executar, Check/ Verificar, Action/ ação corretiva)

O que é PDCA?

PDCA = MÉTODO.

MÉTODO= Meta + Hodos ( caminho) = caminho para a meta.

Existem metas para manter e metas para melhorar.

Metas para Manter: cumprimento de padrões de trabalho garantindo a satisfação das pessoas (previsibilidade);

Metas para Melhorar: melhoria contínua dos padrões de trabalho (processo existente) para satisfazer cada vez mais as pessoas (competitividade).

**Kanban:** funciona como um supermercado onde as mercadorias são repostas na prateleira conforme os consumidores as retiram.

**MRP II:** é uma rotina de cálculo que emite ordens de produção com base nos pedidos dos clientes.

**Set Up** : é o tempo de preparação de uma tarefa. Visamos uma série de simplificações nas diversas etapas, dividindo as tarefas e eliminando os tempos ociosos para reduzirmos os tempos de parada a menos de 10 minutos.

**MPT:** o operador é responsável pelo equipamento que utiliza, sendo treinado para mantê-lo sempre em bom estado.

**ANEXO E****BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA A:**

Plano de Saúde

Café da manhã

Lanche da Tarde

Seguro de vida

Projeto Caminhar

Aniversário com o Diretor

PROBON

Associação dos Colaboradores da Empresa A

Transporte

Festa da família

Aniversários da Empresa

Encontro da Qualidade e Produtividade

## ANEXO F

### TROFÉU QUALIDADE (Empresa A)

#### QUEM PARTICIPA

Concorrerão ao Troféu Qualidade os colaboradores da empresa excetuando-se os gerentes e diretores.

A meta individual é de uma sugestão por mês cada colaborador

#### A ESCOLHA DA MELHOR SUGESTÃO

A escolha da melhor sugestão será realizada pelo gerente de RH, gerente de compras e gerente de produção.

Serão avaliadas as sugestões pré selecionadas pelo diretor industrial e gerente de produção.

Será atribuída pontuação de 01 até 10 pontos para cada um dos cinco critérios utilizados:

Melhoria da Qualidade

Melhoria da Produtividade

Melhoria do Ambiente de Trabalho

Redução de Custos

Criatividade

Permanecendo dúvidas sobre a pontuação de alguma sugestão deverá ser considerado o parecer do diretor industrial.

#### PREMIAÇÃO

O colaborador que der a melhor sugestão do mês ganhará:

Troféu Qualidade da empresa

Destaque na matéria do jornal

Um exemplar do jornal

A fotografia da entrega do troféu

Um prêmio PROBON conforme a pontuação:

de 45 a 50 pontos.....R\$70,00

de 26 a 44 pontos.....R\$40,00

de 11 a 26 pontos.....R\$20,00

de 01 a 10 pontos..... -

#### O EVENTO DA ENTREGA

A entrega do Troféu Qualidade será realizada no oitavo dia útil após o dia vinte e sete de cada mês

Serão realizados dois eventos: um de dia, às 17h 15 min, e outro à noite, 21h 38 min, conforme Plano do Evento.

Será veiculada matéria sobre o Evento de Entrega do Troféu Qualidade em jornal.

## ANEXO G

**DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE  
(Empresa A)**

O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO	POR QUÊ
1. Recolher as sugestões e cadastrar	Sr. A	Diagrama Espinha de Peixe	Dia 26	Utilizando o Programa DEP	Organizar as sugestões do mês
2. Entregar relatório à Direção Industrial	Sr. A	Sala do Diretor	Dia 27	Em mãos	Para providências de análise e encaminhamento das sugestões
3. Analisar, encaminhar e dar retorno às sugestões	Sr. B	Empresa	Até 5 dias úteis após o dia 27	Anotando a situação de cada sugestão no relatório Acionando os setores Dando os retornos pessoalmente	Fazer que as sugestões aprovadas sejam realizadas Dar retorno a todos os colaboradores
4. Escolher a melhor sugestão	Sr. A, Sr. C Sr. D	Sala de treinamento	Até o 6º dia útil após o dia 27	Reunir grupo responsável e escolher	Escolher a melhor sugestão
5. Realizar evento de entrega do Troféu	Sr. A	Refeitório	8º dia útil após o dia 27	conforme processo de realização do evento	Realizar a entrega do Troféu e divulgação de informações importantes

**ANEXO H****ROTEIRO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO  
( Empresa A)**

Departamento de Recursos Humanos:

Entregado de documentos

Visita às instalações da Empresa

Etapas:

- ❖ apresentação pessoal dos novos colaboradores
- ❖ histórico da empresa
- ❖ SHIB (Sistema de Humanização e Integração B.)
- ❖ Cargos e salários
- ❖ Recrutamento
- ❖ Departamento de Recursos Humanos
- ❖ Associação dos Colaboradores da B. (ACB)
- ❖ Higiene e Segurança no Trabalho
- ❖ Aniversário com o Diretor
- ❖ Festa do Trabalhador com a família
- ❖ Aniversário da Empresa
- ❖ Quadros informativos
- ❖ Jornal para todos
- ❖ Projeto Caminhar
- ❖ Treinamento (técnico/ comportamental/ de apoio)
- ❖ Lanche para todos
- ❖ CCQ (Círculos de Controle da Qualidade)
- ❖ Encontro da Qualidade e Produtividade e CCQs
- ❖ Diagrama Espinha de Peixe (melhor sugestão)
- ❖ Probon
- ❖ Encerramento

**ANEXO I****RELAÇÃO DOS SETORES DA EMPRESA B**

- Injetoras; - Tanques recravados para caminhões (linha tafer-omera); - Tanques de automóveis; - Manutenção; - Corte de chapas; - Dobra de tubos; - Corte de tubos (lixadeira, rosqueadeira); - Solda; - Pintura; - Montagem de espelhos; - Montagem e embalagem; - Cromagem; - Polímetro; - Acrílicos; - Expedição; - Alpron (almoxarifado de produtos prontos); - Matrizaria; - Prensas hidráulicas; - Prensas excêntricas; - Banho de fosfato; - Estofaria; - Transporte interno (tratores e empilhadeiras) ; - Almoxarifado; - Controle de qualidade ; - PCP; - Custos; - CPD; - Contabilidade; - Financeiro; - Vendas; - Compras; - Recursos humanos; - Divisão de sopro.

**ANEXO J****ROTEIRO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO  
(Empresa B)****Roteiro:**

Recepção e documentação

Orientações na sala de treinamento:

- ❖ histórico da empresa
- ❖ relação dos produtos industrializados pela empresa
- ❖ benefícios :
  - ⇒ cesta básica,
  - ⇒ transporte,
  - ⇒ almoço e café,
  - ⇒ dentista,
  - ⇒ médico na empresa,
  - ⇒ seguro de vida em grupo,
  - ⇒ conjunto habitacional,
  - ⇒ plano de saúde
- ❖ normas e procedimentos

Visitação às dependências da empresa onde o funcionário vai trabalhar.

Entrega ao chefe do setor.

**ANEXO L****BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA B**

Plano de Saúde Unimed

Atendimento odontológico para funcionários e familiares

Médico na empresa

Enfermaria

Sacola Básica para os funcionários que não faltam durante o mês

Seguro de vida em grupo

Café da manhã

Almoço

Transporte

Convênios (farmácia)

Conjunto Habitacional