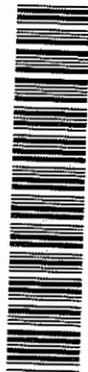


# A FÁBRICA VISTA DO CHÃO

José Luís Garcia Hermosilla



DEDALUS - Acervo - EESC



31100008566

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia Mecânica

ORIENTADOR : Prof. Dr. José Benedito Sacomano

São Carlos

1999

Class.	TESE - EESC
Cutt.	2679
Tombo	028   00

311 00008566

S/S 1072 417

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

H556f Hermosilla, José Luís Garcia  
A fábrica vista do chão / José Luís Garcia  
Hermosilla. -- São Carlos, 1999.

Tese (Doutorado) -- Escola de Engenharia de São  
Carlos-Universidade de São Paulo, 1999.

Área: Engenharia Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. José Benedito Sacomano.

1. Chão de fábrica. 2. Administração de empresas.
3. Recursos humanos. 4. Produtividade.
5. Psicologia. I. Título.

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Candidato: Engenheiro **JOSÉ LUIS GARCIA HERMOSILLA**

Tese defendida e aprovada em 23.11.1999  
pela Comissão Julgadora:

---

Prof. Doutor **JOSÉ BENEDITO SACOMANO (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)

---

Prof. Titular **ROSALVO TIAGO RUFFINO**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)

---

Prof. Doutor **ALFREDO COLENCI JÚNIOR**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)

---

Profª. Doutora **DORIS LIETH PEÇANHA**  
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)

---

Profª. Doutora **ROSANGELA MARIA VANALLE**  
(Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP)

---

Prof. Associado **ARTHUR JOSÉ VIEIRA PORTO**  
Coordenador da Área de Engenharia Mecânica

---

**JOSÉ CARLOS A CINTRA**  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação

## **Dedicatória**

À minha esposa,  
por sua compreensão, companheirismo e amor

## **Agradecimentos**

Ao Professor Dr. José Benedito Sacomano, pela orientação, incentivo e compreensão.

À Bete ( secretaria do departamento de engenharia mecânica ), pela atenção e ajuda prestada.

De modo muito especial à minha co-orientadora, Professora Dra. Dóris L. Peçanha, sem a qual este trabalho não teria sido realizado, e a todos os colegas da Escola de Engenharia de São Carlos - USP e da Universidade Federal de São Carlos, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURA.....</b>	<b>i</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Cenário administrativo atual.....	1
1.2. Objetivos do trabalho.....	8
1.3. Considerações metodológicas.....	11
1.4. Metodologia ( sujeito, instrumentos, métodos, caracterização ).....	16
<b>2. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....</b>	<b>21</b>
2.1. Origem.....	21
2.2. Desenvolvimento dos modelos administrativos.....	26
2.3. Situação contemporânea.....	30
<b>3. INVESTIGAÇÃO PRÁTICA ( RESULTADOS E ANÁLISES ).....</b>	<b>45</b>
3.1. Delineamentos gerais.....	45
3.2. Análise do chão de fábrica.....	48
3.3. Análise da administração do chão de fábrica.....	65
3.4. Análise da média administração da fábrica.....	77
3.5. Análise da alta administração da fábrica.....	88

<b>4. CONCLUSÕES</b> .....	<b>92</b>
Comentários iniciais.....	92
4.1. Conclusões sobre o chão de fábrica .....	93
4.2. Conclusões sobre a administração do chão de fábrica .....	96
4.3. Conclusões sobre a média administração da fábrica .....	98
4.4. Conclusões sobre a alta administração da fábrica .....	99
4.5. Conclusões gerais .....	100
4.5. Recomendações.....	103
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>104</b>
<b>ANEXO 2</b> .....	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>142</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>153</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.....	15
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dados referentes à idade dos funcionários ( em anos ) .....	49
Tabela 2. Distribuição geral por sexo dos funcionários .....	49
Tabela 3. Escolaridade dos funcionários.....	50
Tabela 4. Estado Civil dos funcionários. ....	50
Tabela 5. Tempo de trabalho dos funcionários na empresa.....	51
Tabela 6. Mudança de setor dos funcionários. ....	51
Tabela 7. Satisfação dos funcionários em relação à empresa. ....	51
Tabela 8. Inter-relações do funcionário (a) com colegas.....	52
Tabela 9. Inter-relações do funcionário (a) com superiores.....	52
Tabela 10. Motivo de faltas esporádicas dos funcionários.....	53
Tabela 11. Motivo do afastamento dos funcionários. ....	53
Tabela 12. Determinantes do adoecer dos funcionários. ....	54
Tabela 13. Tipo de doença dos funcionários. ....	54
Tabela 14. Escolaridade dos profissionais. ....	65
Tabela 15. Tempo de trabalho dos profissionais na empresa. ....	65
Tabela 16. Competitividade da empresa A.....	67
Tabela 17. Produtividade da empresa A .....	69
Tabela 18. Refugo/Retrabalho da empresa .....	70
Tabela 19. Investimentos em Qualidade/Meio ambiente na empresa .....	71
Tabela 20. Recursos Humanos na empresa.....	73
Tabela 21. Escolaridade dos profissionais. ....	77
Tabela 22. Tempo de trabalho dos profissionais na empresa. ....	77
Tabela 23. Competitividade da empresa B.....	78
Tabela 24. Produtividade da empresa B.....	81
Tabela 25. Refugo/Retrabalho da empresa .....	82
Tabela 26. Investimentos em Qualidade/Meio ambiente na empresa .....	83
Tabela 27. Recursos Humanos na empresa.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômicos
D. O. R. T.	- Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
R.H.	- Recursos Humanos
P/D	- Pesquisa e Desenvolvimento
ISO	- International Standard Organization
CNC	- Controle Numérico Computadorizado
CFC	- Cloro-Fluor-Carbono
CEP	- Controle Estatístico de Processo
CAD	- Computer Aided Design
Detran	- Departamento de Trânsito
FHC	- Fernando Henrique Cardoso

## RESUMO

HERMOSILLA, J.L.G. ( 1999 ). A fábrica vista do chão. São Carlos, 1999, 164p. Tese ( doutorado ) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

As organizações industriais tradicionais baseadas na produção em massa e utilização intensiva de mão de obra, estão cada vez mais perdendo a noção de competitividade, quando não consideram seu fator humano como diferencial de competência, uma vez que estes na economia globalizada estão migrando dos recursos físicos para os intelectuais. As organizações tradicionais estão se mostrando incapazes de explorar de forma construtiva e conjunta seus recursos humanos, fato este que é observado no trabalho, através da metodologia de pesquisa-ação, pela dissonância comprovada entre os discursos dos diversos níveis hierárquicos, onde os anseios do chão de fábrica divergem das expectativas das lideranças empresariais.

Palavras-chave: organização; competência; recursos humanos; chão de fábrica

## ABSTRACT

HERMOSILLA, J.L.G. ( 1999 ). Seeing the factory from the shopfloor. São Carlos, 1999, 164p. Tese ( doutorado ) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

The traditional industrial organizations based on mass production and intensive usage of hand labour, are more and more losing the perception of competitiveness, once the competence differentials have been migrating from material resources to intellectual ones in a globalized economy. The traditional organizations have given evidences of incapacity to exploit their human resources constructively and jointly. This can be seen in the research through confirmed dissonance among the speeches of different hierarchical levels, where the shopfloor'craving diverge from the expectancy of the entrepreneurial leadership. The methodology used was the research-action.

Key-words: organization; competence; human resources; shopfloor.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 - CENÁRIO ADMINISTRATIVO ATUAL

A palavra que melhor explicaria a situação contemporânea das empresas de uma maneira geral é turbulência.

Esta não é uma característica da economia asiática atual, como a da Coreia, mas sim de toda uma economia mundial. Apesar de já ter se tomado um jargão, é necessário relatar os fatores que modificaram e vêm modificando drasticamente a relação entre as economias mundiais: a internacionalização da economia, a queda de barreiras alfandegárias e o advento de uma rede mundial de informações, imprimiram um ritmo acelerado às transformações econômico - estruturais dos países.

Estes fatores alteraram radicalmente o ambiente em que viviam as empresas, globalizando o comércio, o que intensificou a concorrência e particularmente, exigiu de seus dirigentes que repensassem a maneira com a qual vinham administrando.

De um modo tímido, antevendo tais turbulências, diversos países adotaram políticas protecionistas para salvaguardar suas economias.

Não cabe aqui discutir a eficácia de tais medidas, mas se por um lado protegeram determinados segmentos da economia regional, por outro não estimularam o desenvolvimento e o crescimento dos mesmos para viverem sem tais barreiras. Um dos exemplos mais claros no caso do Brasil é a indústria de informática.

O Brasil, além da discutível eficácia do modelo protecionista adotado, viveu mergulhado em uma situação inflacionária crônica, com índices que chegavam a atingir a casa dos três dígitos anuais.

Índices inflacionários altos e políticas de características intervencionistas na economia, boicotavam em demasia o planejamento estratégico das empresas, comprometendo inclusive o de curto prazo.

Por outro lado, os resultados auferidos das aplicações financeiras, alimentadas pela inflação elevada, praticamente faziam com que os recursos financeiros das empresas, fossem desviados para tais movimentações.

Os resultados obtidos nestas aplicações eram tão expressivos, que os profissionais mais importantes das empresas passaram a ser os de finanças. As organizações se comportavam muito mais como entidades financeiras que produtivas e passaram a focalizar nesse período, como produto final o retorno monetário de operações bancárias, em detrimento do produto originalmente concebido e de suas relações afins.

O investimento em outras áreas fabris não era incentivado, por não fazer frente, a curto prazo, aos resultados da chamada “ciranda financeira”. Este nome foi dado ao movimento especulativo financeiro, justamente por apresentar um crescimento cíclico dos recursos aplicados.

Esta prática perdurou por toda a década de 80 até início da de 90 e provocou um distanciamento das empresas em geral (no caso do Brasil) para com suas potenciais concorrentes, ou seja, a prática continuada da aplicação na ciranda financeira, inibiu investimentos dentro das empresas nas áreas de capacitação tecnológica e humana.

A falta de investimentos na área de recursos humanos e tecnológicos e as atraentes taxas de remuneração do capital financeiro no mercado local, criaram um ambiente propício à estagnação empresarial e comercial ao longo dos anos.

Esse cenário começou a sentir as primeiras modificações, no início da década de 90, quando o Governo deu sinais concretos do desejo de controlar a inflação rumo à estabilidade econômica.

Várias foram as tentativas do governo para controlar a inflação como por exemplo: Plano Cruzado I, Plano Cruzado II, Plano Verão, Plano Bresser, Plano Collor e por fim, Plano Real.

Com a implantação do Plano Real, os índices inflacionários despencaram para patamares que não chegaram a atingir 10% ao ano. Esta drástica queda, estancou o combustível que alimentava a ciranda financeira, obrigando os recursos encontrarem outro destino. Paralelamente, a economia se internacionalizou com a queda das barreiras alfandegárias e a formação de blocos comerciais como o Mercosul, o Mercado Comum Europeu e o Nafta.

Diante deste quadro, as empresas brasileiras sofreram um grande choque ao serem expostas à concorrência internacional, além de alguns setores não estarem preparados para tal, como por exemplo os setores têxtil, calçadista e o de informática.

A cultura financeiro - especulativa e paternalista, em algumas áreas, praticamente condenou à morte inúmeras empresas de diversos setores que não conseguiram responder às novas mudanças. Por outro lado, a velocidade das mudanças para ultrapassar o fosso tecnológico aberto durante anos entre as empresas nacionais e as concorrentes, aumentou rapidamente. Este fenômeno ocorreu em todo o mundo e alavancou uma série de reestruturações nas empresas, com o intuito de salvaguardar seus mercados.

A razão maior da existência das empresas é seu mercado, o qual também passou a se modificar por influência dos mesmos fatores que atuavam sobre as organizações, tornando o cenário econômico ainda mais turbulento e imprevisível. O mercado, melhor informado, passou a ser mais exigente, adquirindo uma característica volátil, ou seja, descaracterizando a figura do cliente cativo. Este por sua vez, passou a recusar produtos e/ou serviços de baixa qualidade, ao mesmo tempo em que era exposto a uma gama maior de alternativas diferentes e em muitos casos de melhor qualidade.

A reengenharia, o downsizing, a terceirização e outras reestruturações empresariais, foram algumas das maneiras encontradas para tornar as organizações mais ágeis, leves e com custos menores.

O investimento em tecnologias novas, também vem contribuindo para o aumento da produtividade das empresas juntamente com as reestruturações já mencionadas acima; porém, tais fatores não garantiram e não garantem a estabilidade que tantas organizações almejam.

Outro elo desta cadeia evolutiva, e um dos mais importantes, é o capital humano; relegado, de um modo geral, a segundo plano nos investimentos empresariais, particularmente no caso do Brasil, está sendo decisivo para o futuro das corporações atualmente.

Segundo Cohen “hoje em dia, o que diferencia uma empresa da outra, não são as técnicas, nem o produto, nem o foco. As empresas estão percebendo que o que faz a diferença são as pessoas” ( COHEN, 1998, p. 134 ).

Além de ter sido pouco explorado até o momento, o capital humano apresenta crescente importância nas organizações, porém com características muito desvantajosas no caso brasileiro e mais especificamente do chão de fábrica.

Entende-se por “chão de fábrica “, neste trabalho, o setor responsável de maneira direta pelo processo produtivo, como os operadores e encarregados.

As estatísticas mostram um quadro brasileiro grave, onde existem no país, 16 milhões de analfabetos adultos e cerca de 17% dos trabalhadores que não sabem ler nem escrever; os demais têm uma escolaridade média de 3,8 anos, contra 8,7 dos argentinos, 7,5 dos chilenos e 11 dos sul-coreanos , segundo CAIXETA ( 1997 ).

A baixa qualificação da mão de obra, aliada a falta de tradição em investir no capital humano, são fatores que não têm-se mostrado eficaz na contribuição do desenvolvimento industrial interno.

O cenário econômico atual exige respostas rápidas e eficientes das empresas, que por sua vez dependem cada vez mais dos resultados de um capital humano talentoso e eficiente.

O agravante maior de todo este cenário, principalmente no caso do Brasil, é a insipiente preocupação por parte da classe empresarial em tentar entender a relação já citada, com os recursos humanos. Além disto, os índices de desigualdade social vêm piorando a cada ano nos países em desenvolvimento, acompanhados de perto pelo acirramento da competitividade das empresas em escala mundial.

Estes ingredientes nas economias do terceiro mundo têm uma sinergia negativa e desigual uma vez que de um modo geral as organizações, movidas por necessidades de curto prazo, passam a cortar custos, atingindo principalmente áreas de recursos humanos e auferindo ainda mais poder político para si, devido ao quadro social ser de grande oferta de mão de obra.

O que se observa, é a história econômica e social das organizações sendo escrita sem a participação dos recursos humanos, ditada por um lado pelas exigências de mercado e por outro pelo imediatismo e convicção dos dirigentes empresariais.

“Na década de 90, em contexto de crise e mutação, o enxugamento do pessoal torna-se, às vezes, mais importante que sua participação na vida das empresas. Embora o termo continue amplamente utilizado, a participação permanece bastante limitada. Em muitos casos, ela restringe-se a grupos de funcionários qualificados ou privilegiados que lidam com determinados aspectos da gestão, em médios níveis de decisão. Com a terceirização, grande parte das atividades de produção e serviços sai do âmbito da empresa principal e é assumida por pequenas firmas subcontratadas. De acordo com essa tendência de reestruturação empresarial, que é geralmente apresentada como mundialmente inevitável, drásticas transformações são realizadas sem a participação do pessoal, além de aumentarem o desemprego.” ( THIOLENT, 1997, p. 152 ).

Apesar deste cenário, não muito positivo, o mercado consumidor ,por outro lado, tem se desenvolvido bastante no que se refere a exigir maiores níveis de qualidade, principalmente com abertura da economia.

Assim também, as empresas têm procurado implementar programas voltados a melhoria da qualidade, para fazerem frente às novas exigências de mercado. Em grande parte do parque fabril nacional, as modificações rumo à este novo contexto de mercado têm-se dado com a aquisição de equipamentos, tecnologias de fabricação além de um esforço monumental no que se refere a melhoria dos índices de qualidade.

No cenário atual, o que se constata em muitas empresas é o distanciamento entre as tecnologias usadas na estrutura produtiva e as de capacitação humana, além de um desequilíbrio social grande.

Apesar de todos os esforços que têm sido feitos, na visão do pesquisador, a faceta mais importante deste ambiente, é a mudança de postura por parte dos recursos humanos, por se constituir no real agente de mudança.

Sob este aspecto, as organizações necessitam avançar muito, pois estão sendo ofuscadas pelos ganhos relativamente rápidos, dos cortes com custos e investimentos em tecnologia; porém, sem sustentação de base a longo e médio prazos.

A sustentação básica não se refere somente à mão de obra que constitui o chão da fábrica, mas também a todos os níveis da organização.

A maneira como o fator humano tem sido encarado por parte da classe empresarial, tem se tornado ultrapassada ao mesmo tempo que confere sérias “baixas” para a organização

em geral, devido a perda de seus talentos e de produtividade pelas equipes desprovidas de condições favoráveis para o trabalho. Estilos administrativos autoritários e burocráticos, legado de um passado recente, vêm perdendo espaço rapidamente no cenário organizacional.

“... o poder autoritário presente na organização facilitava um padrão relacional do tipo dependente que mantinha a eficiência organizacional, porém dificultava as mudanças efetivas rumo a maior desenvolvimento.” ( PEÇANHA, 1997, p. 89 ).

Os frutos destes estilos administrativos, que hoje em dia se chocam com uma realidade muito mais exigente e dependente do fator humano, talhou “... seres humanos conflituados, com medo de parecer diferente, de errar, de perder seu emprego e a estima das pessoas, focalizados no passado ou no futuro, portanto em descontinuidade, fora do fluxo da vida.” ( PEÇANHA, 1997, p. 50 ).

Recentemente, o papel dos recursos humanos tem aumentado substancialmente, pois o panorama econômico é outro, muito mais imprevisível. As organizações necessitam de pessoas que saibam pensar diferente, criar, inovar e principalmente trabalhar em equipe, ou seja a “... inovação requer que as pessoas assumam riscos - e as pessoas só se dispõem a assumir riscos quando vivem em um clima de confiança.”( LEVERING, 1997, p. 30 ).

Desta forma, é necessário que a organização se adeque a nova realidade e busque com os seus recursos humanos, novas formas de trabalho e organização que confirmem ao ambiente condições, principalmente psicossociais, favoráveis à produção da equipe, fato que já vem acontecendo em algumas organizações, chamadas de aprendizagem por SENGE ( 1990 ).

Esta situação é bem relatada no trabalho realizado por FLEURY & FLEURY \* apud PEÇANHA (1997, p. 48 ): “... a mão-de-obra operacional começou a ser considerada peça importante do processo de mudança das empresas. Ora, esta mão-de-obra sempre foi considerada um recurso abundante, barato, facilmente substituível e portanto pouco merecedor de investimento em treinamento e capacitação profissional. Mudar esse padrão cultural vigente

---

\* FLEURY, A e FLEURY, MT. (1995). Aprendizagem e inovação organizacional. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1997 apud PEÇANHA, D.L. (1997). Contribuições psicológicas e sistêmicas para a formação de gestores. Caderno de pesquisas em administração, v.2, n.5, p.48, 2º Sem./97.

e as relações de poder a ele associados propiciou à área de recursos humanos um campo de atuação que ela não vivenciara até então”.

Desta forma, se faz necessário entender cada vez melhor a relação entre as organizações e seu capital humano, para que se possa extrair dela o máximo de resultado, começando pela sua própria compreensão.

## 1.2 - OBJETIVOS DO TRABALHO

O cenário atual, como já foi comentado no tópico anterior, caracteriza-se pela turbulência econômica a nível mundial, exemplificado no caso mais recente, com a crise no sudeste asiático.

Tais crises refletem em todos os países e arrastam consigo uma onda de descredibilidade nos modelos econômicos vigentes, provocando mudanças drásticas como retração do mercado, diminuição dos investimentos, evasão de capitais além de instaurar um clima de instabilidade.

Nesta situação, as empresas vêem-se cada vez mais acudadas no sentido de melhorarem seus resultados, consolidarem seus mercados, enfim, garantirem sua sobrevivência e seu crescimento.

Espera-se com o trabalho entender as relações existentes entre as diversas camadas das organizações, do topo ao chão de fábrica e seus reflexos. O primeiro passo para se entender as relações existentes entre as diversas camadas do organograma, ou seja, entre os diversos níveis de poder, é inicialmente interpretar os sinais que se originam deles.

Sem dúvida alguma, de um modo geral, a comunidade empresarial, em particular a brasileira, tem dificuldade em se aventurar por estes caminhos que contemplam a parceria com os recursos humanos. Alguns dos fatores que constituem este quadro de dificuldade de relacionamento são a falta de tradição e da necessidade, até o momento, de explorá-la, uma vez que as condições do mercado até alguns anos atrás, não exigiam esforços neste sentido.

Este relacionamento, é um ponto da administração contemporânea, ainda pouco explorado e compreendido e de suma importância para auxiliar na travessia deste período turbulento.

Um dos resultados que se espera do presente trabalho é poder auxiliar ambas as partes ( capital e recursos humanos ) a conviverem de forma mais harmônica e eficiente através da interpretação e do entendimento das manifestações das classes profissionais de uma organização.

De uma maneira mais prática, isto significa ouvir os profissionais das diversas camadas organizacionais, com relação a diversas itens cruciais para a empresa atualmente, como: índices de qualidade, produtividade, meio ambiente, papel dos recursos humanos neste

contexto e os pontos fortes e fracos da organização considerando sua competitividade como base, utilizando a metodologia da pesquisa – ação, com questionários semi – estruturados de perguntas abertas e amplas.

Através da interpretação dos relatos dos membros da organização, pode-se chegar a informações de grande importância para a companhia, a qual como dito anteriormente, até então não os consideravam em seus planejamentos.

Foi considerado que os profissionais, sejam eles operários, gerentes, diretores etc., são os mais indicados para relatarem melhor a maneira como desempenham suas funções e sentem suas dificuldades no dia a dia, idéia esta também compartilhada por FAZENDA\* apud LANZARDO ( 1982 ).

As diretrizes adotadas pelas empresa, para atingirem seus resultados esperados, são disseminados por toda a fábrica, com o intuito de trabalharem todos como uma só equipe e rumo ao mesmo objetivo.

Todavia, tal processo de comunicação e informação, sofre refrações ao longo do caminho, podendo chegar ao piso da organização de forma diferente, e por outro lado, ser interpretado também de maneira diferente.

Neste caso, as organizações passarão a ter atitudes diferentes dentro de seus setores, para não dizer até conflitantes, boicotando o processo de planejamento da empresa.

É grande a importância de se saber como as diretrizes adotadas pela cúpula das organizações, chegam ao chão da fábrica e seus reflexos; e de como tais informações se dissipam ao longo de seu trajeto “top-down”.

No presente contexto, o trabalho contribui para entender melhor as diferentes maneiras de ver a organização, desde o presidente até o operador de máquinas.

Entende-se que, com o domínio deste processo de coleta de informações e interpretação das mesmas, as organizações, de uma maneira geral, poderiam obter resultados melhores investindo em um espírito de equipe mais consolidado e na sintonia em torno das mesmas informações disseminadas pela organização.

---

\* LANZARDO, D. (1982). *Marx e a Enquete Operária*. São Paulo, Polis apud FAZENDA I. (1997). *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo, Cortez. p. 142.

O foco principal deste trabalho, apesar de buscar compreender melhor a interação entre as diversas camadas do organograma com base nas diretrizes organizacionais, é conhecer o modo como o chão de fábrica as interpreta; como o chão da fábrica vê a organização como um todo, quais são as manifestações, diante das medidas estratégicas adotadas; qual comportamento possui diante da realidade atual e quais e como podem ser administradas as incongruências entre empresa e seu capital humano.

Através de entrevistas abertas, os profissionais, desde o chão de fábrica até a presidência da empresa, relataram do ponto de vista de cada um e em um ambiente livre de qualquer tipo de pressão, a maneira como vêem a organização sob o aspecto competitividade; acredita-se que informações importantes possam auxiliar de forma macro e micro o desempenho global da empresa.

### 1.3 – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Os inúmeros exemplos de administração, relatados em revistas, jornais, livros e publicações em diversos países e a dificuldade para transpor os novos obstáculos da economia contemporânea é que motivaram a realização deste trabalho.

Como exposto no tópico anterior ( objetivo ), uma das maiores dificuldades da administração contemporânea, é fazer a estrutura organizacional ter um comportamento mais homogêneo com relação aos interesses comuns da companhia, principalmente nos dias de hoje onde a instabilidade econômica atinge escala mundial e não escolhe endereço para vitimar política e financeiramente economias inteiras.

Analisando de forma micro-econômica, ou seja, o mercado consumidor das empresas, diante deste quadro mundial turbulento, o mínimo que as empresas têm a fazer é manterem sua competitividade.

O acirramento da competitividade tem se tornado cada vez mais evidente e franco, na ânsia das empresas por aumentarem ou pelo menos manterem suas fatias de mercado.

O padrão de qualidade mundial é um fator que nas negociações atuais está sendo tratado como pré suposto básico para se fechar operações de vendas, ou seja, não se discute mais níveis de qualidade de produto; qualquer alternativa que não se contemple tal requisito, está fora de negociação.

O mercado de alguns produtos seriados estão se comportando cada vez mais como *comodities*, ou seja, itens de prateleira onde se encontram em quaisquer lugar e hora.

Contudo, principalmente no Brasil, o setor industrial ainda não chegou em tal nível de qualidade de produto nem tampouco de mão de obra, fator considerado essencial neste processo.

Um dos maiores obstáculos é a falta de informações a respeito de todo o processo, mas principalmente com relação a área de recursos humanos.

Acredita-se que, tendo mais conhecimento a respeito de como o chão de fábrica vê a organização a sua volta e como reage às diversas interações com ela, se terá dado um passo largo rumo ao desenvolvimento organizacional e à maturidade entre empresa e funcionários.

A falta de informações, como foi mencionada acima, diz respeito a noção básica de planejamento industrial: quais as falhas que nosso sistema produtivo apresenta? Como estamos

com relação aos nossos concorrentes em termos de qualidade? Quais são nossos pontos fortes e fracos? Quais são suas origens? O que devemos fazer para melhorar nosso desempenho? Etc.

Neste trabalho, nos deparamos com um quadro no qual os níveis de tecnologia, de fabricação e de produto não diferem tanto, porém existe uma preocupação muito grande em baixar drasticamente os índices que mensuram a qualidade, como níveis de refugo das linhas de produção e de retorno de campo dos clientes.

No caso particular da empresa em questão, o uso intensivo da mão de obra é uma característica marcante, o que nos leva a pensar que o trabalho de preparação desta mão de obra para enfrentar os novos desafios globais deve ser intenso.

Acredita-se que esta preocupação seja o elo fraco da cadeia produtiva devido ao grande desconhecimento da própria necessidade e conseqüentemente do despreparo para se lidar com ela.

Como a contribuição maior deste trabalho está em fornecer dados concretos a respeito das dificuldades que a classe profissional tem para desempenhar seu papel, nada mais justo que contar com a própria participação dos elementos estudados.

Neste momento nota-se que o rumo que a pesquisa deve tomar é o da produção do conhecimento de forma mútua ( pesquisador e pesquisados ), com resultados voltados também à coletividade, e não se atendo a uma única área de conhecimento ( interdisciplinaridade ), ou seja, desta forma “fazer pesquisa significa, numa perspectiva interdisciplinar, a busca da construção coletiva de um novo conhecimento onde este não é, em nenhuma hipótese, privilégio de alguns ...” ( FAZENDA, 1997, p. 161 ).

Antes de se definir o rumo metodológico a ser tomado, é de grande importância a análise **a priori** de algumas características da pesquisa:

1. os elementos entrevistados ( funcionários ) dos diversos níveis hierárquicos, são a fonte principal de informação.
2. o entrevistador é ao mesmo tempo sujeito e objeto de estudo, uma vez que também faz parte do quadro de funcionários da empresa na qual se desenrola a pesquisa.
3. tanto sujeito quanto objeto se interagem na troca de informações.
4. o resultado da pesquisa se transforma em ação, no sentido de desenvolver o sistema que se está pesquisando

5. o sistema é retroalimentado constantemente com as informações e ações resultantes do decorrer da pesquisa.

Uma citação que ilustra bem a preocupação com a metodologia a ser utilizada em um estudo da mesma natureza, é: “Um segundo problema, que adquire especial importância neste campo de investigação, refere-se à integração da experiência operária no processo de produção de conhecimento. Todavia, este problema não é principalmente uma questão operativa de técnica de investigação, mas deriva da intenção de gerar conhecimento a partir do horizonte de visibilidade da classe operária e de tal forma que se converta numa arma de transformação da realidade. Assim colocado o problema, a experiência operária não é só uma fonte de informação, que pode ser aproveitada nos estudos para se conhecer um centro de trabalho concreto, mas ela envolve a relação pesquisadores e pesquisados; a relação entre o sujeito e o objeto do processo de investigação. Este problema tem sido trabalhado especialmente pelo movimento sindical italiano, através do método chamado o “Modelo Operário”” (LAURELL & NORIEGA, 1989, p. 12).

Levando estas características em consideração, a pesquisa participante foi adotada como metodologia mais adequada à situação.

A pesquisa participante ou pesquisa ação ou pesquisa ação participativa, apesar das diversas definições que possui, tem características básicas comuns, e é uma forma alternativa de pesquisa que se diferencia muito do método científico de analisar problemas.

“Observação Participante, Investigação Alternativa, Pesquisa Participante, Investigação Participativa, Auto-senso, Pesquisa Popular, Pesquisa dos Trabalhadores, Pesquisa-Confronto ... de escrito para escrito mudam os nomes daquilo que, na verdade, procede de origens, práticas e preocupações muito próximas e parece apontar para um mesmo horizonte.” ( BRANDÃO, 1990, p. 15 ).

Esta técnica é muito aplicada às áreas humanas, como se vê no trecho a seguir :  
“...desde a década de 40, a pesquisa-ação é apresentada como um método apropriado para conhecer e intervir nas organizações. Historicamente, o método de pesquisa-ação tem sido usado de modo explícito em pesquisas relacionadas com as escolas de relações humanas,

desenvolvimento organizacional, sociotécnica, psicossociologia, análise institucional e, em certos casos, com perspectiva crítica.” ( THIOLENT, 1997, p. 14 ).

De uma maneira simplista a pesquisa ação pode ser resumida em quatro grandes fases como pode ser visto a seguir:

1. Fase exploratória, onde nasce a problemática, ou seja, a detecção dos problemas, dos atores e suas capacidades de ação e os tipos destas ações.
2. A fase de pesquisa propriamente dita onde serão colhidas as informações dos elementos participantes.
3. A fase de ação, a qual consiste na divulgação dos resultados obtidos na fase anterior e as propostas de ações com base nas mesmas informações.
4. A fase de avaliação, a qual também tem como característica a re-alimentação do sistema todo e na análise dos resultados obtidos desta interação.

É interessante salientar que “no início da experiência, estas fases são seqüenciais, mas, na prática, existe entre as três últimas um tipo de vaivém ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação.” ( THIOLENT, 1997, p. 58 ).

Por se tratar de uma pesquisa de profunda interação entre pesquisador e ambiente pesquisado e também por não dispor de tempo hábil para abranger inúmeros casos, o trabalho baseia-se em dados coletados em uma empresa de grande porte, do ramo metal-mecânico.

A suposição básica e confirmada em diversos exemplos concretos relatados, é de que uma das maiores dificuldades para enfrentar as ondas turbulentas de uma transformação econômica mundial é a falta de sintonia entre o capital humano e as empresas.

Sintonia esta que tem como entraves ao seu bom desempenho diversos fatores: o despreparo tecnológico, a falta de escolaridade, a falta de treinamento técnico e a precária harmonia existente entre empresa e seus funcionários. Isto tudo, acredita-se, é devido ao despreparo para construir e manter tal relação ( recursos humanos x capital ).

Não se tem a pretensão de generalizar os resultados obtidos em uma única empresa, porém a investigação criteriosa e organizada poderia fornecer valiosos subsídios a outras realidades.

A escolha da empresa foi em função da grande disponibilidade de acesso, uma vez que o pesquisador faz parte do quadro de funcionários, contando, desta forma, com facilidades que talvez não dispusesse em outro local, além de conhecer parte da história da organização.

Este conhecimento pode fazer a diferença, na hora de investigar a fábrica de forma vertical ( top-down ).

A seguir é apresentado um esquema representativo das relações entre as diversas grandes fases da metodologia da pesquisa - ação.

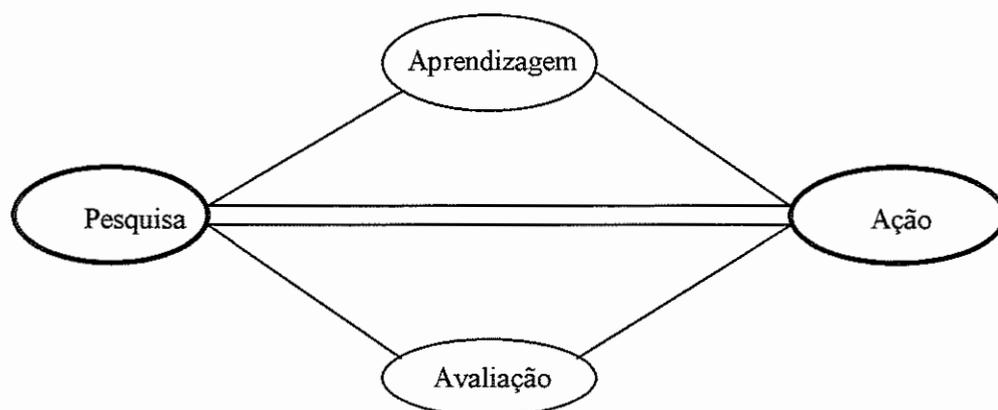


FIGURA 1.1 - Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação

fonte : THIOLENT, 1997, p. 59.

#### 1.4 - METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa-ação, como já vista no tópico anterior tem como principal característica uma aproximação grande entre os diversos agentes da pesquisa.

Na verdade, durante este processo, a figura do agente e do objeto, muitas vezes chega a se fundir numa só. Pesquisador e pesquisados têm uma relação muito próxima e no caso atual pertencem ao mesmo ambiente, no qual se desenvolve o trabalho.

É praticamente impossível em determinados momentos da pesquisa, evitar o total isolamento do pesquisador para com os fatos levantados pelos agentes pesquisados, uma vez que aquele também sofre de forma direta os efeitos da situação analisada, e por outro lado não se deseja manter as partes ( sujeito e objeto ) separadas.

O enriquecimento da pesquisa se dá justamente pela proximidade das partes, pela intensa troca de experiências e principalmente por se tratar da construção da História de classes, na qual ambas as partes são protagonistas.

#### SUJEITOS :

Os sujeitos do trabalho podem ser divididos em dois grandes grupos, separados pela linha de hierarquia. O primeiro grupo a ser tratado, é o dos operadores do chão de fábrica, que executam operações manuais em sua grande maioria.

Serão entrevistados um total de 20 operadores de um determinado setor da companhia, considerados de forma aleatória em sua abordagem e observação, levando-se em consideração aspectos de seu dia-a-dia e de sua percepção com relação à fábrica.

O outro grupo a ser trabalhado, é o chamado de líderes por se tratar de uma equipe que exerce algum tipo de liderança sobre seus subordinados; porém, neste grupo estão inclusos todos os níveis hierárquicos da companhia, com exceção do presidente da mesma, que por motivos desconhecidos não participou do programa de entrevistas.

Ao contrário do primeiro grupo ( restrito a um setor da fábrica ), o segundo, por motivos óbvios, abrange praticamente toda a companhia, aumentando de forma lógica sua abrangência, à medida que se sobe na hierarquia organizacional.

### **INSTRUMENTOS :**

Tanto no primeiro quanto no segundo grupos de investigação, foram usados instrumentos de investigação que visam a extração de informações individuais dos sujeitos, quanto a sua percepção do meio e de si próprios.

Foram utilizados questionários semi-estruturados, com perguntas de caráter pessoal e genéricos também, principalmente no segundo grupo ( líderes ). O grupo dos operários foi abordado por duas profissionais da área de psicologia, com o intuito de obter um clima de favorável abertura aos trabalhadores e com isto maior veracidade nas informações e por outro lado, o segundo grupo foi tratado pelo próprio pesquisador.

### **MÉTODO :**

O método utilizado foi o da pesquisa-ação, uma vez que a própria natureza da pesquisa já induziu a isto por se tratar de um trabalho onde entrevistado e entrevistador se confundem, ou melhor, sujeito e objeto pesquisado são um só. Tanto o pesquisador quanto os atores, participavam da mesma estrutura de trabalho, do mesmo ambiente, do mesmo clima organizacional, enfim do mesmo meio.

Foram abordados aspectos quantitativos e qualitativos do meio e dos indivíduos em si, e tratados de forma percentual, levando-se em conta a dimensão de seus grupos de origem.

### **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA :**

Foi escolhida como objeto de estudo uma fábrica do ramo metal mecânico, como já exposto anteriormente, caracterizada pela produção em massa, uso intensivo de mão de obra e com grau de verticalização grande.

A empresa, uma subsidiária norte americana, conta com aproximadamente 5000 funcionários em seu quadro e está situada no centro oeste do Estado de São Paulo, cerca de 230 km da capital do Estado.

A companhia está dividida em 6 grandes fábricas, chamadas de unidades e o referido trabalho se deu na unidade 3, a qual conta com aproximadamente 1800 funcionários ( a maior dentre as 6 unidades citadas ). A unidade 3, por sua vez está dividida em 3 grandes áreas ( usinagem, montagem e processo final ), os quais trabalham praticamente 24 horas por dia. A pesquisa foi enfocada na área de montagem, devido ao seu nível de absenteísmo ser ligeiramente maior que as demais, na época.

### **GERAL :**

O trabalho tem como objetivo maior, saber como é vista a organização, do chão da fábrica, e também das outras camadas da organização, enfatizando o comportamento do capital humano da base da pirâmide organizacional.

Porém, colher informações e analisar somente o chão da fábrica, não fornece referencial para saber para qual direção esta relação (capital humano) está evoluindo.

Se a postura dos funcionários for evidenciada, sem um confronto com a dos outros níveis hierárquicos, provavelmente os resultados deste trabalho, além de assumirem características tendenciosas, perderão noção de direção.

Desta forma, a investigação terá seu início com uma série de entrevistas, a começar pelo topo da empresa.

Esta primeira fase das entrevistas, começando no caso particular com o diretor presidente da empresa, visa esclarecer qual é a visão do empresário responsável pela organização; em que direção ele deseja que a corporação siga; quais são as diretrizes básicas para o futuro; como ele espera que a organização corresponda a estas diretrizes e como o profissional enxerga “sua” empresa com relação a competitividade mundial.

Ultrapassada esta primeira etapa, estruturada basicamente de interações oculares e entrevistas pessoais, ter-se-á a visão do topo da estrutura organizacional; como é definida atualmente a organização; para onde deve caminhar em termos futuros e principalmente a visão do primeiro homem da companhia, de “como” atingir tais objetivos futuros.

A segunda etapa do trabalho, também montada sobre entrevistas pessoais e observações “in loco”, visa conhecer como a visão atual e as diretrizes futuras do primeiro homem da companhia, são passadas ao segundo escalão hierárquico, ou seja, como são interpretadas.

A partir desta etapa, se aumentará a atenção no sentido de detectar eventuais distorções, das políticas advindas do primeiro escalão hierárquico.

Independentemente da distância hierárquico entre o topo (diretor presidente) e a base (operariado), três são os aspectos que serão analisados durante as entrevistas: qual é a visão de futuro da organização, qual a visão atual da empresa e por fim como atingir os objetivos futuros.

Será necessário explorar a visão de empresa dos entrevistados, para que possam esclarecer do melhor modo, como fariam para atingir os resultados futuros, que armas usariam, o que pensam do capital humano e como ele entra nos planos de desenvolvimento.

De maneira resumida, o que se está buscando é interpretar e entender as reações das pessoas que formam o grupo de profissionais, a fim de que se possa criar através destes mecanismos, um banco de dados que possibilitem o desenvolvimento mútuo entre capital e recursos humanos através de sua interação.

A seqüência da pesquisa permanece a mesma ao longo de toda a cadeia hierárquica, porém, sem perder de vista as possíveis variações que porventura possam existir.

Todavia, quando se chegar ao chão de fábrica, a maneira de se obter as informações deve mudar. O chão da fábrica deverá ser investigado de forma diferente, através de perguntas indiretas para evitar retrações por parte dos funcionários.

Em linhas gerais, a população escolhida (pertencente à fábrica investigada) é de baixa escolaridade, não acostumada à tomada de decisões participativas e por esta razão, muitas vezes se tomam arredios e evasivos, com um alto grau de desconfiança.

Será também usado no processo de investigação do chão de fábrica, duas estagiárias da área de psicologia, as quais por não fazerem parte do quadro de pessoal da organização e também por não terem compromisso formal com ela, conseguem trabalhar com níveis de imparcialidade melhores.

Estas estagiárias auxiliarão com técnicas próprias, para captarem as impressões dos funcionários quanto à fábrica e ao setor onde trabalham, caracterizando tal investigação pela imparcialidade e naturalidade.

Assim, de forma geral, a pesquisa realizada nos níveis hierárquicos acima do chão de fábrica, será feita através de entrevistas pessoais, diretas e presencial, porém no chão de fábrica, ela será feita através de questionários e entrevistas pessoais, com questões abertas e indiretas.

Por se tratar de um número menor de entrevistados, os relatórios referentes aos profissionais que não são operários, estão à disposição no Anexo 2, enquanto que as perguntas usadas nas entrevistas no Anexo 1 .

As entrevistas com os operários, por serem mais numerosas, não serão apresentadas na íntegra, mas serão resumidas nos capítulos subsequentes, na foram tabulada.

## CAPÍTULO 2

### ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

#### 2.1 - ORIGEM

A administração , em termos econômicos é uma função direta de mercado.

Nos mercados de livre concorrência, onde os fatores: tecnologia, máquinas, insumos, etc. estão em constante evolução, a administração como ferramenta de união e exploração daqueles recursos, se não acompanhar tais evoluções, pode levar a atividade ao insucesso.

De acordo com Mintzberg, o termo mercado pode ser usado para se referir “aos mercados de organizações lucrativas bem como de não lucrativas. Toda organização existe para servir algum mercado, seja o constituído por cidadãos para a força policial, seja o por estudantes para o sistema escolar, seja o por clientes para a empresa manufatureira” ( MINTZBERG, 1995, p. 9 ), porém será enfatizado neste trabalho os relacionados a finalidades lucrativas.

Até o século XIX, as atividades econômicas tinham como base produtiva a figura do artesão.

O artesão era o profissional que conhecia todo o processo produtivo, e também aquele que desempenhava todas as funções desde aquisição de insumos até venda do produto final.

Exemplificando, a economia pré-industrial se resumia a empresas altamente verticalizadas, representada unicamente na figura dos artesãos, ou seja o profissional que dominava todo o processo produtivo.

Este quadro, eventualmente era ligeiramente modificado com a introdução de um outro elemento: o aprendiz. Porém a inclusão deste não tinha o objetivo de dividir o trabalho e sim de receber o conhecimento de propriedade do artesão, para dar continuidade a profissão.

O conhecimento estava todo concentrado na figura de um profissional, que normalmente o passava de geração para geração.

O mercado era formado por uma clientela cativa e a produção era sob encomenda.

Desta forma, a qualidade era analisada pelo comprador diretamente; porém, polemizada, por se tratar de um mercado doméstico e praticamente sem concorrência, além de muitas vezes se comercializar na forma de escambo.

Este processo evoluiu junto com as cidades, que com o aumento da população passou a apresentar outras necessidades e em escalas mais elevadas.

O aumento do mercado consumidor, levou as unidades fabris, antes representadas pela figura do artesão, a repensarem seu processo produtivo, a fim de satisfazerem uma demanda cada vez maior.

Surgiram desta forma as empresas, formadas pela união de artesãos com o objetivo de aumentarem a produção, porém não havia organização suficiente para tornar tal união produtiva. Todos detinham todo conhecimento e também todo o poder de executá-lo.

A produção se arrastava de forma improdutiva e em um clima desfavorável de trabalho, em função das dificuldades administrativas em gerir o convívio.

Apesar dos termos produção, empresa, processo produtivo e afins terem sido usados nos parágrafos anteriores, até fim do século XIX não houve preocupação por parte dos envolvidos neste processo histórico de nascimento das organizações, em estudá-los.

O processo de desenvolvimento organizacional, se iniciou no fim do século passado, pelos próprios empresários, começando com Henri Fayol, segundo Drucker : “ A estrutura organizacional das empresas foi estudada pela primeira vez na França, por volta da virada do século, por Henri Fayol, presidente de uma das maiores - mas totalmente desorganizada - empresas da Europa, uma mineradora de carvão ( mas ele só publicou seu livro em 1916 ). O que aconteceu na Europa repetiu-se nos Estados Unidos : os primeiros teóricos da administração foram empresários praticantes ... “ ( DRUCKER, 1999, p. 37 ).

Após a Primeira Grande Guerra Mundial, um novo modelo administrativo surgiu, idealizado pelo engenheiro mecânico norte-americano Frederick w. Taylor.

Taylor iniciou suas atividades no chão de fábrica, como aprendiz de torneiro e ascendeu na hierarquia até o cargo de gerente. Era extremamente metódico e notou que o sistema produtivo da época se resumia a negociação entre a gerência e o chão de fábrica.

Por ignorância dos primeiros, o poder produtivo se concentrava nas mãos dos operários, que controlavam todo o processo, desde quantidades até prazos.

Como já mencionado, a gerência por desconhecer o processo, não conseguia aumentar sua eficiência. Desta forma, buscou resolver esta problemática de forma científica, mesmo por que esta seria uma forma incontestável de controle.

O projeto de Taylor era o de medir o tempo de cada um dos movimentos elementares de uma atividade produtiva e então, a partir de uma análise crítica dos movimentos necessários (separando movimentos dos operários e movimentos de máquinas) reorganizá-los para com isto, minimizar o tempo total da atividade, segundo CONTADOR ( 1997 ).

Este projeto foi levado a cabo com sucesso e Taylor passou a ser visto como um “guru” da administração, pelos resultados expressivos obtidos.

A administração ficou conhecida como científica, em virtude da sua forte abordagem técnica nos estudos de racionalização do trabalho, como se pode observar no trecho que segue: “à gerência é atribuída a função de reunir os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los e reduzi-los a normas, leis e fórmulas, grandemente úteis ao operários na execução do seu trabalho diário” FLEURY \* apud CONTADOR ( 1983 ).

Apesar dos grandes ganhos em produtividade, alavancados pela Administração Científica, este modelo que passou a ser conhecido por taylorismo, possuía uma característica extremamente mecanicista da realidade, mais especificamente do chão de fábrica uma vez que isolava o elemento humano do processo.

Através de técnicas, os resultados dos estudos de tempos e movimentos, levou o fator humano a ser robotizado e adestrado, praticamente anulando sua participação criativa e social.

---

\* FLEURY, A .C.C. e VARGAS, N. ( 1983 ) *Organização do trabalho*. São Paulo, Atlas apud CONTADOR, J. C. ( 1997 ) *Gestão de operações*, São Paulo, Edgar Blücher, p.16.

Neste modelo, a figura do engenheiro era a dominante, uma vez que cabia a ele, segundo Taylor, montar a estrutura mecânica mais eficiente àquela determinada situação e treinar os operários para executá-las.

O resultado final dependia assim, do brilhantismo de uma pessoa e da eficácia dos movimentos físicos por ele idealizados.

A partir da Administração Científica, evoluíram, ou melhor dizendo, se aprimoraram as técnicas de trabalho, porém na mesma linha mecanicista.

Fayol agregou à teoria administrativa, dois fatores que vieram a contribuir para a produtividade fabril da época: a especialização das funções, segundo a qual, as mesmas atividades exercidas todos os dias, levam a maior habilidade e conseqüentemente maior rendimento qualitativo e quantitativo; e a separação de poderes.

Este novo modelo de organização, para Max Weber ( sociólogo ) passou a ser um reflexo do modelo organizacional da época, a qual chamou de burocracia, caracterizada pela impessoalidade (valores associados à hierarquia) e a formalidade ( tudo deve ser formalizado ) segundo CONTADOR ( 1997 ).

As modificações que se seguiram ao taylorismo, mantiveram a linha mecanicista de pensamento, enfatizando a otimização do trabalho físico em si, como foi o modelo de Henry Ford.

Ford aprimorou o modelo administrativo científico de Taylor e Fayol, visando diminuir os custos de fabricação para aumentar seu mercado. Neste estágio da administração, a produção passa para a era da produção em série.

Henry Ford, para otimizar o seu processo de fabricação de carros e baratear seus custos, desenvolve ferramentas como padronização de produtos, intercambiabilidade de peças e linhas de montagem, tornando o processo mais simples e rápido.

Este novo modelo foi o marco inicial da era industrial expansionista onde, com a simplicidade dos processos e a especialização de tarefas físicas, “Ford insistia em trabalhos cada vez mais simples que exigiam trabalhadores cada vez menos qualificados” ( CONTADOR , 1997, p. 19 ).

Como é possível observar, o caminho evolutivo da administração seguia rumo à total dissociação do fator humano do processo produtivo, com o intuito de enfraquecê-lo politicamente.

A situação original, nasce nas mãos dos profissionais, senhores absolutos do processo produtivo e donos do poder político para executá-lo; porém com as ferramentas científicas utilizadas por Taylor e seus sucessores, pela individualização do trabalho, este poder rapidamente migra para as mãos dos empresários.

O processo de racionalização do trabalho, iniciado por Taylor e aprimorado por Fayol e Ford, fracionava os movimentos e os tornavam repetitivos e simples. As exigências eram cada vez menores, em termos de qualificação do operário. Esta era realmente a intenção de Ford, para baratear os custos de produção de sua fábrica de carros.

Por outro lado, a alienação dos trabalhadores crescia paralelamente aos esforços dos engenheiros em estruturar ainda mais as operações, motivados pelos ganhos de escala que os sistemas estavam oferecendo.

“Com a ascensão do movimento da Administração Científica devida a Taylor após a primeira Guerra Mundial, a indústria americana ( como também a russa neste mesmo sentido ) tomou-se virtualmente obsessiva com a especialização do trabalho.“ ( MINTZBERG, 1995, p. 36 ).

Apesar dos ganhos em escala proporcionados pela administração científica e pela estrutura funcional defendida por Fayol, ironicamente a guerra apresentou deficiências nestas estruturas, como retrata Drucker: “A Primeira Guerra Mundial deixou clara a necessidade de uma estrutura organizacional formal. Administrar dezenas de milhões de soldados e reorientar economias inteiras em torno da produção para a guerra tornou indispensável a organização formal. A guerra mostrou, porém, que a estrutura funcional defendida por Fayol ( e Carnegie ) não era a organização adequada para empreendimentos enormes. A administração altamente centralizada que propalavam simplesmente não funcionava nessa escala. O processo decisório tinha de ser redirecionado para escalões mais baixos da organização . “ (DRUCKER, 1999, p. 38 ).

## 2.2 - DESENVOLVIMENTO DOS MODELOS ADMINISTRATIVOS

Uma característica clara até o momento, em todos os modelos administrativos é o total isolamento do fator humano do processo produtivo, sendo visto como uma mera ferramenta. Falta assim ao grupo do chão de fábrica, visão de conjunto e noção de espírito de equipe, fatores estes não considerados nos processos administrativos e que por esta própria razão, começaram a evidenciar conflitos internos entre setores de uma mesma empresa, causando prejuízos.

“Sobre isto tudo Worthy argumenta : tem sido um fantástico desperdício para a indústria e para a sociedade, ao falhar em fazer o uso apropriado do mais valioso recurso da administração: as complexas e múltiplas capacidades das pessoas. Pelo motivo de o significado do trabalho em si ter sido destruído, as pessoas somente são tratadas como coisas, não podendo exercer sua iniciativa em maior extensão. Em lugar da motivação intrínseca, os trabalhadores têm sido seduzidos por recompensas e ameaçados com punições “ segundo WORTHY\* apud MINTZBERG ( 1995 ).

As primeiras manifestações para conhecer melhor o comportamento psicossocial interno das organizações, surgiram por volta da década de 20, marcadas pelas experiências de Hawthorne, feitas por Mayo. Com a contribuição de outras áreas como sociologia, antropologia, etc., é formada a Escola Comportamental.

Esta fase da administração organizacional, trata os princípios propostos por Taylor ( a busca da eficiência física das pessoas no trabalho ) sob uma ótica mais global, visando conhecer como outros fatores influenciam nesta eficiência, como fadiga, condições ambientais, etc.

Apesar do foco dos estudos realizados por Mayo, ter sido a fadiga fisiológica provocada pelo trabalho monótono, outros fatores apareceram nas análises demonstrando que “a fadiga era apenas a ponta do iceberg, e que esse trabalho - altamente repetitivo,

---

\* WORTHY, J.C. ( 1959 ). *Big business and free men*. New York, Harper & Row apud MINTZBERG, H. ( 1995 ). *Criando organizações eficazes*. São Paulo, Atlas. p. 36.

formalizado e especializado horizontal e verticalmente - criava problemas para muitos trabalhadores, tanto fisiológicos quanto psicológicos “. ( MINTZBERG, 1995, p. 43).

Os resultados obtidos dos testes realizados nesta fase, são de grande importância no ganho de produtividade, enfatizando a influência de fatores psicológicos e sociais.

Analisando o chão de fábrica, nota-se que, nesta fase da administração organizacional sob a luz das relações humanas, o fator homem passou a ser visto dentro da organização como um elemento produtivo suscetível às condições físicas do meio.

Cabia aos especialistas, encontrar as condições ambientais ideais para maximizar os resultados da equipe.

Com relação ao planejamento produtivo, o fator humano ainda continuava apartado deste processo, sem participação.

“Homens e máquinas eram organizados em redes de processamento, cujo clímax era a produção em massa e a linha de montagem. O trabalho humano foi se tornando repetitivo e monótono, uma ocupação em que não se usava discernimento, criatividade nem outras características do ser humano” ( CONTADOR, 1997, p. 26 ).

Até a década de 50 a eficácia das teorias administrativas derrapavam no caminho do desempenho organizacional e cresciam as tendências que enfocavam uma nova postura administrativa, nas quais o fator humano teria um peso maior.

“As principais críticas à abordagem de relações humanas dizem respeito à forma ingênua pela qual ela é apresentada, acreditando que o enfoque no ser humano pode resolver problemas estruturais da organização. No entanto, desde Mayo, essa abordagem contribuiu para a teoria da administração ao questionar a administração científica e mostrar que o lado humano da organização também deve ser considerado para que as empresas possam evoluir “. ( CONTADOR, 1997, p. 24 ).

Contudo na década de 40, a era reducionista se encerrou, dando lugar a era expansionista, caracterizada por uma nova abordagem administrativa: a abordagem sistêmica, que ganhou força a partir da década de 1960 segundo CONTADOR ( 1997 ).

Russel L. Ackoff ( 1976 ) foi quem abriu esta era, mudando o enfoque que até então imperava.

Até o momento a solução dos problemas era encontrada através do pensamento causal, e os ambientes eram reduzidos às máquinas, sem interligação ou relacionamentos.

O enfoque sistêmico veio quebrar este paradigma, rompendo com a era das máquinas e promovendo a compreensão do ambiente como sendo resultado da interação entre vários sistemas.

O melhor resultado final de uma organização, não mais era atribuído ao maior resultado obtido de uma determinada máquina ou linha de produção, mas do resultado global da empresa, da interação entre seus setores e profissionais.

De uma forma mais clara, o resultado excelente de uma linha de produção, pode não representar o mesmo para a empresa, pois o que vale para a organização, é o resultado geral da interação entre os diversos departamentos, e não um resultado isolado, por melhor que seja.

Esta revolução no enfoque administrativo, que foi chamada de revolução pós-industrial, se baseou na mudança de pensamento de mecanicista causal para sistêmica de conseqüências.

Foram desenvolvidas ferramentas para poder integrar os diversos subsistemas como: comunicação, registro de dados e geração de informações, segundo CONTADOR ( 1997 ).

Em termos gerais, a característica sistêmica dada a administração fordista, impulsionou a indústria da época, beneficiada por um mercado em franca expansão, com perfil altamente comprador.

A ampliação e evolução das técnicas administrativas, em um mercado ávido por comprar, imprimiu enorme velocidade ao crescimento das organizações, que se verticalizaram e aumentaram.

Com a característica compradora do mercado, as empresas passam além da consolidação do processo produtivo de massa, a investir em outras áreas como marketing, no intuito de dar forças ao escoamento de toda sua produção.

Na realidade, o processo produtivo não teve seu desenvolvimento consolidado e sim ofuscado pela nova realidade compradora do mercado. As organizações passaram a ser pressionadas pelo mercado e atropelaram o processo de amadurecimento da produção, em detrimento da política de aumento dos volumes de fabricação.

A expansão das multinacionais e do comércio internacional são duas das principais conseqüências deste período.

Segundo Vanalle, “as empresas deslocaram seus esforços para as áreas de marketing e finanças. O desenvolvimento tecnológico decorrente da guerra e a necessidade de

crescimento das primeiras empresas multinacionais, fizeram com que houvesse um movimento em direção à diversificação de produtos. Isto, ao colocar em primeiro plano a atividade de marketing, reduziu a importância relativa da área de produção, sem alterar o paradigma dominante de produção em massa” ( VANALLE, 1995, p. 20 ).

“Uma justificativa ( parcial ) para essa difusão ampla decorre do fato de o mercado ser vendedor ( a demanda é maior que a oferta, então quem estabelece as regras é o vendedor ) o que implicava que o que quer que fosse produzido teria sido comprado. Assim, não era tão relevante o fato de uma empresa ter ou não ter seu trabalho de produção bem organizado; havia ainda muito espaço para empresas ineficientes.” ( CONTADOR, 1997, p. 219 ).

O foco que até então era a atividade produtiva propriamente dita, desloca-se para outras áreas da organização, pressionado pelo mercado em franca expansão e carente de produtos industrializados devido a falta de concorrência.

Esta situação de franca expansão no mercado, foi possível devido as técnicas de produção desenvolvidas até então, originalmente fordista, e o expansionismo que passou ser embalado pelo marketing. No trabalho de Vanalle, pode-se ter uma idéia destas proporções: “As técnicas de produção desenvolvidas pelos americanos tomou-se um padrão na produção de veículos nas subsidiárias espalhadas pelo mundo. As companhias automobilísticas norte - americanas dominaram a indústria automobilística mundial, durante décadas, e o mercado norte-americano representou a maior porcentagem das vendas de automóveis no mundo. O ano de 1955 foi um exemplo da amplitude e difusão da indústria automobilística, quando a venda de automóveis, nos Estados Unidos, superou a marca dos 7 milhões. “( VANALLE, 1995, p. 83 ).

Uma evidência que se nota no caso particular do Brasil, é o distanciamento existente entre o processo de desenvolvimento administrativo e o processo de industrialização no país.

### 2.3 - SITUAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Durante o ciclo expansionista da economia mundial, com o crescimento das indústrias multinacionais e do comércio internacional, como já mencionado anteriormente, poucos foram os investimentos na área de produção, por se entender que o enfoque fordista da administração organizacional da produção não necessitava quase de ajustes.

As áreas de finanças e marketing foram as que mais se desenvolveram, com o intuito de alavancarem o crescimento das vendas.

O mercado era extremamente comprador, com poucas opções de produtos.

Conforme Vanalle, “a produção perde, assim, muito de sua importância e deixa de ser entendida como uma das possíveis áreas estratégicas e com potencial para elevar o grau de competitividade da empresa”. “( VANALLE, 1995, p. 21 ).

“Por outro lado, o movimento que se contrapôs à escola taylorista-fordista, e que veio a ser conhecido como Escola de Relações Humanas, desenvolveu seus argumentos a partir das incongruências entre as necessidades associadas ao desenvolvimento das pessoas e as exigências dos cargos nas organizações. Argyris, um dos mais conhecidos teóricos da administração nos EUA, elaborou a Teoria da Maturidade e Imaturidade, buscando tornar explícito que o que as organizações estavam demandando das pessoas ( tarefas rotineiras, obediência cega às determinações e às regras, etc. ) era relacionado às características de pessoas imaturas ou infantis, conflitantes com as demandas das pessoas maduras. “ ( CONTADOR, 1997, p. 219 ).

Este quadro de prosperidade mercantil, se manteve estável por vários anos em função do grande desequilíbrio que existia entre oferta e procura; porém na década de 70 o fôlego do mercado, usando como exemplo o caso automobilístico, começa a sentir os primeiros sinais de saturação.

O cenário da economia, representado por mercado abundante e pouco exigente, passou a se modificar com a saturação e o ingresso das novas potências no contexto internacional, como: Coréia, Tailândia além da invasão japonesa no mercado automobilístico americano, a partir do final da década de 70 início da de 80.

Outros fatores importantes que também levaram a modificar as organizações fordistas e prejudicar a situação competitiva destas, podem ser vistas a seguir, conforme VANALLE ( 1995 ) :

- ◆ a queda da produtividade das indústrias americanas;
- ◆ baixo nível de inovação dos produtos, devido à rigidez do sistema produtivo;
- ◆ domínio da área de finanças na gestão das empresas com visões de curto prazo;
- ◆ idem à área de marketing, voltada ao mercado e não a oferta;
- ◆ formação da alta administração das empresas voltada a finanças e marketing, sem interesse na área produtiva;
- ◆ formação dos profissionais da produção, com visão extremamente técnica;

Em alguns países com situações político-econômicas diferentes ( de um modo geral considerados do terceiro mundo ), como foi o caso do Brasil, o desempenho das indústrias teve uma característica de lentidão, onde “a organização do trabalho nos sistemas de produção seguiu um padrão tradicional para países sub-desenvolvidos no qual a mão-de-obra abundante, desqualificada e barata não motivava nenhum esforço de melhor utilização.”( CONTADOR, 1997, p. 222).

Estudos sobre a industria nacional, relatam também sobre trabalhadores de origem rural que vinham tentar a sorte nas cidades na esperança de fazerem seu “pé-de-meia” e poderem retornar ao campo posteriormente.

Nestas condições, não é de se estranhar que a forma como era organizado o trabalho no chão de fábrica, visava a simplicidade de tarefas e a ausência de conhecimento para executá-las, como pode ser visto nos itens que segue e que representam a rotinização do trabalho na época ( no Brasil ):

1. “a criação de uma estrutura organizacional de apoio à produção, que permita que os cargos no setor de produção sejam estruturados até o ponto em que seja possível a utilização de mão de obra desprovida de conhecimentos sobre o processo e sobre o produto;
2. o estabelecimento de tarefas simples e individualizadas, que permita a substituição temporária ( absenteísmo ) ou permanente ( rotatividade ) dos operários;
3. a criação de modernos sistemas hierárquicos de supervisão para eliminar a necessidade de contatos entre os operários durante a operação do processo produtivo.” ( CONTADOR, 1997, p. 223 )

No caso específico do Brasil, além das características citadas anteriormente, políticas protecionistas e os altos índices inflacionários predominantes da década de 80, levaram as empresas de um modo geral, a praticamente não desenvolverem em profundidade políticas para o setor produtivo.

Os altos retornos auferidos da ciranda financeira e a quase ausência de concorrência no mercado interno ( protegido ), criaram um ambiente propício para a estagnação da produção no país.

Enquanto os países mais desenvolvidos, apoiados nos conceitos da Escola Humanista, mudaram o rumo das técnicas administrativas desenvolvidas para o processo produtivo, países com um histórico industrial recente como foi o caso do Brasil, seguiram na contra mão dos acontecimentos, em detrimento da evolução industrial, alicerçados fortemente na organização taylorista, de cunho autoritário e centralizador.

O caso brasileiro teve algumas características importantes como mercado comprador, protegido e que trabalhava sobre pacotes tecnológicos importados e prontos; com isto tinha como único objetivo produzir.

As mudanças de rumo implantadas em alguns países com o objetivo de alavancar a produtividade, eram exatamente opostas as realizadas no Brasil, fato “que revela a omissão de nossa engenharia, cuja função podia ser resumida apenas a estabelecer as condições

mínimas necessárias para que o trabalho pudesse vir a ser realizado”. ( CONTADOR, 1997, p. 223 ).

Nos anos 90 porém, a situação se inverteu rapidamente, depois de sucessivas tentativas frustradas do governo brasileiro, em controlar a economia do país.

Com a implantação do Plano Real, os índices inflacionários despencaram quase ao mesmo tempo em que barreiras alfandegárias caíram, expondo a economia à concorrência internacional.

A situação foi e continua sendo de choque para a grande maioria das economias mundiais que tiveram um histórico político-econômico parecido ao brasileiro, diante do mercado globalizado.

A globalização levou os empresários a repensarem seus modelos administrativos vigentes, uma vez que a resposta às tais mudanças mundiais deveriam ser rápidas e eficientes.

Em alguns casos, como no Brasil por exemplo, várias empresas não conseguiram cobrir a tempo o abismo aberto entre as necessidades exigidas atualmente pelo mercado e as condições que dispunham.

Anos praticando um tipo de administração míope a partir do setor produtivo e de seu contexto, foram cruciais para determinados setores da economia brasileira e mesmo mundial, como foi o caso dos setores: têxtil, calçadista e de informática, no país, que sofreram fortíssima concorrência internacional.

Diante deste novo cenário, de concorrência externa, no caso do Brasil e da própria saturação do mercado no caso internacional, as empresa em geral, foram pressionadas para a busca de alternativas de curto prazo, num primeiro momento para fortalecer seu poder competitivo. Programas de reestruturação organizacional ( reengenharia, downsising, terceirização, etc. ) e investimentos em tecnologia de fabricação ( máquinas e sistemas ), contribuíram a curto prazo, para elevar a competitividade das empresas, tanto dentro, quanto fora do Brasil. O interesse pelo processo produtivo cresce proporcionalmente a concorrência sofrida pelas empresas no mercado.

“As razões por trás desse renovado interesse podem ser classificados em três principais. A primeira é a crescente pressão por competitividade que o mercado mundial tem demandado das empresas, com a queda de importantes barreiras alfandegárias protecionistas e o surgimento de novos concorrentes altamente capacitados. A segunda razão é o potencial

competitivo que representa o recente desenvolvimento de novas tecnologias de manufatura, como os sistemas de manufatura integrada por computador e os sistemas flexíveis de manufatura. A terceira razão está relacionada ao recente desenvolvimento de um melhor entendimento do papel estratégico que a produção pode e deve ter no atendimento dos objetivos estratégicos da organização. “ ( CONTADOR, 1997, p. 311 ).

Desde o início e até meados da corrente década, as organizações buscaram soluções para enfrentar as adversidades do mercado e têm saboreado bons resultados ao longo deste período; porém estas estratégias ( downsizing, reengenharia, terceirização, etc.) têm sido usadas muito mais com objetivo de alavancar resultados de curto prazo que capacitar o processo produtivo frente a concorrência.

Apesar de em toda a história da administração, ter sido levantado, estudado e sugerido uma maior atenção ao fator humano nos processos de desenvolvimento produtivo e organizacional, este continua sendo pouco explorado na atualidade, em termos de atenção por parte da classe empresarial, principalmente nos países de economia recente como o Brasil.

As reestruturações organizacionais como o downsizing, a reengenharia, a terceirização, etc. são processos que focam muito mais a estrutura física das empresas, que os sistemas de capacitação, ou seja, visam diminuir o peso organizacional da estrutura, deixando-a mais leve e obviamente com custos menores.

Outras formas de fortalecer a competitividade, voltadas mais ao envolvimento humano, foram também utilizadas, como: CCQ - círculos de controle de qualidade, TQC - controle de qualidade total, KAIZEN - melhoramento contínuo, etc.; mas sua eficácia em muitos casos foi duvidosa, devido a alguns fatores básicos :

- ◆ foram importadas, no caso brasileiro, e postas em prática sem levar em consideração as particularidades culturais locais;
- ◆ como já citado, foram usadas para fins imediatos de ganhos de lucro sem a preocupação de capacitar os operários a longo prazo;
- ◆ não houve total envolvimento da organização, principalmente da cúpula, na implantação das mesmas.

Se é que se podemos chamar estas reestruturações e ferramentas citadas acima de programas de alavancagem da competitividade das empresas, elas podem ser separadas de duas formas: as que focam a estrutura produtiva ( máquinas, níveis hierárquicos, número de funcionários, fluxo de materiais, tecnologia de fabricação, etc. ) e as que focam recursos humanos ( capacitação profissional ).

Esta dicotomia entre os programas se evidenciou de forma negativa ao longo do processo de desenvolvimento econômico recente, devido ao uso daquelas voltadas a estrutura produtiva, para fins de lucro imediato; e por outro lado, as voltadas a recursos humanos foram relegadas à segundo plano por não disporem de características de curto prazo.

No cenário atual, o que se constata é o distanciamento entre as tecnologias usadas na estrutura produtiva e as de capacitação humana.

As reestruturações organizacionais focando a estrutura produtiva, não são mais suficientes por si só para fazer face aos desafios do mercado ainda mais dissociadas de políticas que levem em conta a capacitação profissional dos trabalhadores num ambiente onde a informação passou a ser decisiva.

“Os *downsizings* promoveram pequenos aumentos de lucros em muitas empresas. Mas seus efeitos colaterais foram desastrosos: queda de moral, abalos de credibilidade, enfraquecimento dos times e perda de capacidade de inovação. “( BLECHER, 1998, p. 131 ).

“A produtividade do trabalhador do conhecimento ainda é baixíssima. Ela provavelmente não melhorou nos últimos 100 ou mesmo 200 anos - pela simples razão de que ninguém empreendeu a tarefa de tentar melhorá-la. Todo o trabalho que temos feito com a produtividade tem sido feito com o trabalhador manual. “( DRUCKER, 1999, p. 44).

A corrida para recuperar o mercado ou até para sobreviver ao cenário atual, tem como um dos principais ingredientes atualmente, o fator humano, sua capacitação para os desafios. A capacitação tecnológica e humana do corpo de trabalhadores das empresas é o maior desafio das organizações a nível mundial e que esta estampada na forma de preocupação, em todas as capas de revistas e jornais, como por exemplo: “A guerra do talento - a busca de gente de primeiríssima qualidade é o item mais importante na agenda das empresas nos dias de hoje. Não estão em jogo apenas as chances de expansão num mundo cada vez mais competitivo, mas a própria sobrevivência do negócio.” da capa da revista “Exame” de 12/08/98.

Houve uma inversão de valores no mundo econômico, onde o poder, antes oriundo da capacitação física produtiva, migra para a administração da informação e para o fator humano.

“Como consequência desta transformação, está nascendo uma nova economia da era da informação, cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação, diferentemente, por exemplo, da importância que era dada aos recursos naturais e ao trabalho físico” (MOTTA, 1995, p. 12).

Conforme TOFFLER (1990) a carga de conhecimento e, mais importante, a carga de decisões, estão sendo redistribuídas. Em um contínuo ciclo de aprender, desaprender e reaprender, os trabalhadores precisam dominar novas técnicas, adaptar-se a novas formas organizacionais e aprender novas idéias.

O conhecimento está se tornando o verdadeiro capital e o principal recurso gerador de riquezas conforme DRUCKER (1991).

A maior dificuldade para os empresários nos dias atuais é gerenciar as mudanças, cada vez mais frequentes. “O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. Ultrapassar esta etapa é aquilo que de melhor se pode esperar que líderes eficazes façam por suas empresas, caso pretendam ajudá-las. As condições em que as mudanças estão ocorrendo são, sem dúvida alguma, claramente adversas ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca.” (BERGAMINI, 1998, p. 7).

Outro depoimento que comprova tal dificuldade é o de Motta: “A competição global e a alta velocidade das mudanças tecnológicas têm forçado a revisão de estruturas organizacionais...” (MOTTA, 1995, p. 15).

Conforme descrito acima, as mudanças frequentes no cenário econômico, estão obrigando as organizações a se adequarem às novas situações, porém para muitas empresas, principalmente as de características mais tradicionais do ponto de vista administrativo e pesadas estruturalmente, este processo está sendo penoso, pois mudar atualmente significa repensar todo o processo organizacional, estrutural e principalmente a estrutura de recursos humanos, uma vez que tal fator passou a ser decisivo para o futuro da organização.

Empresas que durante décadas tiveram sua estrutura calcada nos frutos de sua capacidade física produtiva e posteriormente de seu fator qualidade de produto, se vêem diante de uma realidade na qual tais fatores não passam mais de mero pré requisitos para o mercado.

“As bases para a competição têm mudado drasticamente nos anos 90. O que era considerado inovador e criativo constituía-se em base para a obtenção de vantagens competitivas na década de 80, como, por exemplo, qualidade e custo baixo. Hoje, isso simplesmente é visto como requisito mínimo para se penetrar até mesmo em segmentos de mercados diferentes. Atualmente, não é mais possível desenvolver e comercializar um produto somente para o mercado de origem da empresa. O espectro da concorrência se estende por todo o mundo, solicitando-nos a pensar globalmente, a obter economias de escala mundial. “ (MOTTA, 1995, p. 13 ).

As culturas organizacionais, antes autoritárias, centralizadoras e extremamente burocratizadas, passam a se chocar com as necessidades de liberdade, descentralização e criatividade que o novo cenário exige.

Estilos de liderança centralizadores, autocráticos e revestidos de poder hierárquico, não têm mais espaço no ambiente organizacional da realidade que se desponha.

Muitos ainda são os casos em que tais culturas e lideranças predominam, protegidos muitas vezes por condições de mercado.

Neste contexto, as empresas estão procurando aprimorar além do fator humano, sua maneira de administrá-lo, pois comprovam que a cultura e a postura de suas lideranças influencia nos resultados finais da empresa; lembrando que o fator mercado é que rege toda esta dinâmica.

Em matéria publicada pelo jornal “Folha de S. Paulo “ de 17/08/98, a comparação entre dois estilos diferentes de administrar (um mais centralizador e autoritário e outro de características mais orientadoras), mostra resultados distintos por parte de suas equipes: “do ponto de vista dos empregados, nas empresas do setor industrial, o clima é mais inadequado, em relação às de serviços” ( BRASLAUKAS, 1998, p. 6/15 ), onde o estilo administrativo é mais orientador e participativo.

A preocupação com o fator humano, com as equipes de trabalho, com as condições ambientais da produção, passou a fazer parte do dia-a-dia das organizações.

Neste mercado competitivo e turbulento, o aumento da eficiência e dos níveis de qualidade das equipes de trabalho, além de ambientes que propiciem a participação criativa e crítica dos funcionários, estão sendo transformados em alvo principal pelas empresas, forçando mudanças em suas estruturas.

Uma delas é a minimização da autoridade, aproximando os diversos níveis hierárquicos para a melhoria dos processos de manufatura, como relatado por BATES. (1995)

Conforme Abell, “por detrás das mudanças organizacionais estão duas forças motivadoras fundamentais: as novas exigências que são feitas as organizações pelos mercados mais competitivos com os quais elas já se defrontam e certamente defrontar-se-ão no futuro; e as responsabilidades crescentes em expansão, das pessoas que estão em níveis cada vez mais baixos da hierarquia organizacional - com o resultado que a própria palavra *hierarquia* não mais se adapta a muitas organizações “. (ABELL, 1995, p. 247 ).

As empresas precisam encontrar seu ponto de equilíbrio e harmonia onde, como uma equipe saberão se posicionar e se estruturar para os novos desafios.

A necessidade de investir em comunicação, flexibilidade, trabalho em equipe e objetividade, são primordiais para as organizações.

“Um dos resultados da tendência na direção do crescimento, diversidades de produtos e de mercados, e da complexidade tecnológica, tem sido levar tarefas da administração geral, cada vez mais para baixo dos níveis hierárquicos da organização “ (ABELL, 1995, p. 272 ).

Como se tem notado, o fator humano é o foco principal das mudanças organizacionais e sobre o qual recaem a maioria das atenções no tocante a evolução da postura profissional.

Por outro lado é importante salientar que a miopia e o individualismo da classe empresarial ( a detentora direta do poder de mudança ) em geral persiste, com relação aos reais objetivos das mudanças organizacionais geradas no recente período.

Os acontecimentos recentes mostram uma mudança de rumo nas diretrizes organizacionais, que imitam de alguma forma, não em conteúdo mas em princípio, os ocorridos no início da corrente década, quando foram implementadas reestruturações nas empresas, com a finalidade de alavancarem lucros a curto prazo e não de capacitarem o corpo profissional.

Semelhantes princípios estão sendo seguidos atualmente, quando políticas de descentralização do poder, aumento de responsabilidades, aumento do poder inovador/criativo, flexibilização da mão de obra, etc. estão sendo implementadas nas organizações, de forma top-down sem uma efetiva preparação da área de recursos humanos e sobre tudo sem o envolvimento do elemento principal - o próprio funcionário.

Não é uma regra geral, mas muitas instituições, pressionadas pelas exigências do mercado e pela ânsia de resultados imediatos, atropelam o processo de desenvolvimento da produção como um todo, queimando etapas importantes e copiando sistemas importados, sem um estudo de suas relações com a realidade local.

Pelo histórico que já foi exposto, o papel dos recursos humanos neste processo de desenvolvimento administrativo, tem se limitado a um simples fator que responde aos estímulos externos, sem uma interação efetiva com as ferramentas até hoje utilizadas.

Diante disto, atualmente muitas organizações estão se deparando com situações de impotência por parte de seus quadros de profissionais, uma vez que estes não tiveram uma trajetória de aprendizado que justificasse postura diferente.

As organizações estão implementando programas de diversas naturezas com o objetivo de melhorarem seus índices, como produtividade, refugo, retrabalho, atendimento ao cliente, inovação, etc. de forma top-down, e se deparam com fatores que estão minando suas expectativas, como alta resistência a mudanças, dependência extrema por parte dos subordinados, falta de criatividade, fraco espírito de equipe, nível de burocracia elevado, forte característica centralizadora e ausência de liderança.

Para romper com este cenário pouco promissor, no que tange a evolução conjunta de organização e funcionário, fatores que apesar de já terem sido estudados no passado, porém pouco valorizados pelas organizações em geral, voltam a baila como cultura organizacional, liderança, qualidade do ambiente de trabalho e maior envolvimento do funcionário.

Segundo RAELIN ( 1992 ), um dos problemas que devem ser discutidos é o fato de que em geral os dirigentes organizacionais tentam rotinizar o trabalho de forma exacerbada afim de obterem níveis mais elevados de eficiência, enfatizando lucro e produtividade muito mais que crescimento, inovação e qualidade; além de resistirem a descentralização da tomada de decisões, principalmente se suas ênfases forem no indivíduo.

Esta maneira de administrar é compartilhada também por HODSON ( 1994 ) que salienta um maior envolvimento dos trabalhadores, como chave para a economia.

Apesar dos diversos trabalhos realizados, alertando para a importância de um maior envolvimento e participação da força de trabalho na administração organizacional, continua ainda obscuro o caminho que leva a isto, devido a dificuldade em mudança de postura da organização.

Esta dificuldade advém do fato da cultura da organização ter sido engessada pelos moldes da teoria taylorista-fordista, onde como já foi comentado antes, era baseada na autoridade hierárquica, com forte subordinação dos funcionários. Os líderes, da mesma forma se postavam de maneira centralizadora, autoritária e individualista.

Durante muito tempo foram praticadas estas formas de administração, e praticamente de maneira instantânea, as organizações têm que aprender a mudar. Mas elas devem iniciar este processo de adaptação, de forma natural, começando por reconhecer suas necessidades, suas dificuldades e a situação na qual se encontra, para poder traçar uma estratégia de mudança.

Todos os níveis hierárquicos precisam adaptar-se, inclusive os próprios trabalhadores, que como as empresas, adquiriram características que já não se adequão mais a realidade. Segundo Caudron, “se quisermos superar as inconsistências de nossas práticas gerenciais, devemos admitir que precisamos mudar e depois descartar as nossas política de RH que até o momento não ajudaram os trabalhadores a entender o novo mundo do trabalho”. ( CAUDRON, 1996, p. 68/3 ).

Ainda conforme Caudron, “o trabalho está se movendo, da era industrial, das linhas de montagem para produtos padronizados e da padronização de procedimentos, para um trabalho projetado para encorajar flexibilidade e adaptabilidade “. ( CAUDRON, 1996, p. 68/3 ).

As teorias que buscam à organizações de caráter inovador, incluem “menor autoridade hierárquica e controles, menos centralização do conhecimento, maior ajuste e redefinição de tarefas através da interação com os funcionários, mais ênfase na comunicação lateral e menos importância atribuída aos controles gerenciais por regras e regulamentos. “ KEDIA\* apud JONES ( 1996 ).

A cultura organizacional, o ambiente de trabalho e o estilo de liderança estão se mostrando decisivos para a competitividade das empresas, pois possibilitam um maior envolvimento entre organização e funcionário, além de propiciar canais de comunicação entre aos níveis hierárquicos.

Porém, a dificuldade maior reside no fato de conseguir conjugar os objetivos da organização com os dos profissionais; o clima organizacional sem dúvida alguma é um caminho certo para este fim.

Apesar do mercado de trabalho estar recessivo, com a oferta de mão de obra superando em muito a demanda e o nível de desemprego atingindo níveis alarmantes em todo o mundo ( por exemplo 20% em São Paulo, no mês abril/99 segundo o DIEESE ), e as exigências profissionais serem cada vez maiores para se ingressar nele, a prática de exploração dos trabalhadores, como vem acontecendo normalmente tem se mostrado contraproducente.

Em um dos trabalhos de PEÇANHA ( 1997 ), foi evidenciado a relação de poder entre o trabalhador e o patrão, que agrava ainda mais o quadro atual de baixa produtividade inibindo a relação sadia e criativa entre ambos, por culpa em grande parte de uma visão unilateral da organização e de curto prazo, “em outras palavras, o poder autoritário presente na organização facilitava um padrão relacional do tipo dependente que mantinha a eficiência organizacional, porém dificultava as mudanças efetivas rumo a maior desenvolvimento. “

Outra colocação que vem somar a situação é: “A ameaça constante de perda do emprego faz com que as pessoas se sintam próximas do limite de serem consideradas como improdutivas ou até imprestáveis. Para elas é melhor estagnar em um nível da hierarquia

---

\* KEDIA, B.L. et al. ( 1992 ) Dimensions of national culture and the productivity of R&D units. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 3, n. 1, p. 1-18 apud JONES, O. ( 1996 ) Human Resources, Scientists, and Internal Reputation: The Role of Climate and Job Satisfaction. *Human Relations*, v. 49, n.3, p.269-294.

organizacional para não arriscar a pouca previsibilidade e segurança que acreditam ter no emprego atual. “( BERGAMINI, 1998, p. 9 ), contribuindo para o descrédito pessoal do profissional e para a ineficiência do grupo.

Um outro fator que inibiu o desenvolvimento profissional individual das pessoas, foi a própria organização do trabalho. Conforme DEJOURS (1992 ), a organização científica do trabalho nas empresas, teve um efeito psicossocial negativo no desempenho dos trabalhadores, por seu caráter limitador e rígido do ponto de vista comportamental. Segundo DEJOURS as pessoas buscam se adequar ao meio de maneira natural, levando em conta suas características próprias, é o que ele denominou de *modo operatório* ( que seria a possibilidade dos funcionários se adequarem às condições de trabalho de maneira espontânea e natural ). Conforme o mesmo autor, a organização científica do trabalho, não permitia graus de liberdade na estruturação das tarefas executadas pelos operários ( organização natural ), o que em consequência favoreceu o aparecimento de doenças somáticas.

Estas idéias de DEJOURS ( 1992 ) também é compartilhada por diversos outros estudiosos como Mintzberg, que ressalta as consequências para as empresas, de uma organização do trabalho fortemente formalizada e impessoal: “... as consequências disfuncionais tomam várias formas como calcificação do comportamento com a rejeição automática de toda idéia inovadora, maltrato de clientes, aumento de absenteísmo, alta rotatividade, greves e algumas a subversão das operações da organização “. ( MINTZBERG, 1995, p. 43 ).

Por outro lado a organização não consegue e não pode mais manter uma estrutura paralela para inibir, exigir, fiscalizar e até mesmo vigiar os trabalhadores com o intuito de conseguir maiores níveis de produtividade, qualidade, atendimento ao cliente, etc.; isto custaria muito dinheiro e envolveria muito tempo, fatores escassos na economia recente. Em contra partida o caminho alternativo é a consolidação da parceria funcionário empresa, é motivar as pessoas, mas para isto, ambos são fatores que devem ser levados em consideração.

“Quando se fala então em estar motivado para o trabalho, já se sabe que existem dois componentes aí envolvidos que são o indivíduo e a organização. Isso implica considerar a estrutura e os processos organizacionais que são referenciais importantes no delineamento do sentido que se dá ao comportamento motivacional. Qualquer tentativa de se falar em gestão

motivacional está ligada tanto as práticas organizacionais quanto às expectativas daquelas pessoas envolvidas. “( BERGAMINI, 1998, p. 11 ).

Uma pesquisa realizada pela American Management Association com sede na cidade de Nova York sobre postura das organizações diante dos paradigmas da economia recente, mostra que “menos de 2% dos profissionais de recursos humanos tem a relação empresa-funcionário como tópico prioritário na estratégia organizacional. A satisfação do cliente, a qualidade total e as reestruturações vêm a frente. Enquanto estas iniciativas são vitais para o sucesso das empresas, elas estão predestinadas a falhar a menos que a classe trabalhadora entenda as drásticas mudanças que vem ocorrendo nos locais de trabalho. A função pois dos profissionais de recursos humanos é ajudar os trabalhadores a aprenderem a viver com os paradigmas “. ( CAUDRON, 1996, p. 68/3 ).

Todos estes aspectos mostram a necessidade urgente de uma maior aproximação entre os fatores empresa-funcionário para poderem obter resultados melhores e um crescimento conjunto.

Dentro da hierarquia tradicional, o processo de comunicação sofre difrações, que por pequenas que sejam, provocam reações diversas, podendo alterar sobremaneira o curso de determinadas ações organizacionais, ou melhor, dificultar seu entendimento.

Na busca pela unidade, por uma equipe participativa e criativa “um clima e cultura organizacional favorável, são vistos como dos mais importantes recursos “ ( JONES, 1996, p. 281 ).

“As empresa do futuro dependerão cada vez mais da criatividade de seus membros para sobreviverem. E os líderes destas empresas serão aqueles que encontrarem meios de manter seus talentosos e independentes funcionários, dando a eles a liberdade para realizar seu melhor e mais imaginativo trabalho.”( BENNIS & BIEDERMAN, 1998, p.103 ).

A área que deverá imprimir um ritmo mais acelerado de mudanças, inclusive dentro dela mesma é a de RH, como explicado por CAUDRON ( 1996 ), a qual possui a incumbência de num primeiro momento, entender a realidade, para poder analisá-la e propor ações estratégicas de adequação ao futuro que se desponha.

Segundo PINCHOT ( 1996 ), as empresas de hoje enfrentam desafios extremamente complexos pelo fato das mudanças no mercado ocorrerem numa velocidade cada vez maior, e para fazer face a tais desafios as organizações deveriam aproveitar ao

máximo a inteligência de seus funcionários, fato que não ocorre atualmente. Para ele, “ todas as organizações hierárquicas de hoje são absolutamente reprovadas no teste de inteligência “. ( PINCHOT, 1996, P. 1 ).

O conhecimento da interação entre os diversos níveis hierárquicos, fornece subsídios importantes para mapear o perfil organizacional, porém é a visão do chão de fábrica que mais retorno oferece no curto prazo.

Experiência semelhante foi realizada pela empresa Royal Dutch/Shell, uma das maiores corporações do mundo, com uma receita anual de 128 bilhões de dólares e 101000 funcionários em 130 países, que resolveu investir em um modelo de criatividade e inovador, após ter auferido poucos resultados com reestruturações normais, como o downsizing dentre outras, além de mudança praticamente nenhuma da postura e moral dos funcionários.

Em matéria publicada na revista Exame de 17 de junho de 1998, é relatado a mudança de postura organizacional por parte da empresa Royal Ducth/Shell, representada por seu diretor administrativo Steve Miller, 52, que resolveu dedicar mais de 50% de seu tempo ao trabalho direto com funcionários de base da Shell.

Quando perguntado a Miller, o que ele aprendeu sobre liderança e transformação nesse processo, respondeu: “À medida que as pessoas sobem nas organizações, distanciam-se do trabalho que é feito em campo - e, em consequência disso, passam atribuir menos valor a este trabalho. Elas se envolvem em questões estratégicas mais amplas, problemas jurídicos, problemas relativos aos acionistas. Mas o que realmente move uma empresa é o trabalho que é feito em campo. É a confiabilidade, é produzir dentro das especificações, é garantir a entrega ao cliente. Se isso é verdade, então é mais importante estar ligado às pessoas em campo. Elas precisam de todo o apoio que você puder lhes dar. Precisam de uma visão comum do rumo que devem seguir e de uma visão comum da empresa. É isso que move a execução. E é isso que garante a disciplina num programa de transformações na base “. ( PASCALE, 1998, p. 58 ).

Busca-se com esta visão do chão de fábrica, descobrir qual a correlação existente entre motivação, qualidade e produtividade no trabalho, através do conhecimento.

## CAPÍTULO 3

### INVESTIGAÇÃO PRÁTICA ( RESULTADOS E ANÁLISES )

#### 3.1 - Delineamentos Gerais

Todos os dados analisados neste capítulo são resultados de entrevistas pessoais realizadas de forma direta e reservada, no próprio ambiente de trabalho.

As entrevistas se dividiram em dois grandes grupos : as realizadas com os funcionários do chão de fábrica ( os operadores de máquinas ) e as realizadas com os demais profissionais do organograma da empresa em cargos de liderança.

Estas últimas foram realizadas pelo próprio autor, com prévio agendamento e em particular, abordando assuntos diversos como já foi exposto em capítulos anteriores, como produção, qualidade, segurança e recursos humanos.

A companhia é dividida em cinco grandes áreas de produção e a pesquisa foi realizada em uma delas, porém esta ressalva não é válida para a alta administração naturalmente, uma vez que esta é comum a todas as demais áreas da companhia.

No caso das entrevistas com os operadores, estas foram realizadas por alunas do último ano de psicologia da Universidade Federal de São Carlos, sob a orientação da professora doutora do mesmo departamento, Dóris Lieth Peçanha.

Com relação às entrevistas do chão de fábrica, é importante salientar a divisão da companhia em fábricas para poder localizar o ambiente de trabalho. A companhia como já dito nos parágrafos anteriores se divide em cinco fábricas e estas por sua vez se dividem em áreas de produção; foi escolhida uma dentre as cinco fábricas para se realizar este trabalho; foi escolhida a fábrica, denominada de unidade três, para se pesquisar e esta unidade por sua

vez contava com cinco áreas de produção, das quais foi eleita uma como foco do trabalho de pesquisa.

Apesar do tamanho da companhia e da diversidade das áreas de produção, considera-se a amostra representativa, devido a grande semelhança dos resultados dentre elas, como por exemplo: nível de absenteísmo, falta de envolvimento dos operadores na resolução de problemas do chão de fábrica, descrédito da fábrica ( recursos humanos ) por parte do operariado, apatia dos funcionários com relação aos problemas da companhia, etc.

As entrevistas com os operadores, além de se desenvolverem no mesmo ambiente de trabalho, no qual foram realizadas as entrevistas feitas pelo autor, se restringiu a um grupo de pessoas, ou melhor, a uma área de produção. Este foco foi eleito para estudo em função do nível de absenteísmo mais elevado, apesar das diferenças para com as demais áreas não ser tão significativa.

É importante salientar que apesar da área acima ter sido eleita devido ao seu nível mais elevado de absenteísmo, as demais áreas da fábrica possuem índices de absenteísmo não muito inferiores a da área em questão, ou seja, o absenteísmo das áreas em geral é da ordem de 2 a 3% ; a diferença entre os níveis de absenteísmo da área eleita para as demais não atinge 10%.

Este critério do nível de absenteísmo, foi utilizado para poder eleger uma determinada área devido a impossibilidade física de recursos ( tempo e profissionais ) para contemplar todas as outras áreas e também pelo fato de ser a área escolhida representativa do todo.

O autor entrevistou por volta de doze profissionais, varrendo todo o organograma da empresa, em nível hierárquico, como pode ser visto nas entrevistas anexas, as quais têm seus dados de origem omitidos, por uma questão ética e de respeito a individualidade de cada pessoa, fator importante neste tipo de pesquisa.

As entrevistas com o chão de fábrica somaram 20 investigações de caráter também particular e em sala adequada ( fechada e silenciosa ). As entrevistas foram realizadas pela aluna do 5º. ano do curso de psicologia da Universidade Federal de São Carlos, Francislene Martins Granero, que para manter a imparcialidade, liderou tais intervenções, sem a influência e/ou interferência do autor no decorrer das entrevistas, para manter o clima de total

imparcialidade por parte do entrevistador e liberdade por parte do entrevistado, com relação a fábrica.

Desta forma, todas as informações usadas neste trabalho, com relação a aspectos do chão de fábrica ( operadores ) são oriundas da pesquisa realizada pela aluna Francislene Martins Granero com os mesmos.

Estas informações além de fazerem parte desta tese de doutorado, também constituem o trabalho de monografia da referida aluna, apresentado ao Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.

A professora e doutora Dóris Lieth Peçanha, acompanhou e orientou o trabalho da aluna, bem como de outras duas, na mesma companhia, com o intuito de conhecer melhor o ambiente de trabalho da fábrica e suas correlações com a empresa.

Alguns dados importantes merecem destaque nesta etapa do trabalho, para poderem servir como base para as análises posteriores: o nível de absenteísmo apesar de variar pouco oscila entre 2 e 3% na área em questão ( o objetivo é atingir 2 % ); o nível de rejeição está por volta de 500 a 900 PPM - partes por milhão ( o objetivo é atingir 50 ); o número de acidentes está por volta de um acidente por área sendo o objetivo zero naturalmente, mas lembrando que no caso do número de acidentes, estes podem ser divididos em acidentes com afastamento ( mais grave ) e acidentes sem afastamento ( menos grave ), no entanto os valores analisados englobam ambos e na fábrica em questão dispomos de 5 áreas.

### 3.2 - Análise do chão de fábrica

A pesquisa no chão de fábrica, como já havia sido exposto anteriormente, constituiu em abordar um grupo de 20 operadores de um determinado setor da fábrica 3.

Os sujeitos eram de ambos os sexos, todos operadores, com idade variando entre 20 e 69 anos e com escolaridade em torno do 1º. grau completo. A maioria teve experiência de trabalho somente no setor em questão, sendo poucos os operários que trabalharam em outros setores da empresa. O tempo de permanência médio na firma era de 2 a 5 anos. A pesquisa estendeu-se de agosto a dezembro de 1998.

“Procurou-se identificar as condições psicológicas nas quais se realizava o trabalho e descrever um campo de tensões que incluía os indivíduos que trabalhavam. A tentativa foi a de relacionar a este campo psicossocial, percepções, sentimentos e reflexões das pessoas acerca de seu trabalho e de suas vidas.” ( GRANERO, 1999, p. 4 ).

Nesta etapa da pesquisa que focou os operadores, foram utilizados dados quantitativos provenientes da empresa e das entrevistas, bem como dados qualitativos advindos da observação e reflexão da pesquisadora. Portanto, a investigação não partiu apenas da objetividade ou da subjetividade, mas de ambas a fim de captar o modo de existir da organização. Assim, considerando a natureza psicossocial da pesquisa em questão, foi enfocado o método de estudo de caso, com abordagem clínico-institucional.

A seguir serão expostas de forma seqüencial , tabelas com os dados coletados através das entrevistas com os funcionários e em seguida a análise da psicóloga, tomando como base não só estes dados, como também a percepção da mesma quanto aos outros fatores observados, como comportamental, emocional e social.

Vale salientar nesta etapa do trabalho, apesar de já haver sido colocado anteriormente, que os dados deste item “ análise do chão de fábrica “ foram totalmente extraídos do trabalho de monografia da aluna de 5º. ano de psicologia da Universidade Federal de São Carlos - São Carlos.

Este procedimento não só foi necessário, como obrigatório, uma vez que esta parte da pesquisa ( no chão de fábrica ) foi realizada pôr outro profissional, como parte deste trabalho e também com base nas exigências metodológicas que o processo de pesquisa obriga.

Tabela 1. Dados referentes à idade dos funcionários ( em anos )

Idade ( em anos )	Quantidade	%
20 – 29	10	50
30- 39	7	35
40 –49	1	5
50 – 59	1	5
60 – 69	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Pôde-se observar que a metade dos funcionários da amostra estava dentro da faixa etária dos 20 aos 29 anos, enquanto que 35% se encontrou concentrado na faixa etária dos 30 aos 39 anos e os 15% restantes, divididos igualmente nas faixas dos 40 aos 49 anos, 50 aos 59 anos e 60 aos 69 anos.

Estes dados comprovaram a fala do supervisor que, como acompanhante de visita à empresa, relatou a preferência da firma em contratar operários com aproximadamente 25 anos ou mais.

Tabela 2. Distribuição geral pôr sexo dos funcionários.

Sexo	Quantidade	%
Masculino	11	55
Feminino	9	45
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Mais da metade dos funcionários entrevistados foram do sexo masculino, com 45% do sexo feminino. Possíveis respostas para esses dados pareceram ser, ainda, a preferência pelo sexo masculino devido ao trabalho físico pesado e repetitivo.

Tabela 3. Escolaridade dos funcionários.

Escolaridade	Quantidade	%
1º grau completo	7	35
1º grau incompleto	3	15
2º grau completo	4	20
2º grau incompleto	3	15
2º grau técnico	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Houve prevalência de 35% dos funcionários com o 1º grau completo, 20% com o 2º grau completo e 15% com o 2º grau técnico. Do restante 30% não completaram seus estudos. Tal prevalência dos funcionários com o 1º grau completo se apresentou como um dos critérios de seleção dos funcionários, da produção, da empresa estudada.

Tabela 4. Estado Civil dos funcionários.

Estado Civil	Quantidade	%
Solteiro	5	25
Casado/amasiado	12	60
Separado/divorciado	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Houve uma grande porcentagem, de 60%, de funcionários casados ou amasiados. Uma hipótese provável para esse fato se referiu às normas da empresa que, de acordo com critérios de seleção para o contrato de novos trabalhadores, dão preferência aos funcionários casados devido à suposição de que os mesmos são mais estáveis e responsáveis.

Quanto aos funcionários solteiros, a empresa compreende, em geral, que são instáveis e inconstantes devido a ausência de compromissos com família.

Em conversa com um dos supervisores da empresa, este disse que há casos em que funcionários solteiros pedem sua demissão para receberem as vantagens desta somente porque estão precisando de dinheiro, com urgência.



Tabela 5. Tempo de trabalho dos funcionários na empresa.

<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
De 1 ano a 2 anos	2	10
De 2 anos a 5 anos	12	60
De 5 anos a 7 anos	3	15
De 7 anos a 10 anos	1	5
Mais de 10 anos	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabela 6. Mudança de setor dos funcionários.

<b>Setor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Mesmo setor	17	85
Mudança de setor	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabela 7. Satisfação dos funcionários em relação à empresa.

<b>Satisfação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Sim, satisfação de necessidades básicas	10	50
Sim, pela realização do serviço em si	6	30
Não, trabalha porque precisa	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Quanto ao tempo de trabalho dos funcionários na empresa, pôde-se verificar que 60% dos mesmos estão empregados de 2 a 5 anos, sendo que apenas 10% se empregaram há mais de 10 anos. Isto indicou uma alta rotatividade, provavelmente, em função dos funcionários em 85% se manterem trabalhando no mesmo setor, ou seja, sem qualquer oportunidade de modificarem seu serviço, buscando amenizar o cansaço provindo do trabalho repetitivo e a passagem do tempo em outro tipo de atividade.

Outra hipótese provável que sustenta o fato da empresa manter 60% de seus funcionários trabalhando apenas em um período de 2 a 5 anos, pode ser a de tais funcionários executarem suas tarefas somente porque visam à satisfação de necessidades básicas e não cumprem as tarefas pela realização do serviço em si.

Os funcionários que se sentem satisfeitos com a empresa porque esta lhes permite suprir necessidades básicas, muito certamente, esforçaram-se para fazerem suas atividades pois estas não lhes são aquelas que executariam pôr vontade própria, colocando sua criatividade, expectativa e desejo. Por isso, possivelmente, tais funcionários, em grande parte, foram os mesmos que permaneciam na empresa há apenas 2, 3, 4 ou 5 anos.

É importante ressaltar que somente 20% dos funcionários não se sentiram satisfeitos com a empresa, afirmando trabalharem apenas porque precisavam pois é provável que funcionários insatisfeitos não suportem a "pressão" que o trabalho em linha de produção exerce e, portanto, demitem-se ou tomem atitudes que não condizem com as regras da empresa, sendo demitidos.

Tabela 8. Inter-relações do funcionário (a) com colegas.

<b>Do funcionário (a) com colegas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Positiva	18	90
Negativa	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabela 9. Inter-relações do funcionário (a) com superiores.

<b>Do funcionário (a) com superiores</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Positiva	18	90
Negativa	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Quanto às inter-relações dos funcionários com seus colegas e superiores, estes demonstraram manter um relacionamento positivo com os mesmos, tendo apenas 10% dos funcionários avaliando tais relações como negativas.

Um motivo provável que pôde ter levado os funcionários, em 90%, a afirmarem manter uma relação positiva com os colegas e os superiores pode ser o de tais funcionários - 50% satisfeitos com a empresa por suprir suas necessidades básicas e 30% satisfeitos pela realização do serviço em si - adotarem comportamentos adequados dentro das regras da empresa de respeito, submissão e até admiração dos seus superiores.

Admiração no caso dos 30% por gostarem de seu serviço, pois com tais atitudes preservam seu emprego e reputação com seus superiores.

Tabela 10. Motivo de faltas esporádicas dos funcionários.

Motivo de faltas esporádicas	Quantidade	%
Doença	10	50
Cirurgias	1	5
Consulta médica do próprio funcionário	5	25
Atendimento a familiar	1	5
Acidente de trabalho	1	5
Sem faltas	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabela 11. Motivo do afastamento dos funcionários.

Motivo do afastamento	Quantidade	%
Doença	11	55
Acidente de trabalho	1	5
Sem afastamento	6	30
Problemas psiquiátricos	1	5
Outros	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabela 12. Determinantes do adoecer dos funcionários.

Determinantes do adoecer	Quantidade	%
Condições insatisfatórias do trabalho	6	30
Eventos estressantes	11	55
Sem relação aparente	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tabela 13. Tipo de doença dos funcionários.

Tipo de doença	Quantidade	%
Diabetes	1	5
Dores na região bucal	1	5
Lombalgias	1	5
Problemas psiquiátricos	1	5
Enxaqueca	1	5
Cirurgias menores	1	5
Cirurgias de reabilitação, amputação, fraturas, acidentes	5	25
D. O. R. T.	7	35
Outras	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

A partir destas tabelas, vê-se que o motivo preponderante de faltas esporádicas se referiu à doença e à consulta médica do próprio funcionário, o que indicou conseqüentemente a alta percentagem de motivo de afastamento por doença.

Em termos da psicossomática, pôde-se, provavelmente, referir-se à alta percentagem da ocorrência de doença dos funcionários, com necessidade de consulta dos mesmos, sendo condizente com a também percentagem predominante dos determinantes do adoecer sendo relacionado aos eventos estressantes.

Como há uma estruturação do indivíduo determinada pela sua relação mente-corpo, possivelmente, pôde-se falar de situações estressantes como perdas, frustrações, decepções, baixa expectativa, baixa auto-estima e baixa-confiança tendo grande influência sobre os funcionários que, em 55%, demonstraram na entrevista passarem pôr eventos estressantes.

Cabe aqui ressaltar que a percentagem de funcionários doentes que faltaram do serviço e tiveram consultas, de 50% e 25% respectivamente, teve uma alta correlação com os 55% dos funcionários que relataram terem passado pôr eventos estressantes e com os 30% que afirmaram sofrerem com condições insatisfatórias do trabalho.

Outra observação muito importante que pôde ser feita se referiu à 35% dos funcionários apresentarem D. O. R. T. (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho), 25% terem se submetido a cirurgias de reabilitação, amputação, fraturas e acidentes e 5% a cirurgias menores.

A incidência de casos de D. O. R. T. sobre os demais, muito provavelmente, falou-nos do fator psíquico atuando sobre essas pessoas em situação de trabalho repetitivo, monótono e sem oportunidade de criatividade, pois sabe-se que a D. O. R. T. surge em decorrência de um desgaste físico o qual pode ter como causa a desestruturação psíquica de seu portador.

Quanto à realização de cirurgias, pudemos fazer a inferência de que estas foram conseqüências de um trabalho que, na grande maioria das vezes, propiciou a ocorrência de fraturas, acidentes, aparecimento de doenças que levaram os funcionários a se submeterem a cirurgias.

Os operários, em sua grande maioria, mostraram-se apáticos; faltas ocorreram mensalmente devido a acidentes de trabalho ou doenças dos mesmos. Há autores que compartilham a opinião de que uma das maiores causas da doença somática é o bloqueio contínuo que a organização do trabalho - e, em especial, o sistema taylorista - pode provocar no funcionamento mental. "A organização do trabalho e, em particular, sua caricatura no sistema taylorista e na produção por peças é capaz de neutralizar completamente a vida mental durante o trabalho. A organização do trabalho é causa de uma fragilização somática, na medida em que ela pode bloquear os esforços do trabalhador para adequar o modo operatório às necessidades de sua estrutura mental. Em suma, a somatização ocorre porque um conflito que não consegue encontrar uma resolução mental desencadeia no corpo

desordens endócrino-metabólicas, ponto de partida de uma doença somática” (Dejours, 1992, P. 128 ).

Segundo GRANERO ( 1999 ), a organização do trabalho rígida e imposta, que caracteriza a maior parte das tarefas industriais, aparece, inicialmente, como um obstáculo à livre estruturação da tarefa. O sistema de produção seriado, manual e cadenciado entra em choque com a espontaneidade da organização natural do modo operatório nas linhas de produção.

Segundo DEJOURS ( 1992 ), tal organização, nesse sentido, pode comprometer imediatamente o equilíbrio psicossomático. Este fato não ocorre com a livre organização do trabalho, exemplificada pelo trabalho artesanal, o qual permite uma estruturação do modo operatório que leva em consideração as atitudes individuais e as necessidades da personalidade. A livre organização do trabalho torna-se uma peça essencial do equilíbrio psicossomático e da satisfação. Por isso, quanto mais rígida for a organização do trabalho, menos facilitar-se-á estruturas favoráveis à economia psicossomática individual. Assim, a organização do trabalho rígida e imposta não levando em consideração as necessidades da personalidade dos funcionários, também lhes desapropriam da liberdade de invenção. Trata-se de uma inventividade fundamental que autoriza cada operário a adaptar intuitivamente a organização de seu trabalho às necessidades de seu organismo e às suas aptidões fisiológicas. A organização científica do trabalho amordaça a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho. Adaptação que exige uma atividade intelectual e cognitiva que é proibida pelo trabalho taylorizado. Mais grave ainda é a dimensão psicológica e psicoeconômica desta liberdade de organização-reorganização-modulação do modo operatório. No que diz respeito a isso, pode-se falar da integridade do aparelho psíquico e, mais além, da saúde do corpo através do processo de somatização.

“Assim, cada trabalhador manifesta o seu descontentamento, a sua desestruturação psíquica de determinada maneira. No caso da empresa referida, o tipo de doença predominante foi a D. O. R. T. (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho), seguida por cirurgias de reabilitação, amputação, fraturas, acidentes em decorrência de condições insatisfatórias da empresa (tarefas sendo executadas em pé durante todo o turno, inclinação constante dos funcionários em determinados pontos da esteira, grande contato com o barulho e riscos do próprio trabalho). É importante ressaltar que condições insatisfatórias do trabalho existiam,

mas foram também, muitas vezes, os próprios funcionários os responsáveis por acidentes de trabalho, pois não utilizaram os equipamentos de proteção devidamente. “ ( GRANERO, 1999, p. 35 ).

Alguns relatos de funcionários que apresentavam D. O. R. T. expuseram a dificuldade de se conciliar trabalho/produção com a dor proveniente desse tipo de doença. O sujeito 9, 25 anos, sexo masculino, de 5 a 7 anos de empresa, com muitas faltas, disse: “*É aquela história, precisar faltar eu precisei, inclusive eu estou nos braços que é só medicamento, mas eu não posso faltar, eu estou precisando de dinheiro. Eu passo pomada cataflan e tomo dorflex. Segunda eu cheguei em casa e não consegui dormir. É uma dor terrível, só quem tem para falar. Eu não sei não, mas é capaz de até no final do ano eu ter que me afastar de novo. Nem estou andando de moto. Sem condições, todo dia eu tenho que pedir para o preparador colocar alguém em meu lugar para eu poder tomar remédio. O médico manda eu fazer fisioterapia, aí melhora, depois eu começo a trabalhar e volta tudo de novo*” (sic). Também sobre a D. O. R. T., o sujeito 14, 53 anos, sexo masculino, de 7 a 10 anos de empresa, com muitas faltas, afirmou: “*Pelo serviço eu peguei uma borsite que virou tendinite crônica, então, tenho que fazer serviço leve, eu só tenho 10% de um braço. Faz 6 anos que eu tenho tendinite e faz 9 anos que eu trabalho aqui. A cada 6 meses eu fico afastado pôr ordem do médico, faço a cada 15 dias infiltração. Essa tendinite me atrapalha bastante, tem dia que eu não durmo, eu tomo cataflan, tenho que esperar 6 meses para me afastar, mas quando dá 4 eu já não estou mais agüentando, às vezes, preciso faltar, a gente vem trabalhar tem dia e não está agüentando, mas a gente tem que trabalhar*” (sic). Quanto aos acidentes de trabalho, foi verificado um número muito pequeno destes no setor estudado. Quanto a isso, o sujeito 3, de 28 anos, sexo masculino, de 2 a 5 anos de empresa, com muitas faltas, relatou: “*Nunca tive nenhum acidente de trabalho, mas risco a gente tem, a gente trabalha na tensão*” (sic). Quanto às condições insatisfatórias, o sujeito 10, de 23 anos, sexo feminino, de 2 a 5 anos de empresa, com muitas faltas, relatou: “*Não vale a pena viver a vida aqui com esse barulho, eu achei que não conseguiria trabalhar aqui*” (sic).

“Pôde-se verificar que a norma, no ambiente de trabalho, é "obedecer", "não reclamar". Questionar é "criar caso". Presenciou-se homens adultos sendo tratados como crianças ou irresponsáveis, tendo que se submeterem a todo tipo de ordens ou restrições. Havendo revolta ou tensão, esta foi contida dentro dos limites do próprio ser ou teve pequena

expansão canalizada. Como resultante destas forças de direção oposta, geralmente, verifica-se: extrema atenção para dar conta da qualidade e quantidade de produção pedidas; autocontrole ou controle pelo próprio grupo, da produção realizada (sistema de contagem do que foi produzido) para fazer face à chefia (barrar o aumento da produção); sabotagens e descargas de tensão através das peças ou máquinas ("matar peças", chutar chapas, desregular a máquina); evasão pela fantasia ou projeção para diferentes níveis de realidade/irrealidade de projetos de vida, planos, sonhos ("como seria bom viver sem trabalhar", "bom é trabalhar sem chefia em cima", "sem patrão", "ter o negócio próprio", "sair correndo daqui", etc.); depositar no corpo ou na psique as tensões acumuladas e não descarregadas (doenças psicossomáticas, desajustamento psíquico, até, acidentes de trabalho ou mal-estar para "fugir do campo de tensão"). “ ( GRANERO, 1999, p. 36 ).

Na empresa referida, o sujeito 6, de 32 anos, sexo feminino, de 2 a 5 anos de empresa, com grande número de faltas, aborda o aspecto acima exposto. As frases ditas por ela quando foi perguntada “como é para você trabalhar nesta empresa?”, foram: *“Quanto aos colegas eu não tenho nada o que falar, só que aqui a gente fica muito deprimida, eu não sei se é o barulho que irrita, começa dar dores da cabeça aos pés, é consequência, né? Parece que é um trauma que a gente pega, na sexta-feira quando a gente chega em casa já tá pensando que tem que voltar na segunda-feira, fica martirizando na cabeça. Vai pensar que a gente tem o sábado e o domingo em casa, que a gente descansou, de jeito nenhum, porque a gente tem um compromisso e não pode esquecer dele. A partir do momento que a gente sai daqui, não é porque a gente colocou os pés para fora da fábrica que a gente esquece dela, aquilo fica gravado aqui dentro e eu já penso que tenho que voltar na segunda-feira”* (sic).

Considerando que o trabalho quando concebido de forma a evoluir em conjunto com as aspirações e os desejos de seus executantes, é considerado equilibrante segundo LADEIRA ( 1996 ) e de certa forma estimulante e prazeroso, cabe aqui algumas sugestões dadas pelos próprios funcionários no decorrer das entrevistas:

\* *“Eu não sei dizer o que é preciso melhorar ou não, se for ver mesmo tem muita coisinha, não tem nem o que falar, vem até na cabeça, mas não vou falar. Ah, o regulamento dessa fábrica é muito ruim, eles só cobram, cobram, exigem da gente demais, a gente ganha tão pouco, de manhã a gente chega aqui, eu sei de comentários que nas outras fábricas eles*

*oferecem café da manhã, nem que seja pão e leite, eu não tenho vergonha de falar, mas não é todo dia que eu tenho leite não. Agora, você fica das 5 horas da manhã até às 11 horas sem comer, isso te deixa angustiada, fraca” (sic).*

*\* “Uma sugestão é sobre a entrada, a gente tem que sair correndo, seria bom se tivesse um guarda para controlar a entrada” (sic).*

*\* “No momento eu não tenho sugestão, a única coisa que atrapalha aqui é trabalhar em pé” (sic).*

*\* “Uma sugestão é mudar o óculos, ele me atrapalha. Eles não deixam a gente trocar as luvas, no terceiro dia elas estão sujas, eles querem que a gente use as luvas e os protetores auriculares durante uma semana. A gente reclama nas reuniões de sexta, fica só no papel, o mestre só fala o que os supervisores falam” (sic).*

*\* “O que eu acho assim que poderia ser mudado mais é a organização e a limpeza, tem lugar que tá limpinho, agora tem lugar que sai de baixo” (sic).*

*\* “Eu acho que devia ter exercícios, tempo para a gente conversar, saber o que está acontecendo” (sic).*

*\* “Uma sugestão é que eu sei que eles podem ficar chateados com os meus tratamentos, mas eu gostaria que eles me entendessem mais, me compreendessem um pouquinho mais porque, às vezes, eu tenho que sair, eu gosto muito do meu trabalho, ele me faz muito bem, eu nunca chegaria a falar: hoje eu vou no médico porque não estou a fim de trabalhar. Eu queria que eles entendessem o meu problema, individual e não geral, se eu estou faltando é porque eu estou precisando” (sic).*

*\* “Tá precisando de mais harmonia entre os funcionários. Os supervisores, às vezes, estão nervosos, chegam gritando, eles têm que chegar com mais calma, errar é humano. É péssima essa falta de harmonia, porque a gente convive o dia todo, é preciso mais*

harmonia, principalmente, com relação ao trabalho, porque ninguém tem que gostar de ninguém” (sic).

\* “Eu acho que precisava mudar ali na ponta da linha, o pessoal tem que abaixar e levantar muito” (sic).

\* “As máquinas precisam ser mudadas ou renovadas porque elas prejudicam muito a gente, a gente tem que fazer muito esforço contínuo, minha sugestão é eles pensarem não somente na empresa, mas também nos funcionários” (sic).

\* “Eu me sinto bem trabalhando aqui, gosto dos amigos, dos chefes, não tenho nada para reclamar, simplesmente, o que está matando a gente aqui é essa comida, inclusive aumentou de preço e tá cada vez pior, tem dia que a gente come e passa mal porque comeu, todo mundo tá reclamando, ontem deu diarreia, eu acho que a diretoria não tá sabendo o que a gente come, eles não comem lá” (sic).

\* “Na reunião eles só colocam o assunto da produção e a gente não tem chance de colocar outros assuntos. Quando você fala, você não tem resposta imediata. Outra sugestão é sobre o relógio. Eles devem colocar o relógio no corredor ou colocar um guarda, 5 minutos não dá para a gente resolver nossos problemas” (sic).

\* “A sugestão é particular, eu preferiria um rodizio maior no serviço” (sic).

\* “Tem que melhorar a comida, a comida tá horrível. Outra sugestão é dar uns 5 minutos de exercícios porque tem gente com problema, ia dar resultado” (sic).

\* “Eu não tenho uma sugestão, eu tenho uma reclamação, a gente fica parado 9 horas em pé numa linha, por que não tem uma cadeira? O problema é que a gente não se movimenta, assim o tempo não passa” (sic).

\* *“Uma sugestão é que a sala de placas fosse maior e mais perto de onde eu trabalho” (sic).*

Segundo ( GRANERO, 1999, p. 40 ), “ quanto ao estresse, pode-se falar que o mesmo no trabalho desenvolve suas inter-relações, especialmente, entre: as fontes de pressão no trabalho; as diferenças individuais de personalidade e de comportamento; os mecanismos ou as estratégias de combate ao estresse (coping); as conseqüências dessas variáveis sobre a saúde física e mental do indivíduo. Comuns a todas as ocupações profissionais, as fontes de pressão no trabalho podem ser enquadradas em suas grandes categorias: os fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, fundamentados na natureza do próprio trabalho (condições de salubridade, jornada de trabalho, ritmo, riscos potenciais à saúde, sobrecarga de trabalho, introdução de novas tecnologias, natureza e conteúdo do próprio trabalho); o papel do indivíduo na organização (presença de ambigüidades e expectativas externas sobre comportamentos individuais); o relacionamento interpessoal (com os superiores, colegas e subordinados); a carreira e a realização (satisfação pessoal obtida a partir da realização de expectativas de crescimento do indivíduo); a estrutura e o clima da organização (ameaças potenciais à integridade do indivíduo, sua autonomia e identidade pessoal); interface casa/trabalho (aspectos relacionais do estresse ocupacional e eventos pessoais fora do trabalho, dinâmica psicossocial do estresse). As conseqüências do processo de estresse puderam ser observadas, na empresa estudada e em especial no setor em questão, no elevado nível de absentéismo, no aumento do “turn-over” e da insatisfação, na redução da produtividade, no aumento do número de erros e acidentes de trabalho. Sua presença também pôde ser diagnosticada em apatia, fadiga, ansiedade e baixa motivação da força de trabalho. Dados coletados mostraram que os determinantes do adoecer em mais da metade dos funcionários se referiram aos eventos estressantes. Estes variaram desde perdas, separações, mudanças, frustrações, ambiente de trabalho desfavorável pôr razões individuais, número de horas de trabalho excessivo, turno de trabalho alterando o ritmo biológico, problemas financeiros, problemas na família, etc.. Assim, estabeleceu-se a correlação entre estresse, doença e o conseqüente absentéimo. “

Absenteísmo, no caso da empresa em questão é calculado dividindo-se o número de funcionários ausentes, pelo total de funcionários do setor subtraindo-se deste total, os funcionários em férias e os afastados a mais de 15 dias.

“A partir desta definição, pôde-se verificar, através das entrevistas dadas pelos funcionários do setor em questão, que os mesmos tinham, em sua maioria, um grande número de faltas pôr motivos em especial de doença com consulta própria, faltando somente em casos de urgência em que não suportavam se esforçarem na realização das tarefas. Em menor número, outro motivo de faltar ao emprego ressaltado pelos funcionários foi o de cirurgias, atendimento a familiar e acidente de trabalho. Os funcionários entrevistados não demonstraram ou relataram ter atitudes errôneas de faltas ao trabalho, como: dormirem até mais tarde porque saíram (turno da manhã/tarde), saírem para uma festa (turno da noite), viajar, descansar, etc. Pôde-se também constatar que os funcionários pediam pôr mais compreensão, no caso das faltas, pois, vários deles, afirmaram faltarem realmente devido à doenças e/ou problemas familiares. Sobre a compreensão falada pelos funcionários, o sujeito 2, de 32 anos, sexo feminino, de 2 a 5 anos de empresa, com muitas faltas, relatou: *“Eles estão achando ruim porque com 8 meses de gravidez me dava alguma coisa e o médico me mandava embora para casa. Peguei férias porque passei mal, voltei e eles me transferiram para o processo. Eu acho assim, eles tiveram desconfiança que eu não estava passando mal nada. Hoje em dia eu trabalho porque preciso, mas se amanhã eles me mandarem embora, eu vou sentir falta de algumas pessoas, mas também não vou ficar muito assim sentida porque porque eu fiquei tão chateada , quando eu fiquei grávida, você vê algumas coisas, fica chateada. Isto veio dos meus supervisores. Se a gente sentisse que ia ficar doente amanhã, a gente se tratava hoje. Eu acho assim, eu nunca fingi que tava passando mal. Esses tempo, eu nunca tinha chorado tanto como eu fiz, eu saí da linha e fui chorar. Tem fases da vida que a gente não pode escolher. Eu acho assim que eles deveriam conversar mais com a gente, né?”* (sic). Com relação à necessidade de faltar apenas por motivos urgentes, o sujeito 1, 32 anos, sexo feminino, com mais de 10 anos de empresa e muitas faltas, afirmou: *“Doença na família ou sua, ou quando morre alguém, é por isso que as pessoas faltam. Faltar por nada, eu sei lá”* (sic). Porém, é importante observar que assim como notou-se a presença de funcionários os quais somente faltavam por motivos urgentes, também estiveram sendo entrevistados aqueles que já haviam faltado por questões individuais, como:

cansaço, falta de vontade, viagens, festas, etc.. Na fala do sujeito 4, 22 anos, sexo feminino, de 2 a 5 anos de empresa, com muitas faltas: *“Nem todo mundo se afasta por motivo de saúde, eu já ouvi gente falando que ia faltar no dia seguinte porque não estava a fim de trabalhar e que ia descolar um atestado médico”* (sic). Para o sujeito 17, 20 anos, sexo masculino, de 1 a 2 anos de empresa, com a média de 06 a 10 faltas: *“O cara só falta se não tem vontade de trabalhar, de sacanagem, porque se o cara tem problema em casa, ele pode pedir para sair e depois pagar a hora”* (sic). “ ( GRANERO, 1999, p. 41 ) .

“Um fator de grande relevância observado pela pesquisadora se referiu à constatação de que o índice de absenteísmo variava conforme a personalidade do operário. Isto porque se verificou que os funcionários com maior número de faltas eram pessoas que, geralmente, apresentavam características de pessimismo, mau humor, inabilidade em encontrar aspectos positivos nas atividades realizadas, problemas de auto-estima e auto-confiança, relacionamento interpessoal desfavorável e que, provavelmente, encontravam um modo de enfrentamento de suas dificuldades através da manifestação de sintomas físicos, ou seja, da doença. Os funcionários que tinham poucas faltas ou nenhuma falta, freqüentemente, apresentaram características específicas de uma personalidade otimista, bom humor, habilidade em encontrar aspectos positivos nas atividades realizadas, auto-estima e auto-confiança elevadas, relacionamento interpessoal favorável e modos de enfrentamento de suas dificuldades através de outros meios individuais que não a doença. Representando tais características de personalidade, provavelmente, específicas dos funcionários com um grande número de faltas, o sujeito 11, 25 anos, sexo masculino, de 2 a 5 anos de empresa, com muitas faltas, expressou: *“Você vê compressor o dia todo na sua frente, você não consegue pensar em coisa boa, é o que eu falo, eu tô em casa eu tô numa alegria infinita, é pegar o ônibus para vim para essa firma, não é que eu tô cuspiendo o prato que eu como, mas a partir do momento que eu entro nessa firma...”* (sic). Já o sujeito 19, 31 anos, sexo feminino, de 2 a 5 anos de empresa, sem faltas, apresentou suas características específicas de personalidade prováveis de funcionários que não faltavam, afirmando: *“Eu gosto de trabalhar aqui, eu já trabalhei em várias empresas, eu me sinto bem aqui, eu me encontro nessa empresa, eu gosto do que eu faço, se bem que a gente precisa trabalhar, mas eu gosto, a empresa precisa da gente e a gente precisa da empresa, por isso, eu tento fazer o melhor que eu posso”* (sic). O relato do sujeito 20, 29 anos, sexo feminino, de 2 a 5 anos de empresa,

sem faltas - *“Muitas amigas minhas têm depressão, elas dizem que é só entrar na fábrica que ficam ruim, eu não, eu venho para cá e fico até mais contente, eu dou muito valor” (sic)*  
- pôde demonstrar a contradição existente dentro da empresa entre os dois prováveis tipos de funcionários (funcionários com muitas faltas e funcionários sem faltas) com relação à satisfação na execução de suas funções. “( GRANERO, 1999, p. 42 ) .

### 3.3 - Análise da administração do chão de fábrica

A administração do chão de fábrica, foi analisada com base nas entrevistas realizadas com cinco profissionais ligados diretamente ao processo produtivo e convívio diário com os operadores.

Estes profissionais pertencem ao quadro de funcionários da fábrica 3, a qual como já foi mencionado, foi a escolhida para se realizar este trabalho.

Tabela 14. Escolaridade dos profissionais.

Escolaridade	Quantidade	%
1º grau	1	20
2º grau	3	60
superior	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Tabela 15. Tempo de trabalho dos profissionais na empresa.

Tempo de trabalho	Quantidade	%
De 1 ano a 2 anos		20
De 2 anos a 5 anos	1	
De 5 anos a 7 anos		
De 7 anos a 10 anos		
Mais de 10 anos	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Como pode ser visto no quadro anterior, predominam profissionais com grau de escolaridade intermediário, ou seja, com o segundo grau. Isto pode ser explicado, comentando a respeito da história da empresa, que começou por volta de 20 anos atrás.

A empresa cresceu muito ao longo deste período, através de diversas fases, que começou como uma firma nacional, até os dias atuais, se tornando uma organização multinacional.

Com o crescimento rápido e mercado comprador, a empresa tinha como política, o aproveitamento de seus funcionários do chão de fábrica, no que diz respeito a este determinado nível da hierarquia. Com isto, como não havia muita preocupação na época com relação ao grau de escolaridade do funcionário, muitos que demonstravam um desempenho prático e/ou preocupação para com a produção satisfatórios, eram aproveitados neste nível ( promovidos ).

Somente a partir de 1991, é que a exigência de um curso superior afim passou a ser um requisito para este cargo, fato este resultante de uma política de renovação dos profissionais desta categoria, no que diz respeito ao seu grau de escolaridade e conseqüente visão administrativa.

Desta forma, é natural que se encontre ainda muitos profissionais desta categoria com escolaridade entre 1º. e 2º. graus. Porém, um outro fator muito importante nesta análise é a elevada taxa de rotatividade dentre os recém contratados, considerando como tais os profissionais admitidos nesta categoria, com nível universitário e com no máximo 2 anos de casa.

Este é um dos fatores mais importantes que contribuem para que o nível de escolaridade não sofra mudanças drásticas, como visto, por não acabar substituindo os mais velhos de profissão como era a idéia original, na velocidade esperada pela fábrica. Inclusive, dos 5 entrevistados na pesquisa, 1 se desligou da fábrica em fevereiro de 1999 e não por coincidência, era o único do grupo com grau de escolaridade superior.

A elevada taxa de rotatividade, é devida em grande parte a falta de perspectivas profissionais, a política de recursos humanos e a estrutura organizacional rígida que não estimula o desenvolvimento profissional. Estas razões foram levantadas pelos próprios profissionais, ao se desligarem da empresa.

Nota-se na grande maioria dos casos de desligamento, que os profissionais saem da empresa para ganharem menos, porém com perspectivas de médio prazo de ganharem mais; e um outro fato que também chama a atenção é a política de recursos humanos que atrai o

profissional para outra empresa, com um programa de benefícios maior e incentivos a continuidade dos estudos seja de línguas e/ou pós graduação.

Um outro fato que merece destaque, é o forte processo de enxugamento que a fábrica vem sofrendo, ou seja, num primeiro passo a não substituição do profissional que se desligou da empresa ( em alguns casos ) e num segundo momento, o deslocamento de alguns dos que ficaram para abrangerem uma área de responsabilidade maior. Um dos exemplos é um determinado setor da fábrica, que antes dispunha de 3 profissionais por turno e atualmente conta com apenas 1 por turno para a mesma carga de serviço original.

Tabela 16. Competitividade da empresa A

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ótimo		
Bom	3	60
Regular	2	40
Insatisfatório		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

A competitividade da empresa na opinião dos profissionais que administram o chão de fábrica, é considerada boa para 60% dos entrevistados e regular para 40% .

Nota-se uma visão comum por parte da administração do chão de fábrica, com relação a empresa. A empresa é considerada sólida e forte do ponto de vista de mercado, pois vende tudo que fabrica e suas oscilações de volume de produção não são tão drásticas se forem considerados os valores vendidos anualmente.

É importante ressaltar que competitividade para a classe está muito ligado ao poder de venda dos produtos e a utilização da capacidade instalada. Desta forma a categoria julga que em termos competitivos a fábrica foi considerada boa ou regular devido ao volume elevado das vendas e a capacidade utilizada da ordem de 85% da instalada, em média no ano.

Por outro lado, ressaltam pontos negativos que prejudicam a melhora contínua do desempenho da empresa, resumindo quase que 100% das opiniões em torno do fator recursos humanos.

A categoria salienta a falta de apoio das áreas de apoio como manutenção, projetos, processos e recursos humanos principalmente.

Na opinião da categoria, devido justamente a esta falta de apoio, o profissional em questão acaba sendo muito sobrecarregado, pois passa a ser exclusivamente dele a responsabilidade da produção, da qualidade, dos recursos humanos e da manutenção. Isto pode ser visto em diversos depoimentos, como os que seguem.

Segundo o entrevistado número 1, “... tudo é impositivo; os funcionários trabalham descontentes ...; uma engenharia mais atuante que sentisse mais os problemas do chão de fábrica...; o pessoal do chão de fábrica é muito sobrecarregado; sinto muito isolamento das áreas de apoio.”

Segundo o entrevistado número 2, “ a parte humana é muito pobre; em minha opinião 50% dos funcionários estão satisfeitos e os outros 50% estão descontentes; as respostas não são rápidas para a produção vindas dos setores de apoio. “ O profissional ainda ressalta que na sua opinião, ou seja, se ele tivesse autoridade, investiria na parte humana e em manutenção, e particularmente no caso do R.H. investiria na satisfação dos funcionários e no ambiente de trabalho.

Na opinião do entrevistado número 5, “... parte do pessoal está esquecido”, e para ele a empresa é competente “...porém de uma maneira forçada, não natural.” Ele ressalta a falta que sente de autonomia para realizar coisas que em sua opinião deveriam ser realizadas por si. “Falta manutenção. Faltam profissionais ( eletricitas, mecânicos, etc. )”. Um outro depoimento que chama a atenção, é a respeito do desenvolvimento conjunto empresa funcionários: “ A fábrica cresceu e está crescendo muito, mas seus profissionais não crescem com ela ... “

Na opinião do profissional número 10, o parque fabril esta desatualizado tecnologicamente, e com isto existe uma pressão muito grande para se produzir com qualidade e volume, porém esta pressão, não é exercida sobre as máquinas e sim sobre as pessoas.

Já o entrevistado número 8, salienta o processo de enxugamento pelo qual a empresa vem passando, e com isto aumentando a sobrecarga para os profissionais em questão, os quais

por sua vez já não conseguem mais analisar os problemas com níveis de detalhes que antes faziam e assim deixam de melhorar muitas coisas, e cita o exemplo de si próprio, que passou a ser responsável por uma outra área, devido ao deslocamento do profissional deste para outro setor. “Nós temos muita vontade, mas falta muito apoio. A categoria que faz a coisa acontecer não tem apoio algum, incentivo algum e por isto perdemos tantos profissionais; como que uma população descontente com tudo, salário, restaurante, benefícios, etc., pode produzir ou pensar em melhorias e qualidade, para o setor? “.

Tabela 17. Produtividade da empresa A

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ótimo	1	20
Bom	1	20
Regular	3	60
Insatisfatório		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Com relação à produtividade, para a categoria esta muito relacionado ao ritmo de trabalho, ou seja, um ritmo elevado de trabalho significa uma alta produtividade.

As opiniões da categoria se dividem em duas vertentes: uma que relaciona o fator produtividade às máquinas, e outra com relação ao fator humano.

Para 20% dos profissionais que acreditam que a produtividade é ótima, este fato se deve ao ritmo muito elevado de trabalho dos operários e por isto mesmo, a fábrica deveria investir mais em maquinaria, com o intuito de melhorar as condições de trabalho para os mesmos.

Segundo o entrevistado número 10, “ para se melhorar a produtividade do ser humano, se faz necessário investir em máquinas, e digo isto baseado na convicção própria de que o funcionário já não suporta mais a carga de trabalho físico “.

Para os 20% que classificam como bom o nível de produtividade, a chave para melhorarmos este índice sem investimentos em máquinas, seria modificando a forma de trabalhar da manutenção.

Para os 60% restantes, que classificam como regular o desempenho da produtividade da empresa, os fatores que mais influem, são: a liderança, a política de R.H. da empresa e a motivação.

Segundo o entrevistado número 1, problemas como a indisciplina da classe trabalhadora é um fator muito negativo, exemplificado nas perdas de tempo quando se trocam os turnos e os operadores param antes da hora e começam depois do horário a trabalhar. “Falta comprometimento por parte dos funcionários “, ao passo que a empresa também, segundo este mesmo profissional, não pensa no funcionário.

Já para o profissional número 5, a carência de profissionais das áreas suporte é muito grande e acaba influenciando o desempenho da produtividade dos setores, e por outro lado salienta que os resultados dependem muito do acompanhamento dos líderes: “... orientação, conversa franca, treinamento, mostrar resultados, acompanhar, etc. “.

Este mesmo ponto de vista é compartilhado pelo entrevistado número 8, que resume: “a essência é sempre a mesma - motivação “, porém faz alguns comentários que ressaltam a dificuldade em se conseguir atingir este nível ( de motivação ): “ a fábrica cresceu muito, mas a mentalidade continua a mesma de fundo de quintal; o nosso “recursos humanos” está morto; ele não serve para nós. “ Outro fator que resalta é a falta de comprometimento entre as áreas de apoio, como qualidade e manutenção.

Tabela 18. Refugo/Retrabalho da empresa

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ótimo		
Bom	1	20
Regular	3	60
Insatisfatório	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Nota-se pela tabela anterior, que 80% dos entrevistados consideram o nível de refugo e retrabalho da empresa regular e/ou insatisfatório.

As opiniões a respeito são comuns e podem ser resumidas como relacionadas ao fator humano, sua motivação, treinamento e acompanhamento, porém esbarram nas limitações de maquinaria, considerados obsoletos tecnologicamente e sem a devida atenção por parte dos órgãos de apoio como manutenção, processo e projeto, ou seja, sem investimentos.

De acordo com o entrevistado número 5, “ para melhorar o refugo e o retrabalho, temos que dar manutenção nas máquinas, porém 50% de todo o esforço deveria ser canalizado sobre as pessoas “, como por exemplo treinamento e acompanhamento da mão de obra direta e indireta ( condições de trabalho e conservação das máquinas ).

“Se o relacionamento entre funcionário e superior é bom os resultados serão bons e, do contrário também. “ segundo o entrevistado número 8.

Outro fatores que foram também bem colocados por outro profissional ( número 2 ), e que prejudicam muito os índices em questão são : o manuseio excessivo das peças, o pouco envolvimento dos funcionários, a alta rotatividade dos mesmos, e a carência em qualidade e quantidade dos treinamento para os operadores.

Tabela 19. Investimentos em Qualidade/Meio ambiente na empresa

Desempenho	Quantidade	%
Ótimo		
Bom		
Regular	2	40
Insatisfatório	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Conforme pode ser visto na tabela anterior, praticamente todo o conteúdo da amostra, concorda que os investimentos em qualidade e no meio ambiente são insuficientes.

Do total, 60% acredita que é insatisfatório o nível de investimentos nestas áreas, ao passo que os restantes 40% acreditar ser regular.

As explicações são praticamente as mesmas, ou seja, existe uma preocupação muito grande por parte da fábrica com relação ao produto final e relativamente pouca quanto ao produto intermediário.

Outro fator agravante, que vem de encontro a isto é a carência de profissionais especializados para melhorarem os sistemas de garantia da qualidade, área crítica que não dispõe de equipamentos que garantam os níveis exigidos pelo mercado e mesmo pela fábrica.

Desta forma, faltam condições para se produzir com a qualidade que é exigida pelo mercado. Aos profissionais em questão, “falta tempo para fazer isto ( análise profunda da qualidade ). A preocupação é muito grande com a produção e com a qualidade, mas muitas vezes sem equipamentos a altura das necessidades “ segundo o entrevistado número 2.

O fato relatado acima, juntamente com outros que já foram relacionados anteriormente, acabam por sobrecarregar o profissional, que assume funções diversas para suprir as lacunas abertas entre os setores de apoio e produtivo.

Segundo o entrevistado número 8, os profissionais em questão, “são os que passaram a assumir todas as carências do setor desde a falta de processistas até a de mecânicos e pessoal da qualidade e treinamento; estamos muito sobrecarregados e por isto não temos tempo mais para os detalhes de qualidade da peça “.

Todo o processo torna-se ainda mais vulnerável, quando se analisa os sistemas de garantia da qualidade que estão à disposição no processo, o qual é praticamente todo calcado na interpretação do funcionário e baseado no contato manual, com características ruins de repetibilidade e capacidade.

A este respeito, o entrevistado número 10, ressalta que “ faltam equipamentos que garantam repetibilidade em 100% das peças, independentemente da atuação física do ser humano “, ou seja, o profissional comenta que os calibradores têm seu desempenho relacionado com o manuseio; dependendo da sensibilidade de cada pessoa, o resultado pode ser diferente. Portanto, o que o profissional argumenta é que este fato não deveria ocorrer, pois põe em xeque a veracidade dos resultados.

Quanto a preocupação por parte da fábrica com relação ao meio ambiente, as opiniões dos entrevistados praticamente se confundem. Dos cinco entrevistados, 80% acreditam que a empresa não se preocupa muito com o meio ambiente e dão como exemplo o

ambiente interno da fábrica como sendo muito agressivo, ou seja: pó de ferro em suspensão, nível de ruído elevado, vapor de óleo em suspensão, etc.

Um outro aspecto importante que pode ser observado é a carência de informações a este respeito. Nota-se que a classe não tem muitas informações para comentar sobre este aspecto, tanto que os comentários feitos se referem muito mais ao ambiente interno da fábrica que fora dela.

Isto fica mais evidente no comentário de um dos profissionais, o entrevistado número 1, que diz “ Com relação ao meio ambiente, acho que a empresa se preocupa e isto é bom, mas ela não divulga “.

Porém existe uma preocupação nos profissionais com relação aos investimentos feitos pela fábrica sobre melhoria do meio ambiente, que é a razão pela qual os mesmos foram ou estão sendo realizados. Aproximadamente 50% dos entrevistados demonstraram acreditar que as razões que levaram e levam a fábrica a realizar tais implementações são muito mais de origem legal ( exigências legais ) que própria, ou seja, ações que partiram da conscientização de si mesma.

Tabela 20. Recursos Humanos na empresa

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ótimo		
Bom		
Regular		
Insatisfatório	5	100
<b>Total</b>	5	100

Sobre este aspecto, ou seja, quanto ao papel do Recursos Humanos dentro da fábrica, nota-se uma unanimidade; 100% dos entrevistados responderam que praticamente não existe a preocupação para com estes recursos na fábrica.

São inúmeros os comentários a este respeito, que levam a crer que o departamento de RH não tem o caráter voltado ao fator humano e sim muito mais administrativo.

Os profissionais criticam muito este aspecto da empresa, dizendo que a preocupação para com o fator humano praticamente inexistente, e como o processo é intensivo em mão de obra, este fator acaba se tornando crucial no desempenho da fábrica.

Segundo o entrevistado número 5, “ a área de recursos humanos nossa é inerte. Só ouvimos reclamações. Eu na verdade não sei o que esta área faz aqui. “

Esta mesma opinião também é compartilhada pelo profissional número 8, quando diz que “ ...o nosso recursos humanos está morto; ele não serve para nós “.

A cultura organizacional da empresa, calcada no sistema taylorista de produção, acabou por moldar o papel dos recursos humanos, imprimindo um caráter autoritário e centralizador que vem resistindo às mudanças.

Ainda segundo o mesmo profissional número 5, “ as pessoas aprenderam a receber de forma forçada as mudanças empresariais e continuam assim, a viverem seu dia-a-dia “.

Esta apatia comentada pelo profissional acima se traduz em ansiedade, nos horários de saída de turnos, quando pode ser observado grandes correrias nas dependências da fábrica, no intuito de deixá-la o mais rápido possível, como pode ser notado no comentário do profissional número 2, quando diz que “ noto que o pessoal é louco para sair da fábrica nos fins de expediente “ e comenta também o descrédito que o pessoal do chão de fábrica deposita na empresa e por conseguinte prejudica o desempenho das pessoas e dos profissionais que as administram: “existe uma preocupação muito grande dos funcionários em não dever horas para a fábrica ( ninguém quer ficar devendo nada por não acreditar na contabilidade destas horas pelo departamento pessoal que é muito descontrolado ) “.

Como já havia sido comentado por um dos profissionais no início desta seção, a característica “imposição” é muito forte e com ela a informação que normalmente é passada de cima para baixo e sempre relacionada a produção e ao refugio e raramente voltada a aspectos relacionados ao ser humano.

Esta aspecto pode ser verificado pelo comentário dos profissionais, como segue:

- “os anseios e reclamações das pessoas não tem retorno “;
- “as leis são adotadas e ficamos sabendo depois “;
- “a análise do que é bom para a fábrica e do que é bom para o funcionário deveria ser feita “;

- “tudo é jogado nas costas do chão de fábrica com relação a comunicação, e muitas vezes não temos as informações necessárias para esclarecer as dúvidas dos funcionários “;
- “as pessoas são tratadas com muita frieza “.

Um fato que chama a atenção e que foi relatado por vários dos profissionais entrevistados, foi o de a empresa dispor de um clube ótimo em termos de instalações, com piscinas, quadras de futebol, vôlei, etc. e muitos outros atrativos que nem todos os clubes da cidade possuem com tamanha qualidade, e porém não é freqüentado pela maioria dos funcionários, ou melhor dizendo, que é freqüentado por poucos.

Na opinião dos entrevistados este fato está relacionado ao estresse, a desmotivação, a apatia e o desejo de permanecer longe do ambiente que não ao funcionário, como pode ser observado nos comentários a seguir.

“Grande carência de assistência social e de recursos humanos. Por isto falta motivação nos funcionários, como por exemplo: quase ninguém vem ao clube, o qual é um dos melhores de São Carlos “ segundo o profissional número 1.

“Um dos exemplos do desligamento ( desinteresse ) do funcionário para com a empresa é o clube que é grande e bom e no entanto não tem quase participação. Muita gente ainda pensa que se está sorrindo não se está trabalhando ...”, de acordo com o profissional número 2.

Como pode ser visto nas entrevistas, de uma forma resumida e geral, o centro de resultados, aos olhos da administração do chão de fábrica, é o funcionário; o operador que executa cada função em particular.

Todo sucesso nasce das mãos do operador e é talhado com base no relacionamento, acompanhamento e treinamento por parte de sua chefia.

A dificuldade da classe é no sentido do apoio externo ao funcionário, como por exemplo: assistência médica, benefícios, mas principalmente um sistema de informações que realmente não os deixe com dúvidas sobre quaisquer acontecimento que por ventura venha a ocorrer.

A chefia, como é normalmente chamada, sente-se sobrecarregada, mas muitas vezes pela ineficiência dos setores de apoio, como mencionado anteriormente.

Como o resultado nasce das mãos dos operadores do chão de fábrica, e seus superiores imediatos são a chefia, estes tem que incorporar em si próprios, tudo que falta por parte de outras áreas no sentido de cobrir a lacuna existente entre elas, ou seja, recursos humanos, manutenção, engenharia, etc.

Este fator acaba por onerar grande parte do tempo do profissional, que deixa de se dedicar aos fatores ligados a administração interna de seu setor em detrimento de outros igualmente importantes, porém pertinentes a áreas diferentes.

Um fator unânime nos depoimentos, é o potencial enorme de ganho que a empresa tem; porém, este potencial tem uma forte característica latente por conta do precário relacionamento existente entre empresa e funcionário. Um exemplo claro é o depoimento do entrevistado número 2, a seguir.

“A empresa tem muito a melhorar, e em minha opinião é fácil de se atingir ( se relacionando aos objetivos estabelecidos pela empresa ). A parte humana é muito pobre. A empresa olha, acha que é bom, mas não procura saber se é ou não bom para os funcionários “.

O ambiente é caracterizado como forte em cobrança por produção, apesar das falhas intra setoriais com relação a apoio. Esta situação foi salientada como um dos fatores principais no turn - over da categoria, ou seja, condições de trabalho inadequadas.

A administração do chão de fábrica acredita que todo este ambiente, acaba imprimindo ao funcionário um sentimento de frustração de seus anseios, provocando por parte da chefia, um aumento extremo de seus esforços sobre a produção, na forma de controles, cobranças e permanente estado de pressão para o atingimento se suas metas.

A melhoria no relacionamento funcionário empresa, é visto como um dos fatores chaves mais fortes para a evolução do sistema produtivo como um todo.

### 3.4 - Análise da média administração da fábrica

A média administração da fábrica, foi analisada com base nas entrevistas realizadas com quatro profissionais ligados diretamente ao processo produtivo.

Nesta etapa da pesquisa, não podemos trabalhar com profissionais de uma mesma fábrica, por razões óbvias, pois conforme se sobe na pirâmide organizacional, maior é a abrangência e autonomia dos mesmos e menor naturalmente seu número, na empresa.

Tabela 21. Escolaridade dos profissionais.

Escolaridade	Quantidade	%
1º grau		
2º grau	1	25
superior	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Tabela 22. Tempo de trabalho dos profissionais na empresa.

Tempo de trabalho	Quantidade	%
De 1 ano a 2 anos		
De 2 anos a 5 anos	1	25
De 5 anos a 7 anos		
De 7 anos a 10 anos		
Mais de 10 anos	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Quanto ao grau de escolaridade dos profissionais desta categoria, nota-se que 75% dos mesmos possuem nível universitário, enquanto o restante nível técnico. Apesar de no item anterior ter sido ressaltado uma política por parte da fábrica de aproveitamento dos

funcionários do chão de fábrica, na categoria administrativa, isto não é válido para o nível em questão.

Alguns profissionais de nível técnico, foram no passado aproveitados para preencherem vagas deste nível, com base em seus desempenhos profissionais e conhecimento técnico, porém a regra exige nível universitário para tal função, mesmo porque para o nível imediatamente abaixo também é feita a mesma exigência.

Com relação ao tempo de casa, nota-se uma predominância de profissionais mais antigos em 75% dos casos com apenas um caso com tempo inferior a cinco anos. Isto demonstra uma rotatividade baixa na categoria.

Porém, nota-se neste nível um fato que vem tornando-se comum, é o enxugamento do número de profissionais, ou seja, nos últimos 3 anos saíram da fábrica ( demitidos e/ou aposentados ) aproximadamente 42% do efetivo total de 12 componentes, dos quais apenas um foi repostos.

Conseqüentemente, houve um acréscimo de responsabilidade e tarefas para os que permaneceram, ou seja, houve um rearranjo da estrutura geral da fábrica para esta categoria no intuito de suportar e suprir as áreas, da falta dos componentes que saíram.

Este procedimento vem de encontro a um processo mais amplo que acontece em toda a organização, no sentido de diminuir custos e ganhar em produtividade, visando um nível mais elevado de competitividade com a diminuição do peso da estrutura da empresa.

Já houve casos, inclusive dentro desta própria fábrica, de retrocesso, ou seja, foi necessário retroceder no processo de enxugamento, devido a sobrecarga ter sido excessiva em algumas áreas, levando os profissionais a um nível de estresse tamanho, que impossibilitava a realização satisfatória dos trabalhos.

Tabela 23. Competitividade da empresa B

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ótimo		
Bom	1	25
Regular	3	75
Insatisfatório		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

A visão por parte da média administração, com relação a empresa, é a de uma companhia sólida estruturalmente, ou seja, segmento de mercado bem definido e estrutura interna montada para satisfazê-lo, porém carece de visão de manutenção e evolução deste sistema.

As opiniões são muito parecidas, dentre os entrevistados, porém a mais evidente é relacionada a capacitação de pessoal, ou seja, falta investimentos nas pessoas.

Este fator é reforçado pela característica da fábrica no uso intensivo de mão de obra no setor de produção.

O entrevistado número 3, chama a atenção para este fato, quando relata que “temos ainda uma utilização intensiva em mão de obra, o que conseqüentemente leva a um manuseio excessivo do produto e também aumenta muito a probabilidade de falhas “.

Desta forma, a competitividade da companhia para a classe em questão é afetada em grande parte pela pobre atuação sobre as pessoas da base, ou seja, da classe operária.

Um dos entrevistados faz um comentário muito esclarecedor quando chama a atenção para o fato de que a empresa dispõe de uma equipe muito capacitada profissionalmente para atacar e resolver os problemas que enfrentam, porém esta afirmação é válida somente para os níveis de administração do chão de fábrica para cima, enquanto que a base é muito frágil sob este aspecto.

Segundo o entrevistado número 4, “ não existe a preocupação em desenvolver pessoas para atuarem no desenvolvimento do setor. A rotatividade é muito alta, ocasionada pela desmotivação, pelo profissional ter encontrado o seu limite, não se cogita sobre as aspirações das pessoas, dos seus anseios. Falta preparação das pessoas para poderem trabalhar desta forma “.

Ainda com relação ao fator humano, é também destacado pelo entrevistado número 9 a falta de autonomia das pessoas para se resolver os problemas de maneira imediata, principalmente para aquelas envolvidas diretamente com os clientes.

Por outro lado, também faltam investimentos nas pessoas do chão de fábrica, como pode ser notado no comentário que segue do mesmo profissional: “outro fator característico de nossa empresa é o fato das pessoas não gostarem da fábrica. A maioria das ações são tomadas muito mais por obrigação que por vontade própria, e isto se deve àquelas pequenas coisas das quais falamos minutos atrás ( migalhas ), nas quais a empresa não deveria economizar ( se

*referindo a alguns cortes que a empresa efetuou como subsídios no passe de ônibus, aumento no preço das refeições, etc. ). De um modo geral, não se tem investimentos nas pessoas. Não existe diferenciação entre os funcionários “.*

Ainda segundo o mesmo entrevistado, “ o funcionário não veste a camisa da empresa porque não vê investimentos nas pessoas, no ser humano e isto atrapalha tremendamente a competitividade da companhia “.

Esta preocupação também é levantada pelo entrevistado número 7, quando diz que “precisamos muito melhorar a base. Queremos que as pessoas da base queiram permanecer aqui dentro da fábrica e não desejem sair dela “ e resumindo em poucas palavras o profissional comenta que “ temos que investir na melhoria da qualidade de vida dentro da empresa, e isto deve acontecer na base. Temos que ter uma base forte “.

Além do fator “Recursos Humanos” levantado pela quase totalidade dos profissionais, um outro fator que acreditam também estar ligado diretamente a competitividade da companhia, é a tecnologia do parque fabril, o qual segundo eles está obsoleto.

O entrevistado número 7, comenta que o atraso tecnológico no qual a empresa se encontra foi financiado pelo dinheiro fácil da antiga ciranda financeira.

Este aspecto abrange tanto o maquinária em si como outros aspectos do setor produtivo como lay-out, movimentação de materiais, nível tecnológico dos produtos e também dos setores não produtivos como, investimentos em pesquisa de novas tecnologias, em organização dos setores de apoio, etc.

Isto pode ser constatado, no comentário do profissional número 9, quando diz que “ acredita “ que temos que investir em pesquisa e desenvolvimento e implantar noções fortes de organização nas áreas não produtivas, como por exemplo, área de desenvolvimento de produto, pois muitas vezes os problemas são desenvolvidos e sanados na etapa de produção “.

Uma outra afirmação que caracteriza bem a situação do processo produtivo atual, é a do profissional número 3: “ de uma maneira geral produzimos em massa mas vendemos sob encomenda - isto em minha opinião é totalmente incompatível para os volumes de produção “, além deste fato o profissional chama a atenção para a despadronização de componentes que existe dentro do processo, que compromete os custos e por conseguinte a competitividade da companhia.

Tabela 24. Produtividade da empresa B

Desempenho	Quantidade	%
Ótimo		
Bom	1	25
Regular		
Insatisfatório	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

A maioria dos profissionais, 75% da amostra, acredita que a produtividade da empresa é insatisfatória, e praticamente elegem dois como sendo os principais fatores para tal realidade.

Um deles é o fator “Recursos Humanos”, no aspecto motivação; pelas características da fábrica em uso intensivo de mão de obra na base, e pela definição de produtividade que quantifica o volume de peças por funcionário, a capacidade de produzir dos funcionários da base, passa a ser de primordial importância para o índice em questão.

Este aspecto pode ser verificado no comentário do profissional número 3, que diz que “o descontentamento aparece de maneira evidente nas pessoas. Aliado a isto, o uso intensivo de mão de obra prejudica o desempenho”.

O entrevistado número 7, comenta que para ele vale a mesma alegação feita com relação à competitividade, ou seja, para a produtividade também tem-se que investir na base, nos funcionários do chão de fábrica: “a fábrica possui quase cinco mil funcionários, e não consegue usar esta massa em benefício próprio. Deveríamos promover a utilização destas quase cinco mil cabeças pensantes em benefício da organização. Não podemos perder mão de obra como perdemos. Devemos investir em treinamento das pessoas e mantê-los aqui dentro da empresa”.

Um outro ponto ressaltado pelos profissionais, é a noção de produtividade das áreas não produtivas, as quais segundo alguns deles ainda não incorporaram esta filosofia no trabalho, ou seja, enquanto a área produtiva é administrada sobre resultados numéricos e

qualitativos as demais ainda mantêm um ritmo de operação ditado pelo *modus operandi* próprio do setor.

Este aspecto pode ser claramente notado no comentário do profissional número 7, quando diz que “ no aspecto produtivo de manufatura, sabemos muito bem o que é e o que não é eficiente, mas a companhia ainda não incorporou este conceito nas áreas não produtivas como ferramentaria, engenharia de processos, de produto, vendas, departamento pessoal, etc. “.

Tabela 25. Refugo/Retrabalho da empresa

Desempenho	Quantidade	%
Otimo		
Bom		
Regular	2	50
Insatisfatório	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

As opiniões dos profissionais, de um modo geral indicam que a situação não é boa na empresa e que carece de mais atenção.

Parte dos profissionais ( 50% deles ), acreditam que a chave para a mudança deste cenário, é maior investimento na base, ou seja, no chão de fábrica, no operador de máquina; em treinamento operacional, no qual ele tenha condições de entender e aplicar recursos simples de detecção e resolução de problemas, e principalmente no engajamento dos funcionários da base, os quais são os envolvidos mais diretamente na questão, porém os menos explorados sob este aspecto.

É inegável a capacidade que a empresa possui para resolver seus problemas quando aparecem, porém há a dificuldade em prevê-los e também a falta de consistência nas atitudes, ou seja, não se consegue garantir que o problema não volte a ocorrer, em especial se ele está relacionado diretamente ao trabalho humano. Daí a necessidade constante de treinamento e da educação dos profissionais.

De acordo com o profissional número 7, “sofremos com a falta de atuação, de atitudes pró ativas “, pois não temos uma base engajada no processo, envolvida com os problemas que encontramos diariamente. O profissional resume de forma clara em sua opinião que o problema e a solução se confundem neste caso, ou seja, enquanto a solução em sua opinião está em um maior engajamento das pessoas da base, por outro lado a empresa conta com uma base muito frágil sob este aspecto, ou seja, muito desmotivada e com altos índices de rotatividade.

Os demais profissionais ( os restantes 50% ), salientam que a falta de organização e métodos para se resolver os problemas, também contribuem muito para a falta de uma definição concreta e duradoura dos mesmos.

Na opinião do profissional número 3, “ ...porém como solução a meu ver, sinto que não existe uma metodologia para se atacar os problemas. Falta efetividade nos treinamentos. Iniciamos mas não acabamos quase nada “.

De um modo geral pode-se notar nas opiniões dos profissionais desta categoria, que o chão da fábrica carece de uma atenção maior, seja a nível de motivação das pessoas para um maior engajamento no processo, ou investimentos nas mesmas com o intuito de capacitá-las a resolver de maneira mais eficiente e organizada os problemas que enfrentam.

Tabela 26. Investimentos em Qualidade/Meio ambiente na empresa

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Otimo		
Bom		
Regular	2	50
Insatisfatório	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Os investimentos em qualidade são na opinião dos profissionais, insuficientes para fazer face às exigências do mercado, mas isto em termos de qualidade dos investimentos e não de quantidade.

Não existe restrição quanto a valores no que tange a investimentos em controle da qualidade; o que existe é uma atuação reativa quanto a sua necessidade, ou seja, somente após o problema de qualidade aflorar é que se corre na busca de ajuda tanto de equipamentos quanto de métodos, para resolvê-los.

O processo de produção é na opinião do profissional número 3, inconsistente com o processo de qualidade, ou seja, para os volumes produzidos, o acompanhamento dos níveis de qualidade deveriam ser contínuos ao longo do tempo e não pontuais como são atualmente.

Além do fato relatado acima, segundo o profissional número 9, os equipamentos de controle da qualidade estão obsoletos, em muitos casos, necessitando desenvolvimento e maior investimento neste sentido, opinião que também é compartilhada pelo profissional número 4.

Quanto aos investimentos e a preocupação com o meio ambiente, a classe reconhece que a cultura da fábrica, continua respeitando a tradição de agir de maneira reativa com relação aos problemas.

É levantado um aspecto importante nesta questão, que ressalta a preocupação da fábrica para com o cumprimento do que é previsto por lei, porém nada mais que isto é feito, ou seja, mantém a conduta reativa levantada pelo profissional número 7.

Um dos exemplos levantados, é a questão de motores à diesel operando em ambiente fechado junto aos operadores ( empilhadeiras ) e a falta de estrutura técnica de apoio ao departamento de segurança para dar conta de todos os casos afins, além da carência de profissionais com formação e experiência voltadas a estes tipos de problemas.

Tabela 27. Recursos Humanos na empresa

<b>Desempenho</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Ótimo		
Bom		
Regular		
Insatisfatório	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

A respeito do fator “Recursos Humanos” na empresa, os profissionais consideram em linhas gerais que ele é praticamente inexistente, ou seja, tem-se a estrutura física e os profissionais, porém não servem a este propósito.

Na opinião dos profissionais desta classe, o termo “Recursos Humanos” deveria ter um peso muito maior em importância, na organização como um todo, fato que não ocorre e o que é pior, em algumas ocasiões chega a ter um efeito contraproducente, visto que algumas atitudes são totalmente desvinculadas da realidade fabril.

Não é visto de maneira concreta, ações efetivas para capacitarem e motivarem os profissionais, principalmente os operadores.

Por outro lado, esta situação do uso intensivo de mão de obra, se torna crítica, se os recursos principalmente humanos, não estiverem preparados o suficiente para otimizar o seu emprego e para elevar os índices de produtividade e qualidade, o que ocorre com frequência na empresa.

De uma maneira geral, além da carência de profissionais nesta área de apoio, existe também a falta de preparo dos existentes para com a realidade local.

Uma das funções dos recursos humanos, segundo o entrevistado número 9 é criar condições favoráveis ao bom desempenho da fábrica: “... recursos humanos é a área mais importante do ponto de vista de motivar as pessoas a atingir seus objetivos, metas, etc. “.

Nota-se um despreparo por parte dos profissionais envolvidos em criar tais condições e por outro lado a área está sendo acuada com a política de contenção de despesas impostas pela situação econômica do mercado.

A falta de preparo e a limitação estrutural da área acabam por dificultar em demasia a *exploração* otimizada dos recursos humanos que a empresa dispõe, chegando a provocar efeitos contrários ao bom desempenho da companhia, como o exposto a seguir: “o papel deste recursos humanos que dispomos é de limitar muito as pessoas em tempo e espaço ” segundo o entrevistado número 9.

Segundo um dos entrevistados, algumas das atitudes que são tomadas por parte da empresa no sentido de cortar custos, é o mesmo que brigar por migalhas, pois a economia

financeira obtida com tal medida é muito pequena quando comparada ao impacto negativo gerado por ela na população direta, fato este que deveria ser evitado ou pelo menos melhor administrado se tivesse um departamento de recursos humanos atuante e preocupado com os seus clientes.

Conforme o entrevistado número 4, “o primeiro cliente da empresa é seu próprio funcionário : este, no nosso caso, tem um sentimento negativo com relação a credibilidade da empresa e como exemplo é só observar as saídas da fábricas nos fins de turnos “, se referindo as correrias que ocorrem nos finais de turno, por parte dos funcionários diretos ( operadores de máquinas ).

Um comentário muito elucidativo feito pelo profissional número 3, é que “ a capacitação dos profissionais da empresa, deveria ser técnica e comportamental: técnica, como já mencionado anteriormente ( *se referindo a capacidade em resolver problemas técnicos do dia a dia* ) e comportamental, no sentido da motivação “, lembrando que a organização não carece muito de capacidade técnica, enquanto que a comportamental, como denominada pelo profissional anterior é praticamente inexistente, principalmente dentre os responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos.

Para se ter uma idéia da maneira como o departamento de recursos humanos na empresa é visto, segue uma série de afirmações feitas pelos próprios profissionais entrevistados a este respeito:

- “ O recursos humanos nosso está literalmente fossilizado; ele é moroso e demorado nas atitudes “ - entrevistado número 3.
- “A fábrica evoluiu muito em qualidade, produtividade, etc., mas o departamento de recursos humanos parou a 10 anos atrás ( não acompanhou o crescimento da empresa ) “ - entrevistado número 9.
- “Temos um departamento de Recursos Humanos muito inerte, sem ações concretas ... “ - entrevistado número 7.
- “ O departamento de Recursos Humanos nosso é inoperante. “ - entrevistado número 4.

De um modo geral a classe afirma que a estrutura de Recursos Humanos da empresa não condiz com a realidade necessária que o mercado impõe.

Em 100% dos casos, os profissionais se mostraram céticos quanto ao futuro da área em questão e temerosos com relação as implicações que isto poderá acarretar para a organização, uma vez que em uma economia globalizada, os diferenciais de competência estão migrando dos recursos antes supervalorizados como os recursos físicos, para os intelectuais, os quais não podem ser guardados ou estocados, somente produzidos e aproveitados através de seus gestores, as pessoas.

### 3.5 - Análise da alta administração da fábrica

Nesta etapa da pesquisa, é importante ressaltar alguns fatos, os quais são de grande importância para o desenvolvimento do trabalho e até para a interpretação de seus resultados e conclusões.

Em primeiro lugar, não será dado neste item um tratamento estatístico das informações colhidas, por razões óbvias, ou seja, em virtude de não se tratar de uma amostra e sim da população toda que representa a alta administração da área produtiva.

Em segundo lugar, os dados coletados nesta fase do trabalho, se referem à alta administração, porém sem a participação do presidente da organização, no Brasil.

Infelizmente não foi levantada e nem dada qualquer razão aparente, para o presidente negar tal participação, fato este que impossibilita o pesquisador de tecer qualquer idéia a respeito desta natureza, uma vez que ignora os motivos que levaram a ela.

Assim sendo, proceder-se-á com a pesquisa, somente com os dados coletados através do segundo escalão profissional da empresa na hierarquia.

O profissional em questão, está na companhia a mais de 10 anos; é engenheiro mecânico e teve sua carreira toda voltada a área industrial e nesta empresa. Acompanhou todas as fases de desenvolvimento e crescimento da empresa bem como da formação de sua cultura organizacional.

De acordo com os comentários do profissional, a empresa parou no tempo, em termos competitivos, embalada pelos ganhos astronômicos das aplicações financeiras e conseqüente falta de investimentos em tecnologia do produto.

Diante disto, acrescenta que terão que correr e muito para tentar se igualar aos concorrentes.

Em sua opinião, o companhia deve atuar em três frentes para tentar recuperar o tempo e o espaço perdido durante anos:

- investimentos em P/D;

- agregar mais valor ao produto final do cliente e não só ao da empresa;
- investir em localização ( lugares no planeta que possuam custos financeiros e produtivos menores, devido a suas políticas econômicas ).

Para exemplificar o último tópico anterior, é citado como exemplo o caso da Coreia, a qual teve sua moeda desvalorizada em torno de 60%, jogando o preço de seu produto no mercado internacional para patamares muito baixos e em consequência alavancando em demasia sua competitividade no mercado externo.

Salienta que estas são situações difíceis de se administrar, uma vez que não têm mecanismos e condições para fazer face a tais movimentos econômicos internacionais, ainda mais em uma economia globalizada.

O executivo comenta a respeito da produtividade, que esta nunca é boa e que existe uma dificuldade muito grande em compará-la com a de outras empresas, uma vez que o número de fatores envolvidos é muito elevado, por exemplo, a empresa em questão tem um grau de verticalização muito elevado e isto deve ser considerado ao se comparar companhias.

Em linhas gerais o profissional acredita que são três os fatores que melhoram a produtividade da empresa:

- treinamento de todos os níveis ( principalmente mestria - administração do chão de fábrica );
- rotatividade e motivação;
- manutenção de máquinas.

“De um modo geral somos muito ruins em comunicação. Desgastamos a imagem da empresa com problemas de comunicação. Somos ruins em comunicar as coisas ... “ na visão do profissional.

Se de um lado existem três fatores que melhoram a produtividade da fábrica, a situação atual da empresa conta com fatores agravantes, neste sentido, como:

- falta de planejamento para introdução de novos produtos;
- mudança de foco que desorganiza todo o processo produtivo.

Uma afirmação do profissional que caracteriza bem esta situação é que “ gastamos muito mais tempo consertando que planejando “.

Com relação a refugo e retrabalho, o profissional esclarece que é necessário dividir em duas categorias para melhor entender e atacar:

- refugo e retrabalho rotineiros;
- refugo e retrabalho crônicos.

Quanto ao refugo e retrabalho rotineiros, o executivo afirma que é de responsabilidade do chão de fábrica, ou seja, para melhor entendermos, dos operadores e da mestria ( administração do chão de fábrica ), enquanto que o crônico, o qual segundo ele é o *câncer* da fábrica, deve ser atacado pela engenharia de produto, aplicação e de pesquisa e envolve decisões do tipo alteração de produto.

Na visão do executivo, o refugo mais caro é aquele que ocorre no cliente, pelo fato deste ser comparativo e determinante de mercado, ou seja, usado pelos consumidores para avaliarem os fornecedores. Por causa disto é que o programa de investimentos na empresa segue o mesmo caminho, ou seja, privilegia o cliente, capacitando o processo produtivo do final para o início, ou melhor, do cliente para a fabricação, com a instalação de filtros intermediários.

Com relação a investimento em qualidade, segundo o profissional este é intenso e segue o mesmo caminho dos investimento na prevenção de refugo e retrabalho, ou seja, privilegia o cliente para depois caminhar para dentro do processo produtivo. Desta maneira os investimentos aparecem na forma de laboratórios e equipamentos sofisticados nos finais das linhas de processamento do produto.

“Quanto ao meio ambiente, nossa maneira de pensar é que a comunidade é muito importante. A preocupação é grande, inclusive da própria matriz. Temos uma política ambiental com prazos ( ISO 14000 ) , projeto este que é fundamental “, segundo o executivo.

A área de recursos humanos, é colocada como sendo de grande importância para a empresa, uma vez que está ligada diretamente a competitividade da mesma, como afirmado pelo profissional : “ Um produto competitivo, exige um RH competitivo “.

Em sua opinião, o papel do Recursos Humanos de uma companhia é o de capacitar as pessoas para as necessidades atuais, mas infelizmente no caso em questão não se tem um departamento de R.H. e sim um departamento pessoal.

Segundo o profissional, o departamento de Recursos Humanos da fábrica deveria investir mais em transparência, clareza, etc.

Além desta característica não muito positiva no que se refere a recursos humanos na empresa, a situação é agravada pela relação empresa-trabalhador que se instaurou no país, onde a carência dos serviços básicos, de responsabilidade do Governo segundo o executivo, passa a ser cobrada das empresas, por conta de um pensamento assistencialista e paternalista dos trabalhadores, o qual tem que evoluir e mudar, na opinião do profissional.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSÕES**

#### **Comentários iniciais**

Neste capítulo, será abordado em um primeiro momento os diversos níveis organizacionais que foram objeto de estudo no capítulo anterior, de forma separada, a fim de que se possa ter uma visão mais clara e profunda de cada um, eliminando possíveis confusões.

Desta forma, as conclusões terão início pelo nível chão de fábrica, seguidos pelos demais a saber : administração do chão de fábrica, média administração e por fim a alta administração.

Após esta primeira etapa das conclusões, será realizado o fechamento do capítulo com a análise e conclusão do quadro geral da empresa envolvendo todos os níveis que foram motivos de análise.

#### 4.1 - Conclusões sobre o chão de fábrica

É de grande importância lembrar que o trabalho para com este determinado nível hierárquico teve a participação ativa e concreta da equipe de profissionais do departamento de psicologia da Universidade Federal de São Carlos, liderada pela professora doutora Dóris Lieth Peçanha, do mesmo departamento.

Com base na análise das informações colhidas no chão de fábrica e de seu ambiente social conclui-se que os trabalhadores não dispõem de condições favoráveis para o desenvolvimento de seus afazeres e conseqüentemente de seu próprio, como bem colocado por um dos membros da equipe de psicólogas que realizou juntamente com o autor esta pesquisa : “conclui-se que o campo psicológico dos trabalhadores considerados nesta pesquisa e o campo social em que se desenvolve seu trabalho não possibilitam efetiva liberdade de locomoção, não incluem ações intencionais dos mesmos, deslocam a fonte de ação destes para a maquinaria e incluem formas efetivas de controle da agressividade ou de ações intencionais. A extrema atenção que requer o trabalho faz com que os níveis de sonhos e aspirações sejam depositados para fora do horário do trabalho. O que experienciam no ato de trabalho, se não é a atenção extremada, é o sofrimento e a desesperança “ ( GRANERO, 1999, p.47 ) .

Este fato evidencia uma dissociação entre empresa-trabalhador, no que tange aos aspectos subjetivos desta relação, ou seja, nota-se uma relação desgastada daquela para com o funcionário.

Esta relação é caracterizada pela unicidade de direção do sistema de informações, ou seja, no sentido de cima para baixo e pela parcialidade, evidenciado nos assuntos abordados com os operadores, os quais contemplam aspectos relacionados ao dia a dia da empresa, sem considerar sua sinergia com o fator humano.

Além das características citadas acima, a relação de poder, claramente definida neste meio empresarial, exerce forte pressão no chão de fábrica, fazendo-se sentir pela institucionalização das normas empresariais ( homogeneização massificante ) e pelo controle das manifestações humanas neste nível.

Diversos estudos a respeito da psicopatologia do trabalho, principalmente os de DEJOURS ( 1992 ), chamam a atenção para o fato da natureza humana buscar de maneira natural e equilibrada formas de se adaptarem ao meio onde trabalham, de modo que possam equilibrar as necessidades psicossomáticas através da elaboração de um modo operatório que as leve em consideração.

Este fato é bem colocado na seguinte afirmação, concluída dos resultados dos dados colhidos no chão da fábrica pela psicóloga: “ atuando de forma insidiosa e cumulativa (saturação do trabalho) até a falência (demissão) ou de forma direta (quebra de defesas, doenças psicossomáticas, etc.), o sistema de gerenciamento compete com a condição da organização do trabalho levando à formação de problemas ... “ ( GRANERO, 1999, p.44 ) . Isto quer dizer que a possível organização natural do modo operatório por parte do trabalhador, muitas vezes é interrompida devido à rigidez que caracteriza o sistema produtivo no chão de fábrica, em detrimento dos aspectos psicossomáticos do funcionário.

Não só através de estudos mas também das análises dos resultados das entrevistas com os operadores, pode ser comprovada a relação estreita e forte entre o “conteúdo do trabalho e do ambiente ocupacional sobre o bem-estar físico e psíquico do trabalhador “( GRANERO, 1999, p.44 ) .

“É possível diagnosticar com alguma clareza o impacto de determinadas variáveis da carga do trabalho sobre o bem-estar do indivíduo. Torna-se cada vez mais evidente a relação entre as doenças físicas e psíquicas dos trabalhadores e a sobrecarga que as exigências do meio lhes impõem “, em se tratando do trabalho em questão ( GRANERO, 1999, p. 44 ) .

Diante desta situação, é necessário uma mudança na postura da empresa no sentido de conhecer melhor a população trabalhadora, através de uma interação mais dinâmica, positiva e imparcial entre trabalhador-empresa, com o intuito de proporcionar condições de trabalho melhores e um ambiente ocupacional mais propício ao desenvolver equilibrado das funções dos operadores, que levem em consideração os seus aspectos psicossociais.

Este trabalho deve partir de informações confiáveis e representativas, geradas pelos próprios funcionários de maneira natural e sincera, de modo que a parceria empresa-trabalhador possa desenvolver-se de forma equilibrada e positiva, “ pois o que se verifica é o

estabelecimento de normas, modelos e códigos que acabam sendo usados com fins de controle dos indivíduos e não de possibilidade de se dispor de meios que favoreçam os funcionários com seu trabalho e no contexto em que ocorre “ ( GRANERO, 1999, p. 44 ).

Neste quadro, ambos são os prejudicados, tanto os operadores que se vêem infelizes pelas condições de trabalho e desenvolvimento, num ambiente ocupacional frio e de estrutura rígida, quanto a empresa que perde, e muito, com a baixa produtividade dos trabalhadores e com o agravamento de seus índices de desempenho, como absenteísmo, rotatividade, refugo e retrabalho, etc..

## 4.2 - Conclusões sobre a administração do chão de fábrica

A administração do chão de fábrica, como pôde ser visto na análise dos resultados, é constituída por uma classe de profissionais, na sua maioria de pessoas com mais de 8 anos de casa.

A categoria, devido em grande parte ao tempo de casa, mantém traços da administração organizacional passada, que por 22 anos fez parte da empresa, baseada no autoritarismo centralizador e na privação dos sentimentos emocionais do indivíduo.

Os profissionais da classe estão tendo que se enquadrarem na nova realidade, onde o nível de escolaridade do operador subiu e com ele novos desafios, como a valorização da equipe, dos estilos de liderança e da fluência da informação.

Porém, a administração do chão de fábrica, assim como os operadores, não vêem condições ambientais para que tal desenvolvimento ocorra na empresa, o que leva a alta rotatividade na classe, por parte dos profissionais novos.

Desta forma, a empresa que acredita estar inovando a mentalidade dominante da categoria com a contratação de novos profissionais, por outro lado está pecando, ou até inibindo tal processo com a não extensão deste pensamento aos responsáveis por propiciar um ambiente no qual tal transformação possa se dar ( recursos humanos ). Além disto, a categoria passa paralelamente por um processo de enxugamento, sem a substituição dos que saíram da empresa, com conseqüente aumento de responsabilidade, para os que permaneceram.

Por tudo isto, a administração do chão de fábrica, é uma categoria sobrecarregada, foco principal das cobranças de produção e qualidade, porém sem poder contar com o apoio da forma como desejaria, das áreas suportes, como manutenção, engenharia e principalmente recursos humanos, uma vez que o processo produtivo é altamente intensivo em mão de obra.

Os profissionais acreditam que 50% de todos os problemas da empresa poderia ser resolvido, se fosse investido mais no fator humano, em termos de motivação e melhoramento do ambiente de trabalho, e em todos os níveis, mas principalmente dos trabalhadores do chão de fábrica, por considerá-los os reais executores das ações.

Esta falta de apoio, citada acima, se deve a maneira como a fábrica foi concebida e como evoluiu, ou seja, a organização tradicional instaurou durante anos uma mentalidade de

competição entre os profissionais desvalorizando o espírito de equipe e inibindo a noção de companheirismo entre as pessoas, fato que levou a estagnação dos departamentos e de seus profissionais e que atualmente é agravada pelo turn-over elevado da categoria.

Os profissionais em questão, por sua vez são o alvo principal das cobranças para com a produção e qualidade do produto, e como as variáveis são inúmeras neste contexto, os mesmos acabam por incorporar obrigatoriamente os papéis das diversas áreas afins, com o intuito de suprir suas deficiências.

A empresa deveria promover no ambiente produtivo uma maior interação entre as diversas áreas afins, com o objetivo de ajuda mútua e alívio da sobrecarga dos profissionais, valorizando o desenvolvimento conjunto entre a área produtiva e as suportes.

Na opinião dos profissionais da classe em questão, todo este ambiente, carente de apoio das áreas afins principalmente recursos humanos, e da forte característica de cobrança sobre produção, levam os mesmos a lançarem mão de esforços cada vez maiores, na forma de controles, cobranças e permanente estado de pressão para o atingimento das metas colocadas pela empresa. Isto acaba imprimindo ao funcionário um sentimento de frustração de seus anseios, uma vez que todo o processo é calcado nos resultados numéricos em detrimento dos valores humanos, não considerados no mesmo.

### 4.3 - Conclusões sobre a média administração da fábrica

Esta categoria, apresenta uma forte confiança na estrutura organizacional da empresa, com relação a sua capacidade em resolver os problemas que afloram no ambiente, porém sentem-se extremamente vulneráveis quanto a evolução da mentalidade profissional no que se refere a prever as dificuldades ou mesmo manter as posições após conquistadas.

Os profissionais são muito capacitados profissionalmente, porém se mostram incapazes de resolverem graves problemas, segundo eles próprios, como a valorização do fator humano na organização.

Assim como os profissionais da administração do chão de fábrica, os desta categoria acreditam que grande parte dos problemas, sejam eles de produção e/ou qualidade poderiam ser resolvidos através de uma interação maior empresa funcionário.

De acordo com os próprios profissionais, falta preocupação por parte da empresa em desenvolver seus recursos humanos, e/ou por outro lado, falta preparação das pessoas em trabalhar desta forma ( valorizando aspectos subjetivos da relação empresa trabalhador ).

Este fator se torna crítico, na opinião dos próprios profissionais, uma vez que a utilização intensiva de mão de obra juntamente com a falta de ação no sentido de capacitá-la e valorizá-la, inibe a otimização racional destes recursos, concorrendo para a diminuição dos índices de produtividade e qualidade.

A área responsável pela arquitetura deste processo de valorização do fator humano, na empresa, segundo os profissionais, praticamente não existe; está literalmente fossilizada, na opinião de um dos entrevistados, o que demonstra a dificuldade que a companhia vem passando no sentido da evolução do funcionário da base da organização.

Como dito no capítulo anterior, 100% dos profissionais entrevistados se mostram temerosos e em parte céticos quanto ao futuro das questões relacionadas a capacitação e valorização do fator humano na empresa, uma vez que em uma economia globalizada, os diferenciais de competência estão migrando dos recursos físicos, antes supervalorizados, para os recursos intelectuais, advindos da utilização mais inteligente e produtiva do fator humano.

#### 4.4 - Conclusões sobre a alta administração da fábrica

A alta administração da empresa reconhece que ela parou no tempo e está tendo que fazer um esforço monumental para recuperar o que perdeu, principalmente no aspecto tecnológico.

A classe salienta que são três as frentes que a empresa deve atacar para tentar recuperar-se do atraso em que se encontra:

- investimentos em P/D;
- agregar mais valor ao produto final do cliente e não só ao da empresa;
- investir em localização ( lugares no planeta que possuam custos financeiros e produtivos menores, devido à suas políticas econômicas ).

O executivo afirma que a produtividade e os índices de refugo e retrabalho da companhia, podem ser melhorados através do treinamento, motivação e da manutenção das máquinas, porém reconhece que a empresa é pobre no investimento em recursos humanos, principalmente no que se refere a comunicação.

Nota-se uma postura por parte do executivo, mais abrangente do ponto de vista de análise dos problemas da companhia como um todo, como era de se esperar naturalmente, em função do volume de informações disponíveis para o nível.

A classe faz críticas à mentalidade paternalista e assistencialista dos trabalhadores que deveria evoluir e mudar, e não esperar que a companhia supra as necessidades básicas do cidadão, as quais deveriam ser feitas pelo Governo.

No depoimento do profissional, nota-se um raciocínio claro envolvendo o cliente na posição de destaque, fato que retrata a preocupação primeira para com os objetivos externos, reforçada por outra posição semelhante relacionada a proteção do meio ambiente, onde o foco principal é a comunidade.

#### 4.5 - Conclusões gerais

Conclui-se que a empresa em estudo, conta com uma classe operária ( chão de fábrica ) fragilizada, a qual não sente importância significativa na relação empresa trabalhador, por conta de uma dissociação evidente no que se refere a sua valorização por parte da companhia.

Alguns sintomas desta situação são, a apatia, alta rotatividade, alto nível de absenteísmo, baixa participação dos operários na resolução e prevenção de problemas, falta de consistência das ações tomadas após suas implantações ( não duradouras ), etc.

A classe em questão, ainda vê com pouco otimismo a presente relação empresa trabalhador e por questões de um passado histórico (cultura organizacional rígida, centralizadora e autocrática ) adota uma postura defensiva e muitas vezes reativa nesta relação, as quais são em grande parte agravadas por um ambiente de trabalho físico e altamente repetitivo.

A relação humana entre a empresa e os trabalhadores ainda é muito fria, apesar da companhia ter demonstrado intenção de mudá-la; porém, para o chão de fábrica os reflexos desta política ainda não foram sentidos totalmente.

Da mesma forma, a administração do chão de fábrica apresenta comportamento semelhante porém em menor intensidade, ou seja, aspectos como rotatividade elevada, ineficiência no trabalho entre as áreas ( principalmente as que dão suporte à produção ), falta de consistência de ações tomada, descontentamento com relação a política de recursos humanos da empresa, etc. também fazem parte das características da categoria.

Contudo, um ponto que deve ser analisado nesta classe, é o seu íntimo contato com a base operária, ou seja, é o primeiro nível de liderança imediatamente acima dos trabalhadores do chão de fábrica, e que por conseguinte responsável direto pelos resultados primeiros da produção.

Desta forma, seu comportamento é moldado de um lado pelos compromissos diários para com as metas da empresa e por outro pela extração destes, dos trabalhadores que dispõem. Porém, em virtude da classe operária ter características até certo ponto conflitantes



com as do meio, o administrador do chão de fábrica é obrigado a lançar mão de estratégias muitas vezes bem ortodoxas para resguardar o bom desempenho do setor.

O administrador do chão de fábrica é um profissional sobrecarregado, uma vez que a empresa é carente em alguns aspectos como por exemplo, recursos humanos, espírito de equipe dentre as áreas de apoio à produção, maior autonomia nas decisões, clareza das informações e decisões, perspectivas de carreira, etc.

Como consequência, tem-se uma elevada taxa de rotatividade na categoria, o que mostra um descontentamento da categoria.

A média administração da fábrica apesar de enxergar e entender a situação que se desenrola sob ela, na maioria das situações se mostra impotente diante das mesmas. É uma classe esclarecida e bem informada das situações, porém ainda têm dificuldade em administrar priorizando questões relacionadas aos aspectos humanos. A falta de autonomia dos médios administradores aliada por outro lado a uma visão muitas vezes tecnocrata do ambiente, acabam dificultando o desenvolvimento profissional das pessoas, prejudicando a obtenção de resultados de uma forma mais natural e consistente, pela companhia.

A categoria possui uma característica forte quando se trata de administrar recursos físicos porém não dispõe do mesmo poder com relação aos aspectos humanos e com isto têm grande dificuldade em desenvolver estes dois fatores de maneira conjunta.

A alta administração acredita que o desempenho da companhia, apesar de não estar nos patamares desejados, poderá ser atingido se houver investimentos em pesquisa e logística.

Concluindo, a empresa deveria investir no desenvolvimento de uma postura profissional de seus colaboradores que fortalecesse a valorização dos recursos humanos como ferramenta do processo produtivo.

Tudo indica que investimentos neste sentido demandam poucos recursos financeiros, ao passo que se revertem em resultados imediatos e lucrativos, pelo simples fato de elevarem o moral das pessoas e criarem condições ocupacionais e ambientais que além de levarem em conta os aspectos psicossociais do ser humano, intensificam uma maior aproximação e interação deste para com a empresa, resultando em uma sinergia positiva e construtiva para ambos.

Segundo DE MASI ( 1999 ), sociólogo da Universidade de Roma, o homem nunca é tão criativo quanto em seu tempo livre, e isto deveria ser incentivado pelas empresas, ou seja, ter um ambiente propício à geração criativa de idéias, pois faz parte da natureza humana.

Segundo ainda o mesmo sociólogo, as empresas tendem a unir somente profissionais com visões concretas, que por sua vez criam sistemas organizacionais burocráticos, em detrimento de profissionais fantasiosos, os quais tendem a sistemas mais criativos e imaginativos. A organização moderna necessita de resultados criativos porém concretos e para isto deveria :

- juntar profissionais com visões concretas e criativas;
- estimular a criação de um clima de entusiasmo e direção ( metas );
- investir na liderança carismática, com capacidade de extrair resultados da união de perfis diferentes.

De uma forma genérica, conclui-se que a administração do sistema feita por profissionais da área de exatas, como engenharia mecânica e de produção, sem o auxílio de outras áreas como psicologia e sociologia, não está equipada adequadamente para tratar de questões que envolvam relações humanas.

#### 4.6 - Recomendações

Na opinião dos entrevistados, o elo mais deficiente da cadeia produtiva é o Recurso Humano. A deficiência se origina de dois fatos : a não existência de uma política clara de recursos humanos e mesmo de um departamento próprio e a relação ineficiente entre a empresa e o trabalhador.

Com base nestas informações, é importante e prudente que se ataque o problema em duas frentes : primeiro instituindo um departamento concreto de Recursos Humanos com credibilidade ( dotado de profissionais da área principalmente humanas ), poder ( respondendo direto ao presidente da companhia e com políticas claras e concretas ) e independência ( com autonomia e políticas claras para a área ) e segundo, lançando um amplo programa de difusão e coleta de opiniões à respeito das novas políticas da área, com o objetivo de fortalecer a relação funcionário trabalhador.

Vale dizer que nada disto terá conseqüências produtivas, se não for oriundo de uma política presidencial da companhia e tomar como base a constante discussão sadia entre a empresa e os seus funcionários.

## **Anexo 1**

### **QUESTIONÁRIO**

#### **INVESTIGAÇÃO EXPLORATÓRIA SOBRE A COMPETITIVIDADE**

- QUESTÃO 1)** COMO O SR. DEFINIRIA UMA EMPRESA COMPETITIVA, NOS DIAS DE HOJE?
- QUESTÃO 2)** COMO O SR. CLASSIFICARIA A EMPRESA ONDE TRABALHA, DE ACORDO COM AS DEFINIÇÕES ANTERIORES?
- QUESTÃO 3)** COMO PARTE DA QUESTÃO ANTERIOR, ONDE E COMO A EMPRESA DEVERIA CONCENTRAR SEUS ESFORÇOS PARABUSCAR MAIOR COMPETITIVIDADE?
- QUESTÃO 4)** COMO O SR. AVALIA O FATOR PRODUTIVIDADE ( PRODUTOS POR HORAS TRABALHADAS ) PARA A COMPETITIVIDADE ATUAL E COMO MELHORÁ-LA?
- QUESTÃO 5)** DA MESMA FORMA, COMO O SR. AVALIA O FATOR NÍVEL DE REFUGO E RETRABALHO E QUAL SERIA A MELHOR MANEIRA DE ADMINISTRÁ-LO?
- QUESTÃO 6)** COMO O SR. AVALIA GASTOS COM EQUIPAMENTOS E SISTEMAS DE CONTROLE DE QUALIDADE?
- QUESTÃO 7)** COMO O SR. AVALIA GASTOS COM EQUIPAMENTOS E SISTEMAS DE CONTROLE AMBIENTAL?
- QUESTÃO 8)** COMO O SR. AVALIA GASTOS COM TREINAMENTO DOS R.H.? QUAL O PAPEL DO R.H. NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL ATUAL?

## Anexo 2

Entrevistado : 1  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Para uma empresa ser eficiente ela precisa ter um produto de qualidade superior as demais no mercado e uma equipe boa de vendas.

QUESTÃO 2) A empresa em que trabalho é competitiva porque vende tudo que produz e está a muito tempo no mercado.

QUESTÃO 3) No caso particular de nossa empresa, ela deixa muito a desejar em termos de Recursos Humanos. Tudo é impositivo. Os funcionários trabalham descontentes. Falta reconhecimento dos esforços realizados pelas pessoas. Falta investimento em treinamento.

Eu sugiro por exemplo salas de treinamento com pessoal especializado e não mais sobrecarga sobre os mestres. Uma engenharia mais atuante, sentindo mais os problemas relacionados diretamente da produção. O pessoal do chão de fábrica é muito sobrecarregado. Sinto muito isolamento das áreas de apoio.

QUESTÃO 4) Quanto a taxa de exportação, é boa para a fábrica mas a concorrência está aumentando e o investimento é baixo, com isto os concorrentes estão ganhando em tempo, preço e qualidade.

Falta investimento em máquinas. A produção ainda é muito artesanal e depende muito da mão de obra direta (manuseio excessivo), ex.: faltam máquinas com recursos CNC, com o número de funcionários elevado, o treinamento deveria ser muito mais atuante, treinamento é demorado (para adquirir habilidades manuais).

QUESTÃO 5) Com relação a produtividade, também temos problemas como por ex.: perde-se muito tempo nos inícios e fins de turnos e nos horários de almoço e jantar também.

Isto acontece devido a educação. Falta comprometimento por parte dos funcionários. A empresa peca nos serviços prestados: clínica médica com atendimento insatisfatório e horários rígidos; a empresa não pensa no funcionário, só nela, ex.: a empresa Eletrolux passou a dar café da manhã e com esta medida aumentou a produtividade, diminuiu o absenteísmo e até os acidentes.

QUESTÃO 6) O retrabalho é um fator muito ruim. Meu cliente no caso montagem reclama muito. Tem-se que melhorar. Falta investimento em máquinas para melhorar a qualidade, refugo e retrabalho. Somos proibidos de falar, temos que abaixar tudo: refugo e retrabalho sem investimentos. Alguns investimentos melhorariam a qualidade.

QUESTÃO 7) Com relação a gastos com controle de qualidade, creio que faltam sim mas investimentos perto das máquinas, perto dos funcionários e para realçar, na máquina.

Falta investimentos em calibradores modernos; ainda é tudo na base dos relógios comparadores. Falta equipamento de inspeção. Existe muita burocracia para a aquisição de novos calibradores. Falta conhecimento por

parte nossa, para analisar qualidade. Pessoal do staff, não ajuda, só critica e cobra.

Equipe de qualidade e produção, não trabalham juntas. Falta união.

QUESTÃO 8) Com relação ao meio ambiente, acho que a empresa se preocupa e isto é bom, mas ela não divulga. Empresa se preocupa tanto com o ambiente externo quanto interno.

Na verdade não sei se é preocupação ou lei ambiental.

QUESTÃO 9) Outras empresas se preocupam muito mais com o R.H., como por exemplo: a empresa Cofap tem hospital, farmácia dentro da empresa e com subsídio.

Aqui este lado é muito pobre. Não tem investimento no ser humano, como por exemplo: as reclamações sobre a qualidade da comida, são freqüentes e não tem ação nenhuma, atitude nenhuma. Os anseios e reclamações das pessoas não tem retorno.

As leis são adotadas e ficamos sabendo depois. Grande carência de assistência social e de recursos humanos. Por isto falta motivação nos funcionários, como por exemplo: quase ninguém vem ao clube, o qual é um dos melhores de São Carlos.

Entrevistado : 2  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) É a empresa que procura estar sempre a frente em tecnologia, em recursos humanos ( hoje recursos humanos é muito visado ), atender bem ao cliente ( expectativas ), ser pró - ativa com relação ao cliente.

Trabalhar forte neste sentido. Se preocupar com fornecedores ( política de qualidade ), ser rigorosa. Visar custo.

QUESTÃO 2) A empresa tem muito a melhorar e em minha opinião é fácil de se atingir.

A empresa deveria ser mais rigorosa quanto a qualidade. A parte humana é muito pobre. A empresa olha, acha que é bom, mas não procura saber se é ou não bom para os funcionários. Em minha opinião, 50% dos funcionários estão satisfeitos e os outros 50% estão descontentes.

Em todos os setores tem barreiras para mudar. Os funcionários porém aceitam de tanto martelar na cabeça. O R.H. não quer mudar.

Tecnologicamente é forte, procura desenvolver novos produtos, mas na produção não investe muito. Muita burocracia para se conseguir as coisas.

As respostas não são rápidas para a produção, vindas dos setores de apoio.

QUESTÃO 3) Para tornar a empresa mais competitiva, eu investiria na parte humana e em manutenção. A manutenção que temos é só corretiva, ou seja, só vai em último caso, falta programação e o que é programado é insuficiente.

Na área de R.H. eu investiria na satisfação dos funcionários e no ambiente de trabalho.

As coisas boas que conhecemos não saem do papel ou da adaptação.

A empresa está defasada tecnologicamente, quanto a informatização.

Desorganizada.

QUESTÃO 4) Com relação a taxa de exportação depende muito do segmento. Para melhorar a taxa de exportação precisa melhorar a qualidade e diminuir custos, e para isto acontecer, teremos que investir mais em qualidade ( máquinas, processos e produtos ) e custos ( diminuir ou baixar lucros )

Tem - se que investir na melhoria de produção e de processos. Diminuir quantidade de manuseio de peças. Melhorar muito a organização e a limpeza da fábrica.

QUESTÃO 5) Quanto a produtividade, teria que se avaliar os setores crítico, para saber se vale a pena ou não fazer investimentos. Sem investimentos, só teremos resultado se alterarmos a forma de trabalhar da manutenção ( atacar tempo de máquina parada ).

QUESTÃO 6) Refugo e retrabalho: um dos grandes fatores agravantes é o manuseio excessivo. Os funcionários são pouco envolvidos. A rotatividade é muito elevada. Os funcionários novos dão melhores resultados, porque tem mais facilidade em adaptar-se a nova realidade e são mais fáceis de aceitar mudanças.

Uma saída seria capacitar mais pessoas à funções críticas.

Temos níveis altos de refugo e retrabalho.

Voltando a falar de capacitação de pessoas, a fábrica talvez enxergue este fato ( pessoas novas e mais capacitadas melhoram o resultado geral ), mas não faz isto acontecer. Ela prefere ficar com funcionários mais baratos. O treinamento é muito pouco explorado. Falta de treinamento e quando é dado, é muito rápido e mau dado.

QUESTÃO 7) Qualidade : para mim a preocupação é muito com produto final e montagem ex.: os ATEC's. Com relação a usinagem, é muito precário o sistema de garantia da qualidade. Precisa-se investir em novas maneiras de garantir e/ou medir a qualidade do produto.

Aos mestres , falta tempo para fazer isto. A preocupação é muito grande com a produção e com a qualidade, mas muitas vezes sem equipamentos a altura das necessidades.

QUESTÃO 8) Controle ambiental : a empresa se preocupa um pouco com isto, talvez devido a uma obrigação legal ( ex.: gás CFC deveria ser extinto ).

QUESTÃO 9) Recursos Humanos : deveria ter mais investimentos nesta área. Pessoal que sai da empresa, a processa devido a distorções. Investir no ser humano tem retorno. Trabalha mais contente.

Noto que os funcionários estão estressados; vejo isto no número de afastamentos; estão muito cansados com aparência de abatidos. As decisões simples como por exemplo: puxar um feriado, agradaria a todos.

Noto que o pessoal em geral é louco para sair da fábrica ( fim do expediente ). Existe uma preocupação muito grande com relação a horas devidas para a fábrica ( ninguém quer ficar devendo nada por não acreditar na contabilidade destas horas pelo departamento pessoal que é muito descontrolado Se o ambiente fosse mais agradável, mais favorável, se produziria mais e melhor. O funcionário deveria se sentir bem dentro da empresa e não como é agora ( louco para chegar a hora de ir embora ).

Normalmente o ambiente é muito forte em cobrança de produção e refugio.

Um exemplo do desligamento do funcionário para com a empresa é o clube que é grande e bom e no entanto não tem quase participação. Muita gente ainda pensa que “ se está sorrindo então não se está trabalhando “ por isto os funcionários novos são mais fáceis de se lidar.

Entrevistado : 3  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Uma empresa competitiva em minha opinião é aquela que tem o poder de superar concorrentes, que tem uma maior participação no mercado

QUESTÃO 2/3 ) A empresa onde trabalho, neste contexto, é uma empresa com atraso tecnológico ( dito em termos comparativos com os concorrentes de que tenho conhecimento ); ela tem uma boa participação no mercado, porém acredito que paramos no tempo e no espaço e somente agora estamos acordando para a realidade, muito disto em função da abertura do mercado à concorrência internacional e a queda brusca da inflação.

Temos um produto estacionado no tempo e no espaço, além disto vejo uma enorme despadronização de componentes.

De um modo geral vejo dois tipos de fatores com relação aos olhos dos nossos clientes: fatores invisíveis como por exemplo a enorme despadronização de componentes, no processo produtivo que eleva os nossos custos ( isto os nossos clientes não vêem ); e os fatores visíveis, como por exemplo detalhes externos dos produtos que os diferenciam mas que porém de difícil modificação ( burocracia ).

De uma maneira geral produzimos em massa mas vendemos sob encomenda: isto em minha opinião é totalmente incompatível para os volumes de produção.

Outro fator de grande importância que deveria ser analisado é a modernização de nosso parque industrial que conta com muitas máquinas obsoletas.

Temos ainda uma utilização intensiva em mão de obra, o que conseqüentemente leva a um manuseio excessivo do produto e também aumenta muito a probabilidade das falhas.

Aliado ao fator descrito acima temos também uma movimentação absurda de materiais dentro da fábrica, neste aspecto estamos na idade da pedra.

QUESTÃO 4) A produtividade a meu ver está relacionada à motivação do pessoal. Somos muito ruins nas relações funcionais, em todos os níveis.

O grau de motivação em todos os níveis e áreas é muito ruim. Temos que modificar o tipo de relacionamento com as pessoas. O descontentamento aparece de maneira evidente nas pessoas. Aliado a isto o uso intensivo de mão de obra prejudica o desempenho.

Acredito que padrões são superados quando se trabalha com as pessoas e um exemplo disto é o eixo AZ, mas infelizmente são exemplos isolados.

QUESTÃO 5) Retrabalho e refugo. O potencial de ganho é enorme, apesar de todos os problemas citados acima. Sofremos de problemas crônicos e não atacados. O câncer, é o retrabalho e o custo é maior que o próprio refugo total gerado com fundido, rotor, estator, etc.

Como iremos brigar num mercado cada vez mais competitivo, com 10% de retrabalho. Desta forma vejo um potencial de ganho muito grande que arrasta os demais fatores como produtividade, custos, etc. Porém como solução a meu ver, sinto que não existe uma metodologia para se atacar os problemas. Falta efetividade nos treinamentos. Iniciamos mas não acabamos quase nada.

QUESTÃO 6) Qualidade. Nossos calibradores são inadequados, com erros de 20% e além de tudo não existe CEP. Este quadro nos leva a um processo descontrolado. Deveríamos investir mais neste aspecto. No nosso processo falta monitoração ao longo do tempo; hoje ele é monitorado de forma pontual, através de

medições isoladas no decorrer do período. Precisamos de um sistema de qualidade que se adeque aos nossos volumes de produção.

QUESTÃO 7) Ambiente. Não sou a pessoa mais indicada para responder sobre esta área, mas sei que temos um tratamento de águas industriais e ele é ótimo. Existe uma preocupação relativa, mas não efetiva com relação ao ambiente em geral, como por exemplo resíduos, solda, acidentes, etc. deveriam ter uma atenção muito maior que a que é dada hoje.

As ações neste sentido, são de forma isolada, por isto disse que a preocupação não é efetiva. Por outro lado também temos deficiências com relação ao nosso pessoal envolvido com isto, como técnicos de segurança, médicos, etc. que não têm uma formação voltada a estes tipos de problemas. São visões diferentes das pessoas envolvidas.

QUESTÃO 8) Recursos Humanos é o ponto chave. O papel de recursos humanos é o de promover um ambiente de trabalho sadio ( condições ambientais, transparência, respeito, etc. ). Recursos humanos é a mola mestre par alavancar qualquer que seja o programa. No nosso caso R.H. é moroso, é demorado nas atitudes.

Como podemos ser competitivos se não temos capacidade técnica, não das pessoas em si, mas de suas formações ( como podemos ter processistas que não saibam CAD; é necessário capacitar as pessoas ). A capacitação deveria ser técnica e comportamental; técnica, como já havia mencionado anteriormente e comportamental, no sentido da motivação. A empresa ofereceu muito pouco relacionado a isto nos últimos 3 anos.

O recursos humanos nosso está literalmente fossilizado. Atitudes ruins com relação às pessoas, prejudicam o desempenho de toda a companhia, como por exemplo, a proibição do uso do bebedouro de água na entrada da fábrica. São atitudes que pegam muito mau para a empresa e para o moral dos funcionários.

A forma de se comunicar, tem que ser mudada, ser aprimorada. Isto tem que começar de cima da organização, ter um bom ambiente. Somos muito ruins em comunicação, e falta muito explicação com relação a retorno aos funcionários. As atitudes são tomada e muitas vezes não damos quase explicação alguma.

Entrevistado : 4  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Uma empresa competitiva é aquela que tem recursos suficientes para atender as necessidades do seu mercado. É aquela que tem boa relação cliente fornecedor e que tem recursos para o desenvolvimento constante de sua tecnologia. Treinamento é a saída.

A velocidade é muito rápida em todas as áreas, então tem-se que ter treinamento constante.

QUESTÃO 2) No contexto acima citado, a empresa onde trabalho carece de mais investimento, constantes porém localizados no parque fabril, em novos produtos e tecnologias e em maquinarias. Não existe a preocupação em desenvolver pessoas para aplicar o item acima. A rotatividade é alta, ocasionada pela desmotivação, pelo profissional ter encontrado o seu limite.

Não se cogita sobre as aspirações das pessoas, dos seus anseios. Falta preparação das pessoas para poderem trabalhar desta forma.

QUESTÃO 3) Para alcançarmos índices de competitividade mais elevados, falta desenvolvimento do produto ( a vida do compressor alternativo é curta ) e a busca de novas alternativas.

Faltam meios para que as pessoas envolvidas com o processo todo sejam preparadas, capacitadas, aperfeiçoadas para o crescimento da e na empresa e

bons profissionais ( talentos ), laboratórios de desenvolvimento e um time heterogêneo.

O departamento de recursos humanos deveria estar analisando o perfil de nossos funcionários ( pessoas certas nos lugares certos ) e mais um centro de treinamento profissional.

QUESTÃO 4) Taxa de exportação : não existe para mim diferença entre exportação e competitividade. Outro indicativo que seria de extrema importância seria a taxa de utilização da capacidade instalada.

Em minha opinião cria-se uma estrutura para se vender milhões e não se vende, ou seja, é boa só para quem a criou ( ótimo na visão do criador ).

QUESTÃO 5) Nossa produtividade é ruim: temos um manuseio excessivamente elevado. O nosso parque fabril depende muito do homem e com isto temos que ter um treinamento cada vez mais ativo e presente; não tem como escapar disto. A robotização é uma das soluções melhores diante deste quadro.

QUESTÃO 6) Com relação ao refugo e retrabalho, deveríamos fazer uma análise prévia com relação a custos. O custo deveria ser prioridade. No nosso caso este aspecto é totalmente desprezado. Não se sabe o custo de nada. Falta conhecimento dos custos para tudo. Convivemos com uma alocação errônea de recursos para atacar os refugos.

QUESTÃO 7) Qualidade. Tem-se que investir em sistemas de qualidade, em equipamentos e ferramentas e principalmente na instalação de filtros 100% como por exemplo os ATEC's. Falta investimento.

QUESTÃO 8) Ambiente. Com relação a controle ambiental, o que a lei determina, a empresa cumpre muito bem, no mais não, como por exemplo as empilhadeiras movidas à diesel : isto retrata falta de consciência para o lado ambiental.

Falta preocupação com a qualidade do meio ambiente. A frieza das pessoas é muito grande. Total despreocupação com ser humano.

QUESTÃO 9) Recursos Humanos. No meu entender as pessoas se tornam positivas quando são chamadas pelo nome.

O indicador do recursos humanos, se mede pelo tamanho da janela de atendimento ( exemplo negativo é o Detran de São Carlos que quase não dá para ver nada ).

O recursos humanos está sendo sufocado pelo próprio empresário, como foco para redução de custos. O próprio R.H. se sente acuado.

O departamento de Recursos Humanos nosso é inoperante.

O primeiro cliente da empresa é seu próprio funcionário : este, no nosso caso, tem um sentimento negativo com relação a credibilidade da empresa e como exemplo é só observar as saídas da fábricas nos fins de turnos.

Existe um total despreparo de nossas lideranças com relação a isto : falta reconhecimento das pessoas.

Entrevistado : 5  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Em minha opinião é uma empresa que tem uma boa administração, boa qualidade de seus produtos e que disponha de um pessoal que se sinta bem trabalhando nela. Infelizmente em minha opinião isto não acontece aqui, com nossa empresa. Parte do pessoal está esquecido. A fábrica é competente porém de uma maneira forçada, não de uma maneira natural.

O chão de fábrica, não tem autoridade para executar coisas que lhe dizem respeito, como serviços etc.; muitas vezes é necessário a intervenção do próprio diretor ou o uso de seu nome para conseguir as coisas.

QUESTÃO 2/3) Precisamos melhorar alguns aspectos para sermos mais competitivos. A fábrica é muito grande e diversificada e parece muito heterogênea do ponto de vista administrativo. Falta acompanhamento; setores com administrações muito diferentes.

Deveria haver mais investimentos em máquinas. Falta manutenção. Falta profissionais ( eletricitas, mecânicos, etc. ).

Em minha opinião as condições de trabalho vêm piorando: subiu o preço das refeições, os preços dos ônibus, salário com isto diminuiu, etc.

A fábrica cresceu e está crescendo muito, mas seus profissionais não crescem com ela ( as promoções foram travadas como por exemplo ).

As coisas acontecem de uma maneira forçada, devido a falta de empregos, ou seja, as medidas são adotadas de qualquer jeito e são acatadas pelos funcionários, por causa do medo de perder o emprego.

QUESTÃO 4) Produtividade. O maior problema que vejo sob este aspecto é a falta de profissionais nas áreas de apoio ( eletricitas, mecânicos, etc. ) e também a falta de ferramentas ( rebolos, etc. ).

Falta dedicação do pessoal que administra : nós podemos conseguir mais que o que já produzimos, depende só das pessoas que lideram. O resultado vem das pessoas : orientação, conversa franca, treinamento, mostrar os fatos, acompanhar, etc.

QUESTÃO 5) Refugo e retrabalho. É necessário muito acompanhamento, treinamento e dedicação. Trabalhar em cima das pessoas, porém temos muitas condições desfavoráveis, como por exemplo máquinas ruins. Falta investimentos em máquinas. Falta treinamento em cima das pessoas.

Existe um fato a má qualidade do serviço das pessoas ( preparadores, mestres, etc. ). Falta acompanhamento ( por isto temos ainda dispositivos ruins, etc. ).

Para melhorar o refugo e o retrabalho temos que dar manutenção nas máquinas, porém 50% de todo o esforço deveria ser canalizado sobre as pessoas.

QUESTÃO 6) Calibradores. Faltam investimentos nesta área como por exemplo aparelhos Marposs. Se a taxa de investimentos fosse maior, se conseguiria retornos maiores em termos de qualidade.

QUESTÃO 7) Controle ambiental. Deve se investir em equipamentos para melhoria e controle ambiental, exemplo: descontrole do óleo em suspensão, do pó de ferro em suspensão, etc.

A fábrica deveria ter preventiva fora do horário de trabalho para cuidar melhor de seus equipamentos.

QUESTÃO 8) A área de recursos humanos nossa é inerte. Só ouvimos reclamações. Eu na verdade não sei o que a área de recursos humanos faz aqui. Um exemplo claro disto é: antigamente, após 1,5 dias após qualquer afastamento de um funcionário, o superior ficava sabendo sobre a situação da pessoa; hoje em dia nem retorno temos sobre o funcionário que se afasta.

Não temos investimentos em cursos, treinamentos, etc. A análise do que é bom para a fábrica e do que é bom para o funcionário deveria ser feita. As pessoas aprenderam a receber de forma forçada as mudanças empresariais e continuam assim, a viverem seu dia-a-dia. Falta uma programação de férias, etc.

Entrevistado : 6  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Uma empresa competitiva é aquela que tem um produto competitivo. Uma empresa em geral pode ser uma maravilha em todos os aspectos como administrativo, qualitativo, organizacional e o produto não ser nada disto. O cliente hoje exige desenvolvimento contínuo, exige “target” . Uma empresa hoje necessita de competência técnica e um produto competitivo.

A tecnologia de fabricação se compra, mas a tecnologia de produto? Não se vende tecnologia de produto no mercado, e quando se vende é na forma de licença ( a empresa se torna uma licenciada ), como se fosse uma franquia. Isto em minha opinião é o principal, mas é lógico que só o produto não basta, o resto também importa e também é necessário ter dinheiro para se investir e comprar a tecnologia disponível no mercado ( de fabricação ).

QUESTÃO 2/3) Vejo a nossa empresa como uma que parou no tempo, por uma série de fatores como por exemplo a falta de competitividade, ganhos astronômicos nas aplicações financeiras, etc. e que agora estamos tendo que correr e muito para nos atualizar ( falo do produto ). Não necessitamos superar nossos concorrentes, igualar já é o suficiente. Superar o concorrente é o nosso objetivo, mas nas condições atuais igualar já seria suficiente. Resumindo, para sermos mais competitivos temos que atuar em varias coisas:

1º investimento em P/D para trazer nosso produto ao nível dos

concorrentes

2º não podemos perder vendas e temos que manter nossos clientes, para isto estamos mudando nossa maneira de vender e incluindo um pacote de serviços que acompanha o produto final. Estamos buscando otimizar o produto final do nosso cliente, com o nosso produto. Não basta termos um produto bom para nós, ou seja, dentro de nossos padrões de qualidade pois para nosso consumidor final pode não o ser, e um exemplo típico deste é um produto nosso que tenha um nível de ruído muito abaixo do de nosso concorrente, mas que ao ser instalado, entra em

ressonância com o restante do sistema e o resultado final é péssimo, ao passo que o do concorrente é mais barulhento, mas seu desempenho final é bem superior. Por esta razão estamos agregando um pacote de serviços ao produto a ser vendido.

3º a localização; quando falo de localização, estou me referindo a países e com isto em condições econômicas. Exemplo, a empresa X ( uma empresa concorrente de origem coreana ) viu sua moeda local ser desvalorizada em 60% e isto fez seu preço do produto despencar no mercado internacional, tornando-a muito “competitiva”. Temos muitos problemas ainda com a política de exportação em nosso país. Agora com a equipe de FHC, é que as coisas tendem a melhorarem, pois tem um quadro competente, por que as anteriores foram péssimas. A política de exportação nacional é ruim. Existem acordos internacionais dos quais o Brasil não faz parte, e por isto não se torna competitivo nestas regiões; é o caso do Pacto Andino entre México, Venezuela e Colômbia, os quais firmaram um acordo de redução contínua das suas alíquotas de importação ( somente entre os acordados ) e que se não me engano, enquanto para produtos brasileiros a alíquota é de 16%, para os países acordados é de 9%. Um outro exemplo foi a Zona Franca de Manaus, onde se pode importar qualquer coisa com taxa zero, permitindo que nossos clientes se deslocassem para lá e importassem a preços muito mais baixos; o governo só regularizou este processo por meio do “processo produtivo básico” ( análise da cadeia produtiva da empresa ).

Por tudo isto digo que a política industrial e as relações internacionais do país são muito importantes. A nossa empresa tem uma pessoa especialmente para tratar deste assunto que é o Sr. Xxx, que acompanha todos os acordos em andamento no governo que esteja relacionado a nossa área de atuação.

QUESTÃO 4) quanto a produtividade, ela nunca é boa. É muito difícil compararmos produtividade do chão de fábrica, pois são muitos os fatores entre empresas que diferem. O que precisa é sermos um benchmarking de produtividade. No nosso caso temos um grau de verticalização elevado e isto deve ser levado em consideração quando comparado.

Nossa produtividade tem aumentado muito nos últimos anos, mas não como queríamos. Uma forma de mensurá-la mais facilmente, é avaliando custo/produto, melhor que a eficiência. No caso da eficiência, “corremos atrás do rabo” pois lutamos para sermos mais produtivos com ganhos de produtividade, mas ao atualizarmos o tempo padrão, a eficiência volta ao patamar normal. A produtividade pode ser melhorada atuando sobre três fatores:

- treinando todos os níveis (principalmente mestria)
- rotatividade e motivação
- manutenção de máquinas

De um modo geral somos muito ruins em comunicação. Desgastamos a imagem da empresa com problemas de comunicação. Somos ruins em comunicar as coisas: um exemplo bom que vi de comunicação, foi o feito pelo sindicato dos metalúrgicos a respeito da diminuição do adicional noturno de 50% para 35%; foi divulgado no jornal da categoria: “sobre o adicional noturno, ficou assim: trabalharemos uma hora e ganharemos uma hora mais 35%.” (só foi falado o positivo, enquanto o negativo nada).

Temos vários pontos agravantes que prejudicam nossa produtividade:

- falta muito planejamento para introdução de novos produtos (ex.: TW).

Cada vez que há uma introdução de novos produtos a produtividade da fábrica despenca.

- a mudança de foco desorganiza todo o processo produtivo fabril.

Deixamos de fazer o rotineiro e passamos a fazer o novo por falta de planejamento.

Como resultado de todos os já gerados com estas disfunções, o próprio presidente decretou que não se faz mais nada em termos de introdução de novos produtos, sem planejamento ( dispositivos reservas, máquinas tryoutadas, testes com componentes, etc. ). A falta de planejamento se inicia aqui na fábrica e é passada ao fornecedor. Gastamos muito mais tempo consertando que planejando.

QUETÃO 5) Com relação a refugo e retrabalho, deveríamos pensar primeiro no seguinte: se conseguíssemos zerar todos, qual seria o impacto?

No caso de refugo e retrabalho de peças dentro da fábrica, estes são de responsabilidade do mestre para baixo.

Seria importante dividirmos o refugo e retrabalho em duas vertentes:

- o refugo e retrabalho rotineiro: responsabilidade do mestre para baixo
- o refugo e retrabalho crônico: este é o câncer da fábrica, e que deve ser atacado por engenharia de produto, de aplicação e de pesquisa ( e que envolve decisões do tipo; temos que alterar o produto ).

A maneira de pensar é que o refugo mais caro para nossa empresa é o do cliente, pelo simples fato de que somos comparados por ele. Se o nosso produto tem uma rejeição na linha do cliente de X% e o do nosso concorrente é menor, já bastou para perdermos mercado; portanto a prioridade neste aspecto, é o nosso cliente. Neste mesmo sentido, o processo de investimento caminha do cliente para nós, ou seja, os investimentos para reduzirmos esta taxa de refugo e retrabalho, começam com poderosos filtros como os ATEC's, com o intuito de salvaguardar os clientes.

Como consequência da instalação de filtros no processo final, detectaremos as nossas deficiências com mais rapidez também. De uma maneira geral as prioridades para atacar refugo e retrabalho, são:

1º cliente

2º processo final

3º montagem

4º usinagem

**QUESTÃO 6)** O investimento no custo da qualidade é intenso. Não se economiza um centavo com gastos em calibradores.

Repetindo novamente: o foco é do cliente para nós; como temos que proteger o cliente em primeiro lugar, a prioridade é investir maciçamente no sentido de capacitar nossos laboratórios. Um exemplo claro é a compra de equipamentos capazes de nos fornecer as curvas de vida e ruído dos produtos ( no caso é o TP ), dados estes que satisfazem os clientes e os deixam seguros quanto as nossas intenções de buscar sempre melhorias e garantias para os nossos produtos.

Na verdade não se investiu por falta de competência técnica, ou seja, ninguém antes havia sugerido a compra de tal equipamento. Falta profundidade em nossas análises técnicas.

**QUESTÃO 7)** Quanto ao meio ambiente, nossa maneira de pensar é que a comunidade é muito importante. A preocupação é grande, inclusive da própria matriz.

Temos uma política ambiental com prazos ( ISO 14000 ), projeto este que é fundamental. Um grande alavancador deste processo sem dúvida alguma será o treinamento.

QUESTÃO 8) Um produto competitivo, exige um RH competitivo. No nosso caso usamos muito pouco os recursos humanos que possuímos ( as pessoas são muito pouco acionadas ).

Uma das atribuições mais importantes do RH, é capacitar as pessoas para as necessidades atuais. Novamente uso o enfoque do cliente para dentro da empresa ( capacitar desde o pessoal de vendas até os funcionários do chão de fábrica ). Uma preocupação muito grande da corporação é a transferência do “know how” ( pois nem tudo que as pessoas sabem é passível de passar para o papel ).

Na verdade não temos um departamento de recursos humanos e sim um departamento pessoal, por esta forma o RH da companhia somos todos nós da produção. Se alguém do outro lado do mundo vende um compressor nosso, este vendedor passa a ser a cara da companhia. O papel do departamento de recursos humanos é o de dar suporte e o de determinar as diretrizes dos recursos humanos somente, os demais afazeres, somos nós quem executamos. O RH de nossa empresa deveria investir em transparência, clareza, etc.

Por outro lado a relação entre trabalhador e empresa em nosso país ainda é muito paternalista, a qual deveria deixar de existir. O Governo tira por um lado, o salário, para poder dar educação, saúde, etc. e acaba não dando nada, e isto até hoje faz com que a grande maioria do trabalhadores pensem que isto passa a ser obrigação das empresas ( este é um sistema assistencialista e paternalista ). Isto tem que evoluir e isto tem que mudar.

Entrevistado : 7  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

## RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Gostaria de salientar que tenho a visão restrita da empresa por ser a única em que trabalhei até hoje.

Uma empresa competitiva em minha opinião é aquela que tem algumas características:

- a) tem um produto bom de qualidade e que atenda as expectativas dos clientes
- b) necessita ter um custo compatível internamente e externamente
- c) aquela que não sofre com muita oscilação de mercado
- d) aquela que dispõe de funcionários envolvidos, pois senão será competitiva somente momentaneamente
- e) tem que contar com uma área de P/D forte
- f) tem que ter a cabeça voltada a atualização. Ter seu Recursos Humanos atualizado, com relação ao que acontece no mundo. Ter as pessoas bem preparadas para atuar em áreas gerais como vendas, manufatura, etc.

QUESTÃO 2/3) No meu ponto de vista julgo a nossa empresa como uma que no passado era metade banco, metade empresa de manufatura, devido aos altos índices de retorno do mercado financeiro. Com isto acredito que ficamos dormindo em berço esplêndido quanto as necessidades desenvolvimento exigidas pelo mercado.

O resultado deste processo passado foi o nosso atraso tecnológico, financiado pelo dinheiro fácil.

Agora temos que correr atrás da competência. Nos últimos dois anos foi um verdadeiro “pega pra capar” pois sofremos muito com a concorrência, mas temos “know how” próprio. Temos muita competência interna e sabemos atuar em várias áreas, somos multifuncionais. O ROI nosso é o dobro do de nosso principal concorrente ( Embraco ).

A empresa precisa trabalhar na base ( chão de fábrica ). Temos um pessoal forte dentro da fábrica. Falando em níveis hierárquicos, temos de alguns mestres para cima, uma empresa extremamente forte, mas daí para baixo uma empresa extremamente frágil.

A base é uma questão de mercado em termos de contratação. Nossa rotatividade é muito elevada. Na atual situação e política de recursos humanos, não seguramos ninguém dentro da fábrica, e isto é péssimo; vira um entra e sai desgraçado. A pergunta que faço é : nós vamos ou não segurar estas pessoas aqui?

Precisamos muito melhorar a base. Queremos que as pessoas da base queiram permanecer aqui dentro da fábrica e não desejem sair dela.

Economizamos miséria para treinar nosso recursos humanos, exemplo disto é o try-out de nossas máquinas no Japão, que ao invés de ir uma equipe de profissionais ( processo, manufatura, mecânico, eletricitista e o gerente ) vai só o gerente da área e depois assume todo o restante das responsabilidades.

Temos que investir na melhoria da qualidade de vida dentro da empresa, e isto deve acontecer na base. Temos que ter uma base forte.

**QUESTÃO 4)** Quanto a produtividade, nossa eficiência é baixa. Temos uma realidade na qual para se conseguir resultados, é extremamente estressante; o volume de problemas é gigantesco e como resultado desta situação toda, passa-se a pensar que o problema é a falta de gente.

Como o nosso dia-a-dia é muito estressante e passamos a pensar que falta gente ( e investimos nisto ) nos tornamos ineficientes e incapazes. Somos um time de muito fazer e pouco de planejar.

No aspecto produtivo de manufatura, sabemos muito bem o que é e o que não é eficiente, mas a companhia ainda não incorporou este conceito nas áreas não produtivas como ferramentaria, engenharia de processos, de produto, vendas, departamento pessoal, etc.

Volto a fazer o mesmo discurso anterior, para sermos mais eficientes, temos que ter uma base mais forte e evoluída. Hoje o funcionário está muito mais preocupado em se manter no emprego que em saber se a fábrica está indo para frente; tem-se pouco reconhecimentos das pessoas.

QUESTÃO 5) Quanto refugo e retrabalho, tudo está muito relacionado. Em minha opinião pessoas envolvidas, é a solução; na verdade este é o nosso problema e também nossa solução ( as pessoas são de onde extraímos as soluções dos problemas ). Sofremos com a falta de atuação, de atitudes pró ativas. Dadas as condições de nossa “base” é um problema sério a geração de soluções para o nosso problema de refugo e retrabalho, pois ela ( base ) não está engajada no processo produtivo, além de sofrermos com um processo de fabricação instável; temos uma cultura reativa do ponto de vista de planejamento, ou seja, fazemos quando a situação não tem mais jeito.

QUESTÃO 6) Gastos com controle de qualidade. Volto a salientar, demoramos a agir. Deixamos a desejar em termos de qualidade e um exemplo que retrata bem esta situação é o caso da placa do TP, com problemas de deformação, que após ser montada deformava prejudicando o compressor como um todo; não tínhamos conhecimento de tal fato e somente reagimos quando o problema se manifestou em sua forma pior, aí saímos correndo atrás de equipamentos que

pudessem nos auxiliar; não nos preocupamos antecipadamente com o que poderia ocorrer com o produto.

Nossa maneira de trabalhar é reativa.

Quando ocorre o problema, aí vamos atrás do equipamento para medir.

QUESTÃO 7) Em termos de controle ambiente, mantemos a nossa mesma característica reativa. Nós não somos uma empresa que pensa no futuro; atitudes com relação ao meio ambiente são muito mais impulsionadas por legislações que por planejamento próprio, e um exemplo é a legislação européia que não permite mais gases no compressor nocivos a camada de ozônio e consequentemente estamos sendo “obrigados” a substituir os gases atuais ( R134A é exigido pelo mercado e não foi uma consciência própria ). Somos muito reativos.

Muitas vezes temos consciência, mas não paramos para pensar nisto.

QUESTÃO 8) Temos um departamento de Recursos Humanos muito inerte, sem ações concretas e um exemplo disto é uma verba anual que a FIESP permite gastar em treinamento e não acumulativa ( ou gasta durante o ano ou perde ) e que quase todo ano sobra dinheiro, ou seja, não usamos o que é de direito nosso. Nosso planejamento é muito mau feito.

Volto a insistir que temos que trabalhar na base, no chão de fábrica. Temos uma base muito frágil, com características ruins como instabilidade alta, alta rotatividade, baixa capacidade técnica e por outro lado temos uma administração ( de administradores para cima ) estável, forte, com baixíssima rotatividade e bem qualificada tecnicamente, fato este que pode levar a pensar que não se necessita de investimentos em treinamento, e é o que acontece.

Entrevistado : 9  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Uma empresa competitiva tem que saber o que produz; conhecer o mercado ( ter visão de mercado ); ter parâmetros comparativos com relação a custos, qualidade, etc.

Tem que ter uma engenharia que sempre pense em termos futuros, sempre a frente, pesquisando mercados, produtos, processos e que tenha um sistema de treinamento bem elaborado.

A linha de frente tem que ter muito tino de mercado, de investimento, na busca de melhoria contínua, custos, etc.

Ter uma estrutura organizacional que satisfaça o funcionário em todos os aspectos, social, treinamento, financeiro, alimentar ( restaurante por ex. ), transporte, segurança, etc.

Eu acredito que brigamos por migalha, economizamos com pequenas coisas e que podem ter efeitos prejudiciais.

QUESTÃO 2/3) A nossa fábrica é considerada por mim como uma empresa de sorte. Na verdade não sei se temos tanta concorrência, como nos dizem. O produto tem ainda muita aceitação. Uma fato que me chama a atenção é a decisão de investir ou não na fábrica: será que compensa investir na fábrica, se esta está gerando lucro, vendendo?

De uma maneira geral acredito que temos que investir em pesquisa e desenvolvimento e implantar noções fortes de organização nas áreas não produtivas, como por exemplo área de desenvolvimento de produto, pois muitas vezes os problemas são desenvolvidos e sanados na etapa de produção. Um outro problema sério é a falta de autonomia das pessoas envolvidas, com os clientes. Devido a nossa estrutura, os problemas demoram a ser resolvidos, devido a falta de autonomia.

Falta estrutura para se chegar às soluções. Outro problema é a pouca autonomia para se mexer no projeto do produto.

Outro fator característico de nossa empresa é o fato das pessoas não gostarem da fábrica. A maioria das ações são tomadas muito mais por obrigação que por vontade própria, e isto se deve àquelas pequenas coisas das quais falamos minutos atrás ( migalhas ), nas quais a empresa não deveria economizar. De um modo geral, não se tem investimentos nas pessoas. Não existe diferenciação entre os funcionários. Eu gostaria que tivesse um restaurante diferenciado para poder falar de coisas diferentes que não dizem respeito a muitas pessoas, mas infelizmente não o temos.

O funcionário não veste a camisa da empresa porque não vê investimentos nas pessoas, no ser humano e isto atrapalha tremendamente a competitividade da companhia.

QUESTÃO 4) Com relação a produtividade, somos uma empresa com bom índice. Temos capacidade de pensar e localizar exatamente os pontos de melhoria da fábrica, porém o que mata a empresa são as paradas imprevistas. Infelizmente não temos uma estrutura em termos de manutenção, para fazer o que é necessário e quando for necessário. Paralelamente a isto temos carência de pessoas competentes na nossa engenharia de processo.

Seria necessário um estoque maior de ferramentas no chão de fábrica, nas linhas de produção. Nosso set-up é horrível.

QUESTÃO 5) Refugo e retrabalho. Neste aspecto a palavra chave em minha opinião seria carência em treinamento da mão de obra direta, investimentos maiores nesta área. Um exemplo típico é o caso da máquina Schaudt, a qual é um das máquinas mais modernas que temos e por outro lado a que mais mata peça; isto é inaceitável, pois se o funcionário mede a peça, ele não irá matá-la. A solução no meu entender é o treinamento. Carecemos de treinamento operacional, no chão de fábrica, no “mundinho” do operador .

QUESTÃO 6) Gastos com sistemas de qualidade. Somos uma empresa distinta em alguns aspectos; em algumas áreas no sistema de qualidade se equívale aos do 1º mundo, mas em outros a fábrica está de médio a ruim. Em geral nosso sistema de qualidade é deficiente. O aprimoramento dos equipamentos é deficiente. Nossos calibradores são ultrapassados e deficientes.

QUESTÃO 7) Quanto ao sistemas de controle ambiental, a empresa não se preocupa bastante com o ambiente. A falha muitas vezes está nas pessoas responsáveis. A empresa não limita investimentos nesta área.

O que existe é uma preocupação com segurança, mas o setor de apoio não tem condições para mantê-lo. A preocupação com segurança existe e é grande.

QUESTÃO 8) Recursos Humanos é a área mais importante do ponto de vista de motivar as pessoas a atingir os objetivos, metas, etc. É uma falta de respeito o tratamento dado aos funcionários. O papel deste R.H. que dispomos é de limitar muito as pessoas em tempo e espaço. Exemplificando, não temos uma sombra para os funcionários sentarem.

O departamento de R.H. deveria criar condições para promover um ambiente melhor. Hoje temos tudo muito agressivo, filas, racionalizações excessivas, etc., e um exemplo claro são as consultas médicas, as quais foram limitadas. Os nossos funcionários se sentem muito inibidos. Falta gente na área de recursos humanos que pense nisto. As pessoas no departamento pessoal e de

recursos humanos estão sobrecarregadas e não dão conta do restante das tarefas ( não dão conta do serviço corriqueiro ).

A fábrica evoluiu muito em qualidade, produtividade, etc., mas o departamento de recursos humanos parou a 10 anos atrás ( não acompanhou o crescimento da empresa ).

Entrevistado : 10  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Uma empresa competitiva é aquela que está sempre um passo à frente; buscando melhorias; que investe no produto, em tecnologia de ponta. Não uma grande empresa, mas uma empresa grande.

QUESTÃO 2/3) Não temos visão de mercado ( me refiro ao chão de fábrica ). Por exemplo, eu nunca vi o show room de uma empresa concorrente.

Em minha opinião, não temos investimento; nossas máquinas são velhas, sem tecnologia. O nosso dia-a-dia é uma pressão grande, mas não sobre o nosso processo ou as nossas máquinas, mas sobre as pessoas.

Tenho dúvidas, por outro lado do impacto que poderíamos sofrer se resolvêssemos investir em máquinas ( como temos mão de obra intensiva, investir em máquinas significaria reduzir quadro de funcionários ).

Um ponto muito falho a meu ver é a falta de tecnologia para mostrar aos nossos clientes, ou seja, não temos máquinas de última geração e um ambiente bonito para mostrar, e isto para mim conta muito.

Falta investimento em máquinas para a usinagem ( vendo como cliente que sou ). Acredito que não temos tecnologia para o que queremos fazer.

QUESTÃO 4) Produtividade. Nossa produtividade é alta e explico isto pelo ritmo de trabalho acelerado que vivemos. A empresa em minha opinião vive da produtividade e por isto reafirmo que deveríamos investir em maquinaria.

Em nossa realidade vejo o ser humano como um fator sobrecarregado, cheio de serviço, exausto do serviço e além disto as condições de trabalho são ruins. Para se melhorar a produtividade do ser humano, se faz necessário investir em máquinas, e digo isto baseado na convicção própria de que o funcionário já não suporta mais a carga de trabalho físico.

Temos que fazer com que as pessoas se sintam importantes e esta é a única arma da qual dispomos ( conversa, treinamento, conscientização, etc. ).

QUESTÃO 5) Refugo e retrabalho. Estamos trabalhando em cima deste tema de refugo e retrabalho, mas estes trabalhos não são tão significativos comparados ao tamanho e complexidade dos problemas. Para realmente atacar os problemas, em minha opinião é necessário investimentos em maquinaria.

Hoje o que fazemos é correr mais que o vizinho, mas não conseguimos fugir do “leão” pois não dispomos de equipamentos para resguardar os resultados no decorrer do tempo ( “eu vejo as coisas acontecerem assim”).

Nós somos comparativos; trabalhamos para sermos melhor que o vizinho e não para sermos melhor que tudo e todos.

QUESTÃO 6) Controle de qualidade. A nossa realidade não muda, pois continuo a reforçar que necessitamos investir em máquinas. Nossos controles são precários e muitas vezes manuais e estes em particular são piores pois não tem repetibilidade, como por exemplo o controle de uma operação de checagem do diâmetro interno de um rotor, o qual poderá estar batido; neste caso é usado um calibrador tipo passa-não-passa e dependendo da força com que o funcionário execute a operação o calibrador pode ou não entrar, perdendo aí o seu sentido.

Faltam equipamentos que garantam repetibilidade em 100% das peças, independentemente da atuação física do ser humano.

QUESTÃO 7) Controle ambiental. Temos pontos muito negativos que afetam o ambiente de trabalho principalmente, como por exemplo o nível de ruído ( alto demais ),

excesso de pó em suspensão; ar é pesado com relação a tudo, poluição, ruído e não temos controle algum.

A água potável varia sua coloração. Dentro da área industrial é muito difícil fazer algo bem, pois o ambiente é extremamente grande; é como se tentar fazer comida caseira em um restaurante industrial.

QUESTÃO 8) Papel do recursos humanos. Não sei qual é o gasto com recursos humanos que a firma permite, mas o que o recursos humanos faz para o pessoal do chão de fábrica é muito pouco. As falhas são muito graves; o sistema de informação é péssimo.

Tudo é jogado nas costas do chão de fábrica com relação a comunicação, e muitas vezes não temos as informações necessárias para esclarecer as dúvidas dos funcionários.

A falha maior deve ser a comunicação muito ruim. Muitas vezes até o próprio gerente de recursos humanos, não tem as informações necessárias para nos passar. O departamento não sabe administrar a situação.

As pessoas são tratadas com muita frieza.

Entrevistado : 8  
Cargo : xxx  
Tempo de casa : xxx  
Área de atuação : xxx

#### RESPOSTAS:

QUESTÃO 1) Para uma empresa ser competitiva em minha opinião ela deve ter um departamento de recursos humanos forte e que atue principalmente no chão de fábrica; infelizmente aqui não temos isto. Outro ponto muito importante é a carência de recursos com forte treinamento técnico, para auxiliar os mestres que estão em nosso caso sobrecarregados. A fábrica está passando por um processo de enxugamento técnico muito forte. Diminuindo muito a quantidade de mão de obra especializada.

Quando eu era responsável só pela linha do AZ, conseguia resolver os problemas e fazer melhorias atuando nos detalhes e participando muito mais das ações, e hoje com o AK também não tenho mais tempo.

A empresa está cortando muito indireto e com isto não sobra mais tempo para os demais profissionais atuarem no detalhe.

Em minha opinião, temos que investir mais em mão de obra técnica e dar subsídio técnico, condições de trabalho, etc.; a empresa está cortando muito. Todas as vezes que vamos pedir algo a resposta é sempre não, não, não. Com os equipamento com os quais trabalhamos não tem ordem; eles necessitam de manutenção ( em nosso caso no domingo ) e recebemos um não.

QUESTÃO 2/3) No mercado competitivo a empresa nossa está no limite da excelência, mas ainda do lado de fora no aspecto competitivo.

Uma das saídas é a valorização do mestre o qual é a chave da categoria e é quem leva tudo. Falta apoio em tudo. Não temos apoio das áreas de suporte como manutenção, processos, produto, etc. Só estamos aqui porque não temos curso superior.

O pessoal formado em uma escola em nível superior, só fica aqui por que é “bundão” ; mesmo os administradores não tem voz ativa, não tem autonomia. Nós temos muita vontade, mas falta muito apoio. A categoria que faz a coisa acontecer não tem apoio algum, incentivo algum e por isto perdemos tantos profissionais.

Os cortes que a fábrica vem efetuando, são “picuinhas” quando comparados com os resultados que trazem se não o fossem feitos, como por exemplo o corte de subsídios dos passes. A fábrica gasta muito com tudo e os benefícios, mesmo pequenos são cortados.

Como que uma população descontente com tudo, salário, restaurante, benefícios, etc., pode produzir ou pensar em melhorias e qualidade, para o setor?

**QUESTÃO 4)** Produtividade. A essência é sempre a mesma : motivação. Todos buscam algo para se motivarem. Não precisa injetar dinheiro algum. São coisas simples, como uma comida bem feita, transporte, etc. Para aqueles coitadinhos que ficam na máquina, tudo que eu falar, eles acatarão.

Falta o simples reconhecimento, até do próprio administrador-chefe; atitudes simples como bater nas costas e elogiar o bom desempenho.

Isto tudo contribuir para elevar a produtividade em todos os setores. Um simples elogio já melhorou muito para mim, esses dias.

Não estamos falando de dinheiro, mas a motivação que já ajudaria e muito. Somos todos seres humanos e motivação é o que mais falta.

Eu pensei em toda semana falar sobre uma frase nova, a respeito da vida, de estímulo, de qualidade, etc. Exemplo : presentes como relógio na empresa Volks, não valem tanto dinheiro, mas emocionalmente valem muitíssimo.

Falta estímulo e motivação para as pessoas. Como não temos recursos, dinheiro, máquinas, etc., só nos resta trabalhar com as pessoas.

Não precisamos gastar nada para motivar as pessoas; se lutarmos pelas pessoas, conseguiremos tudo com elas. Falta incentivo.

A fábrica cresceu muito, mas a mentalidade continua a mesma de fundo de quintal. O nosso recursos humanos está morto; ele não serve para nós.

A fábrica consegue os resultados, por causa desta crise louca; por causa disto ela faz e desfaz de nós; não temos escolha devido a crise.

Aqui dentro da fábrica me sinto bem com meus colegas, mas perante a administração, só sou mais um para puxar a produção e nada mais; não tenho autonomia para administrar meu próprio setor. Se eu fosse engenheiro, não estaria mais aqui. Só fico aqui por necessidade, e quem perde com essas pessoas é a fábrica.

Nós não paramos para pensar em programas de produção, e isto poderia melhorar muito a qualidade; em minha opinião, a nossa empresa só compete no mercado por causa do nome que fez no passado.

Todas as vezes que fui chamado, foi para ser cobrado, apesar de tudo que faço para a minha área, em termos de qualidade, treinamento, organização e limpeza, etc.

Outro fator negativo que vejo, é a falta de comprometimento entre as áreas, como qualidade e produção; a qualidade deveria trabalhar junto a produção e não agir de maneira individualista.

De uma maneira ampla, quem vai melhorar o setor? Em minha opinião é o mestre e infelizmente seu apoio é muito precário.

**QUESTÃO 5)** Praticamente eu repito o que já falei na pergunta anterior. Na produção os resultados são conseguidos através do bom relacionamento entre as partes, e o refugo e o retrabalho não são exceção à esta regra, no meu modo de pensar. É como relacionamento entre esposa e marido : se o relacionamento for bom os resultados serão bons, e do contrário também.

Eu trato muito bem as pessoas e consigo tudo com elas.

QUESTÃO 6) Com relação a gastos com qualidade, faltam investimentos para a compra de equipamentos confiáveis, como por exemplo uma coluna que dê a classe exata do diâmetro do excêntrico.

Não existem profissionais estudando os CPK's das máquinas e formas de medição.

As pessoas de produção são as que alteram e "bolam" calibradores. Não temos por exemplo técnicos para a área em questão, não temos processistas tampouco. Antigamente os processistas não saíam das linhas de produção e a empresa foi enxugando o quadro até os dias atuais onde não temos mais quase processistas.

Os mestres são os que passaram a suprir todas as carências do setor desde a falta de processistas até a de mecânicos e pessoal da qualidade e treinamento; estamos muito sobrecarregados e por isto não temos tempo mais para os detalhes de qualidade da peça.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. A. ; DAY, G. S. ( 1983 ). *Marketing Research*. 3.ed. USA, Wiley.
- ABELL, D. F. ( 1995 ). *Administrando com dupla estratégia*. São Paulo, Pioneira.
- AGOSTINHO, O L. ( 1994 ). Relação estratégica entre integração de manufatura e desenvolvimento tecnológico. / Apresentado no curso de pós graduação do departamento de engenharia mecânica da Escola de engenharia de São Carlos - USP, São Carlos /
- ALMEIDA, M.I.R. ( 1994 ). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. 185p. Tese ( Doutorado ) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo.
- AMOROSO, R. ( 1994 ). *Alianças e parcerias: uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional*. São Paulo. 186p. Dissertação ( Mestrado ) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- ANDERSSON, L. M. ( 1996 ). Employee Cynicism: na examination using a contract violation framework. *Human Relations*, v. 49, n. 11, p.1395-1418.
- BATES, K. A. ( 1995 ). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, v. 41, n. 10, p.1565-1580.
- BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. ( 1998 ). O fim do grande emprego. *Exame*, v. 671, n. 20, p. 102-110, set.

- BENSOUSSAN, E. et al. ( 1988 ). *Saúde ocupacional*. Rio de Janeiro, Cultura Médica.
- BERGAMINI, C. W. ( 1998 ). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 1, p.6-17, jan./mar.
- BESSER, T.L. ( 1993 ). The commitment of japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature. *American Sociological Review*, v. 58, n. 6, p. 873, Dec. / Resumo em PsycLIT Journal Articles, 1991-9/97, Ref. 82-15503 /
- BLECHER, N. ( 1998 ). A Guerra do talento. *Exame*, v. 671, n. 20, p. 131, set.
- BRANDÃO, C.R. ( 1990 ). *Pesquisa participante*. 8.ed. São Paulo, Brasiliense.
- BROWN, A . ( 1992 ). Organizacional culture: the key to effective leadership and organizacional development. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 13, n. 2, p. 3. / Resumo em PsycLIT Database, 1992, Ref. 79-41199/
- BRUNO, L.; SACCARDO, C. ( 1986 ). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo, Atlas.
- CAIXETA, N. ( 1997 ). Como gatos magros podem virar tigres. *Exame*, p.12-15, set. Brasil em Exame.
- CAIXETA, N. ( 1997 ). Como virar a página. *Exame*, p.6-11, jun. Brasil em Exame.
- CAMACHO, J.S. ( 1984 ). *Psicologia organizacional: uma abordagem sistêmica*. São Paulo, EPU.
- CASTRO, C.M. ( 1997 ). High-Tech combina com baixa educação?. *Exame*, p.43-44, jun. Brasil em Exame.

- CASTRO, R.C.G. ( 1999 ). Trabalhadores prontos para a mudança. *Jornal da USP*, São Paulo, 10 a 16 maio. p. 4.
- CAUDRON, S. ( 1996 ). Integrate workplace paradox. *Personnel Journal*, v. 75, n. 8, p. 68(3), Aug.
- CHATMAN, J.; JEHN, K.A . ( 1994 ). Assessing the relationship between industry characteristics and organizacional culture: how defferent can you be? *Academy of Managment Journal*, v. 37, n. 3, p. 522, Jun. / Resumo em PsycLIT Database, 1994, Ref. 81-39382/
- CHENG, B.S. ( 1990 ). A quantative assessment of value in organizational culture. *Chinese Journal of Psychology*, v. 32, p. 31-49. / Resumo em PsycLIT Database, 1993, Ref. 30-86878/
- CHENG, B.S. ( 1995 ). The relation between hierarchical fit in organoizacional value and employee effectiveness. *Chinese Journal of Psychology*, v. 37, n. 1, p. 25, Jun. / Resumo em PsycLIT Database, 1997, Ref. 34-85121/
- CLAVELL, J. ( 1997 ). *A arte da guerra*. 19.ed. Rio de Janeiro, Record.
- COHEN, D. ( 1998 ). Não se fazem mais pirâmides como antigamente. *Exame*, v.664, n. 13, p. 90-92, jun.
- COHEN, D. ( 1998 ). ( P + A + T ) x V. *Exame*, v.664, n. 13, p. 134-136, jun.
- COLENCI JR., A .; KAWAMOTO, E. ( 1997 ). Metodologia para estimativa dos efeitos das condições de transporte na produtividade do trabalhador urbano. São Carlos, EESC/USP. / Apostila /
- CONTADOR, J. C. ( 1997 ). *Gestão de operações*. São Paulo, Edgar Blücher.

- COOPER, C.L.; ROUSSEAU, D.M. ( 1995 ). Trends in organizational behavior. *Victoria U of Manchester, Inst of Science & Techology, School of Management, Manchester, England*, v. 2, p. 151. / Resumo em PsycLIT Chapters & Books, 1/87-9/97, Ref. 95-230025-000/
- CORRÊA, H. L.; PROCHNO, P.J.L.C. ( 1998 ). Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento. *Revista de Administração de Empresas*. v. 38, n. 1, p.64-79, jan./mar.
- CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N. ( 1996 ). *Just in time,MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. São Paulo, Atlas.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. ( 1994 ). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Papyrus.
- DEJOURS, C. ( 1992 ). *A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo, Cortez - Oboré.
- DEJOURS, C. ( 1989 ). Psychopathologie et rapports sociaux au travail. *Revue de Medecine Psychosomatique*, v. 20, p. 21-30.
- DE MASI, D. ( 1999 ). *Milenium - Globo News*. ( reportagem vídeo ). 15 min. color. son. / Apresentado em 27.05.1999 às 21h15 /
- DIMENSTEIN, G. ( 1999 ). Conforto amplia a produtividade. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 30 maio. Ano 2000, p. 6.
- DRUCKER, P. F. ( 1991 ). *As novas realidades*. São Paulo, Pioneira.
- DRUCKER, P. ( 1998 ). Os Novos paradigmas da administração. *Exame*, v. 682, n. 4, p. 34-53, fev.

- EXAME ( 1997 ). As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, v. 647, ano 31, n. 22. Edição do ano.
- EXAME ( 1998 ). As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, v. 669, ano 32, n. 18. Edição do ano.
- EXAME ( 1997 ). Entrevistas em Exame. São Paulo, v. 649. Edição especial.
- EXAME ( 1996 ). O Brasil e o mundo em 97. São Paulo, v. 625, Edição especial.
- EXAME ( 1997 ). O melhor de Simonsen. São Paulo, v. 634. Edição especial.
- FAESARELLA, I. S. ( 1996 ). *Dos autores clássicos à realidade brasileira: análise do sistema de qualidade de uma empresa de grande porte*. São Carlos. 196p. Dissertação ( Mestrado ) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- FAZENDA, I. ( 1997 ). *Metodologia da pesquisa educacional*. 4. ed. São Paulo, Cortez.
- FURNHAM, A. ( 1994 ). Cognitive stile and attitudes to work. *Human Relations*, v. 47, n. 12, p. 1509-1521.
- GALINSKY, E. ( 1994 ). Families and work: the importance of the quality of the work environment. *Families & Work Inst*, New York. / Resumo em PsycLIT Database, 1992, Ref. 1-55542-667-0 (hardcover)/
- GEURTS, S.A. ( 1995 ). Verzuim: pleidooi voor theorie-gestuurd onderzoek. Ontwikkelingen in de A&O- psychologie. *Psycholoog*, v. 30, n. 9, p. 363, Sep.. / Resumo em PsycLIT Database, 1996, Ref. 33-86511/
- GOMES, M. T. ( 1998 ). Este homem vende pacotes de felicidade. *Exame*, v. 664, n. 13, p. 162-164, jun.

- GORDON, G.G. ( 1991 ). Industry determinants of organizacional culture.. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 2, p. 396, Apr. / Resumo em PsycLIT Database, 1992, Ref. 79-21763/
- GRANERO, F. M.; PEÇANHA, D L. ( 1997 ). Organizações e saúde - reflexões a partir do chão de fábrica. /Apresentado no Congresso de Iniciação Científica na Universidade Federal de São Carlos- UFSCar, São Carlos /
- HAMPTON, D. R. ( 1983 ). *Administração contemporânea : teoria, prática e casos*. São Paulo, McGraw-Hill.
- HATCH, M.J. ( 1993 ). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657, Oct. / Resumo em PsycLIT Database, 1994, Ref. 81-11742/
- HAX, A. C. ( 1984 ). *Strategic management*. New Jersey, Prentice-Hall.
- HEANEY, C.A .; CLEMANS, J. ( 1995 ). Occupational stress, physician-excused absences, and absences not excused by a physician. *American Journal of Health Promotion*, v. 10, n. 2, p. 117, Nov-Dec. / Resumo em PsycLIT Journal Article, 1991 - 9/97, Ref. 84-24480/
- HERMOSILLA, J. L. G. ( 1992 ) *Análise estratégica do Parque de Alta Tecnologia de São Carlos - SP*. Florianópolis. 118p. Dissertação ( Mestrado ) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- HODSON, R. et al. ( 1994 ). Loyalt to whom? Workplace participation and the development of consent. *Human Relations*, v. 47, n. 8, p. 895-909.
- HOUTMAN, I. et al. ( 1994 ). Psychosocial stressors at work and musculoskeletal problems. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, v. 20, n. 2, p. 139, Apr. / Resumo em PsycLIT Database, 1994, Ref. 81-45759/

- JACCARD, P. (1974). *História social do trabalho*. Lisboa, Livros Horizonte.
- JONES, O. (1996). Human resources, scientists, and internal reputation: the role of climate and job satisfaction. *Human Relations*, v. 49, n.3, p.269-294.
- KRISTENSEN, T.S. (1991). Sickness absence and work strain among danish slaughterhouse workers: Na analysis of absence from work regarded a coping behaviour. *Social Science and Medicine*, v. 32, n. 1, p. 15. / Resumo em PsycLIT Database, 1991, Ref. 78-22986/
- KEDIA, B.L. et al. (1992). Dimensions of national culture and the productivity of R&D units. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 3, n. 1, p. 1-18.
- LADEIRA, M. B. (1996). O processo do estresse ocupacional e a psicopatologia do trabalho. *Revista de Administração*, v. 31, n. 1, p. 64-74, jan./mar.
- LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. (1989). *Processo de produção e saúde - trabalho e desgaste operário*. São Paulo, Hucitec.
- LEITÃO, J. S. de S. (1996). Clima organizacional na transferência de treinamento. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p.53-62, jul./set.
- LÉVY, A. (1994). *Psicologia : análise social e intervenção*. Rio de Janeiro, Vozes.
- LOPES, M. (1999). Bom de taco. *Exame*, v. 682, n. 4, p. 92-99, fev.
- MARCOULIDES, G.A. ; HECK, R. H. (1993). Organizational culture and performance : proposing and testing a model. *Organizational Science*, v. 4, n. 2, p. 209-225, May.
- MARCOVITCH, J. (1990). A modernização industrial e tecnológica : estagnação e prosperidade. *Revista de administração*, v. 25, n. 1, p. 16-31, jan./mar.

- MARCOVITCH, J. ( 1992 ). Competitividade e tecnologia no Brasil. /Conferência proferida no Campus da Universidade de São Paulo em São Carlos, na Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos /
- MARCHINGTON, M. et al. ( 1994 ). Understanding the meaning of participation: views from the worplace. *Human Relations*, v. 47, n. 8, p.867-894, Aug.
- MARQUES, J. C. ( 1993 ). Diálogo criativo, intersubjetividade e mudanças na cultura organizacional. *Psico*, v. 24, n. 1, p.49-67, jan/jun.
- MCKEE, G.H.; MARKHAM, S.E.; SCOTT, K.D. ( 1992 ). Job stress and employee withdrawal from work. *Roanoke Coll, Dept of Business & Economics, Roanoke, VA, US*, / Resumo em PsycLIT Chapters & Books, 1/87-9/97, Ref. 1-55798-175-2 (paperback)/
- MIKE, F. ( 1996 ). Perceived differences. *Engineering*, v. 237, n. 6, p. 74(1), Jun. / Resumo em Expanded Academic ASAP , 1997, Ref. A19409534/
- MINTZBERG, H. ( 1995 ). *Criando organizações eficazes*. São Paulo, Atlas.
- MOTTA, R. ( 1995 ). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração*, v. 35, n. 2, p.12-17, mar./abr.
- NIXON, B. ( 1992 ). Developing a new culture for organizations in the 90's. *Management Education and Development*, v. 23, n. 1, p. 33, Sept. / Resumo em PsycLIT Database, 1992, Ref. 79-33340/
- O'REILLY, C.A . ; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. ( 1991 ). People and organizational culture: a profile comparison approach to assising person-organizacion fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487, Sep. / Resumo em PsycLIT Database, 1992, Ref. 79-00163/
- PAGÉS, M. et al. ( 1987 ). *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas.

- PASCALE, R. ( 1998 ). O poder está lá fora. *Exame*, v. 664, n. 13, p. 52-58, jun.
- PEÇANHA, D.L. ( 1997 ). Contribuições psicológicas e sistêmicas para a formação de gestores. *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 2, n. 5, p. 47-52.
- PEÇANHA, D. L. ( 1997 ). Cultura organizacional - o desvelar de padrões inconscientes. *Revista de Administração*, v. 32, n. 4, p.84-91, out./dez.
- PEÇANHA, D. L. ( 1994 ). *Desenvolvimento de habilidades gerenciais para micro e pequenas empresas*. Porto Alegre, SEBRAE.
- PEÑA, L.; BETTON, J.; REIS, D. ( 1998 ) Designing competitive international compensation progrms. *Revista de administração de empresas*, v. 38, n. 1, p. 18-26, jan/mar.
- PETTY, M.M. et al. ( 1995 ). Relation between organizational culture and organizational performance.. *Psychological Reports*, v. 76, n. 2, p. 483, Apr. / Resumo em PsycLIT Database, 1996, Ref. 83-21488/
- PINCHOT, G. ( 1996 ). Organização inteligente usa toda capacidade de seus funcionários. *Folha de São Paulo* , São Paulo, 22 jan. Folha Management, p. 1.
- POSTURA da chefia pode prejudicar empresa. ( 1998 ). *Folha de São Paulo*, São Paulo, 17 maio. Sua vez, p. 6-15.
- ROGERS, C.R.; ROETHLISBERGER,F.J. ( 1991 ). Barries and gateways to communication. *Harvard Business Review*, p. 105-111, Nov./Dec.
- SACOMANO, J. B. ( 1990 ). *Uma análise de estrutura funcional do planejamento e controle da produção e suas técnicas auxiliares*. São Carlos. 378 p. Tese ( Doutorado ) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

- SANTOS FILHO, J.C. ( 1997 ). *Pesquisa Educacional: quantidade - qualidade*. São Paulo, Cortez.
- SCHWARTZ, G. ( 1990 ). *Japão de olhos abertos: evolução financeira e políticas econômicas nos últimos cem anos*. São Paulo, Nobel.
- SCULLY, J. P. ( 1997 ). GQT e a natureza humana: indo além dos enganos organizacionais. *CQ - Qualidade*, p. 9 - 12, jan.
- SENGE, P. M. ( 1990 ). *A quinta disciplina*. São Paulo, Best Seller.
- SINGH, A .P.; KUMARI, P. ( 1988 ). A study of individual need strength, motivation and job involvement in relation to job satisfaction, productivity and absenteeism. *Managerial Psychology*, v. 1-2, p. 24. / Resumo em PsycLIT Journal Articles, 1991-9/97, Ref. 34-71191/
- SIU, O .L.; DONALD, I. ( 1995 ). Psychosocial factors at work and works'health in Hong Kong: Na exploratory study. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, v. 34-35 30-56, Jan-Jul. / Resumo em PsycLIT Database, 1997, Ref. 84-24700/
- THACKER, J. ( 1994 ). Organizacional cultures : how to identify and understand them. *Educational and Child Psychology*, v. 11, n. 3, p.11. / Resumo em PsycLIT Database, 1995, Ref. 83-21488/
- THARENOU, P. ( 1993 ). A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 3, p. 269, May. / Resumo em PsycLIT Journal Articles, 1991-9/97, Ref. 33-86511/
- THIOLLENT, M. ( 1997 ). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo, Atlas.
- TOFFLER, A. ( 1990 ). *Powershift - as mudanças do poder*. São Paulo, Record.

- TORRES, N. A . ( 1995 ). *Competitividade empresarial com a tecnologia de informação*. São Paulo, Makron.
- VAN, Y. et al. ( 1996 ). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal and Occupational and Organizational Psychology*, v. 69, n. 4, p. 367, Dec. / Resumo em PsycLIT Journal Articles, 1991-9/97, Ref. 84-24756/
- VANALLE, R. M. ( 1995 ). *Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças*. São Carlos. 267p. Tese ( Doutorado ) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- ZARIFIAN, P. ( 1995 ). Sur le modèle de la compétence / Intervenção oral à Escola Politécnica de São Paulo, 23 de outubro, São Paulo/
- WIENER, Y. ; VARDI, Y. ( 1990 ). Relation between organizacional culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports*, v. 67, n. 1, p. 295, Aug. / Resumo em PsycLIT Database, 1992, Ref. 78-06124/
- YIP, G. S. ( 1995 ) *Total global strategy*. Los Angeles, Prentice Hall.

## GLOSSÁRIO

Set-up	- operação de trocar o ferramental de uma máquina operatriz
ATEC	- designação de um equipamento o qual é o responsável pelo teste de todos os produtos que saem da fábrica
AZ	- denominação de um dos produtos da empresa
AK	- denominação de um dos produtos da empresa
TW	- denominação de um dos produtos da empresa
TP	- denominação de um dos produtos da empresa
ROI	- retorno sobre o investimento financeiro realizado
Marposs	- marca de um equipamento utilizado no chão de fábrica para medir peças
Schaudt	- marca de uma máquina operatriz
Rotor	- um dos componentes do produto final
Passa-não-passa	- nome dado ao um tipo de calibrador
CPK	- valor representativo da capacidade que uma máquina tem em produzir peças dentro de uma determinada especificação