

AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Reinaldo Leandro de Souza

Recursos Humanos: um estudo de caso

Monografia

Uberlândia
1999

1609

1.609⁵⁹
(C)
JLN

Reinaldo Leandro de Souza

RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como
exigência para conclusão do Curso de
História (Bacharelado e Licenciatura),
da Universidade Federal de
Uberlândia, sob orientação da Profª
Drª Heloisa Helena Pacheco Cardoso

Uberlândia
1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA EM HISTÓRIA COMS
CAMPUS SANTA MÔNICA - Bloco 1 Q (Antigo Mineirão)
AV. UNIVERSITÁRIA S/N.º
38400-902 - UBERLÂNDIA - M.G. — BRASIL

Banca examinadora:

Orientação

Profª Drª Heloisa Helena Pacheco Cardoso

Heloisa Helena Pacheco Cardoso

Professor Convidado

Profº Drº Wenceslau Gonçalves Neto

Wenceslau Gonçalves Neto

Profª Drª Maria Clara Tomaz Machado

Maria Clara Tomaz Machado

Sumário

Introdução.....	3
Capítulo 1	
Processo de Trabalho e Valorização do Trabalhador	7
1.1. O Processo de Trabalho do Sistema Capitalista.....	7
1.2. O Setor de Serviços e a Administração de Recursos Humanos.....	15
Capítulo 2	
A Assessoria em Recursos Humanos, um estudo de caso.....	18
2.1. Instituto IDEIA: uma empresa de ARH	18
2.2. ARH em uma Empresa de Prestação de Serviços.....	24
Capítulo 3	
Um projeto de Assessoria de Recursos Humanos: a Empresa X.....	28
3.1. Descrição da Proposta.....	28
3.2. Análise da Proposta.....	38
Considerações Finais.....	41
Bibliografia.....	45
Fontes.....	46
Anexos:	
Questionário para conhecimento individual (anexo 1)	
Questionário de valores organizacionais (anexo 2)	
Questionário de cultura organizacional (anexo 3)	
Questionário para avaliação de desempenho (anexo 4)	

INTRODUÇÃO

A presente monografia tem o intuito de levantar alguns questionamentos acerca do trabalho desenvolvido por uma empresa de Recursos Humanos. Em que constitui tal empresa? Com o que trabalha? O que busca? Quais os métodos e resultados obtidos para empregador e empregados nos locais onde atuou?

Basicamente, o tema levantado tem como elemento norteador a experiência em uma empresa comercial, onde existe o trabalho terceirizado na área de Recursos Humanos. Esse trabalho é desenvolvido pelo Instituto IDEIA, empresa com sede na cidade de Uberlândia, que atua em assessoria e consultoria para outras empresas, buscando a melhoria da produtividade do trabalhador. A partir das observações e avaliação das propostas, métodos e objetivos alcançados, com o trabalho desenvolvido na área de recursos humanos, pretendo construir uma análise a respeito da atuação do Instituto e seus efeitos na organização do processo de trabalho.

A análise contrapõe visões diferentes: de um lado, a visão do psicólogo e a literatura pertinente a administração de empresas, voltada para recursos humanos e, de outro, a visão do historiador tendo como referencial a noção de que as mudanças que acontecem no interior da organização do processo de trabalho visam um objetivo primordial – garantir a lucratividade da empresa. Concretizar esse objetivo nas características atuais do capitalismo significa adotar políticas de valorização do trabalhador, o que justifica a importância que os recursos humanos adquiriram nas empresas.

Através de pressupostos diferentes, o que pretendo é contrapor os modelos de administração de empresas existentes hoje, baseados em tendências de “administração científica” do trabalho, com as implicações que esses modelos trazem

para as condições de trabalho dos empregados nas empresas onde o setor de recursos humanos encontra-se desenvolvido.

Não é pretensão deste trabalho alcançar respostas sobre o método correto de administração de uma empresa, mesmo porque o “verdadeiro” só existe do ponto de vista de quem o exercita (no caso dos donos de empresas) e é dependente das características conjunturais por que passa o capitalismo. A nossa proposta é de um estudo capaz de refletir sobre a importância que os recursos humanos adquiriram na atual fase do capital e sobre os resultados que o investimento nessa área tem trazido, tanto para o capital como para o trabalho.

Um estudo sobre empresas capitalistas só pode ser feito respeitando-se o tempo histórico no qual estas empresas estão inseridas. Foi partindo da análise de experiências utilizadas em diferentes momentos históricos, por administradores, engenheiros, psicólogos, pedagogos, entre outros, com o objetivo de encontrar uma maneira de melhor administrar o trabalho, o tempo e a produção dos trabalhadores de diversos ramos de atividade, que selecionei o meu objeto de estudo.

Especificamente foi estudado a relação de trabalho existente em uma empresa, voltada para atividades comerciais que, por questão de sigilo imposto pela própria empresa, passa a ser referida como Empresa X. Esta empresa é uma multinacional, possui vinte funcionários em Uberlândia, entre estes dezessete cursaram curso superior, os salários variam acima de R\$600,00 e apenas três não são casados.

O estudo foi feito a partir do trabalho realizado pelo Instituto IDEIA, uma empresa de Recursos Humanos que desenvolve trabalhos pertinentes a este ramo de atividade, que vem a ser o pensar, estudar, pesquisar e apresentar soluções em questões referentes ao pessoal de uma dada empresa, sejam elas a nível de relacionamento interpessoal, sejam no processo de produção. Enfim, uma empresa

de assessoria e consultoria na área de recursos humanos tem a finalidade de melhorar o processo de produção de uma empresa, e sua atuação é direcionada aos trabalhadores e não às máquinas, ou ao setor de finanças. Em tese é necessário à uma empresa, para que esta exista e funcione na sociedade capitalista, basicamente três recursos, que são: o recurso financeiro, o recurso tecnológico e o recurso humano que posso traduzir como dinheiro, máquinas e pessoas.

Nos dias atuais, o setor de recursos humanos adquiriu importância no interior de uma empresa, mas nem sempre foi assim. Isto faz parte de um processo de desenvolvimento e aumento da complexidade no processo produtivo, não só de empresas capitalistas, mas também das organizações de modo geral, que vêm sofrendo ao longo das décadas, alterações em sua estruturação interna, para hoje podermos fazer referência ao recursos humanos.

Esta monografia foi desenvolvida sempre respeitando o momento histórico pelo qual passa o capitalismo. Sendo assim, o trabalho foi desenvolvido em três capítulos, divididos de maneira a contextualizar, no Capítulo 1, as formas de organização do processo de trabalho. É então observado, neste capítulo, os modelos de administração do processo do trabalho, sendo enfocados o Taylorismo, o Fordismo e o Toyotismo, como alguns dos paradigmas de administração usados desde o início do século até os dias atuais, cada modelo em seu tempo histórico.

No Capítulo 2, faço um levantamento sobre o que vem a ser uma empresa de Assessoria em Recursos Humanos, os serviços que esta empresa presta à outras empresas e um breve histórico sobre a Empresa X, que será a protagonista do estudo de caso realizado no Capítulo 3.

No Capítulo 3, relato todo o trabalho executado pelo Instituto IDEIA na Empresa X, como ocorreu a abordagem entre as empresas, o primeiro contato, a definição de um plano de trabalho, a execução deste trabalho e os objetivos

alcançados. Com base neste relato, a importância da assessoria em recursos humanos é analisada, identificando a que interesses ela serve e a que objetivos ela atinge.

Faço ainda, em um último instante de análise, minhas considerações finais, onde levanto alguns questionamentos acerca da atual fase do capital e os artifícios utilizados por este, como maneiras de controle dos trabalhadores, conservando sua produtividade e bem estar psíquico. Com isto tento delimitar a importância dos Recursos Humanos na atualidade.

CAPÍTULO 1

PROCESSO DE TRABALHO E VALORIZAÇÃO DO TRABALHADOR

1.1. O PROCESSO DE TRABALHO DO SISTEMA CAPITALISTA

As empresas capitalistas têm, seja qual for o ramo de atividade, um objetivo definido, que é a obtenção do lucro. No sistema capitalista é condição necessária às empresas que obtenham lucro para que mantenham suas atividades e isto só se torna possível com aumento da produtividade.

A empresa busca sempre uma maneira de concretizar este aumento de produção, e/ou produtividade, seja investindo em tecnologia ou em treinamento de pessoal. Para que se mantenha no mercado, uma empresa precisa aperfeiçoar sua produção com o intuito de produzir mais, em menos tempo e com o menor custo. Atendendo a esta necessidade do capitalismo, vários profissionais de diferentes setores se dedicaram a encontrar maneiras de extrair mais trabalho do trabalhador dentro de uma mesma jornada de trabalho:

“Com os meios dados, um sapateiro pode, por exemplo, fazer um par de botas em uma jornada de 12 horas. Para fazer no mesmo tempo, dois pares de botas, tem de duplicar-se a força produtiva de seu trabalho, ela não pode duplicar-se sem alteração em seus meios de trabalho ou em seu método de trabalho, ou em ambos ao mesmo tempo. Por isso tem de ocorrer uma revolução nas condições de produção de seu trabalho, isto é, em seu modo de produção, e portanto no próprio processo de trabalho”¹

Um processo bem sucedido, pelo menos para as empresas, no aumento da produção e, por extensão do lucro, foi o gerenciamento científico elaborado por

Taylor, que por décadas foi utilizado como a maneira ideal de extrair maior produção dos trabalhadores. Antes do surgimento das fábricas, a produção se dava em oficinas, onde o produtor era o artesão, este era dono dos meios de produção, do seu tempo e também de seu produto, enfim controlava todo o processo desde a obtenção da matéria prima até o produto final. Com o surgimento das fábricas, este artesão já não é mais dono dos meios de produção, é dono apenas de sua força de trabalho e do seu saber, é conhecedor do ofício. Paulatinamente, o capital vai se apropriando deste saber, consolidando as relações de exploração.

No início do século era prática das empresas que as funções administrativas se concentrassem nos seus proprietários. Sendo assim, o empresário era responsável pela administração e execução de várias tarefas em sua empresa. A fábrica constituía-se como uma unidade atomizada, onde as relações de trabalho e de vida se estruturavam, em um período histórico onde questões trabalhistas como salário e jornada eram negociadas diretamente entre a empresa e o trabalhador.

É neste contexto que Taylor propõe sua metodologia, que consistia em se apoderar do saber do trabalhador, sistematizar este saber e aplica-lo em uma forma “correta” de execução de tarefas, prevendo os movimentos a serem feitos, o tempo de cada movimento, intensidade, volume, entre outras variáveis:

“o que Taylor fez não foi criar algo inteiramente novo, mas sintetizar e apresentar idéias num todo razoavelmente coerente que germinaram e ganharam força na Inglaterra e nos Estados Unidos durante o Século XIX. Ele deu uma filosofia e título a uma série desconexa de iniciativas e experiências”²

¹ MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. 3ª ed, São Paulo: Nova Cultural, 1988, p.238.

² BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. A Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, p. 85.

Os princípios da administração científica, elaborados por Taylor, consistiam em preparar o trabalhador para executar uma tarefa exatamente da maneira planejada, como afirma Margareth Rago:

*“O pé de cada pedreiro deve ocupar uma posição determinada em relação à parede, ao balde de argamassa e à pilha de tijolos.....”*³

Como exemplifica Margareth Rago, Taylor sistematiza a maneira exata de como deveria ser executada uma tarefa, cada movimento do trabalhador é pensado para que tenha todo o tempo aproveitado e transformado em melhor produção. Para isto era também necessário o homem ideal para cada tarefa, chamado “homem boi”, que não questionasse o que lhe era imposto, ou seja, o trabalhador deveria executar todos os movimentos da maneira que lhe era ensinado sem intenção de inovar.

Os resultados obtidos por Taylor revolucionaram os processos produtivos nas indústrias da época, o gerenciamento científico foi amplamente divulgado e utilizado nos Estados Unidos, Inglaterra e depois difundido para todos os continentes. Mesmo sendo motivo de revolução no modo de produção, teve suas limitações, já que o gerenciamento tinha como foco a maneira de execução de tarefas e não de aperfeiçoar máquinas. De acordo com Braverman.

*“o taylorismo pertence à cadeia de desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho, e não ao desenvolvimento da tecnologia”*⁴

Como Taylor, vários outros se dedicaram a aperfeiçoar a produção, entre os quais Henry Ford, que desenvolveu uma maneira de reduzir o gasto de tempo ocioso do trabalhador, transformando este tempo em produção. Assim como Taylor, Ford ficou conhecido por contribuir com o aumento da produção nas fábricas. Ele inovou o processo de produção com um conjunto de medidas que diminuiriam o

³ RAGO, Luzia Margareth. *O Que é Taylorismo*. São Paulo: Brasiliense, 1987, p.13.

tempo ocioso do trabalhador, através da implantação da linha de montagem, que consiste em uma correia mecânica que conduz as peças, a serem utilizadas, ao trabalhador:

“o fordismo introduziu como principal inovação ao taylorismo, a linha de montagem e a cinta transportadora que permitiu a instauração do trabalho em cadeia, com um fluxo contínuo”⁴

H. Ford atendeu, com este novo sistema de produção, à demanda de consumo existente na época: era necessário produção em grandes quantidades para atender o mercado em expansão. Para isto, as empresas tinham que possuir uma grande quantidade de trabalhadores qualificados e com altos salários e por estes trabalhadores serem organizados, através de sindicatos, eles tinham um grande poder de troca com os empresários de então.

Com a introdução da linha de montagem há um golpe nesta organização dos trabalhadores, porque a linha de montagem requer trabalhadores não necessariamente qualificados, este participa de uma tarefa muito simples e definida. O processo de montagem de uma peça é completamente subdividido, fazendo com que o trabalhador se especializasse em realizar uma única tarefa e com um ritmo imposto pela máquina, no caso a correia ou esteira, que transporta a peça ao posto de trabalho.

A intenção é fazer com que o trabalhador fique fixo ao seu posto de trabalho e execute um movimento simples e preciso, eliminando a possibilidade do trabalhador de perder tempo, ficando este subjugado frente à uma máquina que dita o ritmo da produção e o movimento exato que deve ser executado:

⁴ Idem, p. 82.

⁵ NEFFA. Júlio César. *Proceso de trabajo, division del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*. Sec. Del trabajo e prevision social / Inst. Nac. de Estudios del trabajo, México, 1982

“A precisão do mecanismo, e o grau de seu caráter automático ou de atuação autônoma são determinados pelo êxito do projetista ao eliminar “todos os movimentos, exceto os desejados” e conseguir “o controle completo e continuado do movimento”⁶

Além destas medidas de interferência no interior da fábrica, H. Ford também influenciou a vida de seus funcionários fora da fábrica através de campanhas contra o alcoolismo, de políticas de valorização da família, promovendo atividades esportivas e culturais, tentando com isto fazer com que o trabalhador se adequasse a princípios morais que estivessem em sintonia com o ritmo da fábrica e tivesse condições físicas para desempenhar sua jornada de trabalho com boa produção.

São várias as vantagens para o empresário neste processo implementado por H. Ford, entre elas:

- Redução do tempo de trabalho para realizar cada operação;
- Redução de tempo na movimentação de materiais e reposição de peças;
- Diminuição de vigilantes (de controle dos trabalhadores);
- Divisão do trabalho, decompondo tarefas;
- Fixa os trabalhadores em seus postos de trabalho:

“o resultado desse novo processo de trabalho é o surgimento de um novo tipo de trabalhador: “o operário fordista”, com hábitos regulares, disciplinado, com eficiência física e equilíbrio nervoso”⁷

A associação taylorismo/fordismo resultou em aumento de produção até então inimagináveis para a época. Em 1925 foi possível produzir, em apenas um dia, toda a produção de carros modelo FORD T produzidos no ano de 1914.

⁶ BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. A Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, p.161.

⁷ NEFFA. Júlio César. Op. Cit

Esta associação de técnicas para extrair mais produção dos trabalhadores esteve sujeita a inúmeras alterações e críticas ao longo dos anos, sempre com o objetivo de aumentar a produção e o lucro dos empresários, o que contribuiu muito para a acumulação de capital, fazendo com que o investimento na descoberta de novas tecnologias fosse uma constante em todo o globo.

Na década de 50 as tradicionais formas de organização do processo de trabalho começaram a ser repensadas. Manifesta-se uma preocupação com a maior participação do trabalhador no processo produtivo, acreditando que através dela fosse possível aumentar a produtividade, reduzir o preço do trabalho e acumular mais capital.

A política de valorização do trabalho passa a apostar na iniciativa do trabalhador, na sua capacidade de propor mudanças na produção, em um ambiente de “democracia”, em substituição à “coerção” característica do sistema capitalista no final do séc. XIX e na proposta taylorista. Nessa “democracia”, o trabalhador, sentindo-se co-participante da empresa, contribuirá de forma “espontânea” para a consolidação do processo de acumulação de capital em novas roupagens.

Essa reordenação das relações sociais nos espaços de trabalho devem ser entendidas, no entanto, como mudanças conjunturais destinadas a manter o grau de subordinação do trabalho ao capital em uma nova etapa do capitalismo. É nela que o toyotismo se insere como o modelo do momento. No Japão surgiu o Toyotismo que para alguns autores é o modelo que condiz com as condições dadas pelo capital atualmente.

O Toyotismo, criado nos anos 80, vem ao encontro da necessidade do capital de superar as fronteiras nacionais, fragmentando a produção de um carro, por exemplo, por todo globo. Com esta nova maneira de produzir, o trabalhador é submetido a várias funções, a intenção é que o trabalhador se especialize em várias

tarefas, sendo um trabalhador polivalente, estando apto a esta nova realidade do mercado de trabalho, que diminui o número de postos de trabalho sem extinguir tarefas, ou seja: um único trabalhador executa tarefas que em um período anterior seria necessário 2 ou mais trabalhadores:

“A “desespecialização” – ou polivalência operária – não quer dizer que eles tenham se convertidos em operários qualificados, mas representam, “o extremo da desqualificação, ou seja seus trabalhos foram despojados de qualquer conteúdo concreto”⁸

A dinâmica do capitalismo requer constantemente uma adequação das empresas. É comum ao capitalismo a existência de crises, cabendo ao empresariado revolucionar o modo de produção atendendo ao capital, como ocorreu no taylorismo/fordismo, ou mesmo agora com o toyotismo. Este proporcionou uma modificação no modo de produzir, não como feito anteriormente, onde existia uma maior preocupação com a quantidade, mas voltada para a qualidade do produto e a produção em uma proporção igual ao que será vendido ou como é chamado “just-in-time” (produção no tempo certo).

O parque industrial está fragmentado por todo o globo. A fragmentação a que faço referência não acontece exclusivamente no espaço físico. Os trabalhadores perdem força enquanto movimento organizado, a terceirização passa a ser comum nas empresas que se especializam em uma parcela da produção, empresas se especializam em prestação de serviços, sejam administrativos, locação de mão-de-obra, ou outros.

⁸ ALVES, Giovanni. *Trabalho e Mundialização do Capital. A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização*. Londrina: PraxiS, 1999, p. 99.

1.2 – O SETOR DE SERVIÇOS E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na sociedade capitalista há diversidade de frentes de trabalho. Existem momentos mais favoráveis a um determinado setor de produção que outro.

Assim como há empresas especializadas em produzir peças que serão unidas a outras peças produzidas por empresas diferentes, compondo um produto final em uma montadora, como a indústria automobilística, algumas empresas se especializam na prestação de serviços. Neste universo, já contamos com serviços de contabilidade, recursos humanos, administração, limpeza, entre outras especialidades. Empresas são criadas para atender a necessidade de outras empresas que não são especialistas nestas áreas. No caso dos recursos humanos, é uma realidade dos anos 90 a especialização de profissionais que criam uma empresa com a finalidade de atuar em outras empresas para que estas sejam mais produtivas e seus funcionários trabalhem motivados, garantindo uma boa produção.

A administração de recursos humanos é um setor da empresa que, como o nome antecipa, tem como função administrar os recursos humanos, ou trabalhadores de uma dada empresa. Este setor é muitas vezes confundido com o já em fase de extinção “Departamento de Pessoal”, setor que tinha como função controlar cartões de ponto, frequência de funcionários, cálculo e pagamento de salários, aplicação de advertência, enfim era função deste departamento cuidar de questões burocráticas de controle e remuneração dos funcionários.

De acordo com a evolução do capitalismo, o investimento de empresários para obtenção do lucro torna-se cada vez mais intensa. Se fez necessário aos empresários o investimento na Administração de Recursos Humanos (ARH) já que esta passou a ter uma importância que até então não havia - um departamento que dedicasse mais tempo às questões dos trabalhadores, como maneira de melhor

atender suas necessidades, e, em contrapartida, receber por parte destes mais empenho em suas atividades.

A ARH surge com o objetivo de criar condições satisfatórias às pessoas inseridas em uma empresa, diminuindo o “sofrimento” gerado no espaço de trabalho.

Tendo este referencial, a ARH dedica seu trabalho a fazer o trabalhador motivado, para isto identifica quais os seus anseios, o trabalhador ideal para cada função, e atende na medida do necessário tais anseios. O trabalhador, na maioria dos casos, se sente satisfeito por ter sido atendida algumas de suas solicitações.

As empresas de ARH são compostas geralmente de psicólogos e outros profissionais, formando uma equipe que estuda as empresas com o objetivo de proporcionar aos funcionários melhores condições de trabalho e, com isto, gerando maior e melhor produção.

O primeiro passo de uma empresa de ARH, ao assumir esta administração, é realizar uma minuciosa descrição de funções, para conhecer a empresa e as pessoas que a compõem. É feito um diagnóstico e, a partir deste, é traçado um plano de ações a serem executadas.

Para obter êxito no que se propõe a fazer, uma empresa de ARH utiliza dois instrumentos (entre outros), como norteadores de seu trabalho. São eles: a *descrição de funções* e um *diagnóstico de necessidades*. O primeiro identifica todas as tarefas de responsabilidade do trabalhador em sua jornada de trabalho. O objetivo é orientar os gerentes e o trabalhador sobre o que é ou não tarefa do posto de trabalho. O segundo é um diagnóstico de necessidades seguindo a pirâmide de Maslow⁹, que é um instrumento com o objetivo de identificar alguns anseios do

⁹ Abraham H. Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento. Segundo Maslow as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia,

trabalhador (dentro de níveis pré-estabelecidos) e atende-los na medida dos interesses da empresa.

Na empresa que estudo nesta monografia este trabalho já foi feito pelo Instituto IDEIA. Foi elaborada então, uma descrição de funções com os gerentes ou encarregados, um diagnóstico de necessidades com todos os funcionários.

Este material foi usado para o entendimento da ARH na realidade atual no mundo do trabalho, tema que será abordado no capítulo seguinte.

a saber: necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc);necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação);necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos etc);necessidades de estima (reputação, reconhecimentos, auto-respeito, amor etc);necessidades de auto realização (realização do potência, utilização plena dos talentos individuais etc).In: CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos, Edição compacta*, 3ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1995.

CAPÍTULO 2

A ASSESSORIA EM RECURSOS HUMANOS, UM ESTUDO DE CASO.

2.1. INSTITUTO IDEIA: UMA EMPRESA DE ARH

Como foi dito no capítulo anterior, as empresas especializadas em ARH se dedicam a encontrar melhores maneiras de obter maior produção dos trabalhadores e melhores condições de trabalho para estes

Quando uma empresa de ARH é consultada ou contratada para prestar serviços em uma outra empresa, seja qual for seu ramo de atividade, inclusive a prestação de serviços, como é o caso a ser estudado adiante, geralmente isto ocorre por deficiência na administração de pessoal, que é confiada a um profissional que não é especialista nesta área.

Na atual realidade do capital é comum encontrar em empresas gerentes que atingiram este cargo por méritos próprios, conhecimento profundo das funções exercidas ao longo dos anos, especificamente as funções da empresa em que trabalha. Sendo assim, não é raro encontrar um gerente ou chefe de uma empresa, que tenha conhecimento total do processo produtivo dela. O que lhe falta na maioria das vezes é habilidade com as pessoas, como motivá-las, descobrir seus anseios, atender suas necessidades, enfim conseguir ser líder de sua equipe.

É uma realidade também que os padrões administrativos mudaram nas últimas décadas, exigindo mudanças estruturais nas empresas. Entre estas mudanças está a disposição de cargos e funções no interior das empresas e o que foi constatado é que, desde décadas atrás, esta estrutura era constituída de vários cargos dispostos de forma verticalizada, com inúmeros cargos intermediários. Então, entre o trabalhador direto na produção e o proprietário da empresa, existia um chefe

imediatamente, um encarregado, chefe de seção, gerente de produção, gerente da filial, gerente regional..... Sendo assim, na necessidade de se tomar uma decisão com dada urgência, esta tinha a possibilidade de levar dias para ser tomada, o que hoje não é mais permitido às administrações, tendo em vista a rapidez das informações, devido à telecomunicação, à informática, entre outros recursos utilizados com o objetivo de agilizar a comunicação. Se uma decisão demorar para ser tomada, um negócio pode deixar de ser realizado, por outro lado, uma decisão tomada de forma equivocada pode significar a falência da empresa, então estes cargos são destinados às pessoas competentes e de confiança.

Para atender a esta nova característica do capital, que exige rapidez em decisões, dinamismo e assertividade, as empresas foram tomando novas formas estruturais quanto à sua organização hierárquica, formando uma organização que, embora permaneça verticalizada, passa a ser caracterizada por um achatamento no número de cargos intermediários, onde o trabalhador direto da produção está submetido hierarquicamente a um chefe. Este já é responsável por decisões imediatas, respeitando o grau de importância destas decisões e suas consequências.

Nesta reorganização estrutural pela qual as empresas vêm passando, a preocupação principal continua a ser a obtenção de lucro e, neste caso, a ARH muitas vezes é esquecida. Para não ser criado um novo departamento ou cargo dentro destas empresas, um caminho que vem sendo tomado para sanar esta deficiência da gerência é a contratação de uma empresa especializada em ARH, que se responsabiliza por esta administração.

É neste contexto que se insere o Instituto IDEIA, uma empresa especializada em prestação de serviços, especificamente em ARH, que vem a ser o pensar, estudar, pesquisar e apresentar soluções em questões referentes ao pessoal de

uma dada empresa, sejam elas a nível de relacionamento interpessoal, sejam de processo de produção. Enfim, uma empresa de assessoria e consultoria em ARH tem a finalidade de melhorar o processo de produção ou de prestação de serviços de uma empresa, e sua atuação é direcionada aos trabalhadores e não às máquinas ou ao setor de finanças.

O Instituto IDEIA iniciou suas atividades em 1º de junho de 1998. A empresa é composta por uma psicóloga e um estudante de história, basicamente. De acordo com os projetos a serem desenvolvidos em outras empresas, esta composição aumenta, podendo ser contratados administradores, fisioterapeutas, contabilistas; enfim, a necessidade da empresa contratante e o projeto a ser executado é que definirão, para o Instituto, a contratação dos profissionais adequados à execução da tarefa. Esta composição não é aleatória e sim proposital, por seus integrantes entenderem a riqueza da troca de experiências e pontos de vista diferentes sobre as mesmas questões. O Instituto está situado à Rua Francisco Sales 1341 – B. Oswaldo.

O Instituto IDEIA foi anteriormente um projeto de parceria com uma empresa de serviços médicos. O projeto foi a união entre um médico, empresário, e uma psicóloga, onde o primeiro participava se responsabilizando por algumas despesas e o segundo se responsabilizava pela execução de projetos de assessoria. Funcionou durante aproximadamente 18 meses sem firma registrada, ou seja, não existia oficialmente. Por motivos de incompatibilidade de projetos e atividades fins – a empresa de serviços médicos tinha seu próprio ritmo, as empresas e pessoas para as quais prestava serviços já eram definidas e já esta nova empresa de Recursos Humanos estava formando sua clientela e seu serviço era diferente – a parceria chegou ao fim. Funcionários da empresa de serviços médicos se desligaram desta e criaram o Instituto.

Os serviços do Instituto são basicamente:

- Diagnóstico de necessidades dos funcionários, para que estas, sendo atendidas, possibilitem o desempenho desses funcionários a contento da empresa;
- Descrição de funções, para que os funcionários e gerentes se orientem quanto ao que se espera deles: as expectativas da empresa quanto ao funcionário, e deste com relação a empresa;
- Recrutamento e Seleção: de acordo com as necessidades da empresa, o Instituto seleciona no mercado profissionais para as mais variadas funções;
- Cursos e Treinamentos: cursos variados abertos à comunidade.

Hoje, em 1999, o Instituto IDEIA conta com 03 (três) empresas para as quais presta serviços de assessoria. Em duas delas já foi feito o levantamento de necessidades e na terceira este processo está em andamento.

Durante os trabalhos do Instituto é notório a existência de resistência por parte dos funcionários. Eles ficam constrangidos, expondo-se frente a um psicólogo ou historiador, falando de suas necessidades e anseios, mas, por outro lado, é notório também que existe um grande grau de satisfação por estarem falando a uma pessoa que, supostamente, tentará melhorar suas condições de trabalho.

Em decorrência de suas atividades, o Instituto acumulou uma grande quantidade de documentos, entre eles testes de perfil psicológico, entrevistas e pesquisas feitas com funcionários, gerentes e proprietários, que constituem um material expressivo para o estudo das relações sociais que acontecem hoje no interior das empresas capitalistas.

Esta documentação compreende:

- ⇒ Diagnóstico de necessidades dos funcionários, para que desempenhem suas funções a contento da empresa.

O diagnóstico de necessidades segue o seguinte roteiro:

- Entrevista com o funcionário.
- Resposta de um questionário dirigido.
- Um teste psicológico.

⇒ Descrição de funções, para que o funcionário e gerentes se orientem quanto ao que os gerentes esperam do funcionário, quanto este da empresa.

- É feito na empresa um questionamento sobre tudo o que o funcionário de cada função faz durante seu tempo de trabalho. Em alguns casos é designado uma pessoa do Instituto para verificar, no local, todas as tarefas do funcionário em sua jornada de trabalho.

⇒ Recrutamento e Seleção: de acordo com as necessidades da empresa o Instituto seleciona, no mercado, profissionais para as mais variadas funções.

- Nas empresas que possuem contrato de assessoria com o Instituto, já existe um perfil dos funcionários para cada função, isto registrado através da descrição da mesma.
- Quando é solicitado um recrutamento e seleção, por uma empresa que não possui convênio com o Instituto, é feita uma prévia descrição da função e os conhecimentos que o candidato deve possuir.
- O cadastro destes candidatos possui informações como Dados Pessoais, Dados Profissionais, Escolaridade e Cursos.

⇒ Cursos e Treinamentos, cursos variados abertos à comunidade nas seguintes áreas:

- Secretária, Telemarketing, Recepcionista, Matemática Financeira, Qualidade no Atendimento, Balconista.

- O Instituto oferece vários cursos, mas atualmente só estão sendo realizados cursos “in company” que é específico à necessidade da empresa que contrata o serviço.

O conteúdo do trabalho aqui proposto não é um estudo sobre o Instituto IDEIA ou sobre a empresa na qual ele prestou serviços de ARH e sim um estudo sobre os serviços que o Instituto desenvolveu na empresa escolhida para estudo. Não posso citar o nome da empresa por uma questão de sigilo pedido por esta e por este motivo passo a tratá-la como empresa X. O trabalho lá desenvolvido pode ser considerado pioneiro: é a primeira vez que as atividades de ARH são feitas por terceirização nesta empresa.

2.2. ARH EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Passo a fazer um breve histórico da empresa onde foram desenvolvidos serviços de RH. É uma empresa nacional que teve o início das suas atividades em 1912, na cidade de São Cristóvão, no Rio de Janeiro, “fundada por sócios estrangeiros que dispunham de capital e tecnologia, além do momento político favorável no Brasil à abertura de Indústria”¹⁰. Os fundadores da empresa notaram, no Brasil, o início da utilização de um produto para corte de metais, porém este produto já era utilizado na Europa.

Com investimentos financeiros tanto nacionais como internacionais, aumentaram sua produção e suas fábricas. Inicialmente construíram uma fábrica em São Paulo, depois outra no Rio Grande do Sul, aumentaram sua área de atuação, dominando o mercado nacional. Atualmente comercializa 70% do produto utilizado no Brasil.

Além do produto utilizado no corte de metais, produz materiais utilizados nos mais variados setores de produção: no setor de alimentos, fornecendo conservantes; na indústria petroquímica; na produção de aço; componentes eletrônicos, ou seja, a empresa que foi estudada está presente em vários setores de produção e atualmente possui unidades em 40 países. No Brasil, possui várias unidades produtivas, e no caso de Uberlândia, possui uma unidade de distribuição de produtos.

É então uma empresa que possui fábricas, mas o caso estudado é a distribuição, então trata-se de uma empresa de prestação de serviços que atualmente possui um quadro de funcionários composto por 20 pessoas e uma rede de prestadores de serviços em várias áreas, ficando sob controle e responsabilidade

direta da empresa somente estes 20 funcionários. O restante são funcionários de outras empresas que prestam serviços em limpeza, conservação, vigilância, transporte e assessoria em recursos humanos que é, neste último caso, o Instituto IDEIA.

Em julho de 1998, representantes do Instituto IDEIA se apresentaram à gerência da Empresa X, onde foi exposto através de uma descrição padrão utilizada pelo Instituto, os serviços que este tinha condições de executar em outra empresa. A visita serviu para mostrar dados à gerência da Empresa X, para os quais eles ainda não haviam atentado, justamente relacionados a motivação de seus subordinados.

Foi feita então uma proposta de trabalho, que o Instituto poderia estar executando na Empresa X. Inicialmente foi dada uma palestra com o objetivo de alertar os funcionários para as mudanças pelas quais o mundo capitalista está passando. Esta palestra foi ministrada por um administrador de empresas e uma psicóloga. Posteriormente foi acertada uma assessoria prolongada entre o Instituto e a Empresa X. O objetivo do Instituto era melhorar o *clima organizacional* da empresa contratante, o que significa identificar as necessidades sociais dos indivíduos enquanto elementos de um coletivo maior (a empresa), de modo a promover o seu ajustamento no processo produtivo. De acordo com Chiavenato:

“O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização”.

“Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das

¹⁰ Documento redigido pelos funcionários durante gincana realizada em janeiro de 1999 p. 1.

necessidades fisiológicas de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas”¹¹

O processo de interação do Instituto e a Empresa X teve como objetivo conseguir o maior número de informações sobre o funcionamento da empresa e sobre os objetivos dos funcionários dentro dela. Foi feita então uma minuciosa pesquisa com cada funcionário, através da aplicação de questionário dirigido e testes psicológicos. O teste utilizado foi o HTP: este é um teste de desenho utilizado como instrumento de diagnóstico da personalidade. Ele é realizado através da execução de três desenhos uma casa, uma árvore e uma pessoa (house, tree, person ou HTP): com a análise destes desenhos obtém-se dados sob a personalidade da pessoa avaliada.

Com a avaliação destes testes, em conjunto com as entrevistas e observações da psicóloga, foi possível definir de maneira objetiva qual eram os pontos a serem trabalhados nesta empresa, a fim de melhorar o seu clima organizacional.

Os dados obtidos mostraram se tratar de uma empresa com funcionários com problemas de comunicação, uma gerência com a qual o restante dos funcionários

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto: *Recursos Humanos. Edição compacta*, São Paulo: Editora Atlas, 1995, 3ª ed, p. 83.

não se identificavam, por serem gerentes vindos da cidade de Uberaba. Havia um preconceito por não aproveitar os funcionários de Uberlândia para esta função. Como forma de demonstrar este descontentamento, os funcionários boicotavam seus gerentes de maneira sutil, criando uma barreira entre gerência e subordinados, estes últimos criando uma “administração paralela”, onde tentavam resolver os problemas entre eles, não os comunicando à gerência.

O trabalho que o Instituto IDEIA se propôs a fazer foi integrar gerência e subordinados, transpondo esta barreira imposta pelos subordinados, mostrando que todos têm uma função dentro da empresa e se cada funcionário, inclusive os gerentes, fizer o que diz respeito à sua função, não é necessário a criação destas barreiras e, conseqüentemente, o clima organizacional melhora dentro da empresa.

Todo o trabalho dirigido pelo Instituto IDEIA foi documentado e a forma deste trabalho elogiada pelos funcionários da Empresa X, por atingir seu objetivo, melhorando o clima organizacional dela. A maneira como foi organizado e executado o trabalho será tratado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3

UM PROJETO DE ASSESSORIA DE RECURSOS HUMANOS: A EMPRESA X.

3.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA.

A atual realidade da empresa estudada tem em seu quadro de funcionários uma estrutura enxuta, onde funcionários assumem várias funções e assim diminui o número de cargos na empresa e, conseqüentemente, o número de funcionários. Com esta redução de funcionários, a pessoa responsável pela ARH nesta empresa é um responsável regional. Sua região abrange o Triângulo Mineiro (MG), Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e São Paulo. Este funcionário tem o cargo de Supervisor de Recursos Humanos, cargo que não existe em filiais. É então um cargo elevado e sua responsabilidade atinge uma extensa região, ficando comprometida a assistência em cada filial.

As decisões quanto a admissões, demissões, promoções e o contato direto com os funcionários acontece no interior de cada filial. Como em cada filial o gerente não é um especialista em RH, não tem formação direcionada nesta área, os objetivos nem sempre são alcançados.

No caso específico da Empresa X, foi solicitado um diagnóstico ao Instituto IDEIA para que este explicasse o que estava acontecendo. Os gerentes tinham consciência de que não estavam liderando seus subordinados; sentiam o preconceito e estavam se frustrando com o novo cargo.

Uma empresa de ARH auxilia a empresa tomadora de serviço, assessorando nas decisões e passos a serem dados para uma melhor administração. No caso estudado foi então solicitado um diagnóstico, o que foi feito através de um questionário dirigido, de teste psicológico e de uma avaliação de desempenho.

Pretendo, a partir deste ponto relatar como ocorreu cada fase deste projeto de melhoria do clima organizacional. É possível perceber, através das entrevistas, como o trabalhador vê a empresa, seu valor nesta, o perfil psicológico dos trabalhadores e a cultura organizacional¹².

Após uma primeira palestra que teve como tema “Motivação com Qualidade” foram contratados os serviços do Instituto IDEIA e então feitas as entrevistas, no início dos trabalhos com 21 funcionários. Estas entrevistas possuíam um roteiro prévio estabelecido por uma psicóloga e as perguntas eram diretas, cabendo ao entrevistador perceber a subjetividade contida nas respostas. Foi perguntado, inicialmente, informações que já eram de conhecimento do entrevistador, como nome completo, data de nascimento, escolaridade, cargo, data de admissão, estado civil, se tinha filhos, como técnica para deixar o entrevistado mais à vontade e tentar estabelecer um vínculo, mesmo que momentâneo, entre entrevistado e entrevistador.

Posteriormente foram feitas questões abertas como:

“O que não é função do seu cargo e você faz?”

“Qual o setor da organização que te parece mais agradável trabalhar? Porque?”

As respostas não foram unânimes, mas de modo geral, foram comuns as respostas em que o funcionário executava funções que não eram de sua responsabilidade. Foi menor o número de ocorrências em que o funcionário não executava tarefas de sua responsabilidade.

Durante o questionário também foram feitas as seguintes perguntas diretas:

¹² “Uma definição considerada clássica é proposta por SHEIN (1991): Padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um dado grupo, quando aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, dessa forma, ensinados aos novos

Como as pessoas de seu relacionamento avaliam seu emprego?

() Excelente () Muito Bom () Bom () Ruim () Péssimo

Como você avalia seu emprego?

() Excelente () Muito Bom () Bom () Ruim () Péssimo

Como você vê a situação dos empregos em nossa cidade?

() Excelente () Muito Bom () Bom () Ruim () Péssimo

As respostas para a 1ª pergunta variaram entre Excelente e Muito Bom, com 4 casos entre Bom e Ruim; na 2ª, alternância nas respostas, com 5 casos para Excelente, 11 para Muito Bom e 1 para Ruim e na última questão as respostas foram 9 para Bom, 9 para Ruim e 3 para Péssimo.

Estas respostas indicam uma avaliação positiva do emprego que exercem, tanto por parte dos trabalhadores quanto pelas pessoas de seu relacionamento. Essa positividade não se mantém quanto ao mercado de trabalho local. Ainda no sentido de propiciar ao entrevistado condições para que ele falasse sobre sua percepção da empresa, foi perguntado sobre a sua segurança na mesma e, na maioria dos casos, os funcionários dizem ser seguros no trabalho, mas segurança no emprego não existe. A segurança foi interpretada enquanto condições objetivas satisfatórias para a realização da atividade de cada um. A visão de que o emprego não é estável, associa-se à visão que os entrevistados tem do próprio mercado de trabalho local, onde as demissões são possibilidades concretas e o nível de desemprego tem aumentado, acompanhando uma tendência geral do capitalismo contemporâneo.

Após a entrevista foi elaborado o seguinte relatório, apresentado à gerência. Este relatório apresenta dados quantitativos que refletem o grau de satisfação e de

insatisfação em alguns setores da empresa. O objetivo foi definir uma qualidade de vida no trabalho.

As perguntas foram divididas em grupos

“1 – Um trabalho que valha a pena fazer:

- 99% dos funcionários avaliaram seus desempenhos acima de 70%;

2 – Condições de trabalho seguras:

- 88% dos funcionários manifestaram estar seguros no ambiente de trabalho;

3 – Remuneração e benefícios adequados

- 18 funcionários em 21 atribuíram nota acima de 6 para seus salários;

- 76% dos funcionários consideram que a empresa valoriza a questão dos benefícios;

4 – Estabilidade no emprego:

- 2 funcionários acreditam estar seguros em seus empregos (no total de 20);

5 – Supervisão competente:

- 19 funcionários avaliam a supervisão competente tecnicamente mas fechada nas relações (possibilidade de confusão);

6 – “Feedback” no trabalho:

- número significativo de funcionários solicitam avaliação mais constante para orientar melhor seus desempenhos;

7 – Oportunidades para aprender e crescer no emprego:

- 14 funcionários acham que a empresa poderia oferecer mais treinamentos;

- 11 funcionários têm como objetivo a promoção;

- 11 funcionários têm como objetivo a aquisição de novos conhecimentos;

8 – Uma possibilidade de promoção baseada em mérito:

- 19 funcionários afirmaram não conhecer o Plano de Carreira da empresa e queixam-se disso;

9 – Clima social positivo:

- 21 funcionários queixam-se de falta de integração dos funcionários;

- Queixas de clima hostil e denso;

10 – Justiça:

- O item justiça recebem média de 47% em importância dada pela empresa;

- Mencionou-se o fato de uma comissão distribuída de forma desigual”¹³

Foi detectado, através destas entrevistas, que os funcionários estavam satisfeitos com os salários que recebiam, por este ser suficiente para suprir suas necessidades fisiológicas e de segurança. Neste último caso, a segurança a que me refiro é quanto à manutenção da integridade física: a empresa se preocupa com normas de segurança e o risco de acidentes é muito pequeno. Já em outros aspectos os funcionários se mostraram insatisfeitos, como no fato de não terem acesso ao plano de cargos e salários, o que inviabiliza planejar o seu futuro dentro da empresa. Uma das grandes queixas é a de não haver progresso e continuidade

¹³ Documento apresentado pelo Instituto IDEIA a empresa X em outubro 1998.

nos trabalhos de avaliação existentes e, desta forma, o empregado não tem conhecimento do perfil de desempenho que a empresa faz dele. Alguns mais que outros, são insatisfeitos com a distribuição de prêmios que, segundo os funcionários, é desigual. A empresa trabalha com metas a serem cumpridas por todos os funcionários, estas metas significam quantidade de vendas efetuadas em período determinado, quando esta meta é atingida a premiação é dirigida aos funcionários diretamente ligados a este setor, os vendedores, ficando o caixa, a telefonista, o mecânico sem receber a premiação.

Insatisfação também referente ao clima da empresa, identificado como hostil e denso, o que de certa maneira prejudica o seu processo produtivo.

Foi feito também uma avaliação de desempenho dos funcionários, onde estes avaliaram, através de um questionário dirigido, seu desempenho na empresa. A média obtida foi acima de 70%, ou seja, a maioria dos funcionários atribuíram, em uma escala de 0 a 10, notas acima de 7 para o seu desempenho individual no trabalho.

Foi aplicado ainda um questionário a fim de se definir a cultura organizacional da empresa. Segundo as respostas dos funcionários, a empresa tem características de cultura de papéis¹⁴ e os funcionários gostariam que ela fosse uma empresa com cultura de poder¹⁵.

Após esta bateria de testes foi elaborado, e posteriormente implantado, um plano de ações objetivando mudanças no clima organizacional da empresa e, por extensão, nas características culturais desta. As mudanças almejadas no clima

¹⁴ O trabalho e as relações são controladas por procedimentos para papéis (descrição de tarefas, definição de autoridade), procedimentos de comunicação e regras para solução de disputas. O papel exercido tem mais importância do que o indivíduo que a desempenha. São culturas burocráticas, lentas em perceber a necessidade de mudança e para efetuá-las. Op. Cit.

¹⁵ É mais encontrada em pequenas organizações. Sua estrutura é representada por uma teia, como o poder centrado no centro. Nessas organizações trabalha-se por precedentes, prevendo-se os desejos e decisões das fontes centrais de poder. As decisões são rápidas. O poder é o recurso básico dessa

organizacional tinham como finalidade última preparar a atual administração, que na fala dos funcionários não tinha poder, para ser uma administração forte, onde os funcionários sentissem confiança em seus gerentes.

O plano de ações elaborado pelo Instituto IDEIA teve como estrutura básica encontros quinzenais com os funcionários. Estes encontros se deram da seguinte maneira: os funcionários foram divididos em 2 grupos, onde a participação não era obrigatória, e não foram raras as vezes que estavam todos presentes, mesmo com esta abertura de não participação. Estes grupos eram compostos somente pelos funcionários subalternos, excluindo-se então os gerentes da empresa. Esta não participação dos gerentes foi proposital no sentido de construir, através de dinâmicas, o sentimento de grupo entre os funcionários. Após alguns encontros tornou-se possível a participação dos gerentes como novos integrantes.

A maioria dos funcionários estava preocupada em melhorar as suas relações na empresa, embora não acreditasse que o trabalho de ARH tivesse qualquer relevância: era notório o descrédito geral dos participantes no início das reuniões. A percepção da psicóloga¹⁶ foi de que os funcionários da Empresa X eram competentes em cada uma das funções desempenhadas, o que não combinava com o relacionamento entre eles. Grande parte dos funcionários vieram transferidos de outras cidades e reproduziam com seus atuais gerentes o que sentiram quando transferidos. Segundo observações da psicóloga, não havia um grupo coeso, único: durante as entrevistas foi relatado, não oficialmente, que havia uma administração paralela na filial de Uberlândia.

Um episódio, acontecido em 1998, pode exemplificar os problemas de relacionamento entre gerência e funcionários: foi tomada uma decisão na gerência

cultura e a sucessão é um fator de importância fundamental para a continuidade da organização. Op. Cit.

¹⁶ Entrevista feita com a psicóloga do Instituto IDEIA, em 16/11/99.

de fazer mudanças na entrada da empresa, com a poda de algumas árvores; como resistência os funcionários se organizaram e fizeram um abaixo assinado para que não se podasse as árvores. Quero mostrar com isto que a empresa vivia uma constante disputa de poder entre gerência e o restante dos funcionários subalternos.

Este episódio pode parecer irrelevante se o olharmos por uma questão do meio ambiente, mas enquanto administração é um fato relevante no sentido de ser uma pressão de funcionários, que não estão preocupados com o meio ambiente e sim em ir contra a gerência, em uma atitude de enfrentamento. A preocupação da administração é não deixar abrir um precedente e criar a possibilidade de que toda decisão da gerência pudesse ser questionada, inviabilizando o bom andamento dos serviços. O plano de ações de RH prevê então um amadurecimento do grupo, para que, ao fazer uma reivindicação, seja de uma forma estruturada e fundamentada.

Os encontros quinzenais tinham duração aproximadamente de 120 minutos. A participação dos funcionários manteve uma média de 6 a 8 funcionários por encontro, onde eram utilizadas dinâmicas com o objetivo de integração entre eles. As dinâmicas eram repletas de metáforas, frases de efeito, perguntas e jogos. O objetivo era que os participantes falassem mais do que ouvissem. Ao animador ficava a função de direcionar e estimular o grupo a falar e respeitar a fala do outro. Durante esses encontros, os participantes falaram sobre o relacionamento dentro e fora da empresa, o que gostavam de fazer, o que não gostavam que fizessem com cada um. Foi então a verbalização dos limites de cada participante, o que era e o que não era permitido a cada um no âmbito pessoal. A verbalização das insatisfações entre os funcionários permitiu a cada um a possibilidade de mostrar aos colegas de trabalho como gostaria de ser tratado pelos demais.

O objetivo da dinâmica¹⁷ é possibilitar, através de metáforas, que as pessoas participantes falem sobre os problemas da empresa, indicando como resolvê-los. Foi feita em uma reunião por um funcionário (isto já com a participação dos gerentes no grupo) a seguinte questão:

“ _ Se um time de futebol com bons jogadores está perdendo o campeonato, está jogando mal, a culpa é de quem do time, dos jogadores? Ou do técnico?”¹⁸

Esta fala questiona a gerência. Os funcionários se sentem competentes e os gerentes têm consciência disto. Então, se os jogadores (funcionários) são bons, está havendo problemas com o técnico (gerentes). Através dessa verbalização, os participantes ficam frente a frente com o problema, criando a possibilidade de uma solução mais próxima dos responsáveis.

O trabalho proposto pelo Instituto IDEIA tinha duração prevista de 6 meses, com o objetivo de construir uma cultura de poder na Empresa X, mas no decorrer das dinâmicas houve uma situação de desconforto com uma das funcionárias, que levou o problema para o grupo, para que todos encontrassem uma solução juntos e que a gerência se posicionasse quanto ao problema. Houve então uma série de sugestões paliativas sugeridas por cada um. Coube então à gerência utilizar de sua autoridade e resolver a questão. O resultado foi uma satisfação generalizada, por ser justamente este tipo de atitude que os funcionários desta empresa esperavam de seus gerentes. Foi constatado, desde o início dos trabalhos que os funcionários precisavam de um gerente forte, que decidisse e tomasse atitudes na empresa, o que não vinha acontecendo.

¹⁷ As dinâmicas aqui referidas foram feitas com a participação de uma psicóloga e um auxiliar, esse último o autor dessa monografia, que participou de todas as etapas do processo.

¹⁸ Documento elaborado em dinâmica realizada em 03/12/98

O último encontro entre o Instituto IDEIA e os funcionários da Empresa X transcorreu da seguinte maneira: foi entregue aos funcionários uma caixa de bombons, cada funcionário retirava um bombom da caixa e entregava a outro funcionário dizendo uma frase. Todas as frases ditas pelos funcionários tinham um fundo de motivação, de uns para com os outros, valorizando o colega de trabalho e, em alguns casos, se desculpando por, algumas vezes, tratar o colega de maneira inadequada. Também fizeram referência ao trabalho desenvolvido pelo Instituto IDEIA, como sendo um trabalho que deveria ser feito em outras unidades da empresa, visando melhorias no ambiente de trabalho. Segundo os funcionários, houve um crescimento pessoal, e por extensão, do grupo, devido às dinâmicas e discussões ocorridas nas reuniões quinzenais.

O trabalho desenvolvido foi um serviço contratado pela gerência da Empresa X, logo, o objetivo era atender às necessidades dos gerentes no sentido de construir uma administração eficiente, o que até então não existia. Com os dados obtidos através das entrevistas, foi constatado que era um anseio dos funcionários que a administração tivesse características de uma cultura de poder. Nesse sentido, o trabalho realizado atendeu à reivindicação da gerência de assessoria quanto às medidas a serem tomadas na administração dos recursos humanos.

3.2. ANÁLISE DA PROPOSTA

É uma tendência existente hoje, no mundo empresarial, que as administrações sejam inovadoras, descentralizadoras. Para tal é imprescindível a competência administrativa. Como foi exposto neste trabalho a competência dos gerentes na Empresa X quanto à administração das pessoas deixava a desejar, criando insatisfações. O que leva uma empresa a procurar serviços de uma outra empresa, no caso estudado a ARH, se deve ao fato de um reconhecimento de existir falhas no trato com os funcionários.

Foi identificado com o trabalho de entrevistas realizado pela ARH que o clima organizacional da Empresa X estava hostil e denso e, para uma administração eficiente, foi imprescindível solucionar esta deficiência motivacional. Foram sugeridas mudanças de comportamento da gerência frente os funcionários, direcionando os gerentes a serem mais claros e enfáticos quanto ao que esperavam dos funcionários.

Este tipo de atitude trouxe uma maior comodidade para os gerentes por ficar claro o que é tarefa de cada funcionário, e como esta deve ser executada por este, não deixando possibilidades de dúvida quanto ao que é de responsabilidade de cada um. Em contrapartida, o funcionário também é beneficiado pelo mesmo motivo, que é ter claro como sua função deve ser executada a contento da empresa, mantendo assim seu emprego e a possibilidade de ascensão.

Acredito ser importante neste momento enfatizar que o trabalho desenvolvido pelo Instituto IDEIA na Empresa X foi um trabalho solicitado pela gerência, logo para atender à necessidades desta, que era de melhorar o clima organizacional. Em primeira instância, esta melhoria traz benefícios para todos os integrantes da empresa sejam funcionários subalternos ou gerentes, porém, em uma análise mais profunda, esta melhoria significa uma melhor produtividade destes funcionários.

Como é sabido pela leitura desta monografia, a relação entre gerência e funcionários estava comprometida por haver uma disputa de poderes, e não sendo esta possível à administração, a produtividade fatalmente será afetada.

É possível afirmar que existe uma preocupação de fato dos recursos humanos com o bem estar do trabalhador, ao menos na empresa estudada, porém é importante ressaltar que o recursos humanos está a serviço da empresa capitalista e, em última instância, procura melhorar o bem estar do trabalhador com o intuito de melhorar sua produtividade, perpetuando assim o modelo de produção capitalista.

Neste estudo de caso, que participei como assistente em todo o processo, foi notório a satisfação tanto da gerência como dos trabalhadores, inclusive com a manifestação destes últimos de que o trabalho deveria ser estendido à outras unidades da empresa. O que fica neste estudo são algumas indagações sobre o grau de consciência destes trabalhadores de que o trabalho foi feito no sentido de melhorar a produtividade. Será que este trabalhador tem consciência disto? Se tem tal consciência, e mesmo assim colaboraram, foi no sentido de preservar o emprego ou aumentar a produção da empresa?

Durante os trabalhos houve solicitação da empresa de uma proposta comercial para a extensão dos trabalhos em outras cidades. O que me leva a acreditar que o trabalho foi bem sucedido, principalmente para a empresa, e que o objetivo de melhoria do clima organizacional foi atingido.

As indagações oriundas dos resultados apresentados pelo trabalho são muitas. Porque a Empresa X optou pelo tipo de trabalho feito pelo Instituto IDEIA e não por outros oferecidos por órgãos especializados como o SEBRAE? E os programas de qualidade existentes no mercado. Será que é a manutenção da

identidade da empresa, o que não é contemplado por estes programas de qualidade?

Os estudos referentes a este tema avançam em diversas áreas, administração, psicologia, história, sociologia cada área dando sua contribuição para o entendimento e “evolução” dos modelos de administração de trabalhadores. Este trabalho não é diferente e acredito que exista ainda muito a ser estudado, o que pretendo fazer em uma próxima etapa de meus estudos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo este trabalho de monografia teve inicialmente a pretensão de estar atendendo aos requisitos exigidos para a conclusão de curso e ao mesmo tempo, ele se propõe a ser uma contribuição para o entendimento do processo de trabalho, no final deste século XX, e nele o papel dos recursos humanos nas empresas tomadoras deste serviço.

Durante o levantamento de dados e estudo das fontes, esta monografia foi tomando um sentido próprio que me levou a possibilidades diversas para a sua conclusão. Foi possível acompanhar a evolução dos métodos de extração da produtividade do trabalhador nos diferentes tempos históricos, abordados desde o início do século até os dias atuais, onde a preocupação com os recursos humanos mostra-se cada dia mais presente.

Desde a elaboração do projeto de pesquisa, tive como objetivo questionar algumas mudanças que estão sendo adotadas nas empresas capitalistas, em grande parte como solução para problemas de qualquer natureza existentes nestas empresas. São eles modelos de administração utilizados nos mais diversos seguimentos empresariais, desde o taylorismo, o fordismo até o toyotismo, estes objetos de uma análise mais profunda, até os programas utilizados ultimamente que são “Qualidade Total”¹⁹, “Programa de 5S”²⁰ entre outros. A partir da vivência que tive em empresas, observando a realidade que cada uma vive, posso afirmar que tais programas são “programas prontos”, nos quais a empresa tem que se adequar

¹⁹ Por definição um programa de qualidade total visa fazer produtos ou serviços que atendem perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Rio de Janeiro. Bloch. 1992

²⁰ O programa de 5S visa mudar a maneira de pensar das pessoas, objetivando uma maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. A sigla 5S deriva de cinco palavras japonesas Seiri, Seiton, Seisho, Seiketsu, Shitsuke (respectivamente: arrumação, ordenação, limpeza, asseio, auto-disciplina). Op. cit..

em moldes pré-estabelecidos. De uma maneira geral, os diversos modelos definem objetivos, propõe ações ou tarefas a serem cumpridas pelos trabalhadores, qualificados ou não e passam a avaliar os resultados a partir dessas definições anteriores. A finalidade última a ser buscada é que não se altera: o aumento crescente da lucratividade. Como os modelos mais recente tendem a valorizar a “democratização” da produção, ou uma maior participação dos trabalhadores na definição dos problemas e no encaminhamento das soluções, isto levou a um redimensionamento do papel dos recursos humanos dentro das empresas.

As mudanças constantes na organização do processo de trabalho tem que ser analisadas também como resultado das pressões dos trabalhadores por mudanças. A luta dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e de vida vem acompanhando as mudanças organizacionais no capitalismo, que se transforma para manter sua própria essência.

Embora o Estado seja pressionado pelas duas forças envolvidas no processo de produção, trabalhadores e empresários, criando leis e assim atuando como “mediador” entre estas duas classes sociais, ele sozinho como ressalta Fischer não é suficiente para mediar as relações, por existirem questões que vão além do poder do Estado para serem resolvidas. A lei não dá conta das relações sociais existentes no ambiente do trabalho e elas não são de competência do Estado²¹.

O que quero dizer com isto é que existe uma transformação constante nos modelos de administrar nos mais variados setores de produção, e que não é possível ao Estado interferir no cotidiano das organizações. Encontramos hoje, nas relações trabalhistas, um personagem que até décadas atrás não existia, que é a

²¹ FICHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza Leme. "Pondo os pingos nos is. Sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos" In: **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

Assessoria de Recursos Humanos, um setor que, nesse trabalho, foi exaustivamente comentado como uma prática que busca a melhor maneira de administrar as pessoas dentro de um espaço de produção, visando alcançar um padrão elevado de produtividade.

As mudanças na organização do processo de trabalho, no entanto, não alteram a correlação de forças dentro do sistema:

“As relações de trabalho constituem a particular forma de relacionamento que se verifica entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores que detêm os meios para realizar este processo”²²

No trabalho de FISCHER, existe um alerta para a questão dos recursos humanos, como sendo um setor na empresa que tem que enfrentar a diversidade. Os trabalhadores são diferenciados uns em relação aos outros, e possuem necessidades e motivação também diferenciadas. O que é anseio ou angústia para um, não o é para outro.

Não é possível então partindo deste pressuposto que um grupo social com um padrão de vida que permita aos integrantes deste grupo possuírem carro, computadores, realizarem viagens, seja tratado da mesma forma que outro que não

²² Idem, op. cit. p. 19

tem acesso a este tipo de consumo. Este é um aspecto fundamental para os recursos humanos.

A experiência que relatei aqui, particularmente nos capítulos 2 e 3, tomando como objeto de estudo a Empresa X, partiu de um levantamento de dados, que indicou o plano de ações visando a melhoria do clima organizacional desta empresa. Nessa metodologia, as características individuais apareceram e foram tratadas como elementos de um processo coletivo voltado para a produção da eficiência.

Provavelmente, o enfoque na “valorização” dos recursos humanos ainda vai passar por muitas mudanças. A sua inserção nas políticas de manutenção do sistema capitalista como dominante, requer, portanto uma análise em várias direções: o seu significado para a empresa, os efeitos para os sujeitos sociais nela envolvidos, as resistências que tem gerado, entre outras, que essa monografia tentou fazer, como um trabalho inicial de pesquisa, que deve ser aprofundado na sua continuidade.

BIBLIOGRAFIA

- ABRH – RIO, **Recursos Humanos** Foco na modernidade, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços** Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2ª ed, 1992
- ALVES, Giovanni. **Trabalho e Mundialização do Capital**. A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização. Londrina: Praxis 1999
- ANTUNES, Ricardo. NOGUEIRA, Arnaldo. **O que são comissões de fábrica**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch. 1992
- CAMPOS, Dinah Martins de Souza. **O Teste do Desenho**. Como instrumento de diagnóstico da personalidade. Petrópolis: Vozes, 27 ed. 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 3ª ed, 1995.
- DEJOURS, Christopher. "As estratégias defensivas". In: **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1989.
- DRUCKER, Peter. "Os novos paradigmas da administração" Revista **EXAME**, ed 682, 24 fev. 1999.
- FICHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza Leme. "Pondo os pingos nos is. Sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos" In: **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- MURREL, Hywel. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar. 1977.
- OLIVEIRA, Áurea de Fátima. **Cultura Organizacional**. Apostila organizada em 1999.
- RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é Taylorismo**. Coleção Primeiros Passos, São Paulo, Brasiliense, 4ª ed. 1987.
- PIGNON, Dominique e Querzola, Jean. "Ditadura e democracia na produção". In: Gorz, André (org). **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- SALERNO, Mário Sérgio. "Produção, trabalho e participação: CCQ Kanban numa nova imigração japonesa". In: FLEURY, Maria Tereza e FISHER. Rosa Maria. **Processo e Relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas. 1985.
- SIMONINI, Gizelda Costa da Silva. **Telefonia: Relação empresa e cidade 1954-1980**. São Paulo: PUC, 1994.
- SPINK, Mary Jane Paris (org). **A cidadania em construção**. Uma reflexão transdisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994
- VEGARA, José M. **A organização Científica do Trabalho**. Lisboa: Estampa. 1974
- ZANELLI, José Carlos. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**: formação e atividades profissionais. Santa Catarina, Paralelo. 1994

Fontes

Avaliação de Desempenho: avaliações realizadas na Empresa X no período de Agosto à Outubro de 1998.

Contrato Social: contrato de abertura do Instituto IDEIA de 01/06/1998

Descrição de funções: descrições realizadas na Empresa X no período de Agosto à Outubro de 1998.

Entrevista com psicólogo do Instituto IDEIA: entrevista realizada em 16/11/1999.

Entrevista com questionários: entrevistas realizadas na Empresa X no período de Agosto à Outubro de 1998.

Programa de cursos: programas de cursos realizados pelo Instituto IDEIA desde sua criação em 01/06/1998.

Programação de Ginçana

Roteiro de palestra: realizada em 15/08/1998

Testes psicotécnicos: realizados na Empresa X no período de Agosto à Outubro de 1998.

Anexo 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome : _____

Data de Nascimento: ____/____/____ Data de Admissão: ____/____/____

Escolaridade: _____

Estado Civil: _____ Filhos () S () N

Cargo: _____

Funções: _____

Cursos: _____

Treinamentos: _____

Informática: _____

Língua Estrangeira: _____

O que não é função de seu cargo e você faz? _____

O que é função de seu cargo e você não faz? _____

O que facilitaria o desenvolvimento de seu trabalho na Companhia? _____

Como as pessoas de seu relacionamento avaliam seu emprego?

() Excelente () Muito Bom () Bom () Ruim () Péssimo

Como você avalia seu emprego?

() Excelente () Muito Bom () Bom () Ruim () Péssimo

Como você vê a situação dos empregos em nossa cidade?

() Excelente () Muito Bom () Bom () Ruim () Péssimo

Que nota você daria para seu salário?(de 0 à 10) _____

Qual o setor de trabalho da Organização te parece mais agradável trabalhar? Porque? _____

O que você acha que a Companhia pode fazer para que você cresça em desempenho? _____

Você considera sua casa:

- () Aconchegante () Segura () Confortável () Fina
() Bonita () Alegre () Bem Provida

Como você avalia sua segurança na Companhia? _____

Quantos grandes amigos você tem ? _____

O que você normalmente faz junto com um grupo de pessoas? _____

O que você acha mais importante receber da Companhia por bons serviços prestados?

- _____ Uma carta de referências elogiosas
_____ Um prêmio em dinheiro equivalente à 50% de seu salário
_____ Um vale compras em supermercado
_____ Uma viagem para uma cidade histórica brasileira

Seu objetivo dentro da Companhia é:

- () Ser promovido até ao mais elevado cargo dentro da Organização
() Receber aumento de salário para desempenhar as mesmas funções de seu cargo
() Adquirir conhecimentos diversos e aprofundados sobre seu trabalho
() Outros: _____

Livre:

Anexo 2

Lista de valores organizacionais

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização.

1. ____ **ABERTURA** – (promoção de um clima propício as sugestões e ao diálogo)
2. ____ **AMIZADE** – (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
3. ____ **BENEFÍCIOS** – (promoção de programas assistenciais aos empregados)
4. ____ **COLEGUISMO** – (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
5. ____ **COMPETÊNCIA** – (saber executar as tarefas da organização)
6. ____ **COMPETITIVIDADE** – (conquistar clientes em relação à concorrência)
7. ____ **COMPROMETIMENTO** – (identificação com a missão da organização)
8. ____ **COOPERAÇÃO** – (clima de ajuda mútua)
9. ____ **CRIATIVIDADE** – (capacidade de inovar a organização)
10. ____ **DEDICAÇÃO** – (promoção ao trabalho com afinco)
11. ____ **DEMOCRACIA** – (participação dos empregados nos processos decisórios)
12. ____ **EFICÁCIA** – (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
13. ____ **EFICIÊNCIA** – (executar as tarefas da organização de forma certa)
14. ____ **FISCALIZAÇÃO** – (controle do serviço executado)
15. ____ **FLEXIBILIDADE** – (administração que se adapta às situações concretas)
16. ____ **HARMONIA** – (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
17. ____ **HIERARQUIA** – (respeito aos níveis de autoridade)
18. ____ **HONESTIDADE** – (promoção do combate à corrupção na organização)
19. ____ **INCENTIVO À PESQUISA** – (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
20. ____ **INTEGRAÇÃO INTERORGANIZACIONAL** – (intercâmbio com outras organizações)
21. ____ **JUSTIÇA** – (imparcialidade nas decisões administrativas)
22. ____ **MODERNIZAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS** – (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
23. ____ **OBEDIÊNCIA** – (tradição de respeito às ordens)
24. ____ **ORGANIZAÇÃO** – (existência de normas claras e explícitas)
25. ____ **PLANEJAMENTO** – (elaboração de planos para evitar improvisação na organização)

26. _____ **PLANO DE CARREIRA** – (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
27. _____ **POLIDEZ** – (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
28. _____ **PONTUALIDADE** – (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
29. _____ **POSTURA PROFISSIONAL** – (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
30. _____ **PROBIDADE** – (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
31. _____ **PRODUTIVIDADE** – (atenção voltada para a produção e prestação de serviços)
32. _____ **QUALIDADE** – (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
33. _____ **QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS** – (promover a capacitação e treinamento dos empregados)
34. _____ **RECONHECIMENTO** – (valorização do mérito na realização do trabalho)
35. _____ **RESPEITO** – (consideração à pessoas e opiniões)
36. _____ **SOCIABILIDADE** – (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
37. _____ **SUPERVISÃO** – (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
38. _____ **TRADIÇÃO** – (preservar usos e costumes da organização)

Acrescente aqui, caso julgue necessário, OUTROS VALORES que, segundo você, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM NA LISTA

39. _____
40. _____
41. _____
42. _____

Anexo 3

QUESTIONÁRIO SOBRE AS CULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES

(Autor: Charles Handy)

- A) Considere a organização para a qual você trabalha, em seu todo. Que conjuntos de valores, que crenças, que formas de comportamento se poderia dizer que são típicos dela? Veja as quatro afirmações sob cada um dos nove tópicos do questionário. Sob cada tópico, classifique as quatro afirmações na ordem de “mais adequadas” para a organização como você a vê (isto é, ponha “1” na frente da afirmação que melhor representa a organização, “2” para a segunda colocada, e assim por diante). Anote os números na coluna “organização”.
- B) Depois de ter feito isto para a organização, passe por todo o processo outra vez, agora para você mesmo, refletindo as suas próprias preferências e crenças. Tente não olhar para as classificações na coluna organização “enquanto faz isto, para que a sua Segunda classificação seja verdadeiramente independente.

Como acontece com a maioria dos questionários, você terá vontade qualificar todas as respostas com a observação “tudo depende de ...”. Você achará difícil em certos casos descobrir qualquer grande diferença, em sua própria cabeça, entre algumas das afirmações. Não deixe que isto o detenha. Os resultados do questionário não serão precisamente apurados, mas deverão prover informações úteis. Você descobrirá que a melhor maneira de proceder ao tentar classificar cada conjunto de afirmações é confiar nas suas primeiras, quase intuitivas reações. Não se detenha nelas muito tempo.

VOCÊ		ORGANIZAÇÃO
1	Um bom patrão	
a) _____	é forte, decidido e firme, porém justo. Ele é protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	
b) _____	é impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema legal.	
c) _____	é igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.	
d) _____	preocupa-se com e reage às necessidades das pessoas e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.	
2	Um bom subordinado	
a) _____	trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.	
b) _____	É responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embarcem o seu superior.	
c) _____	motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos e habilidades.	
d) _____	é vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda, também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.	
3	Um bom membro da organização dá prioridade “um” para	
a) _____	as exigências pessoais do patrão.	
b) _____	os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.	
c) _____	os requisitos da tarefa quanto a habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.	
d) _____	as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	
4	Pessoas que vão bem na organização	
a) _____	são politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.	
b) _____	são conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização	
c) _____	são tecnicamente competentes e eficientes, fortemente compromissadas com ver a tarefa feita.	
d) _____	são eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente compromissadas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.	

5	A organização trata o indivíduo	
a) _____	como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.	
b) _____	como se o seu tempo e energia estivessem através de um contrato, com riscos e responsabilidade de ambas as partes.	
c) _____	como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.	
d) _____	como uma pessoa interessante e talentosa por seus méritos	
6	As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a)	
a) _____	exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.	
b) _____	exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.	
c) _____	comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.	
d) _____	interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.	
7	É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra	
a) _____	se ela tiver mais poder e influência na organização.	
b) _____	se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.	
c) _____	se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.	
d) _____	se ela é aceita por aqueles que controla.	
8	As bases da atribuição das tarefas são	
a) _____	as necessidades e critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.	
b) _____	as divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.	
c) _____	os requisitos da tarefa a ser feita.	
d) _____	os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.	
9	A competição	
a) _____	é por poder e vantagens pessoais.	
b) _____	é por uma posição de alto status na posição formal.	
c) _____	é pela excelência da contribuição à tarefa.	
d) _____	é em atenção às próprias necessidades pessoais.	

Anexo 4
Avaliação de Desempenho

Nome do funcionário: _____ Cargo: _____

Apresentação:

- 1) Apresenta-se para o trabalho com os cabelos ordenados e cuidados?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Preocupa-se com cuidados com as unhas, barba e maquiagem?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 3) Usa roupas limpas, cuidadas e adequadas para o trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Está atento para a questão de perfumes e odores?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

Parceria:

- 1) Passa adiante as informações que possui referente ao trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Está atento às necessidades de cooperar com os companheiros de trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 3) Preocupa-se em manter as relações de trabalho saudáveis?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Dá-se bem em trabalho de equipe voluntarioso?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

Organização:

- 1) Mantém organizado seu local de trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Guarda papéis, ferramentas ou utensílios de trabalho que não estão em uso?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 3) Preocupa-se com a limpeza em seu local de trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Ao final do expediente organiza seus pertences e objetos de trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

Simpatia:

- 1) Cumprimenta com respeito os colegas de trabalho?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Cumprimenta com respeito e educação os clientes da empresa?
a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

- 3) Usa expressões de cortesia como: por favor, obrigado, com licença, etc?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Fala ao telefone em bom tom e com amabilidade?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

Conhecimento Técnico:

- 1) Interessa-se em adquirir novos conhecimentos que venham a melhorar seu desempenho?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Possui o conhecimento minucioso sobre tudo que se refere ao seu setor?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 3) Realiza seu trabalho de modo a atingir o objetivo da empresa que é a satisfação do cliente interno e externo?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Apresenta idéias e sugestões que venham colaborar no desenvolvimento da sua função e da empresa como um todo?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

Responsabilidade

- 1) Cumpre os horários de chegada, intervalos e saídas?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Cuida do material que lhe é fornecido para o trabalho?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 3) Executa suas tarefas com zelo e capricho?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Pode-se contar com os resultados desejados sem fiscalização?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca

Comprometimento

- 1) Apresenta disponibilidade para atender a empresa em questões extras às suas obrigações?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 2) Oferece-se para atender à empresa em questões extras às suas obrigações?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 3) Apresenta iniciativa na ausência de instruções detalhadas, ou em situações fora do comum?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca
- 4) Apresenta interesse pelos resultados da empresa?
 a-() Sempre b-() Quase Sempre c-() Algumas vezes d-() Raras vezes e-() Nunca