



FEE

Fundação de Economia e Estatística

eese

**participação
ou manipulação**

um estudo de caso

PORTO ALEGRE, RS - N.8 - MAIO 1984

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Jair de Oliveira Soares

Governador

SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO

José Diogo Cyrillo da Silva

Secretário

FEE FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA

Entidade de direito privado instituída pela Lei nº 6.624, de 13 de novembro de 1973, destinada à execução de estudos, pesquisas e análises da economia do Estado e à elaboração de estatísticas, como órgão de apoio operacional do planejamento estadual.

CONSELHOS:

CONSELHO DE PLANEJAMENTO:

Antônio Mário Pascual Bianchi

Dionysio Azambuja da Silva

Gaspar Albite Chuy

Eudes Antidis Missio

Antônio Ernani Martins Lima

Odo Cazzulo

Joal de Azambuja Rosa – PRESIDENTE DO CONSELHO

CONSELHO CURADOR:

Fernando Tadeu Soledade Habckost

Paulo Olímpio Gomes de Souza

Riograndino Vasconcellos Franzen

DIRETORIA:

PRESIDENTE: Joal de Azambuja Rosa

DIRETOR TÉCNICO: Mário Baiocchi

DIRETOR ADMINISTRATIVO: Víctor Toledo Haleva

GERÊNCIAS:

ANÁLISE: Luiz Roberto P. Targa

INDICADORES: Rafael Alves da Cunha

INFORMÁTICA: Abelardo Augusto Sório Ribeiro

PROGRAMAS ESPECIAIS: Duílio de Ávila Bérni

PUBLICAÇÕES: Roberto A. La Rocca

RECURSOS: Roberto Luiz Machado



FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA

participação ou manipulação

um estudo de caso

Rosinha Machado Carrion



BIBLIOTECA/FEE

Participação ou manipulação :

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA

A7347

PORTO ALEGRE, RS - N.8 - MAIO 1984

C318 Carrion, Rosinha Machado

Participação ou manipulação: um estudo de caso. Porto Alegre, FEE, 1984.

p. ilustr. (Teses, 8)

1. Administração de Empresas. I. Título.

CDU 65.012

Tiragem: 600 exemplares

Toda a correspondência para esta publicação deverá ser endereçada à:

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA
Rua Gen. Vitorino, 77 - 2ª andar
90.000 - Porto Alegre - RS



ORIO GRANDE SOMOS NÓS.
FAÇA A SUA PARTE.
GOVERNO JARZAGUES

FEE - GERIM
UNADA
BIBLIOTECA

Nº Reg. 7347

Data 6.6.84

706

Ex. 3

Não somos homens completos. Somos seres que nos debatemos para chegar a relações humanas e a uma definição do homem. Estamos em plena batalha neste momento e isso, sem dúvida, durará vários anos. Mas é preciso definir essa batalha: procuramos viver juntos, como homens, e procuramos ser homens. Portanto, procurando essa definição e essa ação que seria propriamente humana, além do humanismo, certamente poderíamos considerar nosso esforço e nosso fim. Em outras palavras, nosso fim é chegar a um verdadeiro corpo constituído, em que cada pessoa seria um homem e em que as coletividades seriam igualmente humanas.

SARTRE

A meus pais por, enquanto percorreram os caminhos deste mundo, terem semeado em mim a ânsia da verdade.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	9
2 – APRESENTAÇÃO DO CASO	13
2.1 – Histórico da empresa	13
2.2 – Unidade de produção	16
2.3 – A proposta do empresário	18
2.4 – A criação do departamento de recursos humanos	20
2.5 – O confronto com a realidade do setor de pessoal	22
2.6 – Plano de ação da autora	23
2.7 – Reuniões de grupo	33
2.8 – Reorganização do departamento de recursos humanos	44
2.9 – A criação do sistema de representantes eleitos pelos funcionários	50
2.10 – A implantação das metas de produção, do incentivo financeiro e da estabilidade no emprego	51
2.11 – A reaplicação do instrumento de medida de satisfação	56
2.12 – Os motivos que levaram à realização de um novo estudo teórico	58
3 – DISCUSSÃO DO CASO	61
3.1 – Introdução	61
3.2 – O estudo da relação entre coesão grupal, consecução dos objetivos da organização, satisfação, produtividade e análise da participação	64
3.3 – Análise da proposta do empresário	69
3.4 – Considerações metodológicas: o instrumento de medida, o processo, o moral e seus indícios	74
4 – CONCLUSÕES	85
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
ANEXO 1	93
ANEXO 2	95
ANEXO 3	97
ANEXO 4	99
ANEXO 5	101
ANEXO 6	103
ANEXO 7	105
ANEXO 8	107
BIBLIOGRAFIA	109

A presente tese foi defendida no Instituto de Estudos Sócio-Políticos e Econômicos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Mestre em Sociologia, em dezembro de 1982.

A banca examinadora foi composta pelos professores José Hugo Ramos (orientador da tese), da PUCRGS, Roberto Facchin, do PPGA, e Ruben Oliven, da UFRGS.

1 – INTRODUÇÃO

Tendo concluído os créditos do Curso de Mestrado em Sociologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul em 1975, a autora, diplomada em Ciências Sociais desde 1972 pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, via-se frente a uma necessidade de ordem prática, a de realizar uma monografia, sobre tema de sua escolha, que lhe permitisse obter o título de mestre.

Assim, empreendeu uma primeira tentativa, tomando como objeto de estudo a burocracia. No decorrer das leituras, entretanto, uma dúvida assaltava constantemente a autora: qual a contribuição social que este estudo irá levar à comunidade? o que de novo ele está acrescentando ao universo do já conhecido?

Pouco a pouco foi crescendo o desânimo, pela certeza de que pouco ou quase nada se somaria às análises existentes, e, paralelamente, desaparecia a motivação imprescindível, sem a qual torna-se impossível a realização de uma tarefa desta ordem.

Posteriormente, numa segunda tentativa, o tema escolhido é a questão sindical no Brasil, atuando como elemento de motivação a tensão social operária que se avultava, terminando por eclodir nos movimentos grevistas de 1978, na região do ABC paulista.

Porém, se na primeira opção a bibliografia demonstrava-se abundante, mas ainda assim inerte, o oposto ocorria em relação ao tema sindical. Se de início a autora se deparou com dificuldades na obtenção de material teórico, tratando da questão sindical no Brasil, o objeto de análise em si a atraía para dar prosseguimento ao trabalho. Em determinado momento, no entanto, a massa de informações foi de tal ordem que se tornou impossível sistematizá-la, ao que se somou a ausência do distanciamento temporal necessário à análise interpretativa dos fatos. A conjugação desses fatores acabou levando a autora ao abandono temporário do projeto, embora permanecesse a intenção de retomá-lo mais tarde.

Mas, a menos que o tema ou situação em si represente para o estudioso ou pesquisador um enigma, um desafio e um certo grau de perplexidade, insolúvel à luz dos conhecimentos que possui da realidade, difi-

ilmente será capaz de levá-lo à realização do esforço intelectual necessário, como também dificilmente o pesquisador encontrará forças para sobrepujar as dificuldades; o cair e levantar-se que semeia o caminho da busca da verdade científica.

Assim, também a segunda proposta de dissertação acabou inconclusa, até que, em 1979, a autora, então residindo em Santa Catarina, é convidada a trabalhar em uma indústria, na qual o empresário pretendia implantar um sistema de administração por co-gestão.

O empresário queria que, em sua empresa, todos tivessem o direito de participar nas decisões, não apenas nas de caráter técnico, como também nas referentes ao processo administrativo, e mesmo na definição da política global da organização. Sendo o âmbito da participação definido em função da abrangência das tarefas realizadas individualmente e pelo grau de responsabilidade do grupo de trabalho, ao qual pertencia o indivíduo, na consecução dos objetivos da empresa.

A meta do empresário, entretanto, não se limitava a institucionalizar canais de participação. Ele acreditava na possibilidade de criar, no seio do sistema capitalista, uma empresa socialista, onde o trabalho se convertesse em fonte de satisfação, crescimento e integração do homem à sociedade, acreditando que tal se viabilizaria na medida em que fosse assegurada também participação nos lucros.

Em sua concepção, o lucro não deveria ser encarado como o objetivo da empresa, à qual atribuíra o papel de organizadora de insumos para o atendimento de uma necessidade social, mas como consequência do esforço coletivo, esforço este a ser premiado pela distribuição do excedente à quantia necessária a ser reaplicada para o crescimento da organização.

Paralelamente, ele reconhecia a necessidade de "trabalhar" os recursos humanos, em especial os operários, gerando neles a motivação para a participação, bem como desenvolvendo um processo de educação para a cooperação, solidariedade, autovalorização e responsabilidade, comportamentos estes que considerava serem fundamentais à participação e à co-gestão.

Esse empresário coordenara uma experiência semelhante, em termos de participação e educação, na empresa que possuía no Rio Grande do Sul e de cuja gestão acabara de se afastar, desejando dar prosseguimento na

empresa recém-adquirida ao trabalho iniciado no Sul e ir além, corrigindo desvios e distorções lá verificadas, com vistas à implantação plena de co-gestão.

A autora é, então, contratada para realizar o trabalho de desenvolvimento dos recursos humanos, sendo-lhe igualmente atribuída a responsabilidade de tornar os sujeitos do processo mais satisfeitos com o trabalho, com a empresa, e dispostos a colaborar na realização dos objetivos da organização.

A experiência que é descrita a seguir representa o fruto do trabalho da autora e daquelas medidas que o empresário foi tomando para realizar seu objetivo de implantar a co-gestão.

Esta experiência durou cerca de um ano, sendo interrompida por ocasião da desativação da empresa, em junho de 1980.

Ao final desse período, entretanto, a autora viu-se jogada frente a uma série de perplexidades, de perguntas para as quais não obtivera respostas e que permaneceriam insolúveis a menos que fosse capaz de, por si só e com base nas anotações de que dispunha, buscar a elucidação dos fatos.

A angústia, face à impossibilidade de ter obtido na prática os resultados esperados e que acreditava iriam ocorrer pela aplicação de uma série de técnicas, de princípios e postulados assimilados ao longo de sua vida como estudante e profissional, constituiu-se em uma propulsora para o empreendimento de novos estudos, de volta ao campo da teoria, que permitissem o esclarecimento das dúvidas aparentemente inextricáveis. Estes estudos aparecem na discussão do caso e finalizam com uma série de conclusões resultantes da compreensão da situação vivenciada.

Como resultado da discussão, entretanto, foi surgindo uma série de outras dúvidas, uma série de considerações paralelas, que não caberia analisar, pois fugiam à situação específica do estudo do caso, mas que pela sua importância, acreditou-se, não deveriam ser menosprezadas, donde a decisão de arrolá-las nas considerações finais como tema e desafio para estudos posteriores.

2 – APRESENTAÇÃO DO CASO

2.1 – Histórico da empresa

Criada em 1975, sob a forma jurídica de sociedade anônima, é uma empresa da terceira geração do setor petroquímico, localizada em município de industrialização incipiente próximo à Florianópolis.

O empresário que a fundou fora mal sucedido em outro empreendimento semelhante, o que não impediu a obtenção de recursos junto ao Governo do Estado de Santa Catarina através de um órgão oficial de fomento à industrialização na região denominado Programa de Capitalização de Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina (PROCAPE).

O apoio do PROCAPE realizou-se pela compra da maior parte do capital social, ainda que sem direito a voto, tendo ficado o controle acionário com o empresário.

Após ter imobilizado a maioria dos recursos na construção de um prédio com 12.000m², o empresário deu início à produção de fios e cabos elétricos, empreendimento este no qual não obteve sucesso por problemas de escala de produção e por falta de matéria-prima. A seguir, ele adquiriu um novo conjunto de máquinas, desta vez usadas, com o qual esperava, aproveitando parte do equipamento existente, produzir eletrodutos de PVC.

A empresa passou então a trabalhar com sucata recuperada, pois o equipamento disponível não permitia o processamento da matéria-prima virgem.

Paralelamente, o empresário ativou mais duas linhas de produção: uma de câmaras frigoríficas, aproveitando a tecnologia que trazia de sua empresa anterior que falira, e outra de artigos de fibra de vidro, como tanques, pias, capacetes, barcos, lanchas, reboques e carrocerias de bugue.

Complementando a variedade de produtos até aqui apresentados, eram fabricadas, ainda, telhas isotérmicas com isolamento de poliuretano.

Em 1979, a empresa entrou em grave crise financeira, assumindo características típicas de uma situação pré-falimentar, tendo recorrido novamente ao PROCAPE para sair desta situação.

O órgão, no entanto, descrente da capacidade gerencial do empresário, exigiu uma mudança do controle acionário, para dar continuidade a qualquer modalidade de apoio financeiro.

Nesta oportunidade o empresário entrou em contato com o Governo do Estado de Santa Catarina para saber que tipo de apoio receberia, para a implantação de um projeto de fabricação de brinquedos plásticos, um empresário gaúcho que acabara de se desligar, após 15 anos de atuação bem sucedida, de uma empresa também de terceira geração do setor petroquímico.

Na ocasião foi-lhe oferecida a empresa já referida, e sugerido que adquirisse o controle acionário da mesma, pelo que receberia em troca um aporte de recursos suficiente para o saneamento dos débitos existentes, a partir do que, com seus próprios recursos, poderia desenvolver o projeto desejado.

Feita uma auditoria de risco, avaliada a situação, e com base no compromisso assumido pelo Governo de Santa Catarina de dar o saneamento financeiro, o empresário adquiriu o controle acionário da empresa.

Essa decisão se baseou nos seguintes fatores: a empresa pertencia a um ramo industrial de seu conhecimento; dispunha de um prédio com dimensões suficientes para implantação de seu projeto de produção de brinquedos; o passivo seria coberto com recursos do PROCAPE tomados de forma satisfatória, com cinco anos para pagar, sendo dois de carência, sem juro nem correção monetária; poderia iniciar de imediato seu novo projeto, pois a empresa já estava em atividade, a par da possibilidade de ajustar algumas linhas de produção ao novo produto.

Realizada a compra do controle acionário, surgiram variáveis não esperadas. O PROCAPE exigiu a manutenção das linhas de produção já existentes para repassar novos recursos, o que significava operar com prejuízo. Na expectativa de recebimento imediato desses recursos de acordo com o prometido, a empresa obedeceu a essa determinação por cinco meses, até que realmente houve o ingresso de recursos financeiros, mas não conforme acordado inicialmente, tendo sido repassados apenas 50% dos mesmos.

Entretanto, nesse período de espera, foram gerados novos prejuízos, num valor superior ao aporte recebido. Para agravar a situação, o PROCAPE impôs, ainda, uma contrapartida de recursos do empresário igual

a sua participação, condição esta inexistente na época da negociação, e que exigiu o artifício de uma permuta de participação com outra empresa do mesmo setor em São Paulo, a qual, por sua vez, também atravessava uma crise financeira.

Para superar essa situação, o empresário realizou uma série de tentativas de endividamento da empresa com base no seu patrimônio, que superava em muito o passivo existente, mas as instituições financeiras, mesmo as estatais, se recusaram a contratar financiamentos, tendo em vista o passado dessa indústria.

Foi apressado, então, o desenvolvimento do novo produto, os brinquedos, com cuja rentabilidade, face às características tecnológicas do mesmo e à faixa de mercado à qual se destinava — a classe A — o empresário esperava fazer frente à crise.

Como decorrência dessa decisão, foi contratado um novo diretor que se somou aos quatro já existentes, pois foram mantidos os diretores responsáveis pela produção tradicional, à exceção do antigo empresário.

A direção da empresa ficou, assim, a cargo de cinco diretores: diretor-presidente, diretor de comercialização, diretor de desenvolvimento de produtos, diretor de produção e diretor técnico, ao lado dos quais existiam ainda dois gerentes: o de vendas e o financeiro.

O setor administrativo era formado por 24 pessoas, das quais 15 estavam lotadas no escritório e nove em serviços gerais. O número total de operários era 66; desses, 40 eram operários não-qualificados, quatro semiqualificados e 22 qualificados, sendo que a maioria deles era originária de pequenas comunidades rurais ou pesqueiras dos arredores (Anexo 1).

O salário médio da produção, corrigido por determinação do novo empresário em agosto de 1979 — uma vez que existiam pessoas na empresa por ocasião da compra percebendo menos do que o mínimo —, era 10% acima do salário mínimo. Este percentual de acréscimo foi uma conquista do sindicato da classe para a região.

Sob o ponto de vista de benefícios aos funcionários, a empresa dispunha de refeitório próprio, fornecendo uma média de 70 refeições diárias a custo fixo subsidiado em 60%.

2.2 – Unidades de produção

A empresa apresenta sete unidades voltadas para a produção, descritas a seguir.

Unidade de recuperação – encarregada de recuperar a sucata, principal fonte de matéria-prima para extrusão de eletrodutos. O processo de recuperação envolve remoção de rótulos – quando existentes –, lavagem, moagem e recuperação por uma extrusora dotada de picotador. Não há um lugar determinado para a armazenagem da sucata bruta, que é guardada ao ar livre.

Trabalham neste setor mulheres e menores, sob as ordens de um supervisor encarregado da unidade. Não há distribuição discriminada de tarefas, pois todos fazem um pouco de tudo. O rendimento do setor é aquém do necessário para atender à demanda das extrusoras, gerando paradas de produção. O nível de calor, de poluição e ruído é elevado. A incidência de acidentes é elevada e poderia ser diminuída se utilizassem o material de proteção disponível, principalmente botas e luvas. Todos os funcionários do setor, com exceção do supervisor, recebem o salário mínimo vigente na empresa.

Unidade de extrusão – funciona 24 horas por dia. Nesta unidade existem seis máquinas extrusoras, e observa-se uma certa divisão de tarefas: os alimentadores das máquinas, os extrusores, sendo um para cada turno de trabalho; e os operários que serramos eletrodutos, os amaradores, que fazem os feixes de dutos; e outros que fazem as curvas a partir dos eletrodutos.

Na unidade de extrusão, assim como na de recuperação, o ruído e o calor são muito elevados, e a não-atenção às normas de segurança é uma constante. O salário médio é uma e meia vez o mínimo da empresa, para o qual contribui muito o salário dos extrusores, que é dos mais elevados da produção, não tanto pela complexidade da tarefa, mas principalmente pela responsabilidade na operação de máquinas de custo elevado e pelos conhecimentos de mecânica necessários à realização de pequenos reparos durante a operação das extrusoras.

Unidade de fibra – é responsável pela produção de artigos de fibra de vidro, como barcos, reboques, caíques, carrocerias de bugue, além de

artigos para construção civil. Esta mesma unidade fabrica telhas revestidas com poliuretano.

Não existe uma programação de produção funcionando na base de encomendas. Não é conhecida a capacidade produtiva do setor. Não há cálculo de custo dos produtos. Diariamente o chefe da seção determina o que será produzido, ocorrendo que os operários desempenham ora uma função, ora outra. As atividades variam desde a laminação à mão ou à máquina, até a colocação de manta de vidro, acabamento, injeção de poliuretano, pintura e outras mais.

Unidade de manutenção — com características de unidade de apoio, faz reparos e produz peças para reposição mediante solicitação das outras unidades. Mais tarde esta seção passa a ser também responsável pela produção de um produto em série, qual seja, os chassis para montagem de carrinhos a pedal, que é um dos itens da fabricação de brinquedos. Nesta unidade, a maioria dos operários são qualificados e recebem os salários mais altos da produção. Observa-se aí uma clara distribuição de tarefas e responsabilidades.

Unidade de brinquedos — é um setor muito pequeno, sem uma área física definida, operando inicialmente na elaboração de protótipos ou de desenvolvimento de produtos a nível de pesquisa. Posteriormente, este setor passa a desempenhar um papel predominante na produção, substituindo outras linhas de produtos. Inicialmente, entretanto, se constituía numa unidade experimental.

Unidade de marcenaria — partindo do desenho industrial, ou muitas vezes apenas recebendo uma orientação geral em termos de medidas e especificações do que é desejado, elabora o protótipo em madeira, que serve de modelo para confecção dos moldes pela matrizaria. Posteriormente, esta unidade vem a ser transformada no setor de fabricação de embalagens para os brinquedos.

Unidade de matrizaria — responsável pelos moldes de fibra, atuando muitas vezes na modificação de moldes já existentes para atender a uma encomenda especial. Tem como responsabilidade, também, a manutenção dos moldes usados na produção.

Esses diversos setores se destinam ao atendimento das linhas de produção, operando na maior parte das vezes na base de encomendas, prin-

cipalmente na linha de fibra de vidro. Tal situação gera constantes atropelamentos na produção, seguidos de períodos de ociosidade. Como não existe um sistema confiável de custo de produção, os preços são fixados de acordo com as condições de mercado, ou a partir de experiências anteriores que, por sua vez, também não foram convenientemente avaliadas em termos de lucratividade. O custo de mão-de-obra não é registrado, já que existe grande mobilidade de pessoal de um setor para outro, o que dificulta o cálculo de produtividade. O próprio processo de aceitação de pedidos é realizado sem conhecimento das possibilidades de atendimento no prazo das quantidades estipuladas. Os clientes ressentem-se do atraso nas entregas, os fornecedores, pelo não recebimento nas datas de pagamento, e os bancos assistem com desconfiança o desdobramento das atividades da empresa.

2.3 – A proposta do empresário

O empresário, como já foi dito anteriormente, tinha tradição industrial no Rio Grande do Sul, onde fundou e dirigiu uma bem sucedida empresa com excelente conceito em extrusão e moldagem de produtos plásticos. Aquela empresa destacava-se pelas inovações que foram introduzidas sob sua orientação na política de recursos humanos, sendo que o empresário gozava de uma imagem reconhecida publicamente nos meios industriais e veiculada na imprensa gaúcha e nacional, de incentivador e adepto da co-gestão.

Ao adquirir o controle da firma catarinense, além de um negócio lucrativo, via a oportunidade de dar prosseguimento ao tipo de trabalho que incentivara na sua empresa gaúcha, mas que vinha encontrando resistência por parte de seu sócio.

Tendo consolidado a operação comercial, o empresário deu início a profundas modificações na empresa, trocando funcionários da área administrativa, trazendo para cargos de chefia da produção operários de sua confiança e que haviam participado das experiências de co-gestão em sua empresa gaúcha.

Reorganizou o "lay-out" industrial e redistribuiu as pessoas na produção, visando a dois objetivos: racionalizar a produção e incentivar o trabalho grupal e não mais a produção individual, já como intui-

to de criar uma consciência da interdependência entre os membros de um grupo e demonstrar a importância da cooperação entre as pessoas para se obter um resultado eficaz, tendo presente a idéia expressa por Likert¹, ou seja, que a eficácia de um grupo depende da coesão interna e da capacitação de seus membros.

O empresário desejava que o trabalho na empresa se constituísse em fonte de satisfação pessoal dos trabalhadores, permitindo a integração de suas necessidades sociais e psicológicas àquelas da empresa. Desejava que o trabalho se transformasse, de uma atividade alienante e repetitiva, pela apresentação de situações desafiantes e encorajadoras de crescimento, estimulantes à capacidade de decidir e ao autocompromisso, em elemento propulsor ao desenvolvimento integrado do indivíduo na organização.

Paralelamente, determinou acréscimos salariais além do mínimo regional. Reorganizou as pessoas e o processo de produção na forma de grupos de trabalho de modo que cada grupo se tornasse responsável por todas etapas de produção de cada um dos produtos e indicou supervisores para cada um dos grupos, aos quais atribuiu a responsabilidade não apenas de tocar a produção, mas também de organizá-la.

Promoveu reuniões com os novos chefes, a fim de expor suas intenções de dar oportunidade a todos de participarem das decisões, instigando à crítica e assegurando que todo esforço seria premiado. Anunciou que estava sendo criado um fundo de participação acionária dos funcionários, ao qual seria destinado, anualmente, parte considerável do lucro da empresa. Ainda com referência ao fundo, esclareceu que as quotas seriam divididas entre os funcionários proporcionalmente ao salário e tempo de firma e que, mesmo em caso de demissão por justa causa, a pessoa não perderia o direito de receber dividendos, uma vez que, pelo menos durante um período determinado de tempo, havia sido considerada útil à empresa, tendo contribuído com sua força de trabalho para o crescimento da mesma.

¹ LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.

Outro aspecto importante ressaltado pelo empresário foi que a recompra das ações do PROCAPE pela empresa – cláusula inclusa no contrato de acionistas – reverteria, por sua determinação, ao fundo de participação acionária dos funcionários da empresa, de tal modo que os beneficiários do investimento público seriam os próprios operários que, com seu esforço e trabalho, iriam permitir a superação da crise.

O empresário estimulou a criação de uma associação de funcionários, assegurando que a firma contribuiria mensalmente com quantia igual à arrecadada entre os empregados, para o que propôs fosse adotado um estatuto de funcionamento nos moldes do existente em sua empresa no Rio Grande do Sul, tendo encarregado um funcionário que trouxera do Sul para dar prosseguimento ao processo. Quando, mais tarde, foi criado um departamento de recursos humanos, uma das incumbências que recebeu foi a de zelar pela consolidação dessa associação.

A nível de direção, o empresário manteve todos os diretores à exceção do antigo proprietário. Contratou uma pessoa de sua confiança para assumir a recém-criada diretoria de desenvolvimento de produtos e promoveu o antigo gerente de produção à diretor da área. Mais tarde, incorporou também à diretoria um dos sócios da empresa paulista com quem manteve uma sociedade.

2.4 – A criação do departamento de recursos humanos

Com o objetivo de dar prosseguimento a seus ideais de participação operária na gestão da empresa e, mais especificamente, de obter a co-participação efetiva dos operários no processo de tomada de decisões, cuja implantação traria conseqüências diretas sobre a vida dos mesmos na fábrica, o empresário decidiu, em agosto de 1979, constituir um departamento de recursos humanos para ser responsável pela realização de um trabalho capaz, não apenas de produzir os mesmos resultados em termos de participação e responsabilidade operária atingidos em sua empresa gaúcha, mas de ir mais longe, superando os desvios lá verificados, contratando para essa tarefa uma psicóloga e uma socióloga.

A psicóloga foi atribuída a gerência administrativa da área de recursos humanos, sendo de sua responsabilidade a administração do departamento recém-criado, bem como o tratamento dos casos individuais que

requeressem uma orientação psicológica específica. A ela também estavam subordinados os vigias, a cozinheira, o pessoal da limpeza, o motorista e a chefe do setor de pessoal, a qual, por sua vez, era responsável pela elaboração das folhas de pagamento, cadastro de funcionários, recolhimento de INPS, PIS, IR e registro e encaminhamento de funcionários acidentados. Ainda se encontrava sob a responsabilidade da gerente de recursos humanos a supervisão da cozinha, bem como ficou prevista a sua participação nos trabalhos sistemáticos que a socióloga – a autora – deveria desenvolver junto aos grupos de produção, podendo emitir sugestões, discutir a adequação de determinada técnica, propor mudanças, etc.

As tarefas de rotina da psicóloga compreendiam ainda entrevistas individuais, se e quando julgasse oportuno, entrevistas de admissão e demissão de pessoal, seleção de mão-de-obra, encontros sistemáticos com o advogado da empresa para aconselhamento ou busca de solução a questões trabalhistas e ainda participar das reuniões de diretoria.

À autora, também lotada no departamento de recursos humanos, foi atribuída a responsabilidade pelo trabalho com os grupos, isto é, caberia a ela a aplicação de técnicas da psicologia social, com vistas à reorganização do comportamento desviado em termos de participação, responsabilidade, solidariedade, bem como o desenvolvimento de atitudes assumidas como fundamentais à implantação de um sistema de co-gestão.

Assim, as atividades a serem desenvolvidas tanto pela gerente do departamento de recursos humanos – a psicóloga – como pela autora achavam-se profundamente inter-relacionadas, sendo que os bons resultados que viessem a ser obtidos por uma delas influenciariam de modo a atuar como insumo ao da outra.

Praticamente, todas as tarefas eram interligadas por apresentarem conotações administrativas, grupais e individuais comuns.

Inicialmente é vetada à autora a participação nas reuniões de diretoria, uma vez que estas deveriam se restringir apenas aos diretores e gerentes, mas após o primeiro mês de trabalho ela é chamada a participar para ter uma visão do todo na empresa.

2.5 — O confronto com a realidade do setor de pessoal

O setor de pessoal apresentava irregularidades de toda ordem: menores trabalhando à noite, não-cadastramento de funcionários, cartões-ponto utilizados como mera formalidade, mas nunca como um documento — uma vez que era impossível a sua leitura —, funcionários sendo demitidos e readmitidos em uma mesma data a fim de receberem o FGTS, atribuição, pela chefe de pessoal, de benefícios adicionais a determinados funcionários sob a forma de pagamento de horas extras não-trabalhadas, não-atualização dos dados na ficha cadastral.

A par dessa situação, o setor de pessoal não possuía nenhum controle sobre a lotação dos operários da produção. Era comum um operário ser deslocado de uma unidade para outra, desconhecendo a razão dessa troca, ou sequer se voltaria a trabalhar na seção onde estava lotado inicialmente. Não existia um quadro funcional, ou qualquer documento que identificasse a qualificação atualizada dos funcionários.

A atribuição de salários era bastante aleatória, uma vez que, não existindo um quadro de classificação funcional, não havia parâmetros para a fixação de salários. Ocorria que pessoas desempenhando a mesma função percebiam salários diferentes, não em função do tempo de serviço na empresa ou de qualquer outro parâmetro institucional, mas do constante deslocamento do funcionário de um setor para outro. O operário semiqualeficado e não-qualificado eram tidos como uma "peça no tabuleiro" a ser deslocada conforme as necessidades da produção.

Já por ocasião dos primeiros contatos informais com os supervisores e com os operários, observou-se a não-coincidência entre o grupo ao qual um operário dizia pertencer e a relação de membros da unidade apresentada pelo supervisor. Também o processo de admissão de novos elementos para os grupos era peculiar. A contratação processava-se diretamente entre o diretor e a pessoa contratada, sendo o setor de pessoal informado apenas para fins de pagamento. As promoções ocorriam de acordo com as necessidades ditadas pela produção; em caso de urgência na entrega de um pedido, era formada uma nova equipe e indicado um elemento para ser o "chefe".

Em função da série de desvios constatados, ficou definido que caberia à gerente de recursos humanos a normatização dessa situação, e ca-

beria a autora dar início imediatamente por determinação do diretor-presidente, ao trabalho com os grupos.

O empresário atribuía a não-obtenção das metas de produção, dentro dos padrões estipulados, não a desorganização estrutural da empresa – cuja profundidade só foi percebida pela autora quando da análise dos conflitos que emergiram dos grupos com que veio a trabalhar – mas a ausência de interesse e de motivação dos operários, por não se haverem apercebido ainda dos benefícios que adviriam do novo sistema que deseja implantar: a co-participação.

2.6 – Plano de ação da autora

2.6.1 – Objetivos

O propósito do trabalho foi o de levar os recursos humanos da empresa a um amadurecimento sadio, equilibrado, responsável, ao qual era atribuído condições de essencialidade à implantação de um sistema de co-gestão operária. Acreditava-se que, a menos que cada um participasse da atividade produtiva de forma harmoniosa, integrando necessidades individuais com as exigências de uma empresa industrial, não se teria o somatório necessário à formação de uma consciência crítica, porém responsável, capaz de enriquecer o processo de tomada de decisões de tal modo que resultasse uma empresa ao mesmo tempo humana e lucrativa. Compreendido o lucro não como o objetivo da empresa, mas como um agregado natural, resultante da mais-valia relativa e fator indispensável quer ao crescimento, quer à sobrevivência da empresa.

2.6.2 – Processo

Todo o trabalho realizado baseava-se em dois pressupostos fundamentais: de um lado, que o amadurecimento sadio, equilibrado e responsável seria atingido mais facilmente se os indivíduos na organização fossem trabalhados em situação de grupo – situação esta propícia ao alívio de tensão, à integração, à colaboração, à tomada de decisões e à atribuição de papéis e responsabilidades claramente definidas –; por outro, que o estabelecimento de relações informais, de camaradagem e

companheirismo iria contribuir para a coesão interna dos grupos, a qual se associaria um clima organizacional sadio e o incremento de satisfação.

Assim, ficou definido que a consecução do objetivo de criar as precondições para a co-gestão seria buscada via trabalho de grupo.

2.6.3 – Delimitação do campo de atuação

A primeira tarefa realizada, para implantação da proposta da autora foi a análise do quadro geral de funcionários da empresa.

Após a listagem de todos os funcionários da empresa e a definição dos grupos de trabalho, etapa que foi executada modificando-se o mínimo possível a distribuição apresentada, estabeleceram-se 10 grupos: grupo de diretores e gerentes, grupo de escritório (englobando o pessoal da área administrativa do escritório e do almoxarifado), grupo de serviços gerais (cozinha, limpeza, vigilância, motoristas), três grupos diretos e quatro grupos indiretos de produção.

Determinou-se chamar de grupos diretos de produção os de extrusão, posteriormente subdivididos em dois grupos menores, ou seja, fibra e brinquedos, estes responsáveis pela fabricação de produtos prontos para a comercialização; e de grupos indiretos ou de apoio aqueles como a recuperação, a marcenaria, a matrizaria e a manutenção, responsáveis por insumos ou que prestavam serviço aos demais grupos da produção direta.

Constituídos os grupos, decidiu-se iniciar o trabalho atuando sobre os grupos diretos e indiretos de produção, e foi acertado como empresário que, posteriormente, seria dado início a um trabalho sistemático com os grupos administrativos e de diretores e gerentes, o que daria um espaço de tempo para se conhecer melhor a empresa para reorganizar administrativamente o setor de pessoal e analisar os resultados obtidos pela utilização do primeiro instrumento de sondagem que se pretendia aplicar.

Tinha-se consciência de que a contratação de profissionais em recursos humanos e, mais especificamente para o tipo de trabalho que estava sendo proposto, assim como a idéia de administrar por co-gestão eram fruto de uma decisão do empresário, da qual não participaram os demais membros da diretoria, o que, se por um lado dava autonomia ao setor de recursos humanos, por outro provavelmente resultaria em dificuldades inerentes a uma decisão, a nível de direção, tomada sem consulta.

Sabia-se também que o sucesso do trabalho proposto estava diretamente atrelado ao apoio que viesse a ser obtido por parte dos membros do grupo de diretores e gerentes, porque, apesar de a autora e de a gerente de recursos humanos estarem diretamente subordinadas ao diretor-presidente, com graus de liberdade e autoridade semelhantes ao de uma assessoria especial, na realidade dependiam da cooperação da diretoria, pois era com os operários a ela subordinados que iriam trabalhar.

Das 66 pessoas que compunham os grupos diretos e de produção em agosto de 1979, ainda se encontravam na empresa em junho de 1980 — quando foi interrompida a análise, objeto deste estudo de caso —, 36 pessoas. Essa alteração deveu-se, principalmente, a demissões verificadas no período entre as duas datas. A população trabalhada foi, entretanto, superior a qualquer desses números, uma vez que toda pessoa que ingressasse em determinado grupo era convidada a participar das atividades, desde que assim o desejasse.

O deslocamento de pessoas de um grupo para outro, a criação de novos grupos de trabalho, a subdivisão de um grupo em dois foram fatores que impediram a realização de uma análise por grupo dos resultados obtidos ao longo do trabalho.

2.6.4 — Instrumentos de análise

Ao todo, foram utilizados quatro instrumentos de análise: dois de sondagem da população (a e b) e dois de avaliação e controle (c e d).

a) Entrevistas individuais com os supervisores

Inicialmente, pensou-se em realizar uma entrevista individual com todos os funcionários da empresa, proposição que foi posteriormente reduzida aos supervisores dos grupos da fábrica frente à pressão do empresário para que fosse dado início às atividades com os grupos. Hoje, reconsiderando o trabalho realizado, parece que aí foi queimada uma etapa muito importante que facilitaria uma visão "de dentro" da empresa, só muito mais tarde obtida.

As entrevistas com os supervisores dos grupos diretos e indiretos de produção transcorreram de forma semi-estruturada, versando sobre: os motivos que os levaram a trabalhar naquela empresa especificamente; em-

pregos e cargos anteriores; aspirações pessoais e perspectivas de realizá-las no local de trabalho; relacionamento com chefes e colegas; o significado do trabalho na vida de cada um, etc. Essas entrevistas, além do caráter específico de levantamento de dados, tinham também por objetivo "quebrar o gelo", ou seja, tomar contato com os temores e ansiedades despertados pela presença da autora e da gerente de recursos humanos, e prestar, quando necessário, algum esclarecimento acerca do tipo de trabalho que se iniciava.

É importante ressaltar que a chegada das duas profissionais para assumirem o setor de recursos humanos já era esperada. O empresário, no primeiro contato que teve com os operários, em maio, pouco depois da compra do controle acionário, deixara clara a sua intenção de administrar a empresa de tal modo que a todos fosse atribuído o direito de participar direta ou indiretamente das decisões que os afetassem.

Assim, a contratação das duas profissionais e a criação do departamento de recursos humanos foram visualizadas como o início da implantação do plano do empresário.

b) Aplicação de um instrumento de medida da satisfação – setembro de 1979 (Anexo 2)

Foi um instrumento de medida subjetivo, uma vez que retratava a opinião da população-alvo sobre diversos itens que, genericamente, poderiam ser agrupados em: formas de relacionamento mais ou menos cooperativo entre colegas; sentimento de pertencer ou não ao grupo de trabalho; satisfação em relação à função e ao trabalho; caracterização do tipo de chefias; e imagem que possuía da empresa em termos de política salarial, assistência e abertura ao diálogo.

O instrumento utilizado para medir o nível de satisfação da população operária foi montado a partir de uma adaptação do instrumento empregado por Mariza Aizirik para medir a variável nível de satisfação pessoal em sua dissertação de mestrado *Educação na empresa e sua relação com mudança de atitudes através de tecnologia social*.²

² AIZIRIK, Mariza. *Educação na empresa e sua relação com mudança através de tecnologia social*. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.

O instrumento apresentava a vantagem de já ter sido estatisticamente testado, dispensando assim uma série de procedimentos face à tarefa eminentemente prática que se devia realizar na empresa.

Por outro lado, a população sobre a qual ele fora aplicado em outra pesquisa³ apresentava características de educação formal bastante semelhantes à do estudo. Quanto às modificações introduzidas, não se considerou naquele momento que elas poderiam alterar a confiabilidade do instrumento; preocupação que só surgiu mais tarde, quando ele foi reaplicado, e os resultados obtidos não condisseram com aqueles que se esperava obter.

As alterações feitas no instrumento deveram-se, basicamente, ao resultado do teste piloto, onde se observou que os sujeitos do mesmo apresentaram dificuldade em compreender determinadas questões.

A análise dessas questões tornou evidente que algumas delas continham mais de uma afirmação simultaneamente, tendo-se, então, empreendido uma ação no sentido de depurá-las. Paralelamente, foi também alterada a relação proposta entre as questões e os aspectos da satisfação que se desejava medir, isto é, a satisfação em relação a si, ao trabalho, aos colegas e à empresa.

Das 24 questões previstas no original e posicionadas em uma escala que variava de *concordo plenamente*, *concordo*, *indeciso*, *discordo* e *discordo plenamente*, restaram ao final 23, sendo que a identificação da resposta deveria situar-se em uma destas categorias: *muito certo*, *certo*, *indeciso*, *errado* e *muito errado*.

A relação mantida entre as questões e as diferentes dimensões da satisfação, adotada neste estudo de caso, foi a que segue: as questões 1, 3, 13, 14 e 18 referem-se à satisfação com a empresa, como estava previsto no original adotado; as questões 7 e 9, à satisfação no trabalho; as questões 2, 4, 6, 11, 12, 15, 16 e 23, à satisfação com os colegas; e a 22, à satisfação consigo mesmo.

Os casos de modificação efetuados dizem respeito às questões 5, 20, 8, 10, 17, 21 e 19. A questão 5, "eu faço o meu serviço do melhor modo que posso", referia-se à satisfação consigo mesmo, passando a indicar

³ GALLI, Tânia. *Influência do treinamento em grupo sobre mudanças de um sistema organizacional*. Porto Alegre, 1975.

satisfação com o trabalho, já a 20, "aqui ninguém diz mesmo o que pensa aos outros", referia-se à satisfação do indivíduo com os outros e passa a se referir à satisfação consigo mesmo. A questão "sinto-me bastante seguro para assumir riscos" é eliminada.

São introduzidas outras questões não previstas, como a 8, 10, 17 e 21, respectivamente: "eu sei o que fazer para ser promovido" (satisfação com a empresa); "tenho muitos amigos aqui dentro" (satisfação com os colegas); "meu chefe confia em mim"; e "para mim é indiferente trabalhar neste ou noutro grupo" (satisfação consigo mesmo).

A questão 19 que pertencia à categoria *satisfação do indivíduo consigo mesmo*, "o sucesso na vida de uma pessoa depende da sorte", é analisada separadamente.

Antes de o instrumento ser aplicado, foram realizadas reuniões com cada grupo de trabalho, tendo ele sido discutido de modo que não restassem dúvidas relativas ao significado de cada afirmação.

Por ocasião da reaplicação do mesmo teste em junho de 1980, das 44 pessoas que haviam respondido à primeira aplicação, apenas 28 permaneciam na empresa, o que levou à necessidade de se separar dentre as 44 estas 28. Isso foi possível porque nos testes constava o nome do respondente. Mas, se o fato de eles se terem identificado quando da primeira aplicação facilitou a tarefa comparativa, acredita-se também que tenha influído no sentido das respostas.

As pessoas dos grupos de extrusão, apesar de testadas inicialmente, não foram submetidas, sistematicamente, com as dos demais grupos da produção ao trabalho de grupo pela dificuldade de reuni-los em função do rodízio de horário, sendo que ora um grupo, ora outro trabalhava à noite. Mas também não puderam ser utilizadas como controle, porque eventualmente participavam das atividades de grupo.

Análise dos resultados obtidos após a aplicação do instrumento de medida de satisfação — setembro de 1979 (Anexo 3)

Na categoria *satisfação do indivíduo com a empresa*, chamaram atenção, em particular, as respostas dadas às questões 8, "eu sei o que fazer para ser promovido", e 14, "para o trabalho que eu faço deveria receber um salário maior".

Em relação à questão 8, 30% dos respondentes afirmaram não sabem os critérios de promoção; 14% estavam indecisos; e 56% achavam que o salário percebido não correspondia ao trabalho executado.

As respostas dadas à segunda categoria analisada – *satisfação do indivíduo com o trabalho* – também apresentaram dados interessantes: 82% afirmaram "eu faço o meu serviço do melhor modo que posso"; 27% não gostavam do que estavam fazendo; e 45% declararam não terem oportunidade de demonstrar no trabalho tudo que sabiam fazer.

Em relação à categoria *satisfação do indivíduo com os outros*, 84% afirmaram que se sentiam mais felizes num ambiente onde um colega ajuda o outro; 48% declararam que "a gente só deve se preocupar com o serviço da gente"; enquanto 64% reuniram aqueles que concordavam ou estavam na faixa dos indecisos em relação à questão que dizia "aqui ninguém diz o que pensa mesmo aos outros"; e 25% afirmaram que "aqui ninguém faz uso das boas idéias da gente".

Outro dado interessante é que apesar de a empresa não fornecer qualquer tipo de assistência aos funcionários além da refeição subsidiada, 52% afirmaram que "nesta firma o funcionário tem assistência". A interpretação que se poderia dar ao elevado índice de respostas afirmativas a esta questão seria que, considerando-se a faixa média de salário da população investigada, a alimentação subsidiada se apresenta como um sinônimo de assistência ampla.

O instrumento representava uma sondagem das percepções das pessoas com relação à organização, ao trabalho, as relações de chefia e também ao modo como se sentiam realizando o seu trabalho.

A partir da análise das respostas dadas, foram identificadas atitudes, sentimentos e comportamentos representativos de chefias autoritárias, de ausência de coesão grupal, de indefinição de política de recursos humanos, de entraves à participação, isolamento, de crise de confiança, apesar da inconsistência interna de algumas respostas. Procurou-se, então, identificar aqueles resultados representativos do perfil das relações operário x operário, operário x chefia, operário x empresa e se contrapôs a eles o modelo do que seria uma organização participativa (nos termos propostos por Likert em seu livro *Novos padrões de administração*), a qual o autor associa o incremento de satisfação. Foram assim identificados "espaços" a percorrer entre a situação encon-

trada e o modelo "ideal", sendo que o conteúdo e a escolha da técnica a ser utilizada em cada um dos encontros semanais mantidos com os grupos foram, determinados por esses "gaps" (hiatos).

As técnicas utilizadas foram, basicamente, o uso de jogos, a análise de situações de conflito extraídas da própria realidade, a dinâmica de grupo, a simulação, exercícios de livre criatividade, enfim a criação de situações que salientassem a importância da colaboração, do respeito e reconhecimento dos sentimentos e preferências pessoais, a importância e a necessidade de se confiar nas pessoas com quem se trabalha, a importância de a liberdade, aqui sinônimo de participação, ser usada com responsabilidade e uma série de outros aspectos, tais como a interdependência entre as partes de uma organização.

Na ocasião ainda não se tinha conhecimento do estado de desorganização administrativa em que se encontravam os demais setores da empresa, isso só veio a ocorrer mais tarde, quando as tentativas de reorganização do departamento de recursos humanos começaram a esbarrar em toda sorte de empecilhos causados, em grande parte, pela ausência de uma estrutura organizacional e administrativa adequada à política de administração de pessoal que se tentava implantar.

c) Avaliação de desempenho

Um elemento que despertou especial preocupação foi como efetuar promoções na empresa, fugindo aos esquemas tradicionais de avaliação.

As avaliações tradicionais, feitas sem a participação daqueles que estão sendo avaliados, servem para estabelecer salários, mas não permitem ao sujeito da ação compreender suas dificuldades, logo nada acrescentam em termos de propiciar estímulos ou permitir uma auto-análise que leve ao crescimento individual.

Por sugestão do empresário, foi utilizado o instrumento de avaliação de desempenho implantado em sua empresa no Rio Grande do Sul, fruto de uma adaptação da psicóloga da empresa ao instrumento então utilizado pelo Instituto de Desenvolvimento Empresarial do Rio Grande do Sul (IDERGS) para avaliação de seus funcionários (Anexo 4).

Esse instrumento pareceu ser adequado, porque, além de fornecer subsídios para uma política de promoções baseada na auto-avaliação, permitia à pessoa que estava sendo avaliada emitir sugestões sobre áreas

em que julgasse importante receber treinamento para o aprimoramento profissional.

O instrumento de avaliação de desempenho que foi adotado estava subdividido em sete partes: a) dados de identificação; b) relação das atividades no trabalho; c) principais atividades realizadas no semestre; d) avaliação do ritmo de trabalho; e) iniciativa e assiduidade; f) atribuição de nota representativa da atuação, sugestões e identificação de pontos fortes e fracos; g) o que necessita para fazer melhor o trabalho. Os itens a, b, c, e g são preenchidos pela pessoa que está sendo analisada, os itens d, e, e f, pelo superior hierárquico.

Foi realizada uma reunião com os supervisores a fim de discutir os itens que compunham a avaliação e de acertar um prazo para entrega das respostas, sendo que cada supervisor recebeu um número de exemplares igual ao de elementos de seu grupo de trabalho.

Verificou-se, por ocasião do recolhimento, que em algumas equipes faltaram instrumentos de avaliação, enquanto noutras o número de exemplares distribuídos fora excessivo, o que evidenciou que continuava ocorrendo deslocamento de pessoas de um grupo para outro sem comunicação ao setor de pessoal ou ao departamento de recursos humanos.

A partir dessa constatação, a constituição de todos os grupos teve de ser refeita, o que ocorreu várias vezes, quando se solicitou aos diretores e gerentes que evitassem deslocar operários de um setor para outro sem, pelo menos, informarem o setor responsável pelos assuntos de pessoal.

Na tentativa de identificar linhas de subordinação para se saber quem era responsável por determinado setor, partiu-se para a elaboração de um organograma da empresa. A idéia de elaborar um organograma já estava latente, uma vez que nas reuniões de diretoria, das quais participavam a psicóloga e a autora, se sentia que muito do que era discutido não era implantado em função de nenhum dos presentes se considerar responsável por qualquer área específica.

A elaboração de um organograma, acreditava-se, permitiria reconhecer as linhas formais de autoridade e subordinação, de tal modo que os responsáveis por uma área pudessem ser consultados e informados acerca da implantação de medidas que afetassem os seus subordinados. A tarefa proposta revelou-se de difícil execução, pois até então, apesar dos no-

mes formais, o diretor de desenvolvimento de produtos, o de comercialização, etc., todos interferiam diretamente em todas as áreas, sem que nenhum assumisse responsabilidade por qualquer delas.

Retornando à análise dos resultados da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, outro aspecto que se evidenciou foi o despreparo daqueles em posição de chefia para avaliarem seus subordinados, a tal ponto que o instrumento foi mais útil para avaliar os chefes pela forma como avaliaram seus subordinados do que para avaliá-los. O instrumento não tornou a ser usado, porque, ainda que tenha sido útil pela análise que permitiu dos chefes, não correspondeu ao objetivo para o qual foi aplicado.

d) "Turnover" e absenteísmo

Uma vez que o trabalho da autora tinha por objetivo preparar as condições para a implantação de um sistema de co-gestão, condições estas a serem expressas, em termos de recursos humanos, por uma participação responsável, refletindo-se na assiduidade e queda nos índices de "turnover", achou-se que seria indispensável estabelecer um controle sobre faltas, atrasos e "turnover", a fim de verificarse ocorriam ao longo do trabalho modificações no comportamento controlado por esses indicadores.

Paralelamente, julgou-se interessante observar a frequência de acidentes, embora o número dos mesmos não tenha sido considerado como indicador de satisfação.

Foi, então, montado um quadro a ser preenchido mensalmente pela chefe do setor de pessoal, através do qual se poderia acompanhar a ocorrência de faltas, atrasos e "turnover". Estes índices seriam o "termômetro" do trabalho realizado, partindo do pressuposto de que "pessoas que estão satisfeitas tendem a não faltar, a atrasar-se menos, assim como a permanecer mais tempo no emprego".

Como já foi dito anteriormente, quando foi criado o departamento de recursos humanos, os operários da produção já estavam divididos em grupos de trabalho por determinação do empresário, o qual buscava obter maior eficácia do processo produtivo.

A redistribuição das pessoas em grupos e das máquinas em função do produto que a autora encontrou por ocasião de sua contratação por si só

não trouxe modificações sobre a produtividade ou sobre as relações sociais dos operários entre si. Assim, passado o momento de sondagem, de levantamento e análise de dados, iniciou-se a atuação propriamente dita, objetivando "trabalhar" as relações sociais, de tal forma que as pessoas lotadas em cada grupo de trabalho desenvolvessem um sistema de relações interpessoais de troca, solidariedade e cooperação.

2.7 – Reuniões de grupo

A partir da análise das respostas dadas ao instrumento de medida de satisfação e dos dados coletados nas entrevistas individuais com os supervisores e entrevistas opcionais com os demais membros dos grupos de produção, conforme mencionado anteriormente, foram detectados aqueles posicionamentos incompatíveis, pelo alto grau de individualismo expresso, com o tipo de relacionamento esperado de pessoas que integrassem um grupo de trabalho. Compreendido como um grupo um conjunto de pessoas reunidas com vistas à realização cooperativa de um objetivo comum.

A autora optou pelo trabalho com os elementos da produção em dois níveis: promover reuniões com cada grupo e seu supervisor (grupo do tipo A); e reuniões apenas com os supervisores (grupo do tipo B). O primeiro tipo de reuniões objetivou levar ao desenvolvimento de atitudes pertinentes ao trabalho em equipe, e o segundo tipo voltou-se, especificamente, para as relações de chefia.

Os supervisores, em sua maioria operários qualificados, não tinham passado por qualquer forma de treinamento de relações humanas para desempenharem funções de chefia, permanecendo com o mesmo comportamento expresso quando desempenhavam funções apenas técnicas.

O sistema de treinamento grupal teve um aspecto comum aos dois tipos de grupos: o de permitir que indivíduos em treinamento realizassem observações sobre suas próprias atuações e compreendessem como funciona um grupo.

Os conflitos gerados no ambiente de trabalho, ao invés de serem ignorados, dissimulados, como tradicionalmente ocorre, eram aceitos como uma realidade, como um componente das relações entre pessoas. Analisava-se os componentes subjetivos por detrás dos fatos – a carga emocional que estava gerando o choque entre pessoas.

A solução para problemas de relacionamento pessoal, que estavam interferindo na eficácia do grupo, foi freqüentemente encontrada, fazendo-se com que os sujeitos envolvidos assumissem o papel de outros, ou outro, envolvidos na contenda a fim de terem percepção de o que estes sentiam.

Sentimentos como a angústia, o temor e o ressentimento eram trabalhados através de jogos e dramatizações, situações estas que permitiam a verbalização das dificuldades e a compreensão das motivações existentes por trás do comportamento expresso.

Nas reuniões com os diferentes grupo do tipo A, nem sempre foram abordados os mesmos assuntos. As reuniões iniciais – em função de suas características de "quebrar o gelo" e informar sobre as "regras do jogo", isto é, só iriam participar aqueles que o desejassem e os assuntos tratados não deveriam ser discutidos fora das reuniões de trabalho de grupo – foram uniformes para todos. À medida, no entanto, que passou a fase "explicativa", foram surgindo alterações nas técnicas, fruto das necessidades e dificuldades específicas a cada pequena comunidade de trabalho.

Primeira reunião (grupo tipo A): nesta foi utilizada a técnica *temores e esperanças*. A partir da listagem de temores e esperanças apresentados, a autora foi respondendo as dúvidas levantadas, posicionando o tipo de trabalho que iria ser realizado e o porquê desse trabalho. Foi enfatizada a intenção do empresário de estender aos operários participação nas decisões, a importância do trabalho em equipe e a necessidade de que eles aprendessem a trabalhar em grupo para se tornarem mais informados, possuidores de uma visão de conjunto e para terem reais condições de lutar pelos seus interesses, permitindo a realização simultânea de dois objetivos: melhorar as condições de trabalho e permitir à empresa um crescimento sadio, resultado da cooperação de todos.

Segunda reunião (grupo tipo A): no segundo encontro, foi utilizada a técnica *Cosme e Damião* com o objetivo de proporcionar a interação através do conhecimento pessoal. A técnica apresenta um grau de dificuldade simples e foi considerada adequada por criar uma situação de apresentação pessoal.

Terceira reunião (grupo tipo A): nesta reunião foi utilizada uma técnica semelhante à anterior. Cada um escolhe uma dentre diferentes

cores de guardanapos e deve, depois, dizer porque escolheu determinada cor. Esta técnica foi utilizada também com vistas ao conhecimento do outro.

Quarta reunião (grupo tipo B): assumindo o pressuposto de que um chefe deve possuir características especiais que justifiquem a sua escolha, é apresentada uma listagem de características a serem ordenadas de acordo com o grau de importância que cada um lhe atribui, como componentes do comportamento mais adequado para uma pessoa em posição de chefia. Executado o trabalho individualmente, o grupo deve buscar o consenso, comparando suas respostas à chave do exercício.

Quinta reunião (grupo tipo B): nesta reunião, solicitada pelo empresário, ocorreu a criação dos comitês de produção e a institucionalização do representante da produção. Verificando que não ocorriam modificações significativas na produtividade, o que atribuía à falta de interesse em racionalizar as tarefas e o processo produtivo, julgou que essa situação poderia ser alterada se fosse oferecida aos operários oportunidade de participarem mais ativamente no processo de tomada de decisões à nível de diretoria; o que, na sua opinião, os tornaria mais comprometidos e responsáveis. Para superar essa situação de desinteresse, determinou que fossem criados nove comitês, correspondendo ao número de equipes então existentes: recuperação, extrusão I, extrusão II, fibra, lanchas, marcenaria, matrizaria, manutenção e brinquedos. Cada comitê teria um coordenador indicado pela diretoria, o qual desempenharia as funções dos antigos supervisores. Ao coordenador de cada comitê caberia a tarefa de indicar três elementos de sua equipe para o comitê, e os demais membros do grupo votariam outros três, de tal forma que cada comitê decisório teria sempre um número máximo de sete elementos. Os membros desse comitê deveriam analisar as atividades do grupo, o sistema de trabalho, as dificuldades que sentiam para desempenhar suas funções e também sugestões para mudança, sugestões estas que chegariam à diretoria via representante da produção. O representante da produção seria um dos coordenadores dos comitês a ser eleito por maioria absoluta (50% dos votos mais 1), em votação secreta. Eleito o representante da produção, este deveria montar o comitê de produção, sendo três pessoas indicadas por ele dentre os demais coordenadores e três eleitos pelos próprios coordenadores dentre aqueles que não haviam sido indicados pelo representante da produção.

As modificações que o empresário implantou foram as seguintes:

- passava a existir um representante dos operários – o representante da produção – com direito a voto nas reuniões de diretoria;
- apesar de apenas o representante de produção ter direito a voto nas reuniões de diretoria, os demais coordenadores de equipe poderiam participar dessas reuniões e emitir sugestões;
- todos teriam possibilidade de colaborar nas decisões, porque embora apenas os coordenadores tivessem direito a voto nas reuniões do comitê de produção, todo aquele que quisesse participar poderia fazê-lo.

O empresário acreditava que institucionalizando canais formais para a "voz operária", esta se faria ouvir, permitindo, então, a identificação dos motivos responsáveis pela baixa produtividade e insatisfação concretizada nos índices de "turnover", faltas e atrasos.

Analisando a mesma situação hoje, acredita-se que a *falta de cooperação e o desinteresse*, então identificados, se deviam, pelo menos em parte, à desorganização administrativa, sendo um reflexo dela, isto é, a hipótese apresentada é a de que o comportamento apontado como *falta de interesse* seria antes um reflexo da desorganização geral da empresa.

Por ocasião da escolha do representante da produção, foi escolhido o supervisor de manutenção, o qual já trabalhara com o empresário no Rio Grande do Sul, e tinha familiaridade com o trabalho em equipes. A indicação desse supervisor era mais ou menos esperada, uma vez que era o único que possuía alguma familiaridade com o tipo de sistema de trabalho que estava sendo implantado. Mas, por outro lado, ficou uma dúvida sobre se teria condições de manter a liderança, já que os demais também se familiarizariam com o sistema em implantação. Em momento futuro se verá como o líder cai, passada a fase inicial de insegurança frente a uma situação nova e sem mais razão para a manutenção de um líder cujo prestígio residia no conhecimento.

Sexta reunião (grupo tipo A): esta reunião teve por objetivo discutir a importância de cada grupo, sendo solicitado que indicassem qual o grupo que, no seu entender, era mais importante à sobrevivência do sistema da empresa. A conclusão final foi a de que a empresa e cada grupo em particular, só seria eficaz se todos o fossem, isto é, foi levand-

tada a questão da interdependência entre os grupos e de a que a cooperação com outro grupo era, em última análise, uma cooperação com o próprio grupo.

Paralelamente ao trabalho realizado com os grupos de produção, foram sendo tomadas uma série de medidas de ordem prática, como a abertura de uma porta ligando o departamento de recursos humanos diretamente à zona da fábrica, facilitando assim o acesso dos operários, os quais, se identificara, sentiam-se constrangidos em passar pelo escritório, até então único caminho de acesso ao departamento.

Nesse período é também criada a Comissão de Prevenção de Acidentes (CIPA), bem como eleita uma nova diretoria para a associação de funcionários em virtude da crise de confiança dos associados quanto ao uso dos recursos da entidade.

A CIPA tinha uma diretoria indicada e não uma diretoria eleita como prevê a legislação. Reuniu-se então os membros dessa diretoria, cuja gestão iria até julho de 1980, e questionou-se a validade da realização de uma nova eleição, face a sua não-atuação e ao grande número de acidentes que vinham ocorrendo. Foram discutidas as dificuldades que seriam enfrentadas, quando se iniciasse uma política real de prevenção de acidentes, por esta diretoria não ter sido eleita pelo voto que lhe daria caráter de legitimidade e, assim sendo, sem forças para implantar suas decisões. Dessa discussão partiu a decisão de convocar uma nova eleição, na qual deveriam concorrer pelo menos duas chapas. Foi passada uma circular, informando e convocando aqueles que desejassem concorrer a apresentarem suas chapas num prazo de duas semanas.

O departamento de recursos humanos, junto com os membros da antiga diretoria, ficou encarregado de preparar a infra-estrutura necessária para a realização das eleições. Foram elaboradas cédulas eleitorais; confeccionada pelos próprios operários uma urna lacrada; enjambrada uma cabine de votação; acertados dia e hora; bem como constituída a mesa. Ao departamento de recursos humanos coube a responsabilidade de divulgar oficialmente a eleição, além de preparar a listagem contendo o nome de todos os funcionários da empresa. Concorreram duas chapas, e o processo eleitoral seguiu os moldes das eleições democráticas, aproveitando-se a experiência daqueles que já haviam sido mesários.

O eleitor assinava a lista, recebia a cédula, previamente elaborada e rubricada no ato pelo presidente da mesa, dirigia-se à cabine, votava e colocava a cédula na urna lacrada. Ao término da votação foram apurados os votos e declarada a chapa vencedora, estando na ocasião presente o diretor-presidente da empresa.

Por ocasião da primeira reunião da nova diretoria da CIPA, foram comunicados os elementos indicados pela direção, para compô-la junto com os representantes eleitos, conforme prevê a legislação da CIPA.

Todas as oportunidades, a exemplo dessa, foram utilizadas como parte de um processo educativo democrático, de tal modo que propiciassem situações de autoconhecimento, de entrosamento e de participação real, aproveitando-se, na medida do possível, experiências anteriores dos sujeitos envolvidos.

Aconteceram também uma série de situações não esperadas, como o caso de menores que eram ameaçados, ante a recusa de manterem relações homossexuais com um determinado supervisor, de virem a ser demitidos, situação esta que requereu um tratamento especial.

Com relação à área gerencial, foram mantidos contatos frequentes com os diretores e gerentes, geralmente ao final do expediente, onde, de modo informal, eram repassadas informações e colhidas sugestões sobre o trabalho em andamento.

Era comum que esses contatos resultassem na disposição para reuniões individuais, onde eram tratados assuntos de interesse de cada área, como contratação de mão-de-obra, problemas de faltas, desinteresse de determinado operário, definição do melhor horário para o trabalho com os grupos, bem como começou a evidenciar-se o conflito de áreas de responsabilidade e a inexistência de delimitação de competência.

Sétima reunião: fica determinada a suspensão do trabalho sistemático com os grupos da produção.

Por solicitação do diretor de desenvolvimento de produtos, foi determinada a suspensão das reuniões com os grupos de produção. Essa reunião com os grupos do tipo B foi para comunicar a decisão e colocar que, apesar de não mais virem a ser realizados, sistematicamente, os encontros quinzenais, o departamento de recursos humanos continuaria à disposição das equipes quando estas o solicitassem para algum assunto específico.

A empresa enfrentava sérios problemas técnicos de produção, agravados por problemas de confiança entre os diretores.

Como foi mencionado anteriormente, apesar de não se estar realizando uma atividade com datas preestabelecidas com os diretores e gerentes, mantinha-se contatos semanais com os mesmos, dentro do horário de trabalho e de acordo com as disponibilidades de horário de cada um, não apenas com o objetivo de mantê-los informados do que se estava realizando a nível de fábrica ou para solicitar a colaboração no atendimento das normas que estavam sendo implantadas, mas também com o intuito de sondar pontos de estrangulamento e a eficácia do trabalho, na medida em que os conflitos a nível de direção ou gerência, além da influência direta no processo produtivo, repercutiam nas atividades operárias.

Nessa ocasião constatou-se que mais de um diretor considerava de sua responsabilidade um determinado grupo de trabalho, tornando-se claro o porquê da existência de tantos desmandos.

Por outro lado, atividades que deveriam estar vinculadas a uma diretoria não eram aceitas como de sua competência pelo responsável da mesma. O gerente de vendas, por sua vez, comunicava-se diretamente com o chefe da produção da unidade de fibra, ignorando o diretor da área.

Face a esse tipo de constatação, advertiu-se o empresário da necessidade de se delimitar áreas de competência e responsabilidade e de se atentar para a implantação de certos procedimentos formais que consolidassem as decisões acordadas com os diretores e gerentes, porque o que se vinha observando, até então, era o não-cumprimento das decisões tomadas durante as reuniões de direção das quais se participava. A cada nova reunião aquelas questões para as quais havia sido tomada uma posição definitiva eram novamente colocadas e rediscutidas, porque aparentemente pouco havia sido realizado no sentido de consolidá-las. Começava-se, assim a entender melhor a origem de grande parte dos problemas, que pareciam depender da produção na área da fábrica.

Mas a situação era ainda mais confusa do que se poderia supor. Em uma reunião de diretoria realizada em outubro de 1979, ficaram muito evidentes os problemas resultantes da não-delimitação clara de competência.

O diretor de desenvolvimento de produtos acusou problemas de falta de matéria-prima para iniciar a moldagem das chapas para os carrinhos, declarando o representante da produção, também responsável pela

manutenção, que, mesmo que houvesse as chapas, seria impossível moldá-las, porque a máquina moldadeira ainda não estava completamente montada e que ele não dispunha de mão-de-obra suficiente para montá-la face ao acúmulo de trabalho em sua seção, desde que esta passou a ser responsável pelos chassis para os carrinhos.

O gerente financeiro também presente à reunião, por sua vez, declarou que não autorizava a verba necessária à contratação de mais pessoal, a menos que aumentasse o volume de vendas dos produtos já em comercialização, chegando-se assim a um impasse, que foi solucionado na mesa de discussões, pela decisão de incrementar as vendas do setor de fibra e de reduzir o estoque de eletroduto. Ficou também decidido que aqueles setores que não apresentassem rentabilidade seriam desativados, como mais tarde veio a ocorrer. Em abril de 1980, das unidades identificadas inicialmente, restavam os setores de: carrinhos, subdividido em cinco grupos (montagem com pintura, montagem sem pintura, moldagem, controle de qualidade e embalagem), fibra, manutenção, mecânica e extrusão.

Ainda como consequência da reunião que ocorreu em outubro, constatou-se que as determinações sobre o que e quando produzir na unidade de fibra eram ainda estabelecidas entre o gerente de vendas e o supervisor do grupo de fibra, ignorando a figura do gerente responsável pelo setor, o qual havia sido contratado exatamente para, além de resolver problemas técnicos desse setor e da extrusão, racionalizar a produção da fibra industrial e fibrolar (tanques, pias, etc.). Tiveram de ser elaboradas guias de solicitação e programação de produção.

Enquanto a programação inicial da autora havia sido a de criar as precondições indispensáveis à implantação de um sistema de co-gestão operária, realizando um trabalho sistemático de desenvolvimento de condições pessoais dos integrantes dos grupos de trabalho compatível com um sistema de participação nas decisões, constatou-se que a desorganização administrativa persistia também no departamento de recursos humanos, o que se tornou evidente quando da análise de porquê era impossível obter do setor de pessoal os dados referentes a "turnover", absentismo e atrasos que tinham sido previstos como controle do trabalho com os grupos.

Na mesma ocasião foram demitidos dois diretores, o que veio a facilitar a tarefa de definir áreas de competência, até então indefinidas

em função do excesso de pessoas na diretoria. Esta ficou reduzida ao diretor-presidente, diretor de produção e diretor de desenvolvimento de produtos. O diretor-presidente tinha por atribuições o contato com agentes de financiamento, bancos, definir a estratégia empresarial e demais contatos externos de alto nível com grandes fornecedores, participação em encontros, etc.

Ao diretor de produção foi atribuída a fabricação dos eletrodutos e Manutenção, mas, uma vez que não existiam gerentes para essas áreas, estabelecia contato diretamente com os supervisores de extrusão e manutenção ou mesmo com os operários. Era comum ele próprio participar de atividades de conserto das máquinas ou de adaptação de um modelo existente a necessidades novas. De origem humilde, iniciara sua vida como operário, em São Paulo, sua cidade de origem.

Ingressara na empresa, em Santa Catarina, quando foi feita a sociedade entre ela e outra de São Paulo, da qual era sócio. A sociedade foi rompida em janeiro, quatro meses após o seu início. Chamado a optar se retornaria a sua firma em São Paulo ou se permaneceria como sócio em Santa Catarina, optou pela segunda. Enfrentou sérias dificuldades para produzir eletrodutos, pois, apesar de excelente mecânico de máquinas em geral, não possuía conhecimento técnico sobre ponto de plastificação, aditivos, cargas, etc. O diretor de desenvolvimento de produtos ficava responsável pelo desenvolvimento de protótipos dos carrinhos, sendo assessorado por um desenhista. A par dessa atividade, deveria assumir a produção dos carrinhos e da fibra. Entretanto, assim como o diretor de máquinas, conhecia pouco acerca das propriedades do plástico, motivo que levou a empresa à contratação de um profissional em química. Esse profissional, já referido anteriormente, apesar de excelente químico, também não estava ambientado com plásticos, sendo que a assessoria que poderia dar ficava, por essa razão, muito prejudicada.

Não havia na diretoria nenhum elemento responsável pela área administrativa, o mesmo se verificando a nível de gerência, onde havia o gerente de recursos humanos, o gerente financeiro, e o de vendas, não existindo também a nível de escritório uma pessoa encarregada dos aspectos administrativos. As atividades administrativas do escritório achavam-se sob a responsabilidade do gerente financeiro, o qual era, por sua vez, bastante desorganizado. Apesar de a definição de atribuições des-

crita certamente ter deixado ainda áreas a descoberto, representou, no entanto, a primeira tentativa de se identificar quem era responsável pelo que; e foi só a partir daí que se tornou possível buscar soluções para os problemas constatados.

Não se entrará em detalhes quanto às medidas tomadas, as guias criadas com vistas a contornar pontos de estrangulamento do processo produtivo e mesmo possibilitar a organização de dados, fossem eles de produtividade por setor, tempo de ociosidade de determinada máquina, acompanhamento de matéria-prima, etc., mas foi a delimitação de áreas de competência que possibilitou uma série de informações indispensáveis a qualquer tipo de controle ou previsão financeira da empresa.

Aparentemente com o objetivo de colaborar na solução dos problemas da empresa, o representante da produção solicitou, nessa mesma época, em nome do grupo de supervisores, autorização para se reunirem de 15 em 15 dias em horário e local de trabalho, a fim de discutirem assuntos de interesse dos operários ou do serviço. Autorizados os encontros, sugeriu-se que apresentassem uma ata dos assuntos tratados com o objetivo de sistematizar eventuais reivindicações, de tal forma que não caíssem no esquecimento. Como resultado do primeiro encontro, foi apresentada uma ata solicitando autorização para darem início a um sistema de manutenção preventiva na empresa. Até então, o único tipo de manutenção existente era a corretiva. A solicitação foi apresentada pelo próprio representante de produção na direção, não tendo sido, entretanto, implantada. Por que não foi implantada é um fato para o qual não se tem resposta. Uma hipótese é que, apesar de a proximidade física com a situação dar ao grupo maiores condições de identificar um problema real não levantado pelo diretor responsável, esse grupo não teria, no entanto, condições de se auto-organizar para implantar o processo, não sendo capaz de transformar a idéia em ação. Outra hipótese seria que, uma vez que o representante de produção era também coordenador da manutenção, a proposição, embora tenha sido apresentada como do grupo, na verdade fosse uma proposição dele, com a qual o grupo teria concordado sem, no entanto, sentir a importância de fato, daí não ter-se empenhado em executá-la. Um elemento que vem ao encontro dessa hipótese é que, durante as reuniões de diretoria, do coordenador de manutenção, então representan-

te da produção, era cobrada a responsabilidade pelo atraso da produção, causado por problemas das máquinas.

Acredita-se que a presença desse operário nas reuniões de diretoria foi bastante prejudicada pelo clima de procura do "bode expiatório" que assumiam essas as reuniões. Se junto ao grupo de coordenadores de equipes ele adotava uma postura crítica, questionando e assumindo a coordenação dos encontros, já nas reuniões de diretoria ele se mantinha calado. Essas reuniões eram tumultuadas, todos se achavam com competência para intervir em todos os assuntos, mas ninguém assumia responsabilidade por nenhuma área em particular, assim os problemas apresentados como "bola de fogo" pulavam de mão em mão indo estacionar nas mãos do mais fraco, o operário.

Se a imagem que o representante da produção deixava nas reuniões de diretoria era de mansidão e aceitação da culpa que lhe era imputada, de volta ao grupo de seus pares expressava-se de forma crítica, externando a sua descrença no futuro da empresa. E em relação ao trabalho, apesar de não se negar a fazê-lo, trabalhava com capacidade aquém da sua e em ritmo lento, desencadeando uma verdadeira "operação tartaruga".

Como os membros da diretoria não conseguissem chegar a um acordo entre si, o que só veio a ocorrer após a demissão dos diretores de comercialização e produção, houve um momento em que a empresa estava dividida em dois blocos: o dos diretores com poder formal, mas sem força porque não conseguiam chegar a um consenso acerca do que e como fazer, e o dos supervisores e operários sem poder formal, mas com o poder de fato, uma vez que, não havendo um sistema de organização de produção, a produtividade dependia do interesse e da capacidade deles em se organizarem para produzir.

Essa situação chegou a tal ponto que, após a demissão dos dois diretores, quando se decidiu pela adoção de algumas mudanças no sistema de produção, o empresário pensou em demitir o representante da produção pela impossibilidade de fazer frente ao "boicote" decretado. Essa demissão só não ocorreu por resistência imposta pelo diretor de desenvolvimento de produtos. Mas foi com vistas à modificação da situação de "boicote" que em janeiro de 1980 o empresário determinou a alteração do elemento de legitimação do poder do supervisor e representante como se verá adiante.

Ainda em relação às reuniões de diretoria, cabe salientar que, além dos diretores, gerentes, assessores e do representante da produção, participava o presidente da associação dos funcionários. A associação dos funcionários, criada em maio de 1979, pertenciam todos os funcionários da empresa, contribuindo com 1% de seu salário mensal, sendo que a empresa cooperava com uma quantia igual à arrecadada. Aquela contribuição não era obrigatória, mas recolhida compulsoriamente, a menos que a pessoa em questão solicitasse não querer contribuir.

A associação chegou a despertar para atividades culturais, tendo instituído dois quadros murais, um junto à portaria e outro no refeitório, onde se afixavam comunicados, piadas, sátiras, artigos, versos e caricaturas elaboradas pelos próprios funcionários. A idéia era tomar conhecimento do potencial humano existente e, futuramente, transformar o mural num jornal dos funcionários. Entretanto o jornal não chegou a ser implantado, e a associação adquiriu um caráter de lazer e esportivo, patrocinando jogos de futebol, excursões, churrascos comemorativos, distribuindo brinquedos, brindes pelo Natal, etc., e, mais adiante, conseguiu uma sala dentro da fábrica que passou a ser um centro de jogos utilizado durante o período de almoço ou intervalos de lanche.

Oitava reunião (grupo tipo B): este encontro teve por objetivo levar os supervisores a uma auto-avaliação de seu comportamento nas reuniões do grupo de supervisores, como também acompanhar as atividades realizadas sem, no entanto, intervir diretamente. O que se avaliou não foram as idéias, contribuições individuais, mas o processo de participação em si. Esta reunião ocorreu, apesar de estarem suspensas as reuniões sistemáticas, como forma de acompanhamento de uma atividade nova — as reuniões independentes dos supervisores.

2.8 – Reorganização do departamento de recursos humanos

2.8.1 – Reorganização administrativa

Corria o mês de dezembro, haviam sido suspensas as reuniões quinzenais com os grupos de produção e persistia a desorganização administrativa do departamento de recursos humanos, o que culminou com a saída da gerente da área.

A partir desse momento, a autora foi designada para assumir o cargo de gerente administrativo do setor, no que foi posteriormente assessorada por um elemento com prática em aspectos burocráticos.

Mas a ação da nova gerente de recursos humanos não se limitaria apenas à correção de distorções em sua área, sendo-lhe solicitado também que auxiliasse na reorganização processual de toda a fábrica, para o que criou uma série de guias, como acompanhamento de material, controle de estoque, guia de compras, de tempo de máquinas paradas, boletins diários de entrega de produtos, de programação e solicitação de produção, às quais somaram-se as de solicitação de mão-de-obra, autorização para saída e outras que passaram a ser utilizadas como sustentação do trabalho de reorganização administrativa do setor de pessoal que entendeu deveria implantar face o seu novo papel na organização.

Inicialmente, é feito um levantamento dos cartões-ponto, quando é identificada a impossibilidade de sua leitura, o que determinou o início de uma verdadeira campanha de conscientização dos trabalhadores quanto à importância legal desse instrumento.

Feito o levantamento e identificados aqueles que batiam cartão-ponto, foi estabelecido que só teria direito a receber hora extra o funcionário que possuísse cartão. Aqueles que não estavam acostumados ao sistema de cartão, ou por serem chefes, ou por terem sido dispensados por alguma razão, deveriam optar, podendo, se assim o desejassem, permanecer no sistema ao qual estavam habituados, mas foi-lhes explicado que não bater ponto implicaria um grau de responsabilidade e liberdade, cujo custo seria eventualmente trabalhar mais sem receber remuneração por esse serviço, a exemplo do que ocorria a nível de gerência e direção, e também por ser impossível computar o número de horas extras trabalhadas, inexistindo o cartão-ponto.

Os funcionários foram treinados para bater o ponto, instruídos sobre sua importância e chamados para reorientação quando cometiam erro. Para tal, teve de ser instituído um sistema diário de controle, o que foi possível face ao número relativamente pequeno de funcionários.

Na mesma ocasião, foi adotado o uso de fichas Record para controle de faltas, atrasos, atestados, fêrias, acidentes, bem como para observações gerais, úteis no momento de se estabelecer promoções.

Ainda para facilitar o manuseio dos cartões-ponto, o sistema de

controle passou a ser de 19 a 30 de cada mês e não mais de 26 a 25, ficando acertado que o pagamento ocorreria no dia 5 do mês seguinte. Para o controle das horas extras trabalhadas, foram criadas guias especiais, cuja autorização de uso cabia ao supervisor do grupo, e que deveriam ser entregues diariamente. No caso de o supervisor não permanecer na fábrica além do expediente, o vigilante ficaria responsável pelo recebimento dessas guias, tomando, assim, conhecimento dos funcionários autorizados a permanecerem na empresa fora do horário normal de expediente.

Ao lado desse trabalho de esclarecimento e definição é feito o cadastro efetivo e atualizado de todos os funcionários e solicitado à direção e gerências que evitem a constante troca dos elementos que compõem cada grupo, ou que pelo menos informem o departamento de recursos humanos das modificações efetuadas, sendo apresentados exemplos práticos demonstrativos dos problemas decorrentes da ingerência de uma sobre a outra.

Um caso dessa ordem que ocorreu e causou uma série de transtornos e inclusive afetou os custos da empresa foi quando um diretor realizou, sem consultar o departamento de recursos humanos, a contratação de um operário, atribuindo-lhe um salário baseado na remuneração de outro operário de igual função, sem notar que no total percebido por esse operário já estava incluído o somatório das horas extras trabalhadas.

Para não desautorizar esse diretor, foi determinado que a empresa assimilasse o erro cometido, para o que foram elevados os salários de todos aqueles que desempenhavam a mesma função que iria exercer o novo contratado.

2.8.2 – Criação de um quadro funcional para a empresa

Dando prosseguimento ao trabalho de reorganização do setor de pessoal, foi elaborado um quadro geral de funções e salários. Para a montagem desse quadro, foi feito um levantamento preliminar das atividades, não apenas a que cada funcionário na empresa estava exercendo, como também já tinha realizado ou poderia realizar, embora para fins de classificação funcional fossem consideradas apenas as informações referentes à atividade que exercia de fato. Como resultado desse estudo foi elaborado um quadro funcional com 12 categorias salariais e

descrição dos pré-requisitos para o preenchimento de cada função, tendo-se procedido também a uma análise funcional, especificando as características e o perfil indispensável ao preenchimento de cada vaga.

Esse quadro era constituído de três grandes níveis. No primeiro estavam os ajudantes gerais, percebendo pelo menos 20% acima do salário mínimo para a categoria na região – ajudantes gerais eram todos aqueles contratados para trabalho não-qualificado, fossem funcionários mais antigos ou recém-admitidos.

No segundo nível estavam os auxiliares de produção, distribuídos em cinco categorias: auxiliar I, II, III, IV e V. Eram operários com alguma qualificação, mas sem condições de operar uma máquina sem supervisão. O salário desse nível variava de um pouco acima do anterior a dois e meio salários mínimos.

O terceiro nível era formado pelos operários qualificados, subdivididos em duas categorias: meio oficiais (MO) e oficiais (O). A categoria meio oficial, apresentando as subcategorias MO-I, MO-II e MO-III e os oficiais, em três subcategorias, ou seja, O-I, O-II e O-III. Era considerado meio oficial o operário capaz de utilizar qualquer utensílio ou máquina relacionado ao exercício de sua função sem supervisão, porém sem condições de efetuar a manutenção da máquina. Enquanto que o oficial era todo aquele capaz de efetuar a manutenção e controlar a produção das máquinas ligadas ao exercício de sua função (Anexo 5).

As subcategorias I, II, III, tanto para os meio oficiais como para os oficiais, referiam-se ao número de funções que um operário tinha condições de realizar. Assim, um operário em condições de realizar as funções de torneiro e serralheiro, mas sem condições de fazer a manutenção das máquinas que necessitaria para o desempenho destas funções, era enquadrado como MO-II.

Esse quadro foi o primeiro passo no sentido de determinar uma política de salários, de tal modo que a igual trabalho correspondesse igual remuneração, e, por sua vez, foi muito útil para o estabelecimento de promoções, pois, sendo ele constituído por faixas salariais e competências, permitia que as promoções obedecessem a um critério justo.

2.8.3 – O estabelecimento de critérios para a promoção

A descrição dos pré-requisitos indispensáveis ao cumprimento de determinada função constituiu-se, também, em fonte de orientação para a seleção de mão-de-obra eventualmente necessária. Dos sistemas de recrutamento adotados, os mais eficazes foram a utilização do cadastro do Sistema Nacional de Emprego(SINE) e a consulta a fichas deixadas junto à portaria da fábrica e preenchidas pelas pessoas que ali acorriam em busca de emprego.

Além dos elementos como assiduidade e qualificação profissional, passaram a ser considerados para fins de promoção o tempo de serviço na empresa e os dados colhidos durante o trabalho com os grupos, onde se procurava avaliar iniciativa, capacidade de liderança e relacionamento com os colegas. A avaliação de desempenho, à qual se tinha atribuído, inicialmente, o peso maior no estabelecimento de promoções, é relegada a um segundo plano, face à dificuldade de os supervisores avaliarem adequadamente seus subordinados conforme anteriormente relatado.

Ainda assim o superior era ouvido, mas, ao invés de ser o elemento determinante no processo promocional, passou a ser um elemento associado a outros mais objetivos, como a ficha individual de controle diário de cada funcionário preenchida, por sua vez, pelo chefe de pessoal.

Foi instituído, ainda, um sistema de registro de promoções a fim de evitar que uma promoção anterior viesse a ser absorvida por ocasião de dissídio; e todo funcionário promovido receberia uma carta explicando as razões de sua promoção.

Ocorreram ainda uma série de modificações no departamento de recursos humanos, como o reescalonamento de horário para menores encontrados trabalhando à noite, estabelecimento do limite de horas extras e do teto máximo de endividamento do operário junto à empresa.

Os operários estavam acostumados a comprar produtos fabricados na empresa diretamente do departamento de vendas, o qual, posteriormente, comunicava o valor ao departamento financeiro, que, por sua vez, enviava as duplicatas para o chefe de pessoal descontar do funcionário por ocasião do fechamento da folha de pagamento. O que ocorria é que o débito acumulado por sucessivas compras ocasionava de operários terem uma parte significativa de seu salário comprometida junto à empresa na compra de bens que não os de primeira necessidade.

Para evitar a repetição desse fato, determinou-se que qualquer venda para funcionário, que implicasse parcelamento da dívida, só poderia ser realizada de acordo com a gerência de recursos humanos, que estabelecera um limite máximo, proporcional ao salário, de endividamento permitido.

Foram atualizadas as carteiras profissionais, as fichas de cadastro de funcionários, solicitados exames médicos daqueles que ou tinham o seu vencido ou que não o tinham apresentado por ocasião da admissão, bem como foram adotadas normas legais para o cálculo de horas extras, adicional noturno, domingos e feriados, etc.

Foram feitos contatos junto ao INPS e encaminhados todos os funcionários à abreugrafia. Esse atendimento se iniciou pelo setor de fibra devido à constatação de um caso de tuberculose no setor. Por ocasião do retorno desse funcionário à empresa, ele teve de ser várias vezes remanejado para poder ser aproveitado em função daquela doença. A primeira tentativa foi junto ao setor de moldagem de carrinhos, de onde teve de ser transferido em virtude do calor emitido pela moldadeira, sendo que foi finalmente aproveitado no almoxarifado, ficando encarregado do controle de estoque — saída e entrada de materiais.

A atividade de reorganização administrativa do departamento de recursos humanos levou aproximadamente três meses e foi só a partir de março de 1980 que a situação se encontrou regularizada, apesar das dificuldades enfrentadas para implantação das novas medidas. A aceitação destas pelos operários ocorreu na medida em que foram percebendo que o novo sistema permitia um tratamento mais eqüitativo e o atendimento de reivindicações antigas, como a atualização de suas carteiras profissionais.

No que se refere à direção, esta aparentemente aceitou o novo sistema, uma vez que agora dispunha de dados para promoções e avaliação de determinado funcionário, e mesmo o processo de contratação se processava mais rapidamente, pois o "banco de mão-de-obra", isto é, o fichário contendo os dados daqueles que vinham buscar emprego junto à portaria da empresa, associado ao fato de se conhecer não apenas as funções que cada funcionário desempenhava, como também as que poderia realizar, agilizava o atendimento das solicitações de mão-de-obra qualificada, um dos problemas de mais difícil atendimento na região.

Foi realizada também, em função das reclamações referentes ao serviço do refeitório, uma análise de todos os custos e produtos que estariam sendo ali consumidos, tendo-se constatado uma grande defasagem entre o que era de fato consumido e o que era comprado. O que tornou possível, a partir da elaboração de um cardápio equilibrado, fornecer refeições de melhor qualidade por um custo inferior.

A empresa assumia, por determinação do empresário, 2/3 do custo de alimentação, assim como oferecia gratuitamente pão e leite nos intervalos de lanches.

2.9 – A criação do sistema de representantes eleitos pelos funcionários

Em janeiro de 1980, foram introduzidas novas modificações na estrutura do sistema de equipes de trabalho em função de três fatores: os resultados da avaliação de desempenho realizada em outubro de 1979; as informações coletadas nas entrevistas com alguns supervisores no mesmo período; e o fato de não estar ocorrendo queda nos índices de "turnover" e absenteísmo conforme era esperado (Anexo 6).

A associação desses elementos à postura crítica que alguns supervisores adotavam em relação a seus subordinados, aos quais atribuíam de forma genérica desinteresse em progredir, falta de iniciativa, irresponsabilidade e a não-ocorrência de incremento significativo de produtividade, levou o empresário a questionar se parte do esforço que estava sendo realizado com vistas ao crescimento individual, à satisfação e ao aumento de produtividade não estaria se perdendo face à atuação de supervisores autocráticos e punitivos.

Em última análise, o que se questionava era se a tentativa de abrir novos canais e formas de participação na decisão, no sentido de modificar a estrutura do poder e de aumentar a satisfação, não estaria sendo confundida e anulada na medida em que persistiam chefias despóticas, tendo simplesmente ocorrido uma transferência da autoridade sobre grupos – dos diretores para os supervisores –, talvez ainda mais autocráticos, porque não estavam acostumados a decidir e a mandar e também por, provavelmente, se estarem sentindo pressionados e angustiados com a insistência sobre a produtividade.

Face a essas suposições, o empresário determinou a alteração da estrutura de poder das chefias, e em janeiro de 1980 é, assim, implantado o sistema de equipes de trabalho, deixando de existir a figura do supervisor tradicional.

Pelo novo sistema, cada equipe passou a ter um coordenador eleito pelos membros do grupo, o qual não necessariamente era o elemento mais qualificado. O elemento de legitimação da autoridade do coordenador da equipe deixou de ser o capital, uma vez que ele não é mais indicado pelos detentores dos meios de produção e passa a ter sustentação no próprio grupo. É importante salientar que com essa medida o empresário queria também fazer com que os supervisores, os mais qualificados e melhor remunerados, voltassem a trabalhar efetivamente, porque o que se vinha observando é que eles se mantinham cada vez mais afastados do trabalho prático.

A implantação do sistema de equipes autogestoras foi precedida pelo desligamento da empresa daqueles sujeitos, cujas características individuais se expressavam em comportamento incompatível à adaptação e à integração em um sistema de produção baseado na liberdade e responsabilidade.

Para evitar que aqueles que permaneceram na empresa sofressem o temor de novas demissões, assegurou-se que qualquer desligamento futuro deveria ser sugerido e ter o consenso do grupo da pessoa em questão.

2.10 — A implantação das metas de produção, do incentivo financeiro e da estabilidade no emprego

Ainda em janeiro de 1980 foi introduzido, por determinação do empresário, o incentivo financeiro à equipe que atingisse a meta de produção fixada para o mês.

A meta de produção do grupo foi determinada em reunião de diretoria, entre os diretores e o representante de cada grupo. A diretoria apresentou o que calculou deva ser a meta do grupo, levando em conta para sua fixação os custos fixos e variáveis da atividade produtiva. Nos custos fixos, estavam incluídos os salários, encargos sociais diversos, depreciação do prédio e das máquinas, taxas de administração, rateio de manutenção e, nos custos variáveis, a matéria-prima, energia, impostos,

despesas financeiras, frete e comissões. Ao somatório desses custos foi acrescido um lucro mínimo de 10%, sendo que o valor final assim obtido seria a meta que o grupo deveria atingir para fazer jus ao incentivo.

Se o representante do grupo não concordasse com a meta estipulada, ele deveria apresentar sugestões de alteração que tanto podiam ser a racionalização da produção como a diminuição do custo, ou outra qualquer que julgasse pertinente, mas a meta era geralmente aceita, uma vez que seu cálculo não era aleatório, mas baseado em valores reais.

Pelo sistema de incentivo financeiro, toda equipe que cumprisse a meta de produção estipulada teria direito a um prêmio igual a 20% do total de sua folha de pagamento, o qual era rateado, entre todos, proporcionalmente ao salário.

"A priori", desde que o grupo atingisse a meta, todos os membros teriam direito ao prêmio de produtividade, exceção feita àqueles que tivessem faltado ou se atrasado. Nesses casos havia uma perda, para cada ocorrência, de 20% do incentivo previsto. A diferença entre o valor do incentivo previsto para o grupo e o somatório dos valores recebidos individualmente, uma vez que, geralmente, o valor previsto era maior que o recebido devido à ocorrência de faltas e atrasos, era redistribuída entre aqueles sujeitos que não haviam incorrido em penalidades.

Para o rateio do excedente não era mais obedecido o critério de proporcionalidade salarial por se acreditar que, se um grupo havia atingido sua meta, mesmo sem o comparecimento de algum de seus elementos, e já tendo sido premiadas as diferenças individuais de competência, qualificação e responsabilidade pela aplicação do critério de proporcionalidade salarial, o que se deveria premiar agora era o esforço coletivo, a cooperação entre colegas.

Cabe ainda salientar que as faltas ou atrasos mesmo justificados implicavam perda de incentivo, determinação adotada para contornar os atestados "frios" e a liberalidade de algumas chefias.

A sistemática adotada para o grupo de manutenção era um pouco distinta. Por não possuir um produto final objetivamente mensurável, o recebimento de incentivo era proporcional ao número de grupos que atingissem a sua meta. Na ocasião existiam quatro grandes grupos na empresa: brinquedos (brinquedos e mecânica), responsável pela pintura e chassis dos carrinhos; extrusão, trabalhando 24h por dia; fibra (fibra e

matrizaria); e manutenção (marcenaria, pintura e manutenção propriamente dita).

No primeiro mês da introdução do incentivo financeiro, janeiro de 1980, apenas a extrusão atinge a meta de produção prevista. Assim, coube à manutenção o rateio de 35% do total de sua folha de pagamento.

O sistema de incentivo atuou também como elemento de controle da solicitação de admissão e demissão. Uma vez que o recebimento do incentivo ficava condicionado ao cumprimento da meta de produção, e gastos com pessoal era um dos custos computados para o estabelecimento do valor da meta, a contratação de um novo elemento para o grupo implicava aumento de despesa e, conseqüentemente, uma meta maior. Assim, também um elemento que faltasse, ou não assumisse sua parte, estaria ocupando o lugar e percebendo o salário de outro que poderia contribuir produtivamente com o grupo.

Pela forma como foi proposto o sistema de incentivo financeiro, o recebimento do prêmio individual dependia do esforço cooperativo, e só na medida em que todos trabalhassem com igual dedicação, de acordo com suas capacidades e habilitações, é que se tornaria possível realizar a meta.

Uma vez estabelecida as "regras do jogo", é dada ao grupo total autonomia de organização, de pedir o desligamento ou contratação de um novo elemento, tendo sido criada a *guia de colocação em disponibilidade*, que seria utilizada para solicitar o afastamento daquele elemento que o grupo considerasse como entrave à realização da meta.

O elemento colocado em disponibilidade não era demitido, entretanto, automaticamente. Nesses casos, buscava-se dentre todos os grupos um que estivesse com falta de mão-de-obra e disposto a absorver o elemento não-adaptado a outro grupo. A demissão só ocorreria se a pessoa não fosse aceita por nenhuma equipe.

Quando foi criada a guia de colocação em disponibilidade, não foram dadas maiores explicações sobre quando seria o momento oportuno de fazer uso dela. Observou-se, entretanto, que, naqueles casos em que chegou a ser posta em prática, o grupo empreendera um processo anterior de readaptação do indivíduo, sendo que a autora, responsável pelo departamento de recursos humanos, foi chamada em todas as ocasiões em que essa guia foi utilizada, para auxiliar na busca de uma solução.

Analisando-se a situação da empresa a partir da criação das equipes autogestoras, constatou-se o surgimento de dois tipos de problema. De um lado, a dificuldade dos representantes de grupo em operacionalizarem a consecução da meta acertada com a diretoria. Eles tinham conhecimento da meta, mas não recebiam orientação sobre como viabilizá-la, ficando sob sua inteira responsabilidade a organização da produção e, o que é igualmente importante, fazer com que os operários obedecessem sua orientação.

Por outro lado, como a autoridade do representante emanava do voto, o grupo poderia destituí-lo a qualquer momento. A impressão que se tinha é que o representante era respeitado e que era aceita sua autoridade enquanto capaz de assegurar o cumprimento da meta e o recebimento do incentivo.

Ao final dos meses de janeiro e fevereiro, período no qual vigorou o sistema de incentivo financeiro, verificou-se uma queda significativa nos índices de "turnover", atrasos e faltas, o que ficou ainda mais evidente em fevereiro, após a distribuição do prêmio de produção à equipe que atingiu a meta -- a extrusão. Os demais setores não atingiram a meta estipulada por razões diversas. O setor de fibra enfrentava, na época, um sério problema de liderança. Por ocasião da fusão do setor de fibra com o de matrizaria, ficaram lotados na mesma equipe dois antigos supervisores, e o preterido na votação para escolha do líder da equipe não estava se adaptando à liderança exercida pelo outro. Essa equipe exigiu um tratamento particularizado para superar os problemas constatados.

A solução à problemática identificada foi encontrada após a realização de sucessivos confrontos dos elementos do grupo com seus próprios sentimentos, apresentados não como um elemento abstrato, mas como um fato concreto e através da verbalização das emoções reprimidas.

Já a equipe de brinquedos não foi capaz de cumprir a meta para o mês por problemas de fornecimento de matéria-prima e de dificuldades do líder eleito na coordenação do processo de produção. O produto final desse setor dependia de uma série de processos e componentes que, a menos que fossem realizados e elaborados com extrema racionalidade, resultariam em "tempos mortos" e impossibilidade de realização da produção estipulada.

Mais tarde, o coordenador da equipe de brinquedos demitiu-se, sendo substituído por outro elemento, e a produção triplicou.

A adoção da sistemática de chefias eleitas pelos membros do grupo, entretanto, não apresentou o resultado esperado em termos de produtividade, e, para evitar o desmoronamento do sistema de equipes autogestoras, o empresário determinou que, naqueles grupos onde a meta não havia sido atingida, se processasse uma nova eleição de representantes, mas que deveriam ter, agora, como pré-requisito a condição de qualificados.

Por algum tempo ainda permaneceu com os grupos a prerrogativa de solicitar a demissão ou admissão de pessoal, mas progressivamente verificou-se a intervenção do diretor ou do gerente do setor de produção.

É importante recordar que o sistema de equipes autogestoras havia sido institucionalizado, por determinação do empresário, com o intuito de contornar a incompetência administrativa identificada em algumas gerências ou diretorias.

Ele acreditava que os operários, por estarem mais próximos da origem dos problemas, que supunha fossem de ordem técnica, teriam melhores condições de encontrar as soluções adequadas e que o fato de a autoridade dos representantes passar a ser legitimada pelo grupo permitiria um grau maior de expressão das potencialidades latentes.

Todavia o comportamento de parte da população operária não correspondeu às expectativas do empresário. Havia aqueles que agiam cooperativamente, obedeciam ao sinal, esforçando-se na busca de soluções, ao lado de outros que não atendiam às determinações do responsável pelo grupo, alegando: "ele não manda em mim". Um outro elemento que também parece não ter sido suficientemente considerado foi o despreparo técnico e condições de liderança dos representantes.

Ao final do mês de fevereiro agravou-se o problema de fornecimento de matéria-prima, o que levou à impossibilidade de serem estabelecidas metas de produção, e, em consequência, auto-extinguiu-se o sistema de incentivo financeiro. A partir daí começaram a se acentuar os desvios de comportamento, culminando com o pedido, em fins de abril, por parte dos representantes de que retornasse o antigo sistema de chefias com o poder de aplicar sanções.

Não dispondo mais do sistema de incentivo, que funcionava como ele-

mento auto-regulador e de legitimidade da autoridade, e nem sempre havendo trabalho para todos em decorrência da falta de insumos para a produção, as chefias não conseguiram fazer com que os elementos do grupo executassem as tarefas propostas, respeitassem o sinal ou mesmo que permanecessem junto ao setor de trabalho.

Em maio foi, então, suspenso o sistema de representantes eleitos e foi comunicado que as pessoas em posto de chefia voltariam a desempenhar as funções tradicionalmente associadas à chefia, isto é, com autoridade emanando do nível hierarquicamente superior e com poder de aplicar sanções.

2.11 — A reaplicação do instrumento de medida de satisfação

Como foram muitas as variáveis introduzidas ao longo do processo e sobre as quais não se dispunha de controle — a introdução do incentivo financeiro, o estabelecimento de equipes autogestoras, a estabilidade no emprego, etc. —, tornava-se difícil mensurar até que ponto a queda constatada nos índices de "turnover" e absenteísmo, inicialmente adotados como indicadores de satisfação, se devia ao fato de os operários estarem mais satisfeitos em resultado das práticas de desenvolvimento dos recursos humanos adotados, ou pela introdução, principalmente, do incentivo financeiro.

É então reaplicado o instrumento de medida de satisfação para se comparar a satisfação dos sujeitos do processo nos dois momentos, antes e depois do trabalho que a autora realizou com os grupos da produção (Anexo 7).

Analisando-se os resultados obtidos, constatou-se que, entre a primeira e a segunda aplicações, o percentual de respondentes que se achavam indecisos em seus sentimentos relativos à empresa, ao trabalho e aos outros aumentara consideravelmente, o mesmo não ocorrendo apenas em relação à satisfação consigo mesmo, categoria esta onde permanecera estável o total de indecisos conforme mostra o quadro a seguir.

INSTRUMENTO DE MEDIDA QUANTO À SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO	PERCENTUAL DE INDECISOS	
	Out./79	Jun./80
À empresa	12,50	23,22
Ao trabalho	1,19	14,28
Aos outros	6,43	12,14
Consigo mesmo	10,71	9,53

FONTE: Anexo 8.

Em relação à satisfação com a empresa, dos 64,28% que se declararam satisfeitos em 1979, apenas 54,76% permaneciam satisfeitos em 1980.

Comparando-se o decréscimo observado no total de pessoas satisfeitas com a empresa ocorrido entre 1979 e 1980, constatou-se que este não se referia, como seria de esperar, a um significativo acréscimo de pessoas não-satisfeitas, pelo contrário, o número de pessoas não-satisfeitas apresentou uma variação pouco significativa nos dois períodos, variando de 17,86% em 1979 para 19,64% em 1980, isto é, permaneceu quase estável, o que levou à suposição de que mais pessoas preferiram não tomar posição ou não tinham claros para si mesmos seus sentimentos.

A segunda categoria analisada – indivíduos satisfeitos com o trabalho – demonstrou uma variação muito pequena, ou seja, 66,66% em 1979 e 64,29% em 1980. Foi significativo, entretanto, o aumento de 1,19% para 14,28% no número de respondentes que se mostravam indecisos em relação a essa categoria, o que, associado à queda de 30,95% de pessoas não satisfeitas com o trabalho em 1979 para 20,24% em 1980, reforçava a suposição de que seria muito difícil estabelecer índices definitivos de satisfação com o trabalho.

No terceiro grupo de respostas, que formavam a categoria *satisfação do indivíduo com os outros*, não ocorreu mudança significativa entre as duas aplicações. Apenas na questão que se referia à satisfação adveniente da cooperação entre colegas, os 49% que consideravam ser a cooperação elemento de satisfação passaram para 74,4% em 1980.

A quarta categoria referente à *satisfação do indivíduo consigo mesmo* apresentou uma variação negativa por ocasião da reaplicação, o que se constituiu na maior surpresa entre os dados levantados.

O item 19 do instrumento foi avaliado isoladamente, uma vez que traduzia, antes que um sentimento de satisfação ou não-satisfação, um posicionamento mais ou menos fatalista, de acordo com a resposta dada, em relação ao destino. A pergunta indagava se o respondente considerava ser a sorte o fator indicativo do sucesso na vida de uma pessoa. É interessante observar que aí não se constatou modificação de atitude entre a primeira e a segunda aplicação, 35,72% em 1979 e 33,71% em 1980.

2.12 – Os motivos que levaram à realização de um novo estudo teórico

Como foi frisado anteriormente, a autora participou da vida da empresa de agosto de 1979 a junho de 1980, findo esse período, o empresário decidiu realocar a fábrica no Rio Grande do Sul, face às dificuldades que vinha enfrentando em Santa Catarina e às vantagens que lhe eram oferecidas em seu estado de origem.

Assim, o trabalho foi interrompido abruptamente, sem que tenha havido oportunidade para se analisar melhor os dados coletados; mas permanecia uma série de dúvidas, suposições que haviam surgido durante a implantação do programa de desenvolvimento de recursos humanos. O instrumento de medida utilizado seria válido para mensurar satisfação? Por que certos resultados esperados e preconizados em teoria não se haviam verificado na prática? O que é realmente satisfação? Que fatores a compõem? Quais seus determinantes? Qual a relação entre satisfação e produtividade? O incremento de satisfação esperado não havia ocorrido porque o instrumento utilizado não era adequado para mensurar níveis de satisfação? Por que o trabalho de valorização e conscientização dos operários os tornou menos satisfeitos pela consciência do "gap" entre sua situação real e seus direitos aspirados como seres humanos? Ou ainda face à insegurança gerada pela crise financeira e estrutural que atravessava a empresa?

Tinha-se tomado como pressuposto teórico que todos os indivíduos desejavam a participação. Seria isso mesmo verdade? E aqui colocou-se uma outra questão subjacente – apesar da intenção expressa na metodologia utilizada de se obter participação, existiu em decorrência de todas as disfunções, e cite-se apenas as estruturais da empresa, "espaço real"

para participação? É interessante associar-se a essa indagação a elevação do percentual de indecisos em relação à satisfação com o trabalho. Uma outra pergunta que surge igualmente refere-se à dúvida que se implantou sobre se o trabalho, apesar de apregoar a participação democrática, havia sido, em sua origem, democrático, uma vez que a decisão de implantá-lo partiu do empresário, tomando a si o caráter de responsabilidade pela vontade geral.

Enfim, foram tantas as questões suscitadas que se associaram à análise comparativa dos resultados obtidos entre a primeira e a segunda aplicações, tudo isso confundido e comprometido pelas dificuldades financeiras que a empresa enfrentou, que a autora se decidiu por uma nova incursão no campo da teoria, que trouxesse mais luz à compreensão da realidade trabalhada, esclarecendo-a e, mesmo que os resultados desse estudo não pudessem ser utilizados sobre a realidade objetiva face à desarticulação da empresa, estes serviriam certamente, e daí seu valor, para consolidar essa experiência concreta em um real processo de aprendizagem.

3 – DISCUSSÃO DO CASO

3.1 – Introdução

Em outubro de 1979, havia sido aplicada uma escala de atitudes sobre satisfação pessoal, do tipo likert¹, com o intuito de medir o índice de satisfação dos operários da empresa e de levantar dados da cultura da organização. Essas informações foram, posteriormente, utilizadas como elemento de definição da linha de trabalho a ser desenvolvido com os grupos, uma vez que a decisão de atuar sobre os recursos humanos, em situação de grupo, já havia sido tomada pelo empresário.

Entretanto quando o mesmo teste foi reaplicado, cerca de um ano depois, a meta era saber se havia ocorrido incremento de satisfação como resultado do trabalho de desenvolvimento de recursos humanos realizado na organização. Trabalho este que se apoiara na aplicação daqueles princípios que se entendeu, após o contato com uma série de autores, e em particular Rensis Likert, estariam diretamente relacionados com a satisfação, ou seja: a satisfação depende do grau de participação que as pessoas têm nas decisões que as afetam; os indivíduos na organização desejam participar; uma vez criados canais de participação, ocorrerá participação; grupos coesos são grupos mais produtivos e que favorecem a consecução das metas da organização.

Analisando-se os resultados verificados na segunda aplicação, constatou-se que os índices de satisfação com relação ao trabalho, à empresa e aos colegas se mantinham praticamente estáveis, entretanto decrescera a satisfação para consigo mesmo, mas, por outro lado, os indicadores adotados – "turnover", absenteísmo e atrasos –, tradicionalmente associados à satisfação, apresentavam uma variação favorável, donde se estava diante de um impasse, e permanecia a dúvida sobre se teria ou não ocorrido incremento de satisfação em função do trabalho realizado com os grupos de produção.

¹ LIKERT, op. cit., nota 1, pt. 2.

A complexidade da questão não se esgotava aí. A filosofia que norteava a opção pela política de recursos humanos que se intentara implantar baseara-se na importância de relações sociais de solidariedade, respeito mútuo, de valorização do ser humano, enfim, em valores defendidos como positivos pela psicologia social.

Acreditava-se que o estímulo ao desenvolvimento de relações sociais dessa natureza levaria ao incremento de satisfação e a alterações positivas no desempenho, ao qual Likert associa "maior produtividade, receitas mais elevadas e custos mais baixos".²

E, de fato, em janeiro e fevereiro de 1980, após a introdução do incentivo financeiro, havia-se verificado um incremento significativo de produtividade em alguns grupos da produção. Coincidentemente, é nesse período que os indicadores "turnover", faltas e atrasos também representaram variações favoráveis. Mas aqui se fazia necessária uma ressalva à queda de frequência dos indicadores apontados de aumento de produtividade: ocorrera paralelamente à adoção do incentivo financeiro.

Assim, tornava-se impossível avaliar os resultados do trabalho realizado com os grupos da produção via análise dos indicadores de satisfação que se possuía.

Associado a esse conjunto de questões, tinha-se presente a afirmação feita por Mariza Aizirik, que desenvolveu um trabalho bastante semelhante ao praticado na empresa, em termos das técnicas desenvolvidas com os grupos e cujo instrumento de medida de índices de satisfação pessoal foi, com algumas adaptações, também utilizado neste estudo. "Os sujeitos apresentam mudança de atitude, mas diminuem sua satisfação pessoal em relação ao trabalho e ao desempenho".³

Essa afirmação coincidia com os resultados observados, mas ainda assim não parecia haver lógica, uma vez que os valores que tinham orientado a política de recursos humanos estavam sedimentados na valorização do homem, na participação, em síntese, na criação de condições mais humanas na empresa

² LIKERT, op. cit., nota 1, pt. 2, p. 15.

³ AIZIRIK, op. cit., nota 2, pt. 2, p. XII.

Não seria o instrumento inadequado para medir satisfação? Afinal, quais elementos a compõem? Qual a relação satisfação-produtividade? Ter-se-ia incorrido em erro de interpretação ao associar participação à satisfação?

Estava-se assim diante de uma gama de questões a serem respondidas.

Buscara-se, via trabalho de grupo, a mudança comportamental à nível de pessoa e de grupo face ao novo papel que deveriam desempenhar tão logo fosse implantada a co-gestão.

O fato de os sujeitos se terem conduzido na situação de laboratório de forma condizente com o modelo de relações sociais que se desejava implantar — atuando de forma solidária, assumindo pequenas responsabilidades, respeitando as dificuldades alheias, estimulando os colegas com mais dificuldades a se expressarem, apoiando e sendo apoiados, apresentando sugestões e aceitando críticas, descobrindo o valor pessoal e respeitando o outro — e de terem atuado como membros de um grupo coeso poderia, por si sô, proporcionar a cada um deles, e ao grupo como um todo, em função da coesão, maior satisfação em relação ao trabalho e à empresa e assegurar o cumprimento de metas da organização?

O instrumento utilizado para avaliar satisfação era adequado?

É possível avaliar o moral ou a satisfação em uma organização pela observação de índices como o "turnover", absenteísmo e acidentes?

Se o moral dos indivíduos em uma organização é bom, ocorrerá, em consequência, incremento de produtividade?

Pouco a pouco cresceu a consciência de se estar diante de uma realidade particular, com características próprias, e que a compreensão das dúvidas e perplexidades levantadas ao longo do trabalho deveria ser intentada pela análise dos condicionantes do próprio caso, relegando-se, momentaneamente, postulados tidos como verdadeiros e buscando-se, à luz de novos conhecimentos, novos caminhos que pudessem auxiliar no entendimento da situação vivenciada.

É o esforço empreendido nesse sentido que se passará a relatar.

3.2 — O estudo da relação entre coesão grupal, consecução dos objetivos da organização, satisfação, produtividade e análise da participação

Um dos resultados mais importantes do experimento de Hawthorne⁴ realizado em Illinois, Estados Unidos, na década de 30, foi que mudanças nas condições materiais de trabalho e, em especial, alterações de salário não influem de modo decisivo na produtividade, sendo encontrados, ao lado do salário, uma série de outros fatores determinantes da motivação, como a constituição psíquica e/ou situação particular de cada trabalhador, a posição que o indivíduo ocupa na organização e, fundamentalmente, o orgulho que tem de pertencer a seu grupo, a posição de poder, "status", simpatia e prestígio social que encontra aí. O grupo é um elemento de fundamental importância para o trabalhador na medida em que é através daquele que este adquire um senso de valor pessoal e auto-estima.

As pessoas sentem-se motivadas a se portar de modo coerente com as metas e valores de seu grupo de trabalho a fim de obter apoio e segurança. Da mesma forma, a lealdade entre colegas atua para diminuir a monotonia, o impacto da mudança, a ansiedade em questões relativas ao trabalho, pois a busca de soluções deixa de ser empreendida isoladamente, para ser o resultado de um comportamento solidário, que oportuniza um fluxo constante de respostas emocionais favoráveis.

Respondendo agora à primeira questão colocada no início desta discussão — a relação entre a coesão grupal e a satisfação e entre aquela e a consecução dos objetivos da organização —, faz-se necessária uma análise do que é uma empresa industrial.

Uma organização industrial é, antes de mais nada, uma sociedade onde estão reunidos capital ou instrumentos de produção, insumos e indivíduos portadores de conhecimentos técnicos mais ou menos sofisticados capazes de, pela junção desses fatores, operarem um determinado processo específico de transformação dos insumos em produtos. Mas, pa-

⁴ TRAGTENBERG, Maurício. *Ideologia e burocracia*. São Paulo, Ática, 1980. p. 85.

ra que se aproveite melhor a energia reunida, é preciso a existência de um objetivo comum aos indivíduos que nela operam, de tal forma que a atividade de um permita e dê sustentação à de outro.

Entretanto a simples presença de um objetivo comum não é suficiente para a obtenção de um resultado eficaz, fazendo-se fundamental a presença de uma estrutura formal, de "um sistema estável de relações coordenadas, determinadas pelas exigências de funcionamento da organização"⁵. Esse sistema exige, para tornar-se viável, a atribuição de atividades determinadas a pessoas determinadas, a aceitação da autoridade delegada e algum tipo de coordenação das atividades. Mas para que tal se verifique na prática, faz-se necessário estabelecer previamente as funções que terão de ser executadas e as exigências técnicas de cada tarefa.

Quanto à questão de "aceite" da responsabilidade implícita na delegação de autoridade, Weiss afirma que a organização não motiva seus membros, ainda que a estrutura tenha um peso considerável sobre os fatores motivacionais.

Retornando à análise de organização, tem-se que ela passa assim a se caracterizar por uma rede de funções hierarquicamente definidas, cada qual acompanhada por tarefas específicas e diferenciadas, e é, nesse sentido, um sistema de atividades e formas pessoais conscientemente organizadas.

Mas o que determina o tipo e a forma de relacionamento entre os indivíduos, a motivação, os aspectos passíveis de sanção ou punição e o sentido das relações sociais é essencialmente o sistema de valores vigentes e comuns. É para que não ocorra desgaste desnecessário, além dos conflitos inevitáveis e que podem atuar inclusive como elemento de propulsão ao crescimento, é de fundamental importância que esse sistema de valores seja de domínio comum a todos os membros da organização e não apenas de determinadas pessoas ou grupos.

Considerando-se, agora, a organização trabalhada, poder-se-ia afirmar que havia consistência interna entre os valores desenvolvidos jun-

⁵ FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P. *Tratado de sociologia do trabalho*. São Paulo, Cultrix, 1973. p. 83.

to aos grupos de produção e àqueles dos diretores responsáveis diretos pela coordenação dos trabalhos na produção onde os operários iriam expressar suas novas aspirações?

Tendo-se presente as disfunções organizacionais, a crise de confiança, a ausência de discriminação de áreas de competência e os conflitos daí advindos, abordados na primeira parte deste estudo, a resposta será inevitavelmente negativa.

Tem-se, assim, que o trabalho desenvolvido com os grupos de produção, na tentativa de se estabelecer uma rede de relações informais de solidariedade capaz de propiciar o incremento de satisfação e um clima organizacional sadio, esbarra em limitações de caráter estrutural, na medida em que não ocorreu uma mudança de valores a nível global da empresa e em que a organização não estava estruturada de modo a permitir a expressão dos valores trabalhados com os grupos.

Ainda assim, admitindo-se a hipótese de se ter criado entre os elementos dos grupos a motivação para uma participação efetiva, inexistia, de um lado, uma estrutura formal que assegurasse condições para a satisfação das aspirações de participação, o que certamente redundaria em frustração, e, de outro, condições de prontidão dos elementos tratados na situação de grupo para assumirem a responsabilidade pela maioria das situações para as quais lhes foi delegada autoridade decisória.

Referindo-se à participação, Katz⁶ afirma que "o comportamento do indivíduo é diretamente influenciado pelo grau de participação que venha a ter em decisões que o afetam como membro, no direito de falar e de votar no subsistema em que atua como também o direito à palavra e ao voto na representação de tal subsistema perante a estrutura maior. É esse tipo de participação também que lhe garante as possibilidades de participar nas recompensas do grupo que constitui o sistema".

Entretanto, na prática, o que se verificou é que existe uma larga diferença entre o "direito" à participação, ao voto, à representação do subsistema na estrutura maior e a efetiva ocorrência de comportamento participativo. Que o fato de se "institucionalizar" formas de partici-

⁶ KATZ, D. & KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1966. p. 551.

pação não implica que ocorrerá participação, sendo que nem mesmo a motivação para participar parece ser condição suficiente para a eficácia de colaboração, fazendo-se necessário estabelecer uma distinção entre condições que cooperam para o desejo de participar e a participação real tomada como sinônimo da luta que aproxima vários sujeitos na busca de um resultado comum.

A participação parece requerer a análise de elementos condicionantes que se situam para além do ato volitivo, do arbítrio englobando o estado de prontidão intelectual, de amadurecimento do indivíduo e domínio que ele possui sobre os aspectos técnicos da atividade produtiva.

A existência de relações sociais de solidariedade, de um clima de respeito mútuo, a valorização do homem na situação de trabalho e a possibilidade de se fazer ouvir são elementos que se acredita favoreceriam o curso espontâneo da colaboração, mas que, no entanto, não parecem suficientes para o exercício da participação nos moldes intentados na organização.

Ao ser iniciado o trabalho na organização, acreditava-se que todas as pessoas queriam participar, o que hoje se questiona, e que se a participação fosse institucionalizada haveria incremento de satisfação.

Em consequência, é delegado um grau cada vez maior de autoridade aos sujeitos do processo. É delegada autoridade para decidirem sobre aspectos de gerência dos grupos, quando na realidade inexistiam, na maioria dos casos, condições de prontidão técnica.

Assim, ainda que aqui não se esteja postulando a validade do instrumento de medida de satisfação utilizado, o que será objeto de um estudo posterior, os resultados obtidos, quando da segunda aplicação, não deveriam causar surpresa.

Por outro lado, retomando a questão da relação entre a produtividade e a coesão interna do grupo inicialmente proposta, os estudos realizados indicam que não necessariamente um grupo coeso será um grupo mais produtivo.

Seashore em estudo realizado acerca da coesão grupal conclui que "grupos altamente coesos apresentam um desempenho acima da média quando aceitam as metas da organização e abaixo quando as rejeitam, ao passo que grupos de baixa coesão apresentam uma variação mais homogênea".⁷

⁷ MANN, F. C. A. *Study of work satisfaction, as a function of a discrepancy between inferred aspirations and achievement*. Ann Harbor, University of Michigan, 1953. p. 108.

Mann e Deret, por sua vez, afirmam que a forma como se vê os elementos do grupo, antes como pessoas do que meramente como empregados, e o uso que se faz das idéias de seus membros, a identidade existente entre as metas que o grupo propõe para si como válidas a partir do seu sistema de valores e objetivos próprios e aquelas da organização influem diretamente sobre o desempenho do grupo.

A afirmação de Mann e Deret encontra respaldo também em Likert, o qual, fazendo uma revisão dos resultados da pesquisa de Hawthorne, conclui que os grupos com elevada lealdade entre seus pares tendem a se manter unidos na realização das metas da organização desde que não rejeitem os objetivos por ela propostos.

Considerando-se que os diretores representam e são identificados como sendo a organização um estilo de chefia autoritário, como o encontrado na empresa, certamente não ofereceria respaldo às metas que grupos estimulados à participação, ao respeito próprio e a atitudes de solidariedade tenderiam a propor para si como válidas.

Mesmo o alívio da monotonia, as oportunidades de "status", o fluxo de gratificações psicológicas, as oportunidades de independência, a maior segurança e satisfação que pudessem advir do relacionamento em um grupo coeso resultariam prejudicadas face à existência de incongruências entre as aspirações e o espaço oferecido pela organização. No caso estudado, mesmo o desejo normal de permanência em uma unidade de produção, onde o sistema de relações informais apresentava gratificações, era constantemente bloqueado pelas transferências de elementos de um para outro grupo.

Percebe-se, agora, a utopia de se atribuir à coesão grupal, por si, a força necessária para a consecução dos objetivos da organização ou o incremento de satisfação, pois o comportamento do operário assim como o trabalho não se expressam no vazio, no vácuo, mas na organização. Donde se concluir que, se o uso de tecnologia social e a adoção de uma política de administração de recursos humanos voltados para o homem podem levar ao desenvolvimento de um sistema de relações sociais de colaboração e solidariedade e mesmo à coesão grupal, essa mesma coesão, por si só, não é o elemento suficiente para assegurar a realização dos objetivos da organização, a satisfação ou o incremento de produtividade.

3.3 — Análise da proposta do empresário

Com o intuito de dar prosseguimento à interpretação das situações observadas no estudo do caso, a autora retomou o estudo das teorias da organização, sendo que dentre elas se destaca a análise das fases de evolução da vida de uma empresa realizada por Larry Greiner.⁸

Greiner propõe uma analogia entre o desenvolvimento da empresa e do ser humano, afirmando que assim como o que determina o comportamento futuro do homem é o somatório de experiências e acontecimentos anteriores, da mesma forma o "vir a ser" da organização será determinado pela sua história.

O postulado de Greiner acerca da dependência entre as vivências presentes do indivíduo e o seu comportamento futuro encontra ressonância também em Likert, quando este autor afirma que "a reação do indivíduo a qualquer situação é sempre função não do caráter absoluto da interação, mas de sua percepção dela ... o que conta é como vê e sente as coisas não a realidade objetiva em si mesma".⁹

Mas retomando o esquema de compreensão da vida de uma empresa em expansão proposto por Larry Greiner, tem-se que esta seria marcada por uma série de fases (fases 1, 2, 3, 4 e 5), onde seria possível identificar períodos prolongados de crescimento, durante os quais as normas permaneceriam estáveis, e que seriam os períodos de evolução, e os períodos representados por situações de grande agitação de crise no interior da empresa seriam os de "revolução".

De um modo bastante peculiar, que lembra a teoria da tese, antítese e síntese marxista, ele se refere a cada período evolutivo como criando sua própria revolução; trazendo em seu interior o germe da crise, de cuja superação dependerá da passagem a um estágio posterior da sociedade-empresa, sendo que o estágio final de evolução sugerido pelo autor faz pensar em uma sociedade socialista, pelos aspectos de autogestão que ele associa a esse estágio do desenvolvimento da sociedade.

⁸ GREINER, Larry E. *Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações*. São Paulo, Abril-Tec, 1978. v.I. (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 14).

⁹ LIKERT, *op. cit.*, nota 1, pt. 2, p. 15.

A par da consideração dos estágios de evolução e revolução por que passaria a vida de uma organização, ele propõe a consideração de variáveis, como o tamanho da empresa, a idade, o ritmo e a expansão, típicas do setor específico em que se situa, às quais atribui caráter de essencialidade à elaboração de um modelo de análise interpretativa do desenvolvimento organizacional.

Enquanto em uma empresa jovem, recém-criada, toda atenção estaria voltada para a definição do produto e conquista do mercado, comportamento este que exigiria do empresário grande criatividade, em uma etapa posterior, vencida a arrancada inicial, o objeto de atenção seria a necessidade de implantação de novas estruturas empresariais e administrativas capazes de assegurarem o desenvolvimento e o crescimento da empresa.

Assim, uma fase inicial de crescimento pela criatividade seria seguida por uma crise administrativa, de cuja superação viria a depender a sobrevivência da organização.

Analisando-se a empresa, objeto deste estudo de caso, à luz do que foi exposto até aqui, constata-se que a estrutura empresarial existente, os métodos da administração que tradicionalmente poderiam ter sido adequados, em determinado momento da vida da organização não se adaptava mais à realidade, fazendo-se necessário substituí-la, via estabelecimento de alterações administrativas capazes de assegurar a progressiva complexidade das relações de produção.

Para Greiner, a superação da crise da fase 1, crescimento pela criatividade, para a fase 2, crescimento pela orientação, depende de alguns aspectos fundamentais, como a contratação de um "administrador de pulso, que possua os conhecimentos e habilidades exigidos pela introdução de novas técnicas"¹⁰, e que seja capaz de reconciliar a empresa; a introdução de novos métodos contábeis; a manutenção de controle de estoque e compras; a adoção de incentivos; orçamentos e normas técnicas de trabalho; um certo grau de formalização da comunicação que se tornaria mais burocratizada, impessoal; o surgimento de novos cargos e

¹⁰ GREINER, op. cit., nota 8, p. 8.

posições hierárquicas; e a separação entre diretoria e supervisores, aqueles assumindo a responsabilidade pela direção da empresa, enquanto estes seriam tratados mais como especialistas do que como dirigentes autônomos que tomam suas próprias decisões.

As observações feitas por Greiner, quando ele se refere às medidas que deveriam ser tomadas para a superação de uma crise típica da fase 1 da vida de uma organização, se adaptam às necessidades de reestruturação administrativa identificadas na empresa e intentadas neste estudo de caso, bastando recordar que a autora foi, em determinado momento, solicitada a colaborar na elaboração de guias de controle de estoques de compras, de acompanhamento de produtos, que resultariam em formalização do processo de comunicação e a consequente definição de posições hierárquicas claras na estrutura de relações sociais da organização. O trabalho de implantação dos novos procedimentos, entretanto, não teve o sucesso esperado e, aparentemente, não poderia ter sido de outra forma, uma vez que a autora, encarregada de fixar essas normas, não dispunha de poder formal para tanto.

Mas, se, por um lado, o empresário detectara a necessidade de reorganização administrativa da empresa, ele permanecia ainda preso à idéia de que, afora os problemas de natureza econômico-financeira, a não-efetivação dos índices de produtividade propostos como meta se devia a uma crise de autonomia, a segunda apontada por Greiner, isto é, acreditava que os problemas na produção se deviam a insatisfações dos operários, face à reduzida participação que gozavam no processo de tomada de decisão, e que essa crise só seria ultrapassada pela delegação de autoridade, pela decisão em todos os níveis, determinando então a introdução de uma série de mecanismos capazes de assegurar a "participação", como a figura do representante da produção, com direito a voto nas reuniões de diretoria, num processo progressivo de delegação de autoridade que culminou com a criação dos grupos autogestores.

Aos membros do grupo e chefias foi delegada maior autoridade, e foram utilizados incentivos para estimular a participação. A direção da empresa voltou-se para fora e foi realizada uma nova incorporação — a empresa paulista — num comportamento típico do estágio de crescimento pela delegação sem que, no entanto, tivesse sido sequer superada a crise da fase 1.

A identificação equivocada da origem da crise, dos problemas responsáveis pelo tumulto na organização, resultou em uma alternativa de solução igualmente inadequada, cujas conseqüências, somadas a problemas financeiros reais externos à empresa, acabaram por inviabilizar a sua própria sobrevivência, culminando na decisão tomada pelo empresário de fechar a firma, desativando a produção a zero, a fim de evitar uma situação ainda mais grave.

Antes disso, entretanto, ao se aperceber de que os problemas eram de caráter estrutural, ele tentou contratar um administrador, tentou mesmo buscá-lo em outros estados, face à impossibilidade de encontrar em Santa Catarina um elemento disponível com o perfil adequado ao caso. Mas a gravidade da crise somada à dificuldade de contratar um administrador "de pulso firme" fizeram com que o processo adquirisse um caráter irreversível, e a solução que lhe pareceu mais adequada empresarialmente, face às circunstâncias, foi fechar a empresa para não comprometer ainda mais o patrimônio pessoal.

O que se observa aqui é que a solução para a crise administrativa foi tentada, pelo menos enquanto seria possível revertê-la, não via um esforço consciente de reestruturação administrativa, de implantação de procedimentos e normas burocráticas, com força para fazerem frente aos problemas existentes, mas via delegação de autoridade, elemento de superação da crise da fase 2, pela colaboração característica de expansão da fase 5, quando a responsabilidade social e a autodisciplina assumem as "redes" antes mantidas pelo controle social, enquanto tudo parece indicar que a organização atravessava uma crise da fase 1.

Ocorreu uma queima de etapas, o que hoje, apesar de não se estar aqui apregoando a eficácia de um modelo desenvolvimentista funcionalista, sabe-se ser inviável ao se tratar do processo de evolução organizacional. Sendo que o processo de avanço, de superação das crises e a aceitação das mudanças de comportamento necessárias só se concretizarão na medida em que se achem esgotadas todas as forças produtivas anteriores.

A escolha da estratégia de recursos humanos a ser adotada em uma organização terá, pois, de atentar para a estrutura organizacional, para o grau de organização administrativa existente, porque ainda que seja a estratégia que determine a estrutura, aquela estabelece limitações que não podem ser ignoradas.

Tal afirmação poderia parecer absurda pela possibilidade de se contrapor que, sendo pessoas que determinam as estruturas, o mais lógico seria atuar primeiro sobre elas, entretanto está historicamente comprovado que a simples vontade de mudar, o esforço no sentido de alterar as relações de produção, a menos que encontre respaldo na estrutura, terá poucas chances de se viabilizar, constituindo-se a estrutura hierárquica de autoridade em pré-requisito ao estabelecimento de sistemas cooperativos de produção.

Dahrendorf destaca que "nem as mudanças na constituição da empresa, nem o desempenho de conselhos técnicos consegue eliminar a necessidade de uma estrutura hierárquica na empresa. O que pode mudar é a forma de exercício da autoridade exercida nas empresas, as ideologias de administração".¹¹

O que leva a crer que, ao se definir a política de administração de recursos humanos a ser implantada em uma organização, será necessário ter presente os condicionantes estruturais internos e externos da organização, determinados quer pelo estágio de desenvolvimento da sociedade, quer pela sua situação no mercado, ponderando custos e benefícios resultantes de um estilo alternativo de gestão de recursos humanos.

Colocando-se como essencial a consideração dos custos, em se tratando de empresas incluídas em um sistema de produção capitalista, os benefícios serão mensurados mais em termos de lucratividade do que de crescimento pessoal dos indivíduos na empresa. O processo de mudança desencadeado sobre o elemento humano na organização, pelo menos em um primeiro momento, até que o sistema de forças anteriormente existentes reencontre o equilíbrio perdido, acredita-se tenha um efeito negativo em termos de produtividade, ainda que tais resultados possam vir a ser recuperados posteriormente.

Fernando Motta¹², ao analisar a participação de trabalhadores nas decisões de empresas na Alemanha, destaca a adequação entre a forma que assume esta participação e o estágio de desenvolvimento capitalista do respectivo país, observação esta que consolida a necessidade apontada

¹¹ DAHRENDORF, Ralf. *Sociologia de la indústria e de la empresa*. México, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 1965. p. 90.

¹² MOTTA, P. F. *Participação e co-gestão, novas formas de administração*. São Paulo, Brasiliense, 1982.

de se intentar, em se tratando de estratégias de recursos humanos baseadas na participação para os aspectos acima mencionados, ao lado da capacitação individual.

Outro aspecto de fundamental importância e associado aos anteriores é a necessidade de que a proposta de política de recursos humanos atinja todos os níveis da organização, caso contrário haverá o risco de ocorrer, como na organização estudada, que conquistas alcançadas junto a determinados grupos acabem sendo destruídas por entraves levantados por outros. Da mesma forma, a decisão sobre que estratégia adotar deverá ser precedida por um diagnóstico global de toda a organização e não apenas de parte da realidade como foi feito no caso estudado.

Um diagnóstico que considere toda a organização, os condicionantes da estrutura social e econômica, as instituições jurídico-sociais, fatores culturais e o fundo histórico em que se estabelece o inter-relacionamento desses elementos é que irá permitir a definição adequada de quando, como e onde atuar.

Como consequência deste estudo de caso, verificou-se que houve uma identificação errônea da natureza do problema na organização, sendo que a solução não seria encontrada via participação ou pela substituição de um estilo de gestão autoritário por outro baseado na delegação e autogestão, como intentado, mas na reorganização administrativa da empresa. O que faz pensar que não existe a teoria ótima em administração de recursos humanos, mas a política adequada para cada situação específica.

3.4 – Considerações metodológicas: o instrumento de medida, o processo, o moral e seus indícios

Ao final dos anos 30, Elton Mayo¹³ realizando uma experiência na Western Electric Company, com o intuito de determinar as influências de determinadas condições de trabalho, como a monotonia, a fadiga, etc., sobre o rendimento, constatou a existência de outros fatores não previstos e representados pela reação dos operários à situação particular

¹³ MAYO, Elton. *The social of an industrial civilization*. Londres, Routledge and Kegan Paul, 1949. p. VII-VIII.

de trabalho em grupo, oferecida pelo experimento, e que lhes propiciava condições de, pelo contato informal, aliviar a monotonia e o tédio, fornecendo recreação e também um meio de apoio, ajuda mútua e reforço de certas práticas e códigos que lhes eram próprios.

A essa soma de reações positivas individuais e coletivas às condições particulares em que se realizava a atividade produtiva e sua relação com o rendimento atribuiu o nome de *moral*, partindo do pressuposto de que indivíduos mais satisfeitos produziram mais.

Análises posteriores lançaram dúvidas quanto à possibilidade de se estabelecer uma relação linear entre satisfação e as metas da organização, entre aquela e a produtividade, determinando que se procurasse conhecer melhor o conteúdo do *moral* e as finalidades do indivíduo.

Merece destaque o trabalho realizado pela equipe do Survey Research Center da Universidade de Michigan, do qual fazia parte Katz que definiu o *moral* como o "nível de satisfação que o indivíduo encontra graças ao fato de pertencer a uma organização social".¹⁴

O segundo passo nesse sentido referiu-se à identificação das fontes de satisfação que foram buscadas na análise dos papéis que o indivíduo assume na instituição.

Assim, a satisfação ou *moral* seria uma decorrência da satisfação que a pessoa encontra no próprio trabalho, no orgulho de pertencer ao grupo de trabalho, no fato de pertencer à empresa, no salário e "status" do posto, decorrentes, respectivamente, do papel que o indivíduo exerce desempenhando um trabalho determinado, como membro de um grupo de trabalho, como membro da empresa e da comunidade social ampla.

Sabe-se, entretanto, que a satisfação se acha diretamente relacionada à possibilidade de realização das expectativas e aspirações. Assim, para que o instrumento utilizado tivesse sido adequado para analisar o *moral*, ou seja, a satisfação que proporciona ao indivíduo os diversos aspectos de seu pertencimento, ele deveria ter permitido, em primeiro lugar, a identificação das aspirações dos sujeitos do processo em relação a cada um de seus papéis na organização, o que possibi-

¹⁴ FRIEDMANN & NAVILLE, op. cit., nota 5, p. 160.

litaria, num segundo momento, mensurar o "gap" existente entre o nível de expectativa e a efetiva possibilidade de atendê-las na organização.

Ainda assim, o tipo de informação que se obteria seria um conjunto de avaliações individuais, pois é sabido que as vantagens que a organização possa oferecer, como salário, situações de "status" e mesmo de participação, satisfazem de modo diverso a pessoas distintas.

O que se obteve, todavia, pela análise do assentimento ou discordância às questões diretas que compunham o instrumento, foi apenas um leve perfil do caráter das relações de chefia e de como os indivíduos percebiam a organização.

A inexistência de um diagnóstico inicial, nos moldes do anteriormente proposto, inviabilizava, pois, a realização de uma análise comparativa de níveis de satisfação como a intentada.

Ainda com referência ao instrumento de medida utilizado, caberia mencionar o trabalho que Mann¹⁵ realizou com o intuito de analisar as discrepâncias entre aspirações e as respostas do meio ambiente.

O autor questiona, nesse estudo, a adequação de perguntas objetivas para mensurar variáveis subjetivas e sugere a utilização do nível de instrução formal como medida indireta de aspirações, uma vez que a instrução formal corresponderia às normas do grupo social ao qual pertence o indivíduo, tratando-se do indício de pressões exercidas sobre ele e que se traduziriam em suas expectativas em relação ao trabalho e à organização.

Ainda que o objetivo deste estudo não seja a elaboração de um instrumento adequado para medir aspirações e satisfação, uma vez que se tem reservas mesmo quanto ao sentido manipulativo e alienante de medidas que visem a aumentar a satisfação dos trabalhadores em empresas inseridas no sistema capitalista, o fato de o instrumento utilizado ter-se mostrado inadequado despertou curiosidade acerca das aspirações que se poderia supor fossem mais comuns na população estudada, face a seu nível de instrução.

Wyatt, Langton e Stock¹⁶, em pesquisa realizada com 325 operários

¹⁵ MANN, op. cit., nota 7, p. 15.

¹⁶ SCHNEIDER, E. V. *Sociologia das relações industriais*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p. 256.

fabris, chegaram a uma classificação ordenada de prioridades compreendidas nos objetivos de cada operário de acordo com a importância relativa que assumem: trabalho certo, condições de trabalho favoráveis, bons companheiros de trabalho, bom patrão, oportunidades de progresso e desenvolvimento, salário alto, oportunidade de usar próprias idéias, oportunidade de aprender um ofício, boas horas de trabalho e trabalho leve.

Comparando-se os resultados dessa pesquisa com o estudo realizado por Bakke¹⁷, aí também um trabalho *regular ou certo* ocupa o primeiro lugar, o que refletiria a prioridade de atendimento da necessidade de segurança, de certeza de proteção contra a demissão arbitrária e de salário garantido sobre a questão da participação nas decisões.

A ênfase sobre a segurança econômica como elemento determinante nas aspirações de indivíduos com baixo índice de instrução formal, aceitando-se que escassa educação formal se acha diretamente associada à dificuldade de satisfação dos objetivos do indivíduo na sociedade moderna, ainda que o inverso não seja verdadeiro, tem sido objeto de muitos estudos, como o de Michael Crozier¹⁸, o qual, em pesquisa realizada na França em 1956, concluiu que pessoas com nível de instrução inferior se mostravam mais satisfeitas com o trabalho rotineiro do que outras com mais instrução que se frustravam por não encontrarem no trabalho dificuldades suficientes para resolver e sem esperanças de serem promovidas.

Dessa forma, o limite entre o aceitável e o inaceitável seria mensurado, para pessoas com pouca instrução, antes pelas dificuldades em si que o trabalho ofereça do que pelas oportunidades de realização pessoal, de utilização de iniciativa, criatividade, isto é, pela relação mantida entre a fadiga e o esforço necessário para realizar determinada tarefa, pela relação entre o salário e a segurança de emprego, mesmo que esse limite varie também, a par do grau de instrução, em função das experiências anteriores do indivíduo e da situação de emprego na sociedade.

¹⁷ Ibidem, p. 256.

¹⁸ FRIEDMANN & NAVILLE, op. cit., nota 5, p. 172.

O que parece ser importante frisar aqui é que, se o inaceitável é fonte de insatisfação, não necessariamente o aceitável o é de satisfação.

Assim, para apreciar as aspirações de indivíduos ou grupos seria necessário situá-los em uma escala de urgência de necessidades, e só a partir de um grau X de satisfação econômica, de atendimento às necessidades, que Mashlow determinou chamar de "condições de higiene", se poderia esperar pessoas preocupadas com realização profissional propriamente dita e com a participação nas decisões.

Ainda que não se esteja eliminando a força de fatores de ordem social, como o estilo das chefias e a relação com os demais membros do grupo, acima destes fatores parece colocar-se a necessidade de manter um certo salário ou nível de vida.

Jacqueline Gauthier¹⁹ lembra que a "aproximação pressentida de um período de recessão ou desemprego desloca os limites da aceitação e da satisfação e reduz a importância das fontes habituais de contentamento ou descontentamento". Assim, a uma hierarquia abstrata de necessidades sobrepor-se-ia uma hierarquia de valores que varia em função de cada um e do contexto geral da sociedade, tornando-se extremamente difícil estabelecer os elementos determinantes da satisfação que o trabalhador retira da realização de um trabalho específico, ou como membro de uma comunidade de trabalho, uma vez que a satisfação representa um estado ideal; e a motivação ou aspirações, a força que empurra o indivíduo em direção a esse estado ideal.

Mas mesmo a atração que determinado objetivo representa para o indivíduo e o empenho que despende no sentido de alcançá-lo acham-se condicionados pela imagem que ele tem de si mesmo e de seu lugar na sociedade, modelando suas aspirações em função daquilo que sabe ser possível.

Trabalhadores que percebem uma sociedade como dividida "em cima e abaixo"²⁰ certamente vão demonstrar uma sensibilidade menor à satisfação profissional, aceitando não serem eles quem governem suas vidas, mas o trabalho.

¹⁹ FRIEDMANN & NAVILLE, op. cit., nota 5, p. 172.

²⁰ DAHRENDORF, op. cit., nota 11, p. 110.

Considerando-se, agora, o peso que Mann atribui à instrução formal na determinação das aspirações dos indivíduos em relação ao trabalho e à organização; a prioridade de atendimento à necessidade de segurança econômica apontada por Wyatt, Langdon, Stock e Bakke; as constatações da pesquisa de Michael Crozier que levaram-no a concluir que pessoas com nível de instrução inferior se demonstravam mais satisfeitas com o trabalho rotineiro; a aproximação de um período de recessão econômica com todos seus componentes objetivos e fantasmagóricos; e o fato dos trabalhadores estarem historicamente associados à camada "abaixo" na hierarquia social, seria adequado supor que a co-gestão desempenharia um papel primordial nas aspirações dos trabalhadores da empresa?

Ou, considerando-se que eles não tinham sequer asseguradas as condições de sobrevivência, como o direito à saúde, à educação, à habitação e à alimentação adequada, a co-gestão não estaria fora de suas expectativas com relação ao trabalho e à organização?

Os estudos realizados permitem supor que a co-gestão não estaria dentro do quadro de aspirações desses trabalhadores pela própria necessidade de ajustamento psicológico à realidade da sociedade global.

Hoje se tem consciência de que suas frustrações se deviam menos à impossibilidade de co-decidirem os destinos da empresa e o seu próprio destino dentro dela do que às possibilidades reais de êxito que encontravam na organização para a realização de suas expectativas de todos os dias.

Pelo novo sistema imposto pela direção, cada grupo de trabalho passava a ser responsável por todas as etapas de fabricação de um objeto, quando o que a maioria dos operários, ao nível de atendimento de necessidades apontado, parecia ambicionar não era o objeto que nunca tiveram a intenção de realizar completamente, mas a série que lhes era confiada e cuja conclusão projetaram mentalmente. Entretanto isso era frequentemente inviabilizado pelos constantes problemas de ordem técnica e de matéria-prima, acrescidos à mudança constante de operários de um para outro setor, impedindo mesmo o alívio da tensão no trabalho pelo relacionamento informal com colegas de grupo.

Mas, ainda assim, uma vez que se acreditava que o moral dependia da participação, e como consequência se buscou obtê-la, teria sido necessário atentar não apenas para a institucionalização de canais de

participação como também para o grau de clareza com que eram percebidos os objetivos de trabalho, para a motivação e o comprometimento dos sujeitos com o objetivo e para a capacitação individual responsável pela transformação do "querer" em ação qualificada.

Com relação à necessidade de percepção clara do objetivo, nota-se agora o porquê do pasmo dos sujeitos face às modificações que se tentava introduzir na organização. Para surpresa da autora, eles pareciam não querer atender a todas as "benesses" implícitas no modelo participativo que se intentava implantar.

Paralelamente, ocorreu uma confusão entre a abertura de canais que poderiam ou não levar à ocorrência de comportamento participativo e a efetiva verificação da participação como ação qualificada.

Tomou-se como pressuposto que a possibilidade de influir no rumo de uma decisão era sinônimo de participação, desconsiderando-se, de um lado, a eficácia dessa intervenção e, de outro, o fato de que nem todos os indivíduos desejam, como se imaginava, o comprometimento mental com as tarefas que realizam. Ignorando-se que, na prática, a liberdade de organizar o próprio trabalho e o envolvimento pessoal são diversamente procurados pelos indivíduos.

O problema parece residir no fato de o trabalho ter sido dirigido, ainda que inconscientemente, no sentido de atender às expectativas pessoais da autora e do empresário em relação ao trabalho e à organização e não às dos operários.

Donde se acredita que as medidas "participativas" intentadas, ao invés de somarem para a satisfação, tenham, pelo contrário, contribuído para gerar tensão e angústia.

Não seria demais enfatizar aqui a necessidade de, ao se realizar um trabalho voltado para o moral dos indivíduos na organização, se atentar não para os procedimentos apontados como ótimos em teoria, mas para o quadro de referências dos sujeitos do processo, pois qualquer projeto de alteração da política de recursos humanos adotado em uma organização que não encontre respaldo nas necessidades, aspirações e ansiedades dos indivíduos que nela vivem, além de não ter forças para se manter, tenderá, na melhor das hipóteses, ao esvaziamento, isto é, se não for rejeitado ou provocar uma série de conflitos que, ao invés de benefícios, semearão destroços sobre a organização.

Outro pressuposto sobre o qual se trabalhou foi que a produtividade adotava o sentido do moral dos indivíduos na organização; assim, esperava-se obter, além de uma organização mais humana, também uma maior produtividade.

Tendo sido comprovada a inadequação do instrumento utilizado para medir satisfação e verificada a ocorrência de uma variável interveniente, o incentivo financeiro que poderia ter influenciado a produtividade, restava ainda comprovar teoricamente a existência de uma relação direta entre o moral, a produtividade ou entre aquele e os indicadores adotados: "turnover", absenteísmo e atrasos.

A equiparação da noção de moral à produtividade seria natural se por moral se entendesse o estado de espírito que incita o trabalhador a produzir com maior ou menor intensidade e disposição, dentro da concepção moralista de que o trabalho é um bem, fonte de enriquecimento e prazer. Na verdade, sabe-se, ele se constitui, na maioria dos casos, em fonte de alienação de operários semiqualeificados e qualificados, para não falar nos não-qualificados, sendo executado não por vocação, ideal ou necessidade de realização profissional, mas por necessidade econômica de sobrevivência.

Ainda assim, supondo-se que o indivíduo possa aceitar a situação de emprego e o trabalho — e, até mesmo, gostar do trabalho pela aceitação de sua situação de oprimido como naturalmente determinada e talvez porque o tipo de tarefa que executa lhe permita uma certa liberdade de espírito, ocupando-lhe apenas as mãos e resguardando-lhe a liberdade mental para pensar e idealizar temas de seu interesse —, ele manterá a produtividade em um ritmo estável como forma de evitar que lhe passem a exigir, como média, os piques atingidos. Esse tipo de comportamento foi longamente explorado pelas pesquisas na Western Electric Company, onde se observou que o grupo também pressiona o indivíduo para limitar o rendimento. A "operação tartaruga", podendo constituir-se em uma forma de luta que os trabalhadores usam por desconfiança em relação ao planejamento e à direção, ou ainda em uma consequência da consciência da diferença de interesses entre si e o patrão, o que reforça a idéia de interdependência e intercomplementaridade dos fatores que determinam a produtividade, e, que apesar da satisfação obtida pelo orgulho de pertencer à determinado grupo poder influenciar a produtivi-

dade, esta dimensão de pertencimento deverá ser encarada antes como causa do que como variável intermediária entre certas características da organização, do comando e da produtividade.

Assim, um grupo, cuja convivência gera nos indivíduos um sentimento de satisfação individual, pode alterar o rendimento destes indivíduos, mas não necessariamente no sentido desejado pela empresa. Assim, a satisfação que o homem retira do pertencimento a determinado grupo pode contribuir antes para entravar do que para aumentar-lhe a produtividade, à medida que procurará respeitar as normas socialmente aceitas. Donde se poderia afirmar que a produtividade estaria mais associada à congruência existente entre as metas que o grupo propõe para si e aquelas da organização do que à satisfação por pertencer a um grupo no qual se sinta aceito, respeitado, estimado.

O que dizer agora a respeito da relação existente entre o moral, o "turnover", o absentismo e os atrasos? Até que ponto eles poderiam ser considerados como diretamente associados ao moral dos indivíduos na organização ou requereriam também a análise de fatores intervenientes, como o desemprego, que fazem com que o limite do insuportável se desloque de tal modo que não necessariamente o indivíduo que permanece na organização é o mais satisfeito?

A aproximação de períodos de desemprego, a qualificação e experiências anteriores desfavoráveis, como a dificuldade em conseguir colocação, irão certamente atuar, ao lado da satisfação que o indivíduo possa retirar do desempenho de seus diferentes papéis, para retê-lo na organização.

Considerando-se que 1980 foi o ano em que os sintomas da recessão econômica que veio a assolar a sociedade brasileira começavam a se verificar o desequilíbrio entre a demanda e a oferta de empregos em Santa Catarina e a baixa qualificação dos trabalhadores da empresa, em particular, torna-se muito difícil atribuir a queda verificada nos índices de "turnover" a uma maior satisfação, ainda mais que essa queda coincidiu com a implantação do sistema de incentivo financeiro.

Seria possível afirmar o mesmo com relação ao absentismo e às faltas, indicadores estes que se associou para fins de análise?

Acredita-se que sim, que o absentismo também se ache profundamente relacionado às condições de emprego na sociedade, à qualificação

profissional, à relativa escassez no mercado de mão-de-obra de pessoas com igual capacitação técnica, à maior ou menor possibilidade de adaptação pessoal a situações novas, cabendo destacar, entretanto, ao lado destes e de outros fatores que não foram citados, os aspectos relativos à cultura própria à organização, o grau de responsabilidade associado à tarefa, aspectos pessoais da situação de empregado, como antiguidade e relacionamento com a chefia.

As organizações não reagem igualmente à ausência de um empregado, podendo-se supor que empresas menores tenderiam a ser mais tolerantes, na medida em que a rede de relações informais permitiria uma análise individualizada de cada caso, levando-se em consideração problemas familiares, que muitas vezes levam o trabalhador a faltar independentemente de sua vontade.

Em uma grande organização, pela impessoalidade de relações decorrente mesmo do número de funcionários, a ausência ao trabalho seria vista como o fato em si, alheio aos motivos eventualmente justificáveis que determinaram a sua ocorrência. Em qualquer dos dois casos parece, entretanto, prevalecer a atitude da chefia frente ao faltoso, a qual, a par a margem de autonomia pessoal que lhe é delegada para decidir, é determinada pelas normas da empresa, que ele deve conhecer e respeitar a fim de manter o seu cargo. E mesmo um chefe condescendente terá sua atitude alterada em situação de desemprego pela tensão em que vive pessoalmente para manter a própria ocupação.

A situação particular que antecedeu este estudo de caso, a ameaça real que os operários enfrentavam de demissão coletiva face à situação financeira delicada da empresa, a escassez de empregos industriais na região, o "status" associado ao desempenho de atividades fabris entre indivíduos oriundos de comunidades rurais e pesqueiras são elementos que não podem ser desconsiderados, quer no estudo da queda dos índices de "turnover" quer de absenteísmo. Tornava-se também difícil tentar estabelecer uma relação consistente entre o moral e a assiduidade, na medida em que os indivíduos com mais tempo de empresa, e que eram por sua vez os que menos faltavam e os mais produtivos, demonstravam-se igualmente os mais críticos em relação à organização.

Ao finalizar este estudo e determinada a impossibilidade de se estabelecer uma relação linear com a intentada, quer entre a coesão gru-

pal e a satisfação com o trabalho, quer entre o moral, a produtividade ou com seus indícios: "turnover" e absenteísmo, permanece a questão colocada neste estudo de caso: teria ocorrido incremento de satisfação como resultado do trabalho realizado com os grupos?

Acredita-se que não, em função da inadequação da proposta de trabalho aos condicionantes situacionais, como a estrutura organizacional, a capacitação dos sujeitos e pela suspeita que se coloca acima, questionando mesmo toda a metodologia utilizada, de que a satisfação deva ser algo natural, emanar em consequência de um trabalho livremente escolhido e executado, e não como o resultado do uso de artimanhas, técnicas ou o nome que se lhes quiser dar, de manipulação do indivíduo, afastando-o cada vez mais de si próprio e da possibilidade de autogerir sua existência.

4 – CONCLUSÕES

O esforço de análise interpretativa realizado sobre as situações específicas, observadas no estudo de caso, somado aos estudos posteriores no campo da teoria permitiram as seguintes conclusões:

a) Em qualquer processo de mudança intentado sobre os recursos humanos de uma organização, cuja necessidade não for sentida pelos sujeitos do processo e não encontre em suas expectativas valores e aspirações, a força propulsora tenderá ao esvaziamento.

b) o fato de se oferecer participação aos indivíduos em uma organização não implica a ocorrência de participação.

A participação é um processo que engloba a percepção clara do objetivo, a motivação, a existência de canais para a ação e a capacitação individual que torna possível a transformação do querer em ação qualificada. Existiria, ainda, um outro aspecto a considerar que é o arbítrio, o direito inalienável que o indivíduo detém de aceitar ou não o comprometimento mental na realização dos objetivos da organização. Em decorrência de todos estes elementos até aqui considerados e da influência que exercem na determinação do comportamento participativo, se poderia acrescentar, com base no estudo do caso, que a participação é buscada em graus e modos diferentes pelos indivíduos, diferença esta influenciada também pelo sistema de valores, aspirações e expectativas pessoais.

c) Assim como Reddin afirma que não existe o homem bom para a organização, mas o homem certo para a tarefa certa, os estudos realizados permitem sugerir a não existência da teoria ótima em administração de recursos humanos, mas da teoria mais ou menos indicada para cada situação particular.

A escolha da política de administração de recursos humanos a ser adotada em uma organização deverá, pois, resultar não de uma determinação "a priori" baseada na modernidade ou excelência de resultados atribuídos à aplicação de um conjunto de pressupostos teóricos, mas do diagnóstico da estrutura organizacional, da capacitação individual, bem como dos condicionantes do meio ambiente externo.

d) O primeiro passo rumo à superação de uma crise na organização atribuída à política de administração dos recursos humanos deveria ser a verificação de se aquilo que se está assumindo como causa não é, em realidade, a manifestação externa de um problema estrutural.

e) A proposta de administração dos recursos humanos a ser adotada por uma organização deverá visar a todos os níveis da estrutura hierárquica.

A concentração da ação em alguns níveis, em detrimento de outros, principalmente quando os postergados forem os escalões mais altos da hierarquia organizacional, poderão resultar na impossibilidade de se consolidar os resultados parciais alcançados ou, ainda, gerar uma série de conflitos que, antes do que benefícios, provavelmente causarão prejuízos à vida da organização.

f) A implantação de uma política de recursos humanos com ênfase na delegação deverá respeitar a necessidade da organização possuir uma estrutura hierárquica bem definida, capaz de assegurar a sustentação da autoridade delegada e servir de ponto de apoio ao reequilíbrio das forças sociais em conflito na disputa pelo poder.

g) É desaconselhável a substituição de um estilo de gestão autoritário por outro que implique o comportamento participativo quando a organização estiver atravessando uma crise financeira e/ou administrativa que, por si só, comprometa sua viabilidade.

h) Uma mesma vantagem oferecida pela organização satisfaz de modo diverso a pessoas distintas.

Mesmo em se tratando de indivíduos com nível de instrução formal semelhante, porque, a par da instrução, existe uma série de outros fatores que condicionam a satisfação que o homem obtém na execução de sua atividade produtiva, cabendo destacar entre eles o conjunto de vivências anteriores que influenciam o modo como um fato é percebido e sentido.

i) A coesão grupal, por si só, não parece ser suficiente para assegurar a consecução dos objetivos da organização ou o aumento de produtividade.

Não havendo congruência interna entre os objetivos que os elementos dos grupos propõem para si como válidos e aqueles da organização, a coesão

poderã funcionar como fator anti e não prõ-consecução dos objetivos da organização.

Pelo mesmo motivo, a coesão interna não assegura o aumento de produtividade, podendo, inclusive, provocar sua queda na medida em que os elementos no grupo tenderão a respeitar as normas do grupo, pela satisfação que retiram da interação positiva com seus pares, em detrimento às da organização.

j) Para compreender os fatores que compõem a satisfação que o indivíduo retira da situação de trabalho, é preciso investigá-los a partir de seu quadro pessoal de referências, das necessidades, valores e aspirações pessoais.

k) O limite entre o aceitável e o inaceitável para os indivíduos na organização não é algo fixo e imutável, condicionado apenas pela situação interna da organização, mas igualmente influenciado pela conjuntura geral da sociedade.

Esse limite poderã variar, mesmo permanecendo estáveis as condições de trabalho e o sistema de relações sociais da organização, em função de alteração nas expectativas e aspirações do trabalhador, como também pela ruptura do equilíbrio de forças, que existia anteriormente na sociedade e, como exemplo, se poderia apontar o avanço tecnológico e a consequente substituição do homem pela máquina, períodos de recessão econômica, etc.

l) Ainda que a satisfação obtida pelo orgulho de pertencer a determinado grupo de trabalho possa influenciar positivamente a produtividade, ela não deverá ser encarada como causa, mas correlacionada à influência exercida por outras variáveis como as características da estrutura organizacional, a capacitação individual, os estilos de chefia, que também intervêm sobre a produtividade.

m) Mesmo que o principal elemento de motivação para o trabalho de um grupo de indivíduos seja o dinheiro, a implantação do incentivo financeiro dependente da produtividade não assegura o aumento da mesma.

A realidade estudada demonstrou a necessidade de se considerar, a par dos condicionantes motivacionais, a interveniência de outros elementos como a capacitação individual, a organização administrativa e a racio-

nalidade do processo produtivo que igualmente influenciam a produtividade.

n) Acredita-se que a co-gestão não estaria dentro do quadro de aspirações dos sujeitos do processo de desenvolvimento de recursos humanos intentado na organização pela própria necessidade de ajustamento psicológico à realidade da sociedade global.

o) "Turnover" e absentismo mantêm relação com o moral, mas é uma relação tão complexa que se torna impossível o estabelecimento de uma relação do tipo causa-efeito, sendo mais seguro encará-los como indícios, como expressão individual de descontentamento, do que como espelho do clima organizacional.

p) O fato de determinado instrumento de medida ser estatisticamente confiável não lhe atribui, necessariamente, validade para mensurar o grau em que foi atingido determinado objetivo de trabalho.

q) A satisfação do homem na organização deveria ser algo natural, emanar em consequência do trabalho livremente escolhido e controlado, e não ser o resultado do uso de artimanhas, técnicas ou o nome que se lhes quiser dar, de manipulação do indivíduo, afastando-o cada vez mais de si próprio e da possibilidade de autogerir sua existência.

r) O caminho apontado pelas teorias tradicionais, que acreditam na possibilidade de se explicar a satisfação do indivíduo na organização pela análise das práticas exercidas pelo agente de mudança sobre os recursos humanos, postulando assim uma série de princípios de administração como diretamente associados ao moral, não parece ser adequado para a compreensão do fenômeno.

Daí se sugerir o abandono dessas práticas e a busca de um modelo de interpretação da realidade do homem a partir do próprio homem e dos condicionantes sócio-econômicos e culturais que determinam sua vida, onde a satisfação, ao invés de ser considerada como um fenômeno esotérico, seja analisada a partir da essência e do sentido da existência humana.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da realização deste trabalho, como fruto dos estudos que se fizeram necessários na tentativa de responder às questões levantadas, foi-se corporificando uma série de dúvidas, indagações, suspeitas que se decidiu não analisar na discussão, principalmente face ao seu caráter polêmico. Entretanto, mesmo sabendo-se ser impossível a apresentação de soluções definitivas, porque tal requereria outro estudo nos moldes do até aqui abordado, julgou-se oportuna a inclusão dessas questões em algum momento desta monografia, pela certeza de que, se hoje fosse atribuída à autora a realização de uma tarefa semelhante à intentada na organização, objeto deste estudo de caso, a consideração das hipóteses e as considerações relatadas a seguir, certamente, iriam influenciar sua ação.

A primeira consideração refere-se à proposta do empresário.

Ao propor como um dos pontos fundamentais da estratégia de recuperação da empresa uma política de recursos humanos baseada na participação, em todos os níveis de decisão e inclusive no lucro, o empresário estava sendo movido, de um lado, como ele mesmo frisou em mais de uma oportunidade, pela concepção moral do "dever ser" do homem, pela tentativa de resgatar ao trabalhador o produto de seu trabalho e o próprio destino, e, de outro, pela crença de que a participação levaria a uma identificação entre os interesses dos operários e os da organização, eliminando-se assim o conflito entre as partes.

Acredita-se que aqui cabem pelo menos duas considerações. A primeira delas refere-se à possibilidade de, mesmo inexistindo as dificuldades metodológicas apontadas no estudo de caso, às quais se associou a gama de problemas estruturais de ordem interna à organização e de ordem externa determinada pelas relações de dependência da empresa do sistema econômico vigente, obter de trabalhadores – cujo comportamento é marcado pela submissão derivada de séculos de exploração – a disponibilidade psicológica e motivação necessárias à participação nos moldes propostos.

Seria possível esperar de homens submetidos ao discurso competen-

te, que, como afirma Marilena Chaui, já encontram traçadas as formas de ação e cooperação racionais, ou seja, aquelas que lhes será permitido ter, que institucionalizaram essas regras — "pois aquele que não as interiorizar corre o risco de ver-se a si mesmo como incompetente, anormal, anti-social, como detrito e lixo"¹ —, uma mudança de comportamento no prazo de dois ou três meses, o tempo que lhes foi dado antes de serem introduzidas as primeiras modificações substanciais na estrutura de poder da organização?

Uma segunda indagação que surge, como decorrência da anterior, questiona a possibilidade de a co-participação nas decisões de uma empresa capitalista devolver ao homem o controle sobre si mesmo, sobre o seu destino, na medida em que as relações de produção permanecem inalteradas, com o trabalho guardando a condição de mercadoria, só que uma mercadoria melhor remunerada, que joga o homem em uma nova forma de alienação.

Trata-se da alienação pelo consumo, tão maquiavelicamente engendrada pela sociedade capitalista, que associa o valor do homem, o reconhecimento social aos bens que é capaz de adquirir muitas vezes, sequer tendo condições de usufruí-los.

O real sentido do homem, a conquista de si próprio, do mundo e de seu valor pelo trabalho, espontaneamente buscado e escolhido, este lhe é negado, uma vez que ele abdica de sua liberdade, ou talvez fosse mais verdadeiro dizer que esta lhe é arrancada, substituindo-se o controle das relações materiais entre si mesmo e a natureza pela possibilidade, via sujeição inevitável a uma relação de emprego por não dispor mais dos meios de produção independente, de comprar quando possível o que ele mesmo produziu.

Outra questão que se levantou refere-se à adequação, sob o ponto de vista capitalista, da transplantação de teorias de administração de recursos humanos embasadas no desenvolvimento do espírito crítico, autoconhecimento e auto-estima adotadas em nações ricas para países po-

¹ CHAUI, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo, Ed. Moderna, 1981.

bres, onde o salário é muitas vezes insuficiente para atender às necessidades de alimentação, habitação e saúde.

O emprego de tais teorias não tenderia a agravar as pressões psicológicas já sofridas pela classe trabalhadora, atuando negativamente sobre o desempenho, ao invés de assegurá-lo conforme postulado em teoria?

Nesse sentido é interessante a observação de Mariza Aizirik, que desenvolveu um trabalho em uma organização com ênfase nos aspectos mencionados, a qual, ao tentar comprovar que o "manejo através de tecnologia social aumenta a satisfação pessoal dos sujeitos em relação a si e ao trabalho", conclui que "os sujeitos apresentaram mudança de comportamento, mas diminuíram sua satisfação pessoal em relação ao trabalho e ao desempenho".²

Ainda com relação ao emprego de teorias de administração de recursos humanos a serviço do sistema capitalista, parece haver uma homogeneidade de pensamento, em pelo menos grande número delas, quanto à possibilidade de se alterar a visão que o homem tem de si mesmo e da organização e, em consequência, o comportamento, a partir de uma ação sobre o próprio homem, quando se sabe que não é a consciência do homem que lhe determina a existência, o comportamento, mas, pelo contrário, é a existência social, o sistema de relações econômicas de produção que lhe determina a consciência.

Em decorrência da colocação anterior surge uma quinta indagação referente à abordagem sistêmica tão defendida e empunhada inclusive como "bandeira de legitimação", pelas modernas teorias da administração de recursos humanos, pela consideração abrangente que teria de todos os elementos que influem na vida das organizações.

Até que ponto a teoria sistêmica, não lhe retirando a contribuição inquestionável que apresentou para a compreensão do fato organizacional, não estaria sendo utilizada por essas teorias para assegurar a manutenção do "status-quo" de um sistema de relações de produção capitalista, na medida em que postula a abrangência de todos os elementos do sistema sem, no entanto, questionar o próprio sistema?

² AIZIRIK, op. cit., nota 2, pt. 2, p. 113.

Concluindo essa série de indaga es, fica como resíduo principal a certeza de que a soluço para o conflito entre a organiza o e o indivíduo só será atingida quando for modificada a própria estrutura de produ o e distribui o do poder na sociedade.

Mas como "nenhuma ordem social parece antes de se terem desenvolvido todas as forças produtivas que nela cabem; e novas rela es de produ o mais elevadas nunca aparecem antes das condi es materiais para sua existência terem amadurecido no seio da própria sociedade antiga",³ que fique gravada a esperança na tomada de consciência da classe trabalhadora de sua situa o de aliena o, primeiro passo para a mudança, e na compreensão daqueles que hoje det m o poder de aliena o do trabalho de que esta transforma o   historicamente inevitável, nada podendo fazer para trav -la, a não ser fazê-la adquirir um caráter mais sofrido e doloroso.

³ FROMM, Erich. *O conceito marxista do homem*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967. p. 27.

ANEXO 1

Caracterização da população operária e lotação por setor da produção — ago./79

a) Caracterização da população operária

CÓDIGO DOS Sujeitos	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE FILHOS	ESCOLARIDADE	TEMPO NA EMPRESA	QUALIFICAÇÃO (1)
1	F	15	solteira	-	primário incompleto	10m	não-qualificado
2	M	45	casado	3	primário incompleto	43.2m	qualificado
3	M	17	solteiro	-	ginásio incompleto	1m	não-qualificado
4	M	42	casado	2	primário completo	44.7m	semiqualficado
5	M	24	solteiro	-	ginásio incompleto	1m	qualificado
6	M	15	solteiro	-	primário completo	em experiência	não-qualificado
7	M	22	solteiro	-	ginásio completo	em experiência	qualificado
8	M	28	casado	1	secundário incompleto	44.8m	qualificado
9	M	20	solteiro	-	primário incompleto	1a.	não-qualificado
10	M	17	solteiro	-	ginásio completo	8m	não-qualificado
11	M	18	solteiro	-	primário incompleto	3m	não-qualificado
12	M	51	casado	-	primário incompleto	24.13m	não-qualificado
13	F	23	solteira	-	primário completo	8m	não-qualificado
14	M	19	solteiro	-	primário incompleto	1a	não-qualificado
15	M	36	casado	2	primário incompleto	29.4m	qualificado
16	F	19	solteira	-	ginásio completo	24.5m	não-qualificado
17	F	21	solteira	-	ginásio incompleto	8m	não-qualificado
18	M	17	solteiro	-	ginásio incompleto	24.3m	não-qualificado
19	M	17	solteiro	-	primário completo	3m	não-qualificado
20	M	19	solteiro	-	secundário completo	8m	não-qualificado
21	M	23	solteiro	-	ginásio completo	em experiência	qualificado
22	M	31	casado	1	primário completo	44.8m	qualificado
23	M	17	solteiro	-	ginásio incompleto	24.1m	não-qualificado
24	M	19	solteiro	-	ginásio incompleto	6m	não-qualificado
25	M	20	solteiro	-	primário completo	1m	não-qualificado
26	M	20	solteiro	-	ginásio incompleto	3m	não-qualificado
27	M	27	casado	-	ginásio incompleto	13.3m	não-qualificado
28	M	47	casado	2	superior completo	24.10m	qualificado
29	M	17	solteiro	-	primário incompleto	14.8m	não-qualificado
30	M	31	casado	2	secundário completo	44.7m	qualificado
31	M	29	casado	1	primário completo	24.6m	semiqualficado
32	M	24	solteiro	-	ginásio incompleto	34.1m	qualificado
33	M	32	casado	-	secundário incompleto	4m	qualificado
34	M	26	casado	-	primário incompleto	14.8m	não-qualificado
35	M	19	solteiro	-	primário completo	24.1m	não-qualificado
36	M	35	casado	3	primário completo	24.4m	semiqualficado
37	M	17	solteiro	-	ginásio incompleto	6m	não-qualificado
38	F	19	solteira	-	primário completo	24.5m	não-qualificado
39	M	18	solteiro	-	primário completo	1m	não-qualificado
40	M	15	solteiro	-	ginásio completo	6m	não-qualificado
41	M	36	casado	2	ginásio incompleto	24.4m	qualificado
42	M	34	casado	1	primário completo	24.7m	qualificado
43	M	23	solteiro	-	ginásio completo	4m	não-qualificado
44	M	50	casado	-	primário incompleto	44.2m	qualificado
45	M	17	solteiro	-	ginásio completo	34.6m	qualificado
46	M	18	solteiro	-	ginásio incompleto	24.2m	não-qualificado
47	M	18	solteiro	-	ginásio incompleto	3m	não-qualificado
48	M	15	solteiro	-	primário completo	5m	não-qualificado
49	M	14	solteiro	-	primário completo	8m	não-qualificado
50	M	28	casado	1	ginásio incompleto	4m	qualificado
51	M	24	solteiro	-	ginásio incompleto	1m	qualificado
52	M	19	solteiro	-	ginásio completo	34.3m	qualificado
53	M	34	casado	3	primário completo	34.3m	qualificado
54	M	17	solteiro	-	ginásio completo	2m	não-qualificado
55	M	43	casado	-	primário completo	em experiência	qualificado
56	M	21	solteiro	-	primário completo	24.7m	não-qualificado
57	M	35	casado	4	ginásio incompleto	24.11m	semiqualficado
58	M	18	solteiro	-	primário completo	24.8m	não-qualificado
59	M	21	solteiro	-	primário completo	24.11m	não-qualificado
60	M	21	solteiro	-	primário incompleto	6m	não-qualificado
61	M	18	solteiro	-	primário completo	3m	não-qualificado
62	M	17	solteiro	-	primário incompleto	7m	não-qualificado
63	M	39	casado	-	primário incompleto	24.8m	qualificado
64	M	43	casado	1	-	44.5m	não-qualificado
65	M	23	solteiro	-	ginásio completo	14.2m	não-qualificado
66	M	28	casado	2	ginásio completo	em experiência	qualificado

1) QUALIFICAÇÃO: operários qualificados - aqueles que tinham uma profissão definida. Nº 22.

operários semiqualficados - aqueles que ou estavam aprendendo uma profissão ou já ingressaram na empresa parcialmente treinados. Nº 4.

operários não-qualificados - aqueles que por serem utilizados ora num, ora noutro setor, ou por inaptidão profissional, não possuíam domínio, nem estavam sendo treinados para o exercício de uma profissão específica. Nº 40.

b) Lotação por setor da produção

SETORES	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Fibra	21
Extrusão	16
Manutenção	8
Brinquedos	3
Recuperação	12
Matrizaria	3
Marcenaria	3
TOTAL	(1)66

(1) Desses 66 funcionários, permaneciam na empresa 36 em junho de 1980.

ANEXO 2

(Instrumento de medida de satisfação individual)

QUESTÕES	GRAUS				
	Muito Certo	Certo	Indeciso	Errado	Muito Errado
1 - Eu acho que se sair da empresa vão sentir a minha falta.					
2 - No trabalho, a gente só deve se preocupar com o serviço da gente.					
3 - Eu gosto de trabalhar nesta firma.					
4 - A gente só se complica ajudando um colega.					
5 - Eu faço o meu serviço do melhor modo que posso.					
6 - Ninguém na empresa se preocupa com a gente.					
7 - Eu faço este serviço porque não tenho outro melhor para fazer.					
8 - Eusei o que fazer para ser promovido.					
9 - O meu serviço não me dá chance de mostrar tudo o que sei fazer.					
10 - Tenho muitos amigos aqui dentro.					
11 - Os chefes não se importam com as condições de trabalho da gente.					
12 - Nesta firma gostam que a gente dê idéias para melhorar o serviço.					
13 - Quanto mais tempo se trabalha nesta firma, mais a gente gosta.					
14 - Para o trabalho que eu faço, eu devia receber um salário maior.					
15 - A gente se sente mais feliz trabalhando num lugar onde um colega ajuda o outro.					
16 - As pessoas só trabalham quando têm um chefe vigiando.					
17 - Eu não me importo de trabalhar em qualquer grupo.					
18 - Nesta firma o funcionário tem assistência.					
19 - O sucesso na vida de uma pessoa depende da sorte.					
20 - Aqui ninguém diz mesmo o que pensa ao outro.					
21 - Meu chefe confia em mim.					
22 - Eu não gosto que se metam no meu serviço para dar idéias.					
23 - Aqui ninguém faz uso das idéias boas da gente.					

NOME: _____

EMPRESA: _____

DATA: ____/____/____

SETOR: _____

ANEXO 3

Percentuais obtidos pela aplicação do instrumento de medida de satisfação individual — set./79

ASPECTOS	GRaus						Total
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indeciso	Não Satisfeito	Não Muito Satisfeito	Não Responderam	
Com a empresa	30,47	31,64	13,28	11,33	7,42	5,86	100%
Com o trabalho	29,69	35,94	3,12	17,97	10,16	3,12	100%
Com os outros	30,37	37,39	8,41	11,82	8,88	3,27	100%
Consigno mesmo	17,54	29,82	12,87	19,30	15,79	4,68	100%

NOTA: O questionário foi respondido por um total de 44 pessoas.

ANEXO 4

Avaliação de desempenho

A	NOME:			SETOR DE TRABALHO:		
	CLASSIFICAÇÃO:	NÍVEL:	TEMPO NA EMPRESA:	TEMPO NA FUNÇÃO:		

B

RELACIONE SUAS ATIVIDADES NO TRABALHO:
(Funcionário)

C	D	PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS NO SEMESTRE (Funcionário)	AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES (Superior)
			RITMO DE TRABALHO
			<input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Ótimo
			INICIATIVA
			<input type="checkbox"/> Muita <input type="checkbox"/> Pouca <input type="checkbox"/> Nenhuma
	<input type="checkbox"/> Nunca faltou <input type="checkbox"/> Faltou e apresentou atestado <input type="checkbox"/> Faltou e não justificou		
	<input type="checkbox"/> Nunca se atrasou <input type="checkbox"/> Às vezes se atrasa		
	OUTRAS OBSERVAÇÕES:		
		
		

E

AVALIAÇÃO QUANTIFICADA (Superior)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXO 5

Classificação funcional

a) Sugestões para melhorar (superior)

PONTOS FORTES:

ÁREAS EM QUE DEVE MELHORAR:

SUGERE ALGUM CURSO:

F

O QUE EU PRECISO PARA FAZER MELHOR MEU TRABALHO:

G

Meu funcionário e eu conversamos sobre a avaliação de seu desempenho neste semestre, em ___/___/___, estando ambos de acordo com o seu conteúdo.

H

Superior

Funcionário

b) classificação funcional da empresa (a partir de janeiro de 1980)

FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ajudante geral	Ajudante
Auxiliar de produção	Auxiliar I
Auxiliar de extrusão, de isolador, pintor e pedreiro	Auxiliar II
Operador de empilhadeira, laminador	Auxiliar III
Operador de extrusora e mecânico	Auxiliar IV
Auxiliar de marcenaria	Auxiliar V
Torneiro	Meio oficial I
Serralheiro, oficial pintor	Meio oficial II
Eletricista/soldador	Meio oficial III
Modelador, marceneiro, matrizeiro	Oficial I
Extrusor, moldador	Oficial II
Extrusor, supervisor de manutenção e mestre moldador	Oficial III

NOTA: Esta classificação foi adotada principalmente como critério de definição das faixas salariais e promoções.

ANEXO 6

Acompanhamento do "turnover", absenteísmo, atrasos e acidentes — jul./79 a jun./80

VARIÁVEIS	DATA												
	Jul./79	Ago./79	Set./79	Out./79	Nov./79	Dez./79	Jan./80	Fev./80	Mar./80	Abr./80	Mai/80	Jun./80	30/06/80
Número total de funcionários ...	77	75	71	74	73	70	64	66	69	64	52	52	40
Entraram ...	11	6	8	1	8	1	3	5	1	0	0	0	-
Saída espontânea	4	1	1	0	2	2	0	0	3	0	1	0	-
Demitidos ..	9	9	4	2	9	5	1	2	3	12	0	3	-
Faltas	-	-	-	-	198	200	124	112	130	98	80	64	-
Atrasos	-	-	-	-	23	17	0	1	2	10	9	23	-
Acidentes ..	1	2	2	2	5	5	6	4	0	0	0	0	-

ANEXO 7

Percentuais obtidos pela aplicação do instrumento de medida de satisfação individual — jun./80

ASPECTOS	GRAUS						Total
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indeciso	Não Satisfeito	Não Muito Satisfeito	Não Responderam	
Com a empresa	22,02	32,74	23,22	13,69	5,95	2,38	100%
Com o trabalho	19,05	45,24	14,28	17,86	2,38	1,19	100%
Com os outros	19,29	46,79	12,14	15,00	5,71	1,07	100%
Consigo mesmo	11,90	44,05	9,53	21,43	11,90	0,89	100%

NOTA: O questionário foi respondido por um total de 28 pessoas.

ANEXO 8

Análise comparativa dos percentuais obtidos pela aplicação do instrumento de medida de satisfação — 1979/80.

SOMATÓRIO DO PERCENTUAL DE INDIVÍDUOS SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS				
ANOS	Com a Empresa	Com o Trabalho	Com os Colegas	Consigo Mesmo
1979	64,28	66,66	68,93	57,17
1980	54,76	64,29	66,08	55,95

SOMATÓRIO DO PERCENTUAL DE INDIVÍDUOS NÃO MUITO SATISFEITOS E NÃO SATISFEITOS				
ANOS	Com a Empresa	Com o Trabalho	Com os Colegas	Consigo Mesmo
1979	17,86	30,95	22,14	28,27
1980	19,64	20,24	20,71	33,33

SOMATÓRIO DO PERCENTUAL DE INDIVÍDUOS INDECISOS QUANTO À SATISFAÇÃO E MUITA SATISFAÇÃO				
ANOS	Com a Empresa	Com o Trabalho	Com os Colegas	Consigo Mesmo
1979	12,50	1,19	6,43	10,71
1980	23,22	14,28	12,14	9,53

NOTA: O questionário foi respondido por um total de 28 pessoas.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - AIZIRIK, Mariza. *Educação na empresa e sua relação com mudança de atitude através de tecnologia social*. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1975.
- 2 - ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema*. Rio de Janeiro, Renes, 1954.
- 3 - BARTON, Richard. *Manual de simulação e jogos*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- 4 - BEAL, G. et alii. *Liderança e dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
- 5 - BECKHARD, R. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- 6 - BROWN, J. A. C. *A psicologia social na indústria: relações humanas na fábrica*. São Paulo, Atlas, 1950.
- 7 - BOURDET, I. *Pour l'autogestion*. Paris, Anthropos, 1974.
- 8 - CHAUI, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo, Moderna, 1981.
- 9 - CHAUVEY, D. *Autogestion*. Paris, Seuil, 1970.
- 10 - DAHRENDORF, Ralf. *Homo sociologicus*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1969.
- 11 - —. *Psicología de la industria e de la empresa*. Mexico, Union Tipográfica Hispano-Americana, 1965.
- 12 - DALLEMARE, J. *Autogestão e ditadura de proletariado*. Lisboa, Sociocultor, 1978.
- 13 - DRAKE, R & SMITH, P. *Ciência do comportamento na indústria*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1973.
- 14 - ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira, 1964.
- 15 - ELGOZY, Georges. *L'enterprise en perfil*. Paris, Calmann-Levy, 1975.
- 16 - FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P. *Tratado de sociologia do trabalho*. São Paulo, Cultrix, 1962. v. I, II.
- 17 - FRITZEN, S. *Exercícios práticos de dinâmica de grupo e de relações humanas*. Petrópolis, Vozes, 1978. v. I-IV.
- 18 - FROMM, Erich. *O conceito marxista do homem*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
- 19 - —. *Psicanálise da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
- 20 - —. *Análise do homem*. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.
- 21 - GALLI, Tania. *Influência do treinamento em grupo em um sistema organizacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1975.

- 22 - GREINER, Larry E. *Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações*. São Paulo, Abril-Tec., 1978. v.1 (Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 14).
- 23 - HOWELLS, G. W. *Aspectos humanos da gerência*. Petrópolis, Vozes, 1974.
- 24 - JUDSON, A. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1969.
- 25 - KATZ, D. & KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1966.
- 26 - KOOTZ, H. *Avaliação de executivos*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- 27 - LAWRENCE, P. & LORSH, Y. *As empresas e o ambiente*. São Paulo, Vozes, 1973.
- 28 - LIKERT, R. *El factor humano en la empresa*. Bilbao, Ediciones Deusto, 1968.
- 29 - —. *A organização humana*. São Paulo, Atlas, 1964.
- 30 - —. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Pioneira, 1971.
- 31 - LODI, João Bosco. *Desenvolvimento de executivos*. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1968.
- 32 - LORSH, J. & LAWRENCE, P. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- 33 - MANN, F. *A study of work satisfaction, as a function of discrepancy between inferred aspiration and achievement*: Ann Arbor, University of Michigan, 1953.
- 34 - MAYO, Elton. *The social of an industrial civilization*. Londres, Routledge and Kegan Paul, 1949. p. VII-VIII.
- 35 - MARX, Karl. *Manuscritos economía y filosofía*. Madri, Alianza, 1972.
- 36 - MILLER, D. & FORM, W. *Industrial sociology*. New York, Harper; Row; John Weatherhill, 1969.
- 37 - MOTTA, F. *Participação e co-gestão: novas formas de administração*. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- 38 - PARKER, S. R. et alii. *Sociologia da indústria*. São Paulo, Atlas, 1971.
- 39 - PERROW, C. *Análise organizacional, um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas, 1970.
- 40 - RATGEB, A. *De la huelga salvaje a la autogestión generalizada*. Barcelona, Anagrama, 1978.
- 41 - RAMSDEN, J. & SINGER, E. Y. *Desenvolva o potencial humano de sua empresa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1974.
- 42 - REDDIN, W. J. *Eficiência gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975.
- 43 - RIESER, V. *La alienación como concepto sociológico*. Buenos Aires, Signo, 1970.

- 44 - ROLLE, P. *Introduction a la sociologie du travail*. Barcelona, Labor, 1970.
- 45 - SACRISTAN, Alvarez. *Introducion a la sociologia del trabajo*.
- 46 - SCHNEIDER, E. V. *Sociologia das relações industriais*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.
- 47 - —. *Sociologia industrial: relações entre indivíduo e a comunidade*. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- 48 - SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- 49 - SLATER, Phil. *Origem e significado da Escola de Frankfurt*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- 50 - SMITH, C. *Psicologia do comportamento na indústria*. São Paulo, Atlas, 1955.
- 51 - SOUZA, P. E. *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- 52 - —. *Clima e cultura organizacionais: como se manejam e como se manifestam*. São Paulo, Edgard Blücher, 1978.
- 53 - TANNENBAUM, Arnold et alii. *Liderança e organização: uma abordagem da ciência do comportamento*. São Paulo, Atlas, 1961.
- 54 - TANNENBAUM, Arnold. *Psicologia social da organização do trabalho*. São Paulo, Atlas, 1958.
- 55 - TRAGTEMBERG, Maurício. *Ideologia e burocracia*. São Paulo, Ática, 1980. p. 85.
- 56 - WELTZ, F. et. alii. *The approach to change in Britain and Germany*. London, Billing Sons, 1978.

