

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL

Serviço Social, Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas

Um processo integrado na política de recursos humanos da

Tupy Fundições Ltda


Prof. Krystyna Matys Costa
Chefe do Depto. de Serviço Social
CSW/UFSC

DEPTO. SERVIÇO SOCIAL
DEFENDIDO E APROVADO
EM: 16 / 04 / 2003

Elisandra Almeida Bastos

Florianópolis, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL

Serviço Social, Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas

Um processo integrado na política de recursos humanos da

Tupy Fundições Ltda

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Serviço Social, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, para obtenção do título de Bacharel em Serviço Social.

Orientadora: Adriana Mueller

Elisandra Almeida Bastos

Florianópolis, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado por:

Elisandra Almeida Bastos

Data: ____ / ____ / ____

Prof.: Adriana Mueller, MSc.

Prof. Leia Mayer



Valdecir A. Melo

(Coord. Desenvolvimento do Capital Humano – DOP/ Tupy Fundições Ltda)

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo
começo, qualquer um pode começar agora e fazer um
novo fim.

(Chico Xavier)

AGRADECIMENTOS

- A Deus por ter me dado a vida, por ter me permitido todas as conquistas de minha vida, por mais esta cumprida;
- À minha mãe por ter me ensinado os primeiros passos e por compreender e aceitar quando me senti preparada para caminhar sozinha;
- Aos meus irmãos Elisangela, Elisani e Alan, por fazerem parte da minha vida, especialmente à Elisangela por estarmos sempre tão juntas, dividindo tantas coisas;
- Ao meu querido namorado Elizandro, que apesar das semelhanças me completa com suas diferenças. Agradeço por seu carinho e paciência;
- A amiga Josi por ter feito parte desta caminhada, pelas boas risadas dos tempos de faculdade e pela bela amizade que construímos;
- A amiga Andreza pelo ombro amigo, por ter partilhado comigo momentos de alegria e dificuldades durante nosso período de estágio, tão distante de todos;
- A professora Adriana Mueller, pela dedicação e orientação;
- Aos colegas da Tupy Fundições Ltda; à Elaine e à Gleice por terem sido mais do que simples colegas de trabalho; ao Sandro, que embora cumprindo seu trabalho, me abriu as portas da Tupy; ao Richard por ter confiado em minhas competências, ao Valsir, ao Valdecir; e enfim agradeço a toda equipe do Desenvolvimento Organizacional e Pessoal por terem dividido comigo suas experiências, seus conhecimentos e principalmente por contribuírem com meu processo de aprendizagem.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
1. Introdução.....	9
2. A Indústria Tupy Fundições Ltda.....	12
2.1 Mudança Tupy.....	15
2.1.2 Visão, Missão e Valores.....	15
3. Contextualizando o Serviço Social na Tupy Fundições Ltda.....	17
3.1 O Serviço Social como Política de Recursos Humanos no Processo de Gestão de Pessoas.....	23
3.2 Responsabilidade Social Empresarial: Afinal do que se trata?.....	28
3.2.1 Os Programas de Responsabilidade Social na Tupy.....	35
3.3 Gestão de Pessoas.....	42
3.3.1 O gerenciamento dos recursos humanos e seus pontos de apoio.....	45
3.3.1.1 Célula de Documentação e Serviços.....	48
3.3.1.3 Célula Qualidade de Vida.....	56
3.3.1.4 Célula de Desenvolvimento do Capital Humano.....	58
4. Serviço Social, Responsabilidade Social, Gestão de Pessoas: Onde está o ponto de encontro?.....	60

4.1 Apresentação de alguns resultados do processo de Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social e atuação do Serviço Social.....	65
Considerações Finais.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
Anexo A.....	81
Anexo B.....	82
Anexo C.....	83

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Missão, Visão Tupy

Ilustração 2: Valores Tupy

Ilustração 3: Demonstrativo do âmbito de atuação do Serviço Social na Tupy Fundições Ltda com base nas experiências de estágio

Ilustração 4: Fluxograma de trabalho para atendimento de colaboradores com problemas

Ilustração 5: Compromissos e Ferramentas DOP

Ilustração 6: Gráfico Alfa 1 – Fale Francamente

Ilustração 7: Gráfico Alfa 2 – Fale Francamente

Ilustração 8: Gráfico Alfa 3 – Fale Francamente

Ilustração 9: Ações, áreas de atuação e resultados obtidos

Ilustração 10: Novo Contrato Social da Tupy Fundições Ltda

1. Introdução

Em decorrência das transformações que vêm ocorrendo na sociedade, a exemplo do desenvolvimento da ciência e da tecnologia, das alterações no mundo do trabalho, nas relações Estado/sociedade e nos processos culturais, pode-se afirmar que a questão social vêm se constituindo numa nova configuração, implicando na necessidade de revisão dos fundamentos teóricos-metodológicos das diferentes profissões existentes. Segundo Teles (1996, p. 87) “a questão social é o conjunto de expressões das desigualdades da sociedade capitalista, a qual se expressa de diferentes formas, em cada sociedade, de acordo com o estágio de desenvolvimento existente.”

Ao se fazer um resgate histórico dos acontecimentos mundiais no último século, pode-se perceber o crescimento das desigualdades sociais e a degradação do meio ambiente. A Primeira e Segunda Guerras Mundiais, a relatividade do poder do Estado, a luta pelo capital e pelo poder com seus fenômenos socioeconômicos, testes nucleares, a lua e planetas alcançados, os rincões mais íntimos da biologia e da genética desvendados, chegaram ao impasse de se fazer temer pela própria sobrevivência da espécie humana. (ANDRADE, 1997)

Ao longo dos últimos anos verificou-se o recuo do Estado na regulamentação econômica do bem estar social. Hoje não se espera mais que o Estado provenha o mínimo indispensável, mas busca-se, ainda, um caminho para ascensão gradual de todos os cidadãos a uma qualidade de vida decente. E, um dos caminhos encontrados foi por meio das organizações privadas.

As Organizações têm procurado implementar uma série de inovações no campo da gestão organizacional, buscando adequar-se a este ambiente em constante mutação. Sabe-se que as empresas necessitam de pessoas para obter seus resultados e sobreviver no atual mercado globalizado. Todavia, estas pessoas estão inseridas em uma sociedade, ou seja não seres isolados, mas ao contrário, são pessoas que possuem características e expectativas diferenciadas. A partir desta perspectiva, pode-se afirmar que as empresas começaram a se preocupar com o seu colaborador, não apenas em seu ambiente de trabalho, mas com seu ambiente familiar e com a comunidade onde reside.

O caminho da exclusão social à coesão depende de mudanças a serem viabilizadas por lideranças, as quais devem ser representadas por pessoas com sensibilidade para as questões sociais e que possuem conhecimento e habilidades gerenciais. Este fato constitui um desafio para o gestor, que deverá conciliar disciplina contábil e financeira com espaço privilegiado dos projetos que dão origem as atividades fim. Tais atividades fim, justificarão a rotina financeira, que deve ser transparente e baseada em princípios éticos.

Situando o Serviço Social neste contexto, observa-se que no exercício da prática cotidiana, este sofre mudanças incrementais e interferências no seu processo de trabalho a partir das novas demandas que a ele são colocadas.

Neste sentido, o Assistente Social inserido em empresas e atuando como agente da gestão de pessoas e da gestão de responsabilidade social, deverá dominar uma série de habilidades no seu fazer profissional, combinando conhecimentos técnicos no campo da educação, saúde, cultura, moradia, recreação ou meio ambiente, entre outros. Além disso, deverá ter uma visão estratégica e prospectiva. "Estratégica porque se origina das necessidades e das tendências do ambiente externo. Prospectiva porque explora horizontes

futuros mais distantes, permitindo uma abordagem estrutural dos impasses priorizados”.
(MARCOVICH, 1997, p.129)

Ademais, faz-se necessário ressaltar que a visão de totalidade do homem e uma maior compreensão da realidade social pertinente ao Serviço Social, confere o fortalecimento enquanto grupo, mobilizando esforços para a construção de alianças que viabilizem o processo de consolidação da hegemonia social e da classe trabalhadora.

Diante de tais reflexões, aliadas a experiência de estágio, observa-se que as ações do Serviço Social devem estar presentes nos processos de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social, haja visto que a inserção do profissional de Serviço Social nas organizações se dá pela necessidade de respostas às necessidades sociais, expressas no cotidiano das organizações, entre as quais figuram a convivência, as exigências e as condições de trabalho e a vida dos trabalhadores.

Há no contexto organizacional a expectativa de que a ação do Serviço Social, que tem como um de seus objetivos eliminar os focos de tensão, contribua para o comportamento produtivo da força de trabalho, viabilizando benefícios sociais e atuando em relações humanas na esfera do trabalho.

A partir do exposto será apresentado ao longo deste trabalho, como o Serviço Social pode atuar na política de recursos humanos inserido no processo de gestão de pessoas e gestão de responsabilidade social, buscando evidenciar os resultados que podem ser atingidos pelas organizações ao adotarem algumas medidas diferenciadas de gestão.

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar como as ações de Responsabilidade Social aliadas às atividades do Serviço Social provocam influencias no processo de Gestão de Pessoas, para tanto serão apresentados alguns resultados atingidos pela Tupy Fundições

Ltda, com relação a prática profissional do Serviço Social, Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas.

2. A Indústria Tupy Fundições Ltda

A Tupy Fundições Ltda é a maior fundição da América Latina e uma das maiores do mundo entre as fundições independentes. Fundada em Joinville, Santa Catarina, região Sul do Brasil, em 9 de março de 1938, tem sua trajetória associada à própria história do setor metalúrgico no país. Seu nome foi estabelecido pelo fundador da empresa, Albano Schmidt, que considerava Tupy uma palavra de fácil memorização, que acima de tudo identificava origens brasileiras e que também apresentava uma grafia curta. A Tupy Fundições Ltda, está localizada no bairro Boa Vista, região leste da cidade de Joinville – SC, dispõe de 1.208.000 m² de área total e 172.000 m² de área construída.

Os primeiros produtos fabricados pela Tupy Fundições Ltda foram conexões de ferro maleável para instalações hidráulicas, segmento em que logo se destacou como líder.

Na década de 40, a Tupy Fundições Ltda obteve o reconhecimento pela Comissão Nacional de Similares, de que os produtos produzidos pela empresa tinham o nível de “similares aos estrangeiros”, conseguindo desenvolver tecnologia própria que se igualava à das fundições dos países de primeiro mundo.

Com o desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil, em fins da década de 50, a Tupy passou a fabricar peças especiais para este segmento e, em 1975, inaugurou a

unidade de blocos e cabeçotes de motores. Atualmente, mais de 75% da produção se destinam ao setor automotivo, com grande destaque para as exportações.

A partir da década de 60, a Tupy avança na diversificação, optando, entre outros, pelo setor químico-plástico, na área de tubos e conexões de cloreto de polivinila, o popular PVC, na produção de poliestireno expansível e produtos derivados.

Depois de 57 anos nas mãos da família Schmidt, a Tupy passou por uma grande transformação. Em outubro de 1995, pressionada por uma dívida de aproximadamente 200 milhões de dólares, dos quais 60% venciam em doze meses, a família transferiu o controle acionário da Tupy Fundições para um pool de fundos de pensão e bancos formados por Previ, Telos, Aerus, BNDESPAR, Bradesco, Ceres, F.P.S. BNDES e outros.

Assim, com a transferência da Fundação Tupy para os novos controladores, a família Schmidt permaneceu com o segmento plástico - Tupy Termotécnica. Convém mencionar que a estratégia dos novos controladores é tornar a empresa uma fundição de "classe mundial".

A capacidade produtiva atual é de 300 mil toneladas/ano, devendo ser ampliada para 400 mil toneladas. Neste ambiente são produzidos blocos e cabeçotes de motores, outras peças especiais para a indústria automotiva, ferroviária e de máquinas e equipamentos, além de conexões, granalhas e perfis.

A empresa conta também com uma unidade de fundição em Mauá (SP), além de escritórios de negócios em São Paulo (SP), nos Estados Unidos, México, Alemanha, França e Argentina.

Certificada pelas normas ISO 9002, QS 9000, ISO 14001 e TS 16649, se consolidando como global player no mercado de fundição, graças à qualidade dos seus produtos e à confiabilidade como fornecedor permanente.

Produzidos sob especificação e encomenda dos clientes, os produtos automotivos são fruto de Engenharia de Desenvolvimento, que ao somar excelência técnica a profundo conhecimento em metalurgia, resultam em peças de máxima qualidade e desempenho.

A Tupy Fundições Ltda é uma empresa que respeita e que se preocupa com seus colaboradores, reconhecendo-os como seres humanos plenos e não apenas como mão de obra de recurso. Atualmente a empresa possui 5.490 colaboradores, (somente na unidade de Joinville), sendo que todos são considerados pessoas importantes e valiosas dentro de um grande time.

Considerando valores como responsabilidade, comunicação, simplicidade, inovação, qualidade, mobilidade, velocidade, respeito pelas pessoas e valorização do cliente, a Tupy se empenha para manter um clima de excelência, assegurando um serviço confiável, econômico e de qualidade.

Na década de 80, a Companhia tinha como estratégia de negócio a diversificação, tendo como meta “ser grande para crescer”. A estrutura organizacional era organizada verticalmente e pesada, dado as funções repetidas. A empresa era composta por vários níveis hierárquicos e com uma burocracia desviada, fortemente estruturada em padrões, normas e regulamentos, resultando na morosidade do processo decisório.

O processo de gestão tinha forte dependência em controles gerenciais e regras, bem como, o corpo gerencial estava focado em atividades operacionais. Este processo era marcado pelo paternalismo e resistências à mudanças.

2.1 Mudança Tupy

Em 1994 iniciou-se um movimento de “*empowerment*”, que determinou a Visão, Missão e Valores para o século XXI. Pinto (1998) define *empowerment* da seguinte forma:

um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder - psicológico, sócio-cultural, político e econômico - que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania.

Desta forma a Tupy convocou todos os colaboradores para realizar um processo de mudança cultural e comportamental através do PDO – Processo de Desenvolvimento Organizacional, tendo como objetivo energizar os colaboradores para o processo de mudança cultural, motivando-os para a criatividade, tomada de decisão e solução de problemas, trabalhos em equipe, proporcionando recompensas e reconhecimento pelos resultados, visando tornar-se uma empresa de “Classe Mundial” e mais competitiva no mercado.

2.1.2 Visão, Missão e Valores

O mundo hoje é marcado por turbulências e mudanças rápidas e constantes, onde a tecnologia e a velocidade dos acontecimentos aumentam a concorrência dentro de um mercado cada vez mais aberto. Existem muitas possibilidades para uma empresa alcançar o sucesso, mas para isso é necessário eliminar as fronteiras, superar as barreiras e vencer os limites. Só assim uma empresa vai ter condições de alcançar todas as oportunidades de melhorar sua situação no mercado. Pode-se considerar que, para vencer o desafio de

sobreviver no “mundo dos negócios”, uma empresa precisa desenvolver uma visão aberta, se pró ativa e atuar com agilidade e capacidade de adaptação às mudanças.

Para adequar-se aos acontecimentos do mercado a Tupy Fundições Ltda iniciou um processo de transformação para definir novos valores, novos processos gerenciais e um novo papel social. Essas mudanças foram baseadas na valorização do ser humano e dirigidas para uma relação com o cliente. A Tupy Fundições Ltda entrou num processo de mudança tornando claro o que quer ser, reconhecendo que isso só pode ser feito com o trabalho das pessoas, buscando a melhoria de todos os processos e estabelecendo formas de valorizar o potencial.

Missão

A “TUPY” são pessoas que trabalham em time para satisfazer as necessidades de seus clientes, cada pessoa é um importante e um valioso membro do time. Cada um se empenha, com cabeça, coração e coragem, para atuar com excelência, assegurando um serviço confiável, econômico e de qualidade. Todos se orgulham em a TUPY ser a “Nº 1” e “MELHOR” na busca da satisfação do cliente.

Ser “MELHOR” significa ser “CLASSE MUNDIAL”

Visão

Ser fundição classe Mundial

Ser número 1 nos seguimentos focados no mercado global

Ser uma empresa sem fronteiras

Ilustração 1: Missão e Visão Tupy Fundições Ltda
Fonte: Tupy Fundições Ltda (1995)

Valores



Ilustração2:Clima para excelência/ Valores organizacionais
Fonte: Tupy Fundições Ltda (1995)

3. Contextualizando o Serviço Social na Tupy Fundições Ltda

Desde o surgimento da revolução industrial o mundo vem passando por diversas transformações, em decorrência do avanço tecnológico deflagrado neste período. Tais transformações implicaram na degradação do meio ambiente, em crises econômicas, na

produção em grande escala e na criação de novas classes sociais, sendo que estas mudanças refletiram diretamente na vida das pessoas, especialmente, na vida dos trabalhadores.

O avanço tecnológico fez diminuir os postos de trabalho, em função da substituição do homem pela máquina, e por outro lado, aumentou as exigências em relação à produtividade, intensificando mudanças nos ritmos de execução das tarefas, de qualificação profissional, que ocasionou a precarização dos postos de trabalho, dos salários e dos sistemas de proteção social. De acordo com César (1998, p.129) “surge a construção de outras formas de sociabilidade marcadas por iniciativas pragmáticas de enfrentamento da crise fraturando suas formas históricas de organização e esgarçando uma cultura política que comporta alternativas à ordem do capital.”

Diante destas transformações do mundo e mercado de trabalho, resultantes, sobretudo, da reestruturação produtiva, algumas empresas passam a adotar modalidades de gestão da força de trabalho, onde as principais estratégias adotadas apontam para o desenvolvimento de programas participativos e para a ampliação do sistema de benefícios e incentivos à produtividade do trabalho.

Neste contexto, é que se insere a prática do Serviço Social nas organizações. E na medida que realiza suas atividades, o Assistente Social se depara com uma contradição: ao mesmo tempo em que trabalha para zelar e contribuir com o aumento da produtividade também atua pela garantia da manutenção da exploração da força de trabalho. Sua prática representa ao trabalhador a possibilidade de acesso aos seus direitos, bem como à sistemas de benefícios, incentivos a produtividade, capacitação e treinamento, porém os mantém tutelados e subordinados ao sistema capitalista.

Dessa forma, o profissional de Serviço Social se insere no âmbito empresarial, na maioria das vezes, ligado ao gerenciamento de recursos humanos. Porém, mesmo que, a expectativa e demanda que a empresa traz a este profissional tenha a intenção de manutenção da exploração da força de trabalho, também entendida como uma das faces da questão social, sua prática visa amenizar as relações de exploração vislumbrando por fim, a possibilidade de efetivação da cidadania.

Entende-se que neste espaço organizacional, a cidadania só se constrói na medida que o cidadão trabalhador usufrui de condições que promovam seu acesso aos direitos, ou seja, condições estas não limitadas a mera reprodução da força de trabalho, propiciando assim, a tomada de consciência de sua importância para o espaço organizacional e, dessa mesma forma reivindicando melhorias nas relações do mundo de trabalho vigente.

Tendo um olhar crítico como norteador de sua prática, o profissional de Serviço Social busca não se limitar a ser uma nova forma de controle da força de trabalho, formulando estratégias de atuação que se definem, também, em função das condições de trabalho dos profissionais.

Apesar de ter como proposta de inserção do Serviço Social nas empresas, a reestruturação produtiva, com base da crise capitalista, visando um consentimento passivo dos trabalhadores, persuadindo-os a dar o máximo de sua capacidade psicofísica, a prática cotidiana de intervenção não compartilha com esta lógica.

A identificação das demandas não encerra o desenvolvimento das reais necessidades que as determinam, ou seja, o Assistente Social numa empresa está ligado a uma idéia de satisfação das necessidades humanas, como alimentação, saúde, moradia, trabalho e lazer,

tendo como principal papel intervir na vida privada do trabalhador, e conseqüentemente no seu desempenho produtivo.

Assim, o Serviço Social configura-se como intermediador entre chefia e subordinados, visando a concessão de benefícios, estabelecimento de critérios de elegibilidade e classificação econômica. Além disso, cabe ao Serviço Social realizar um trabalho educativo com os colaboradores e seus familiares, sendo que as informações adquiridas e devidamente registradas passam a ser utilizadas pelas gerências, para o planejamento e elaboração de planos de ação, com objetivo final de sempre buscar garantir a produtividade e lucratividade da organização.

Por certo empresa privada com seus princípios baseados no capitalismo tem como principal objetivo obter desempenho econômico, ou seja, manter bons índices de lucratividade. Antes da Revolução Industrial a terra era o bem mais cobiçado, com a Revolução Industrial o capital passou a ser o bem mais cobiçado, porém, após este período, o mundo passou a viver outra revolução onde o próprio capital passa a necessitar cada vez mais do conhecimento. E como o conhecimento está profundamente ligado ao próprio ser humano, surge como novo elemento decisivo do sucesso: o fator humano.

A evolução a passos cada vez mais apressados cumpre novo ciclo. Depois da terra, do domínio econômico, a pessoa humana passa a ser o verdadeiro protagonista da história contemporânea.

Seguindo esta lógica a Tupy Fundições Ltda, como as demais empresas, passaram a se preocupar cada vez mais com seus colaboradores adotando práticas e tomando medidas que atendem certas necessidades pessoais. Esse conjunto de necessidades são creches, serviço de saúde, incentivo a escolaridade, assistência à família, práticas de apoio

comunitário, preocupação com o meio ambiente, etc. Convém mencionar que este tipo de atitude empresarial varia de organização para organização em função de seus objetivos e da disponibilidade econômica.

No entanto, no caso específico da empresa pesquisada, as questões sociais, que dão propósito à assistência social ao trabalhador são permeadas pelo próprio sistema produtivo. Pois, ao mesmo passo que, contribui com a promoção social, garantindo vagas de emprego e outros benefícios, tem-se consciência de que a lógica empresarial tem como propósito a acumulação capital, ou seja, também contribui com o aumento das desigualdades sociais.

A Tupy Fundições Ltda visa um melhor atendimento de assistência ao trabalhador com um atendimento assistencial profissionalizado que parte do Assistente Social estendendo-se a outros profissionais. Acredita-se que assim é possível garantir orientação e encaminhamentos mais eficazes frente às questões sociais vivenciadas pelos colaboradores.

O fluxograma abaixo evidência os campos de atuação e influência do Serviço Social com base nas experiências de estágio:

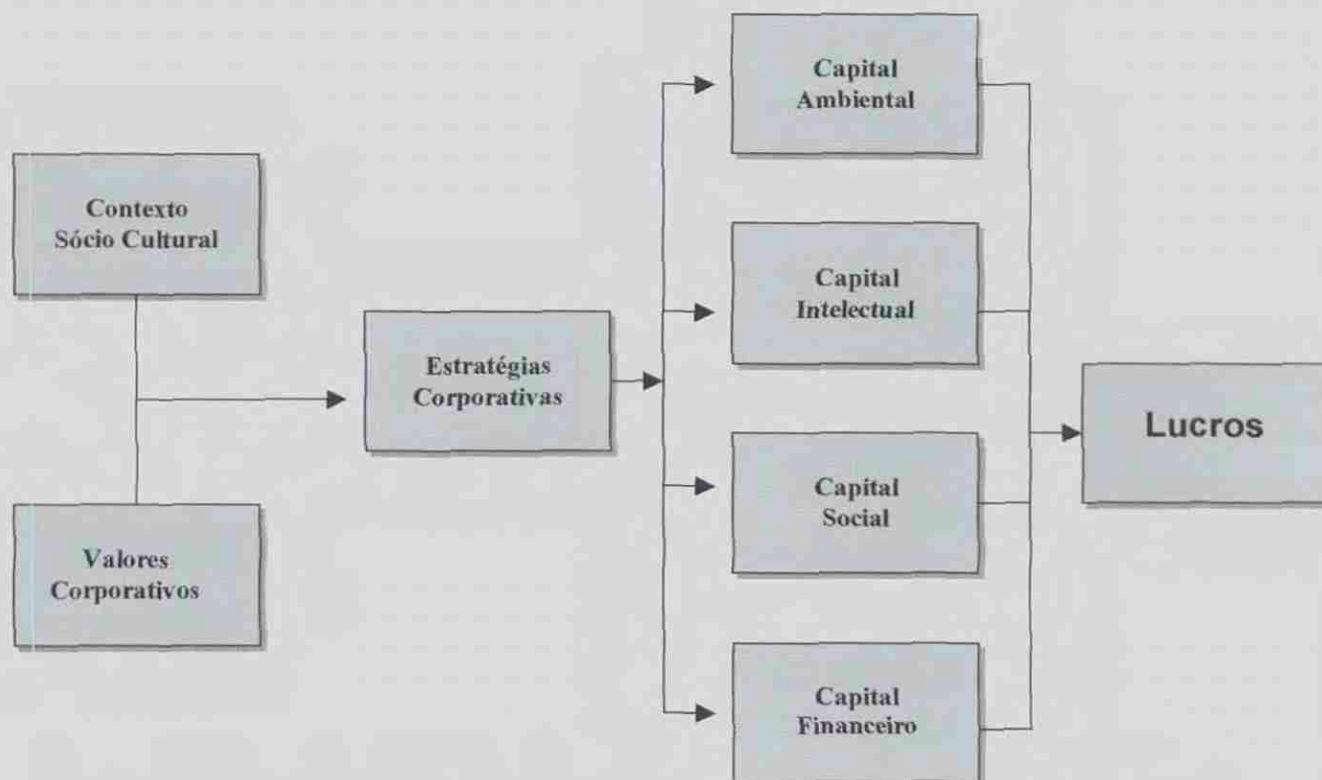


Ilustração 3: Demonstrativo do âmbito de atuação do Serviço Social na Tupy com base nas experiências de estágio
Fonte: Bastos, 2003

Com base na ilustração acima o processo de trabalho do Serviço Social se faz presente na Tupy Fundições Ltda, atuando tanto operacionalmente com a execução de tarefas, como estrategicamente na elaboração de propostas de trabalho que facilitem o processo de gestão.

3.1 O Serviço Social como Política de Recursos Humanos no Processo de Gestão de Pessoas

Ao pensar o Serviço Social como política de Recursos Humanos é necessário, primeiramente, pensar o Serviço Social como profissão e entender como acontece seu processo de trabalho.

De acordo com Yamamoto (1982), o Serviço Social, é uma especialização na divisão sócio técnica do trabalho que surge no modo de produção capitalista.

O sistema capitalista está fundamentado na acumulação do capital e nas relações de trabalho, onde o homem vende sua força de trabalho, produzindo bens ou serviços e recebe uma quantia em dinheiro em troca de sua mão de obra. Ainda seguindo a lógica do capitalismo, o homem, além de produzir, precisa consumir coisas.

Marx (apud YAMAMOTO, 1982) afirma que uma sociedade tanto não pode deixar de produzir, como não pode deixar de consumir. Assim, quando se analisa o todo de forma interligada, percebe-se, que o processo social de produção é, ao mesmo tempo, um processo de reprodução. A acumulação do capital e a divisão do trabalho são reflexos de um sistema que produz diferenças, tendo como resultado a divisão de classes sociais.

Neste sistema, como se tem acompanhado ao longo dos tempos, prevalece a concentração de renda nas mãos de poucos, enquanto a grande maioria vive em estado de pobreza.

De acordo com Melo Neto e Foes (2001, p.48)

O estado de pobreza não é apenas a carência e a indigência, ou seja, não deve predominar a visão da pobreza do tipo marginalidade. É a falta de perspectivas, o imobilismo social, a marginalização e exclusão sociais. Sua natureza é de caráter estrutural.

Sob esta ótica, constata-se a emergência de diversas questões sociais. Dentre as múltiplas expressões da questão social estão a criança e adolescente, idoso, a situação de violência contra mulher, a luta pela terra, etc.

Faleiros (1997, p.22) afirma que:

é nessa perspectiva complexa de produção social que se constrói o Serviço Social, dependendo também da articulação de seus conhecimentos, da reflexão do seu fazer profissional, aprofundando o processo dialético das mediações que realiza para fortalecer os dominados e oprimidos nas suas mais diversas relações.

No contexto institucional empresarial as questões sociais são identificadas através dos indicadores sociais. Jannuzzi (2001, p.15) descreve indicadores sociais da seguinte forma:

Um Indicador Social é uma medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas). É um recurso metodológico, empiricamente referido, que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão se processando na mesma...o Indicador Social é um instrumento operacional para monitoramento da realidade.

Estes indicadores sociais são levantados, principalmente através de balanço social, pesquisas de clima, quantificação e análise das questões mais recorrentes. O Serviço Social opera nesta conjuntura, identificando estas questões recorrentes a partir de seus atendimentos sociais, na execução de suas atividades e na sua intervenção junto ao usuário.

A habilitação técnico-operativa e a competência teórico metodológica, possibilita ao Assistente Social ser capaz de fazer uma leitura crítica da realidade, identificando a lógica da explicação da vida social e as suas possibilidades de ação dentro dos preceitos ético-profissionais. Tem, ainda, a capacidade de identificar as bases de produção da questão

social, e de ter uma base sólida de dados, informações e indicadores que possibilitem identificar as expressões particulares da questão social assim como os processos sociais que as produzem.

Na Tupy Fundições Ltda, a identificação destes indicadores sociais ocorre ligada a divisão de recursos humanos, podendo ser considerado uma ferramenta fundamental para o processo de gestão de pessoas. Para Jannuzzi (2001, p.25) os indicadores sociais também contribuem para análise e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade dos programas sociais:

...indicadores para avaliação da eficiência dos meios e recursos empregados, indicadores para avaliação da eficácia no cumprimento das metas e indicadores para avaliação dos efeitos do programa, isto é, indicadores para avaliação dos efeitos do programa em termo de justiça social, de contribuição para aumento da sociabilidade e engajamento político, enfim, dos efeitos do programa em termos mais abrangentes de bem estar para a sociedade.

O trabalho do Serviço Social, assim como nos sistemas-governo, nos sistemas-empresa, se faz presente na implementação de políticas sociais.

Para Tenório (1998) tanto o Estado como as empresas preocupam-se com estas questões, seja de forma teórica ou prática, muito mais por uma questão estratégica, do que em consonância às sociedades democrática e solidárias.

Na empresa, as ações estratégicas partem do trabalho da equipe de recursos humanos, e neste sentido, o Assistente Social, assim como os demais profissionais desta equipe, é identificado como parte dos planos de ações estratégicas da empresa. Sendo assim, o Assistente Social integrante de uma equipe de planejamento no âmbito

organizacional prestando uma função de assessor do administrador no estudo, planejamento e avaliação do trabalho.

...o assistente social não exerce uma função meramente executora, nem mesmo de direção em si, mas ocupa esta função através do administrador, que se apóia em seu assessor. Não se limita a dar pareceres sobre assuntos sociais, mas participa diretamente do planejamento e avaliação do trabalho social da organização... (VIEIRA, 1979, p. 126)

Segundo Souza (1982) uma instituição abriga em seu contexto diversas categorias, onde tende a reproduzir um sistema hierárquico cheio de contradições sociais. De acordo com Chaves e Pereira (2003) categoria é uma terminologia utilizada como forma de classificar representações sociais tais como mulheres, negros, índios, estrangeiros, trabalhadores, classes sociais, etc.

Para Chanlat (1996) o mundo da organização é um universo de linguagens e palavras não ditas no interior do qual se entrecrocaram as palavras individuais, as práticas lingüísticas escritas e orais de operários, empregados, executivos e dirigentes.

Os silêncios e a ordem em uma língua ou línguas oficialmente reconhecidas pelo Estado, ou ainda em uma língua imposta pelo investidor estrangeiro, ou pela ordem mundial. Esta pluralidade lingüística, freqüentemente fonte de tensões, exprime, de certo modo, conflitos entre identidades coletivas distintas. (CHANLAT, 1996, p. 22)

Num universo tão diversificado como o das organizações onde surgem questões de diversas naturezas, podem existir programas internos de assistência como tática de enfrentamento de problemas, auxiliando no processo de resolução de conflitos, e possibilitando o contínuo desempenho do trabalhador.

Após diversas pesquisas, Chiavenato (1999), concluiu que os problemas pessoais interferem no desempenho do trabalhador. Desta forma, a partir dos programas internos de assistência, o colaborador é colocado em contato com a assistência profissional. A utilização desta ferramenta serve para obter resultados positivos no que se refere a identificação e resolução de casos problemáticos.

Em geral os programas de assistência ao trabalhador são estruturados para lidar com empregados que vivenciam problemas relacionados a questões legais e disputas jurídicas, dificuldades financeiras, conflitos familiares, etc.

Os principais sintomas de um colaborador problemático são o absenteísmo, faltas freqüentes e não justificadas, atrasos e saídas antecipadas, alteração com colegas, muitos acidentes de trabalho, danos causados por negligências, conflito com a lei, embriaguez, má aparência pessoal, etc.

A ilustração abaixo demonstra um fluxograma de trabalho para o caso de colaboradores com problemas:

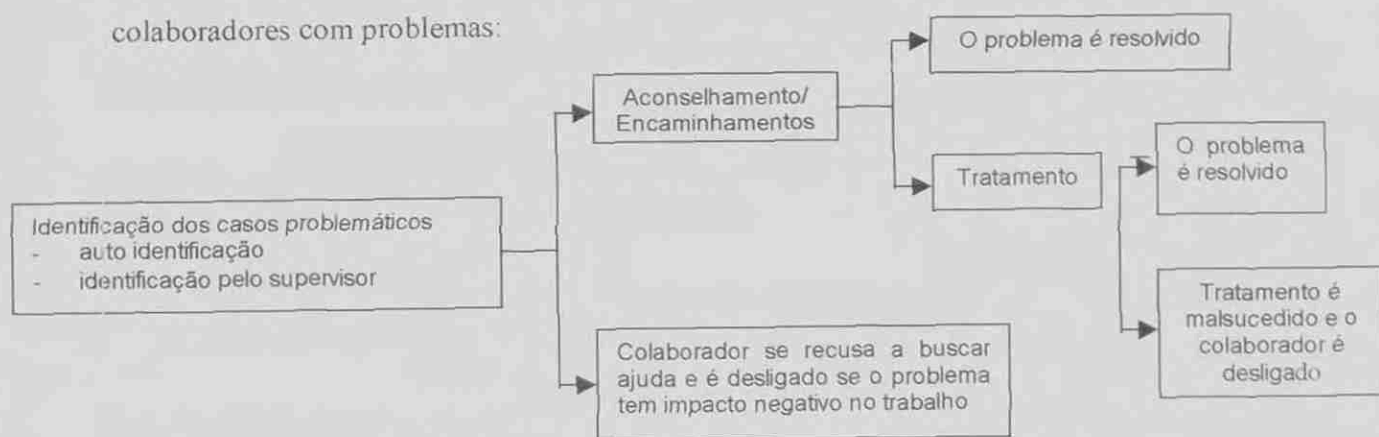


Ilustração 4: Fluxograma de trabalho para atendimento de colaboradores com problemas
Fonte: Chiavenato (1999, p. 353)

Diante do exposto, o Serviço Social constitui uma peça importante para o conhecimento do contexto social da organização, pois a partir da realidade observada pode-

se examinar com maior clareza cada situação e fazer um diagnóstico mais adequado, planejando ações e propondo intervenções específicas a cada caso.

3.2 Responsabilidade Social Empresarial: Afinal do que se trata?

Para se chegar a um conceito de responsabilidade social é necessário fazer um resgate histórico das sociedades a partir das organizações primitivas, onde o fator predominante era a terra. Nesta época, a tecnologia e os conhecimentos evoluíam lentamente, sendo que este mobilismo era uma característica da sociedade ocidental.

Em relação a noção de responsabilidade social, pode-se afirmar que a mesma estava vinculada ao sistema patriarcal e feudal: o servo prestava serviços ao seu senhor e este lhe dava proteção. As aspirações de progresso social, a passagem de uma classe a outra eram fenômenos quase inexistentes.

Com o passar dos anos, a evolução dos meios de transporte deu impulso a um comércio estruturado e a um sistema financeiro. O comércio começou a gerar mudanças sociais, especialmente com o surgimento da burguesia.

A medida que se esgota o feudalismo, se instaura o Capitalismo como um novo modelo de avanço econômico e social no qual o capital é o instrumento fundamental da produção material. O avanço destas transformações dá-se, principalmente, nos horizontes de modificações originadas pelo grande impulso das atividades comerciais de algumas cidades européias com o Oriente, pela substituição das relações sociais servis e da produção artesanal dos pequenos trabalhadores independentes, pela força de trabalho assalariada, pela passagem das pequenas oficinas autônomas para manufaturas e, finalmente, pela constante

busca do lucro, pela implementação da produtividade econômica de mercado livre e pela sistematização do comércio através das trocas monetárias.

As mudanças sociais, políticas econômicas e culturais ocorridas trouxeram consigo a necessidade de reforma nos sistemas de proteção social. O que antes era garantido pelos senhores feudais, passa a ser de responsabilidade do Estado, sendo que muitas vezes esta responsabilidade era dividida com a igreja e outros grupos através da filantropia.

Melo Neto e Fores (2001, p.27) afirmam que “a filantropia objetiva contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos” enquanto “a responsabilidade social busca a sustentabilidade e a auto-sustentabilidade de grandes e pequenas comunidades”.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2003a) define filantropia da seguinte forma: “ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc.) e organização.”

Desta forma, surge o que se denomina hoje de responsabilidade social empresarial, que de acordo com a definição do Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2003b) está descrita da seguinte forma:

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Para regular as atividades de responsabilidade social estabeleceu-se uma norma internacional, a SA 8000, que avalia o grau ético e de responsabilidade social de uma

empresa. Esta norma pode ser aplicada em organizações de qualquer porte e setor de atividade. A propósito *SA* corresponde à sigla em inglês *Social Accountability*, que quer dizer responsabilidade social.

A norma SA 8000 foi publicada em 1997 pelo *CEPAA, Council on Economic Priorities Accreditation Agency*, que sofreu alterações no ano passado para *SAI, Social Accountability International*. A *SAI* elabora, atualiza e credencia órgãos de certificação e treinamento. A *SA 8000* possui oito requisitos sociais que devem ser cumpridos para que a empresa obtenha a certificação. Dentre eles podemos destacar: a proibição do trabalho infantil, do trabalho escravo e da discriminação, além de levar em conta a saúde e a segurança no ambiente de trabalho, a remuneração e a carga horária.

Além disso, a empresa que desejar obter a certificação da norma SA 8000, deverá necessariamente ter um sistema de gestão da responsabilidade social. Cabe ainda mencionar que com a finalidade de melhorar as condições de trabalho nas empresas em todo o mundo, a SA 8000 baseia-se nas normas da Organização Internacional do Trabalho, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança.

Pode-se afirmar que a Tupy Fundições Ltda ainda não está certificada pela SA 8000, porém tem realizado ações já reconhecidas pela comunidade e governo que logo resultarão na certificação. Tem trabalhado dentro de um contexto socialmente responsável é necessário, tendo claro que são enfrentadas questões sociais de diferentes ordens, considerando que a prática de ações sociais requer das empresas ações que beneficiem diferentes públicos.

Para Borger (2001) até a década de 90, pouco se discutia sobre o papel social das organizações na sociedade, isto porque o centro das atenções era a racionalidade interna

que ela deveria garantir como forma de obter eficiência, produtividade e lucros. Asseguravam-se na racionalidade através de objetivos e estratégias voltadas para a economia.

Não havia preocupação com a satisfação do trabalhador, que não passava de peça na engrenagem operacional, e nem com a reação dos clientes aos bens produzidos ou serviços prestados.

Quando surgiram os primeiros movimentos sociais na Europa, após a Revolução Industrial, estes eram representados por grupos de negros, índios, mulheres, homossexuais, e movimentos sindicais, há um fortalecimento da sociedade civil. Neste contexto, surge uma cobrança maior da categoria dos trabalhadores com relação a conquista de direitos, forçando as empresas a buscarem novas formas de atuar e de se posicionar diante das desigualdades sociais enfrentadas.

Na tentativa de solucionar este tipo de problema, gradualmente apareceram iniciativas das empresas privadas de interesse público para com a categoria dos trabalhadores. Estas iniciativas também eram reguladas pela esfera governamental, que estabelecia algumas regras.

Após a fase de solucionar conflitos entre as organizações e trabalhadores, começa-se a olhar para a satisfação do trabalhador como fator de aumento da produtividade. Desta forma, além de questões estratégicas voltadas para a economia interna, passou-se a pensar na questão da satisfação dos empregados.

Tanto as organizações como governo e sociedade passam a perceber que as ações das empresas causam impactos no ambiente externo, considerando que estas influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo. Este impacto tanto pode ser negativo como

positivo. Assim, as organizações precisam imbuir-se (impregnar-se) de “responsabilidade social” de modo a melhorarem a qualidade do seu produto ou serviço e a evitarem ações descompromissadas ou deletérias.

Segundo Melo Neto e Fores (2001) a consciência social dos empresários começou a despertar para a área social quando eles próprios perceberam que os problemas sociais atrapalhavam o desenvolvimento dos seus negócios (baixo poder aquisitivo da população, sistema educacional deficiente, violência, etc.).

Todavia, não se pode esquecer que uma instituição perde eficiência quando tenta ir além do seu objetivo específico, que é o seu valor final e a sua razão de ser. Desta forma, sempre que a responsabilidade social de qualquer dessas instituições: a universidade, a empresa de negócios, o sindicato trabalhista, e/ou o hospital, é invocada o primeiro questionamento que surge destina-se a descobrir se isto vai prejudicar a capacidade de desempenho da instituição.

Ao considerar que os valores de uma empresa sempre estão relacionados a questão da lucratividade, pode-se dizer que uma postura empresarial voltada para fins sociais é uma postura questionável, porém, nenhuma instituição pode eximir-se do respeito aos valores sociais, face a necessidade de observância das relações de interdependência da sociedade. É essencial, que a empresa supere os efeitos perversos da ética, que como afirma Melo Neto e Fores (2001) os efeitos perversos da ética se baseiam na dualidade dinheiro-consumo, sendo ambos reguladores da vida social, para siga padrões éticos para o sucesso da organização e manutenção de altos padrões éticos nos relacionamentos internos e externos, pois a empresa deve estar ajustada com as forças que atuam no seu ambiente.

Entre os objetivos naturais de uma empresa, de acordo com Chiavenato (1989) já estão o aumento do bem estar da sociedade através do uso econômico, gerando oportunidades de emprego e proporcionando um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidade humanas.

Por estas e outras razões sabe-se que a empresa não se resume no capital e que este, sozinho, é improdutivo. Sem os recursos naturais (renováveis ou não) e sem a inteligência do trabalho dos homens, o capital não produz riquezas, não satisfaz às necessidades humanas, não melhora a qualidade de vida e certamente não gera progresso.

Atualmente o acesso a tecnologias e o desenvolvimento do capital humano através de trabalhadores cada vez mais qualificados está ao alcance da maioria das organizações. Portanto, o que era diferencial de mercado, passa a ser comum a todos. Diante desta constatação, tem-se utilizado da gestão de responsabilidade social como diferencial de mercado, objetivando projetar uma imagem positiva na sociedade e por conseguinte, obter retorno financeiro. Ao investir em ações de responsabilidade social, as empresas passam a contribuir diretamente com o desenvolvimento do país, através especialmente, de parcerias formadas entre empresa, governo e sociedade civil.

Partindo desta afirmação, não é difícil identificar quais são os interessados nos resultados das empresas e os que mantêm com elas alguma forma de intercâmbio ou estabelecimento de parcerias.

A empresa é uma comunidade que se une para produzir, da forma mais eficiente e eficaz possível, um produto ou serviço que a sociedade deseja. Desta visão decorre que a empresa possui:

- Uma responsabilidade econômica, em termos de resultados, da qual ela presta contas aos seus investidores e à sociedade em geral através de um balanço econômico;
- Uma responsabilidade social da qual também é chamada a prestar contas através de um balanço social.

Se a expectativa da sociedade, em termos econômicos, é de que a empresa tenha um saldo positivo, o mesmo pode ser dito ainda mais enfaticamente a respeito do resultado social. Isto porque é a partir do resultado social que se pode perceber a conduta ética e transparente que tem que fazer parte da estratégia de qualquer organização nos dias de hoje. Os públicos interessados no sucesso social da empresa (stakeholders) são numerosos. Stakeholders são todos aqueles que tem relação com a empresa: consumidores, fornecedores, colaboradores, comunidade, governo e sociedade.

Para prestar contas aos stakeholders é importante ter a mão o balanço social. Esse balanço consistirá na verificação do grau de atingimento das expectativas dos diversos públicos da empresa, permitindo aferir se os instrumentos utilizados foram adequados às metas definidas na fase de planejamento.

Conforme Andrade (2003a)

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analista de mercado, acionista e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

No balanço social a empresa demonstra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida de todos, além de tornar pública a responsabilidade social empresarial.

O balanço social alvorece a todos os grupos que integram com a empresa. Aos dirigentes fornece informações úteis à tomada de decisões relativa aos programas sociais que a empresa desenvolve. Seu processo de realização estimula a participação dos funcionários e funcionárias na escolha das ações e projetos sociais, gerando um grau mais elevado de comunicação interna e integração nas relações entre dirigentes e o corpo funcional. Aos fornecedores e investidores, informa como a empresa encara suas responsabilidades em relação aos recursos humanos e à natureza, o que é um bom indicador da forma como a empresa é administrada. Para os consumidores, dá uma idéia de qual é a postura dos dirigentes e a qualidade do produto ou serviço oferecido, demonstrando o caminho que a empresa escolheu para construir sua marca (ANDRADE, 2003 b)

É importante que o balanço social seja publicado, não como um apêndice do balanço econômico, mas como uma peça estratégica fundamental da empresa. As organizações precisam ter claro os efeitos de sua atividade na sociedade, no meio ambiente, de seus impactos no plano local, regional e nacional, pois isso permite medir e divulgar o exercício de sua Responsabilidade Social.

3.2.1 Os Programas de Responsabilidade Social na Tupy

A Tupy Fundições Ltda é uma empresa comprometida com a sociedade. Neste sentido realiza vários programas visando o desenvolvimento humano e a promoção do bem estar psíquico, físico e social de seus colaboradores e da comunidade.

Na busca por excelência, a Tupy Fundições Ltda, acredita que a ferramenta básica para o sucesso é a educação. Sob este entendimento, a empresa procura transpor os limites formais da corporação e criar iniciativas que estimulem o processo educacional de seus colaboradores, familiares e das comunidades vizinhas. Para tanto, firmou o que é chamado

corporativamente de contrato social. Este contrato é algo que não está descrito no papel, é apenas uma filosofia de atuação social que visa educar, conscientizar e estimular a busca pelo saber em todos os lugares, em cada oportunidade.

A Tupy está percorrendo um caminho que busca transformar uma dada realidade, onde as pessoas vivem em condições desiguais, com o intuito de prover o bem estar destas e diminuir o foco de desigualdades. A empresa tem por objetivo mostrar o caminho para que as pessoas aprendam a conquistar espaços, saindo da condição de dependência.

Para tanto tem-se os seguintes programas implantados:

- **Projeto Cidadão do Futuro** – Este projeto foi criado em 1999, e tem como objetivo garantir atendimento de qualidade às crianças carentes da comunidade. Assiste duas creches, uma originária da Igreja Luterana do bairro Boa Vista onde está localizada a Tupy. Esta creche atende 101 crianças em situação de desassistência, na qual a Tupy colabora fornecendo alimentação, transporte, material didático, reforço escolar e ajuda de custos na melhoria de instalações físicas e culturais.

A outra creche está localizada no bairro Comasa e atende cerca de 50 crianças. Esta creche surgiu da iniciativa da sociedade civil, e recebe incentivos da Tupy no que se refere à alimentação, acompanhamento psicológico e melhorias das instalações.

Este programa já desenvolveu diversas atividades e vem alcançando resultados positivos no processo de formação destes cidadãos do futuro.

- **Mutirão da Alfabetização** – Com o objetivo de erradicar o analfabetismo em Joinville, em 1998, a Tupy firmou parceria com uma organização sem fins lucrativos, a

Alfalit, e a Secretaria de Educação desta cidade promovendo a diminuição do índice de analfabetismo.

Mensalmente a Tupy promove cursos de capacitação para voluntários que estão dispostos a alfabetizar alguém. Os voluntários capacitados formam turmas, com no máximo dez alunos, em suas próprias casas, nas escolas, nas associações de bairro. Por este processo já passaram mais de 3.000 pessoas.

- Programa de Estagiários e Trainees – O referido projeto tem como objetivo promover a formação estudantil e acadêmica dando incentivo ao primeiro emprego.

Todos os anos, a Tupy recebe estagiários e trainees de escolas técnicas e universidades do Brasil inteiro. Proporcionando a formação pessoal e profissional, oferece a muitos jovens uma oportunidade para o início de sua vida profissional.

Desde que foi implantado em 1998 este projeto viabiliza, anualmente, a efetivação de muitos destes jovens na Tupy, e os que não permanecem na empresa são encaminhados ao mercado de trabalho encontrando sucesso na própria região.

- Programa Valorização da Vida – Com início no ano de 1999, tem como objetivo prevenir o uso de drogas por meio da conscientização. Implementado em parceria com o SESI, este é um programa pioneiro em Santa Catarina. Sua atuação decorre através da promoção de palestras para a comunidade (interna e externa), abordando assuntos como prevenção ao uso de drogas lícitas e ilícitas, orçamento doméstico e harmonização familiar.

O Programa também desenvolve atividades de apoio a colaboradores dependentes químicos, e seus familiares, auxiliando-os com o tratamento de desintoxicação e resgatando-os para uma vida saudável.

- **Programa de Integração Indústria Comunidade – PIIC** – Este programa estabelece vínculo direto com a comunidade. Através das associações comunitárias dos bairros Espinheiros, Boa Vista, Comasa, Moinho dos Ventos I e II, Jardim Paraíso e Aventureiro levanta-se as necessidades de profissionalização dessas comunidades e, em seguida, promove cursos profissionalizantes. Os cursos são realizados aos fins de semana e utilizam como espaço físico a Universidade Corporativa Tupy, os laboratórios de Informática da Escola Técnica Tupy e os laboratórios de ensino do SENAI. Durante a realização destes cursos os participantes preenchem fichas de emprego que são encaminhadas a empresas de recrutamento.

Para ministrar os cursos conta-se com agentes voluntários, que são colaboradores da Tupy, identificados através de campanhas para levantamento de habilidades e incentivo ao voluntariado.

No ano de 2002, ano em que teve início o projeto, foram qualificadas cerca de 400 pessoas nas áreas de mecânica de automóvel, eletricitista, mecânica para bicicletas, soldador, telefonista, secretária, entre outros. Dentre os participantes dos cursos muitos encontraram colocação no mercado profissional.

- **Programa de Desenvolvimento Contínuo** – A Tupy tem como diferencial competitivo os seus colaboradores, e percebe cada um como importante membro para a

companhia. Em função deste fato, desde 1990, mantém o compromisso com a capacitação e o treinamento de seus colaboradores através da Universidade Corporativa Tupy, desenvolvendo cursos de aperfeiçoamento profissional, desenvolvimento de habilidades e a migração no nível de formação curricular.

No último ano, 1.381 pessoas entre colaboradores e seus dependentes, frequentaram os cursos supletivos de nível básico e médio oferecidos pela Tupy. Já é possível notar um aumento significativo em relação ao grau de instrução dos colaboradores. Este programa tem como objetivo promover a empregabilidade, formando pessoas que tenham condições de exercer a auto gestão em todas as dimensões da vida. As pessoas são preparadas, não para falta de emprego, mas para as oportunidades existentes na própria companhia. Para isto, a empresa oferece cursos de especialização e mestrado nas áreas afins.

Numa avaliação do programa de empregabilidade observou-se que, das pessoas que participaram do programa de desenvolvimento e voltaram para a escola, em média, 92% obtiveram algum tipo de promoção no ambiente de trabalho.

- **Programa Criação** – Este programa tem por objetivo estimular a iniciativa e a condição de repensar, usando o processo de mudanças para construir as diferenças que fortalecem o sentido de realização e auto estima elevada. Implantado em 1997, o programa de melhorias contínuas tem a seguinte filosofia: Tudo pode ser diferente e melhor, depende apenas da iniciativa de cada ser humano.

Em 4,5 anos de existência, já foram implantados 100.000 projetos de melhoria. Cada melhoria é reflexo do trabalho em time e pode proporcionar ao colaborador melhores condições ergonômicas para o trabalho, diminuição de esforços, facilitação do trabalho,

aumento de produção e diminuição de refugos, etc. Realizações e comprometimento são fatores que asseguram a gestão participativa.

Todas as melhorias são premiadas e apresentadas a cada semana, num evento que acontece às sextas-feiras, contando com a participação de pessoas de diversos níveis organizacionais.

- **Projeto Sementinha do Amanhã** – Para dar apoio as pessoas com mais de 55 anos que trabalham na Tupy e pessoas que ao se aposentarem estavam trabalhando na Tupy, assim como seus cônjuges, criou-se em dezembro de 2002 o Grupo da Melhor Idade Sementinha do Amanhã.

Este projeto visa disponibilizar espaço e atividades às pessoas que adquirem tempo ocioso com a aposentadoria e incentivar a auto-estima que diminui com o avançar da idade.

São realizados encontros mensais, sendo que cada encontro tem um motivo especial, onde são realizadas diversas atividades como ginástica de alongamento, acompanhada por profissional de Educação Física, palestra com assuntos relacionados a saúde, auto-estima, família, etc., bingo, café da tarde e bate-papo.

O grupo é freqüentado assiduamente por 13 casais. Todas as atividades são completamente custeadas pela Tupy.

- **Projeto Fale Francamente** – Este projeto tem objetivo de mostrar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a questões estruturais ou organizacionais, questões de relacionamento interpessoais no ambiente de trabalho e questões relacionadas a vida pessoal, familiar e social. Os dados de satisfação são obtidos através da pesquisa de clima,

que é composta por 109 perguntas e cada funcionário responde o questionário anualmente no período em que realiza seu exame periódico de saúde.

Mensalmente são compilados os dados apontando-se indicadores para a busca permanente da melhoria do nível de satisfação através da neutralização dos itens mais desfavoráveis à empresa e pela potencialização daqueles mais favoráveis, via plano de ação.

Os dados são apresentados em forma de gráficos que apontam as questões identificadas divididas por grupos representados por Alfas e a curva média de satisfação. São três grupos de Alfa que estão representados da seguinte forma:

Alfa 1 – São as insatisfações produzidas no trabalho em decorrência de problemas estruturais ou organizacionais. Insalubridade, falta de segurança, hora extra, alimentação, benefícios, salários, etc.

Alfa 2 – São as insatisfações que surgem pelo relacionamento interpessoal inadequado no ambiente de trabalho. Relações líder e liderado, lateral entre lideranças e entre liderados.

Alfa 3 – são as insatisfações que são produzidas na vida pessoal, familiar, social dos indivíduos e que vem com ele para o trabalho. Enchentes, doenças, planos econômicos, todo o social que afeta a coletividade.

Todos os programas e projetos de responsabilidade social são ferramentas do plano de gestão estratégica e fazem parte do trabalho do Desenvolvimento Organizacional e Pessoal - DOP

3.3 Gestão de Pessoas

Em decorrência das mudanças que o mundo vem sofrendo nos últimos anos, no que se refere a economia, tecnologia, cultura, política, etc, percebe-se que uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos – RH.

As mudanças são tantas que até mesmo o nome da área está mudando. Em muitas organizações, o setor de Recursos Humanos está sendo denominado de Gestão de Pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999) o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

1. RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene, e segurança do trabalho, benefícios, etc.
2. RH como práticas de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho, etc.
3. RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos a exemplo da cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma série de outras variáveis.

Este novo conceito de RH, trata as pessoas como parceiros da organização, ampliando assim, a visão e a atuação estratégica organizacional. Além disso, pode-se

afirmar que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros.

Para Chiavenato (1999) cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno por sua contribuição. Desta forma, os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. A propósito, parceria se faz com confiança mútua e comprometimento. Como prova, a Tupy Fundições Ltda adotou, desde 1995, o que chama de esquema de liberdade, onde nenhum dos seus cinco mil e seiscentos colaboradores batem cartão ponto para registrar entrada ou saída. Agindo desta forma, a empresa conquistou a confiança e o comprometimento dos colaboradores, diminuindo o índice de chegadas tardias ao trabalho, absenteísmo e outras eventualidades. Os colaboradores passaram a trabalhar com a possibilidade de usufruir de horário flexível, desde que negociado com a liderança.

O conceito de parceria tanto é utilizado pela gestão de responsabilidade social, como foi visto anteriormente, como pela gestão de pessoas.

Para gestão de pessoas, um dos parceiros mais importantes o colaborador, é tratado não como recursos organizacionais ou meros recursos produtivos, mas como seres humanos, dotados de capacidade própria, e inteligência. Ou seja, as pessoas constituem um papel importante na organização. Há portanto, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus colaboradores, considerando que a gestão de pessoas implica na colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Chiavenato (1999) os objetivos da gestão de pessoas são variados e devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
2. Proporcionar competitividade a organização;
3. Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados;
4. Aumentar a auto-atualização e satisfação dos empregados no trabalho;
5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
6. Administrar mudanças; e
7. Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis.

Para atuar desta forma, a gestão de pessoas requer a execução de várias atividades, dentre elas: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação de pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar.

Estas atividades estão dispostas a fim de que se cumpram os processos básicos da gestão de pessoas. Estes processos estão intimamente ligados entre si, de tal maneira que se interpretam e influenciam reciprocamente, classificados por Chiavenato (1999) da seguinte forma:

1. Processo de agregar pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas;
3. Processos de recompensar pessoas;
4. Processos de desenvolver pessoas;
5. Processos de manter pessoas; e

6. Processos de monitorar pessoas.

Contudo seguindo a lógica de processos citada cima, a Tupy Fundições Ltda gerencia seus colaboradores, partindo de uma lógica funcionalista, onde o setor de gestão de pessoas, chamado Departamento Organizacional e Pessoal – DOP, é dividido em células (como no corpo humano). Cada célula trabalha em conjunto tendo como objetivo o processo final de gestão de pessoas. Quando uma célula está bem, todas as outras também estão, mas quando há algum problema todas se empenham para resolvê-lo.

O DOP tem como missão estimular o desenvolvimento e o crescimento das pessoas e da organização Tupy Fundições Ltda, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais e a satisfação dos clientes e está dividido e da seguinte forma: Célula de Documentação e Serviços, Célula de Segurança do trabalho, Célula Qualidade de Vida e Célula de Desenvolvimento do Capital Humano. As atividades de cada célula serão descritas no item seguinte deste trabalho.

3.3.1 O gerenciamento dos recursos humanos e seus pontos de apoio

A área de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal – DOP tem papel fundamental na condução dos programas existentes na companhia, pois atua como agente de mudanças, bem como presta suporte para todas as Unidades de Empreendimento, disponibilizando um Consultor Interno para cada Gestor. Este consultor opera como facilitador do processo e faz o link entre as áreas fabril e administrativa com o DOP. Percebe-se ainda, que nos

programas implantados e/ou em fase de desenvolvimento, dentre os diversos objetivos específicos a cada um deles, tem-se a valorização do colaborador, bem como o seu comprometimento com a empresa e a equipe.

Para atingir seu objetivo o DOP baseia-se nos seguintes compromissos e respectivas ferramentas:

Compromisso/ Ferramentas	Objetivos
Dignificar o Diferencial Competitivo: "o Homem"	Promover oportunidades de crescimento do SER, provocando mudanças de atitudes para a Cultura do Comprometimento, estimulando o sentimento de conquista e de dono do negócio, com reconhecimento material, atendendo as necessidade individuais do TER
Ferramentas	<p><u>Assessment Center</u> - Tratamento diferenciado na avaliação dos valores humanos que são integrados ao time Tupy.</p> <p><u>K-0</u> - Estabelecimento de valores para a relação harmoniosa dos colaboradores nos times de trabalho.</p> <p><u>Avaliação 360°</u> - Oportunidade de resgate e alavancagem comportamental no processo de inter-relação no time.</p> <p><u>T.O. - Treinamento Operacional</u> - Habilitação funcional a todos os colaboradores.</p> <p><u>Escola Básica 1° e 2° (Supletivo)</u> - Oportunidade de desenvolvimento da aprendizagem e abertura de horizontes na formação profissional.</p> <p><u>Formação Básica em Informática</u> - Fornecer ferramentas operacionais para desenvolvimento tecnológico nos times funcionais.</p> <p><u>Formação Profissionalizante</u> - Programa de Empregabilidade - Proporcionar aos colaboradores o "saber" e criar um novo estágio na auto-estima.</p> <p><u>Programa de Desenvolvimento Operacional</u> - Operadores com especialização. Programa dirigido para excelência operacional.</p> <p><u>Programa de Incentivo para a Evolução Curricular</u> - Permite as potencialidades humanas dar prosseguimento na formação aplicada na sua função.</p> <p><u>Formação para Gestores</u> - Programa de desenvolvimento gerencial para excelência organizacional (Pós-graduação <i>in-company</i>).</p> <p><u>PDRH</u> - Programa de Desenvolvimento e Remuneração por Habilidades.</p> <p><u>PPR</u> - Programa participativo de incentivo à conquista de resultados.</p>

Desenvolvimento, Detecção e Busca de Talentos	Criar times de pessoas competitivas e potencializadas para exercerem, na totalidade de sua dimensão, ações operacionais gerenciais e técnicas no mais alto nível e buscar continuamente a excelência profissional
Ferramentas	<p><u>Sociograma</u> – Instrumento de identificação de potenciais internos.</p> <p><u>Headhunter</u> – Utilizado para aproximação de valores desejados pela Cia.</p> <p><u>Estagiários</u> – Programa de busca dos destaques em fase de conclusão acadêmica.</p> <p><u>Trainees</u> – Programa de inserção de novos valores, com desenvolvimento programada num período de 2 anos. Candidatos naturais – Melhor performance acadêmica.</p>
Comunicação Social e Relações do Trabalho	Manter o melhor nível de informações para o público interno e externo
Ferramentas	<p><u>BAG</u> – Boletim de Atualização Gerencial – Assuntos de interesse da liderança.</p> <p><u>Quadro Verde</u> – Informações gerais e rápidas ao coletivo.</p> <p><u>Quadros Murais</u> – Informações do ambiente externo/ interno de interesse geral.</p> <p><u>Mala Direta</u> – Mensagens e notificações dirigidas ao lar dos colaboradores.</p> <p><u>Outdoor</u> – Painéis de chamada de impacto.</p> <p><u>Jornal Interno</u> – Contendo informações de ações operacionais e estratégicas da companhia.</p> <p><u>Nós e a Nova Tupy</u> – Pesquisa sobre clima, <i>feedback</i> e ações corretivas dos pontos detectados</p> <p><u>Tupy no Lar</u> – Extensão dos programas aos familiares.</p> <p><u>Teatro</u> – Forma dinâmica de comunicação.</p> <p><u>Talentos da Casa</u> – Oportunidade de revelação de novos valores.</p>
Melhorias Contínuas	Despertar a criatividade e estimular a participação de todos os colaboradores, organizados em times, na busca contínua da excelência operacional
Ferramentas	<p><u>Criação</u> – Programa de incentivo à criatividade, organizada em pequenos times com reconhecimentos materiais.</p> <p><u>Kaizen</u> – Ferramenta sistêmica de alavancagem da produtividade.</p>
Integridade Humana, Ambiental, Tecnológica e Marca	Proporcionar qualidade de vida aos colaboradores, transformando-os em agentes construtores de atitudes para a preservação da integridade física, psicológica, ambiental, tecnológica e da marca Tupy.

Ferramentas	<p>PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.</p> <p>PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais</p> <p>PCA – Programa de Conservação Auditiva</p> <p>Programa Valorização da Vida – Projeto de Conscientização para prevenção ao uso de drogas.</p> <p>Projeto Saúde – Medicina assistencial, medicina educativa, prevenção e Resgate (gestantes, AIDS, dependência química, tabagismo, etc...).</p> <p>Oficina de Reabilitação – Condição ambiental e de trabalho favorável para tratar pessoas em processo de recuperação.</p> <p>Orientação Social – Atendimento e encaminhamento de colaboradores para sanar problemas na forma mais adequada.</p> <p>ISO 14000 – Gestão ambiental</p>
-------------	---

Ilustração 5: Compromissos e ferramentas DOP

Fonte: Desenvolvimento Organizacional e Pessoal – DOP (1999).

Com a disponibilização das ferramentas de trabalho as Células de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal executam suas tarefas conforme será descrito na sequência

3.3.1.1 Célula de Documentação e Serviços

Esta célula desenvolve trabalhos relacionados a questões legais relacionadas ao trabalho, ou seja, segue normas do direito do trabalho.

O direito do trabalho surgiu como consequência da questão social que foi precedida da Revolução Industrial do século XVIII e da reação humanista que se propôs a garantir ou preservar a dignidade do ser humano ocupado no trabalho das indústrias que, com o desenvolvimento da ciência, deram nova fisionomia ao processo de produção de bens na Europa e em outros continentes.

A expressão questão social não havia sido formulada antes do século XIX quando os efeitos do capitalismo e as condições da infra-estrutura social se fizeram sentir com

muita intensidade, acentuando-se um amplo empobrecimento dos trabalhadores, inclusive artesãos, pela insuficiência competitiva em relação à indústria que florescia.

A mão de obra para a nova indústria procedia primordialmente do campo. Na Inglaterra, desde o século XVI, havia desemprego rural e a mobilidade do trabalhador do campo para a cidade foi estimulada pelos aparentes atrativos da indústria que se desenvolvia.

A imposição de condições pelo empregador, as exigências excessivas, as jornadas de trabalho, a exploração de mulheres e menores que constituíam mão de obra mais barata, os acidentes de trabalho e a insegurança em relação ao futuro e aos momentos nos quais fisicamente não tivessem condições de trabalhar, formaram as constantes da nova era no meio proletário, às quais podem-se acrescentar os baixos salários.

Entretanto, se o patrão estabelecia as condições de trabalho a serem cumpridas pelos empregados, é porque não havia um direito regulamentado para proteger o trabalhador. Era o patrão quem fixava as regras. Como não existia contrato de trabalho, nem leis a respeito, o empregador poderia determinar à sua vontade as normas do contrato de trabalho.

A partir de 1919 a Constituição de Weimar, que foi modelo das constituições européias em matéria de direitos sociais, influenciou na elaboração de leis e colocava o trabalho sob a proteção do Estado.

No Brasil as leis trabalhistas, cresceram de forma desordenada. Pode-se afirmar que para cada profissão existia uma norma específica, critério que, além de prejudicar outras profissões que estavam fora da proteção legal, pecava pela falta de sistemas e pelos inconvenientes naturais dessa fragmentação.

Após diversas conquistas por parte dos trabalhadores, como salário mínimo, indenização de dispensa por justa causa, aviso prévio, etc., surgiu, sob Decreto Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

A CLT uniu leis sobre o direito individual do trabalho, o direito coletivo do trabalho e o direito processual do trabalho. Porém, com o passar dos anos surgiram inúmeras leis que provocaram mudanças nos contratos de trabalho, ampliando os direitos do trabalhador.

Todavia, todos os empregadores devem seguir rigorosamente o que está previsto na CLT, seguindo critérios estabelecidos para admissão e demissão do colaborador. Além disso, os empregadores ficam responsáveis por fazer anotações a cerca da data base da categoria, do período de gozo de férias e das alterações de cargo na carteira de trabalho, sendo que a empresa deve manter registro de seus colaboradores em um livro próprio ou em fichas, cujo modelo deve ser aprovado pelo Ministério do Trabalho.

É de obrigação do setor pessoal (RH) registrar nas fichas a qualificação do empregado, informações sobre sua admissão, duração do trabalho, férias, salários, anotações sobre acidentes e quaisquer informações importantes para o trabalhador.

As obrigações da empresa relacionadas às rotinas trabalhistas na Tupy Fundições Ltda são todas realizadas pela Célula de Documentação e Serviços. Esta célula também trata de folhas de pagamento e programação de férias, além de receber dos funcionários informações sobre alterações pessoais como estado civil, dependentes, endereço residencial, etc, garantindo não apenas um banco de dados atualizado, mas sobretudo, assegurando a correções em benefício do próprio funcionário.

3.3.1.2 Célula de Segurança do Trabalho

Com a revolução industrial, o número de processos industriais aumentou em função da utilização cada vez maior de máquinas e de mão de obra sem qualificação, acarretando na ocorrência de vários acidentes.

De acordo com Albertom (1996) os acidentes de trabalho eram, em grande parte, provocados por substâncias e ambientes inadequados, devido as condições subumanas das atividades fabris que se desenvolviam.

Entre 1900 a 1915, foram dados os primeiros passos para prevenir riscos de acidente com a criação dos Conselhos Nacionais de Segurança e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Europa. Nesta mesma época, no Brasil, foi criado o Departamento Nacional de Saúde Pública do Ministério do Interior e Justiça, regulamentando pela primeira vez o trabalho.

Para Chiavenato (1999), segurança do trabalho é

o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras dos ambiente, quer instruindo ou convencendo pessoas sobre a implantação de práticas preventivas

Tomando como base as palavras do autor, pode-se afirmar que o objetivo da segurança no trabalho é eliminar riscos, para tanto, determina que devam ser criadas metodologias para a eliminação dos incidentes. Isto se dá pela análise da empresa promovendo, liderando e estimulando os processos de segurança do trabalho, conscientizando os empregados que cada um é responsável pela sua segurança e a de seus companheiros de trabalho.

Ao longo dos tempos foram surgindo normas que regulavam o trabalho, e conseqüentemente regulavam as condições de segurança do trabalho. Estas normas foram se institucionalizando rapidamente e penetrando nas Constituições modernas.

Embora a segurança do trabalho esteja relacionada com a medicina do trabalho, o tema medicina e saúde do trabalho será abordado posteriormente. “No Brasil a primeira manifestação sobre segurança e medicina do trabalho surgiu em 1891, com o Decreto n.º 1.313 que instituiu a fiscalização em estabelecimentos onde trabalhassem um número elevado de menores” (DA CRUZ, 1998, p. 12).

A partir de 1930, com a reformulação proposta na ordem jurídica trabalhista brasileira pelo governo de Getulio Vargas, a legislação de segurança e medicina do trabalho começou a tomar um impulso maior. Na criação do Ministério de Educação e Saúde editaram-se leis sobre Saúde Pública em geral, incluindo um capítulo de higiene industrial, com fiscalização sobre estabelecimentos industriais. E, em 1934, era assinada a Lei dos Acidentes de Trabalho (Decreto n.º 24.637), prevendo proteção e indenização para alguns tipos de acidentes profissionais, em 1943 foi ratificada a Convenção de Genebra sobre moléstias passíveis de indenização. Em 1943, a CLT abordava em seu artigo 154 e seguintes problemas relacionados com a saúde do trabalhador, tendo como título Higiene e Segurança do Trabalho. Posteriormente o assunto começou a fazer parte do Capítulo V deste documento.

O Ministério do trabalho, por intermédio da Portaria n.º 3.214 de 8 de junho de 1978, aprovou as Normas Regulamentadoras – NR, previstas no Capítulo V da CLT. Esta mesma Portaria estabeleceu que as alterações posteriores das NR seriam determinadas pela

Secretaria de Segurança e Saúde do Trabalho, órgão do atual Ministério do Trabalho e Emprego.

São incorporadas às leis brasileiras as Convenções da OIT, quando promulgadas por Decretos Presidenciais. As convenções Internacionais são promulgadas após submetidas e aprovadas pelo Congresso Nacional.

Além dessa legislação básica, há um conjunto de Leis, Decretos, Portarias e Instruções Normativas que complementam o ordenamento jurídico dessa matéria. Contemplando essa extensa legislação, não se pode esquecer que a ocorrência dos acidentes (lesões imediatas ou doenças do trabalho) pode dar origem a ações civis e penais, concorrendo com as ações trabalhistas e previdenciárias, afetando diretamente as empresas.

Seguindo o que está previsto no Capítulo V da CLT, em seu artigo 157, cabe as empresas cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho; instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais; adotar medidas que lhe sejam determinadas pelo órgão regional competente; facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente.

No Capítulo V da CLT está disposto o seguinte:

Seção III - dos órgãos de segurança e de medicina do trabalho nas empresas

Art.162 As empresas, de acordo com normas a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho, estarão obrigadas a manter serviços especializados em segurança e em medicina do trabalho.

Parágrafo único. As normas a que se refere este artigo estabelecerão :

a.classificação das empresas segundo o número de empregados e a natureza do risco de suas atividades;

b.o número mínimo de profissionais especializados exigido de cada empresa, segundo o grupo em que se classifique, na forma da alínea anterior;

c.a qualificação exigida para os profissionais em questão e o seu regime de trabalho;

d.as demais características e atribuições dos serviços especializados em segurança e em medicina do trabalho, nas empresas.

Art.163 Será obrigatória a constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nela especificadas.

Parágrafo Único. O Ministério do Trabalho regulamentará as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPAs.

Art.164 Cada CIPA será composta de representantes da empresa e dos empregados, de acordo com os critérios que vierem a ser adotados na regulamentação de que trata o parágrafo único do artigo anterior.

§ 1o Os representantes dos empregadores, titulares e suplentes, serão por eles designados.

§ 2o Os representantes dos empregados, titulares e suplentes, serão eleitos em escrutínio secreto, do qual participem, independentemente de filiação sindical, exclusivamente os empregados interessados.

§ 3o O mandato dos membros eleitos da CIPA terá a duração de 1 (um) ano, permitida uma reeleição.

§ 4o O disposto no parágrafo anterior não se aplicará ao membro suplente que, durante o seu mandato, tenha participado de menos da metade do número de reuniões da CIPA.

§ 5o O empregador designará, anualmente, dentre os seus representantes, o Presidente da CIPA e os empregados elegerão, dentre eles, o Vice-Presidente.

Art.165 Os titulares da representação dos empregados nas CIPAs não poderão sofrer despedida arbitrária, entendendo-se como tal a que não se fundar em motivo disciplinar, técnico, econômico ou financeiro.

Parágrafo único. Ocorrendo a despedida, caberá ao empregador, em caso de reclamação à Justiça do Trabalho, comprovar a existência de qualquer dos motivos mencionados neste artigo, sob pena de ser condenado a reintegrar o empregado.

Seguindo o que está previsto pela legislação existente as empresas são enquadradas de acordo com seu porte, atividades que desenvolvem, etc. Desta forma, conforme a legislação de Segurança e Medicina do Trabalho, a Tupy Fundições Ltda se enquadra no grau de risco 4, sendo uma empresa do ramo metalúrgico com aproximadamente 6000 funcionários, tendo como Código Nacional (CNAE) de atividade o numero CNAE 27.51-0 e dimensionado da seguinte maneira:

10 – Técnicos de Segurança do Trabalho; sendo que atualmente possui 12 técnicos.

03 – Engenheiros de Segurança do Trabalho;

A célula de Segurança do trabalho desenvolve campanhas de prevenção de acidentes, conscientização do uso correto dos equipamento de segurança, faz reuniões mensais para apresentação de resultados. Conta também com a comissão interna de

prevenção de acidentes – CIPA, na qual seus membros fazem papel fiscalizador do ambiente de trabalho, identificando situações de risco, auxiliando os técnicos de segurança.

3.3.1.3 Célula Qualidade de Vida

O momento atual é, de certa maneira, de equilíbrio tecnológico. Portanto, para se alcançar a qualidade e o diferencial é imperativa a necessidade de se investir continuamente nos recursos humanos. Este investimento deve girar em torno da capacitação dos profissionais e das condições de vida do trabalhador, ligados a conscientização da importância de todos os trabalhos em conjunto com o objetivo de atingir resultados comuns, visando sempre a melhoria contínua.

A Célula Qualidade de Vida tem o objetivo de promover o bem estar físico, psíquico e social dos colaboradores através de ações educativas, preventivas e corretivas. Esta equipe de trabalho é formada pela equipe de saúde, composta por médicos do trabalho, enfermeiros do trabalho, técnicos de enfermagem, psicóloga e terapeuta ocupacional.

Para a Tupy, a qualidade de vida dos seus colaboradores é um objetivo e, ao mesmo tempo, um ponto de partida. Isso porque se entende que a excelência dos produtos e serviços e a inovação continuada só se tornam possíveis se cada colaborador gozar de boa saúde, condições e incentivos adequados e um ambiente de trabalho sadio, seguro e estimulante.

Qualidade de vida significa muito mais do que apenas viver (...)
Por Qualidade de vida entendemos o viver que é bom e compensador em pelo menos quatro áreas: social, afetiva, profissional e a que se refere à saúde (...)
O viver bem refere-se a ter uma vida equilibrada em todas as áreas.
Lipp (1994, p.13)

Considera-se que a melhor forma para tornar estas condições possíveis é transformá-las num fim em si mesmas. Daí o fato de a busca de qualidade de vida dentro da Tupy ter se tornado um objetivo empresarial medido e avaliado com o mesmo rigor com que se acompanha outros demonstrativos de desempenho.

A Tupy proporciona atendimento médico aos seus colaboradores e oferece um plano de saúde 100% pago pela empresa, estendido a dependentes. Também é possível contar com inúmeros benefícios aos colaboradores e seus dependentes nas áreas de educação, saúde, prevenção, segurança no trabalho, lazer e aposentadoria.

A Célula Qualidade de Vida sentiu a necessidade de reorganizar os seus programas de qualidade de vida no trabalho associando-os à gestão da qualidade propriamente dita. Assim em parceria com o SESI, foi implantado, em 2001, a ginástica laboral. A ginástica laboral promove a aproximação entre os colaboradores da fábrica e os colegas de escritório. Por isso, desenvolveu um extenso programa intitulado Ginástica, partindo de um patamar igual às exigências legais.

Qualidade de Vida no Trabalho pode ser resumido como um conjunto de ações que dão ênfase à mudança do estilo de vida do colaborador, de forma que ele possa viver mais e melhor. As ações são predominantemente preventivas. O programa está apoiado em quatro pilares, correspondendo a cada um deles um propósito básico.

O primeiro pilar é a conscientização, cujo propósito básico é a busca do comprometimento do colaborador com mudanças que melhorem a sua qualidade de vida. A Célula Qualidade de Vida organizou e transformou ações num programa mais harmônico, com ações coerentes, empregando todos os meios de comunicação disponíveis na empresa.

Conquistado o comprometimento do colaborador, parte-se para o segundo pilar: a saúde física e mental. Na Tupy, se busca a mudança do estilo de vida do colaborador, proporcionando a ele, além do atendimento ocupacional, médico e odontológico, variadas ações preventivas envolvendo nutrição, tabagismo, ginástica laboral, programas de prevenção a doenças específicas, como as sexualmente transmissíveis, de origem cardiovascular ou cânceres. Utiliza-se de todas as ferramentas de comunicação disponíveis, inclusive sites na intranet, vídeos, palestras e discussões em grupo.

3.3.1.4 Célula de Desenvolvimento do Capital Humano

No início da década de 90 houveram algumas mudanças em relação a valorização e atenção ao desenvolvimento do capital humano. Tais mudanças tornaram-se rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação – integrando a televisão, o telefone e o computador – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Um impacto comparável ao da Revolução Industrial em sua época.

A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global.

Diante deste contexto, “as empresas precisam de pessoas qualificadas e do aprendizado organizacional para manterem suas vantagens competitivas.” (SOARES, 1990, p.83).

Assim, a Célula de Desenvolvimento do Capital Humano tem o objetivo de “Identificar, Atrair, Reter, Desenvolver e Educar as Pessoas, Preservando a Orientação Corporativa”, desenvolver as pessoas e reconhecê-las como diferencial competitivo, conquistando-as para a cultura do comprometimento, aprendizagem contínua e criatividade.

Conforme preconiza Freitas e Melo *apud* Albuquerque (2001, p. 42)

O empregado sentir-se-á engajado com as metas da empresa ao se perceber valorizado enquanto pessoa participante do grupo, enfrentando desafios comuns, e não um número ou mais uma peça da engrenagem, substituível a qualquer momento. Essa valorização traduz-se em relações de trabalho e políticas de recursos humanos que proporcionem de forma contínua envolvimento e desenvolvimento completo do empregado no trabalho.

O que mantém as pessoas imbuídas dos mesmos propósitos, da mesma motivação, dos mesmos interesses, é a cultura de cada organização. Segundo Chiavenato (1999, p.5)

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões; E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

Porém, no afã de fazer com que as pessoas auxiliem as suas empresas e produzam com a qualidade e o comprometimento necessário, as organizações implantaram em seu ambiente interno, técnicas e modelos de Gestão de Pessoas. Neste sentido a Tupy implantou um sistema de valorização de cada ser humano como ser único.

Para tanto, desenvolveu meios para que as pessoas possam caminhar proativamente.

As principais atividades desta célula são:

- Escola Profissionalizante
- Educação Básica

- Mutirão da Alfabetização
- Remuneração Competitiva/Estratégica
- Alternativas educacionais para o autodesenvolvimento (comunidade) – Bolsa de estudo, Prefeitura, Convênios; Etc...
- Curso Técnico/ Idiomas/ Pós Graduação/ Bolsa de estudo aos funcionários.

Estas ações compõem um vínculo entre a Tupy Fundições Ltda e seus colaboradores, dependentes e comunidade, pois afetam diretamente a questão educacional atual que de acordo com Souza, Santana e Deluiz (1999, p. 67) “está relacionada a empregabilidade, reconversão profissional, a qualidade e, por fim a questão das competências.”

4. Serviço Social, Responsabilidade Social, Gestão de Pessoas: Onde está o ponto de encontro?

Nos dias de hoje, em que as empresas estão inseridas na competição globalizada, sendo constante a busca pela vitória nos negócios, tornou-se motivo de sobrevivência as organizações superarem limites para se manterem à frente dos concorrentes. Percebe-se, neste contexto, que as organizações que competem num mesmo setor, geralmente, possuem *know-how* tecnológico, equipamento e utilizam-se da mesma matéria prima para produzir

os mesmos produtos. Então, como uma empresa poderá se diferenciar e atingir padrões de excelência e destaque mundial?

Este é o desafio das organizações no limiar deste século: a capacidade de engajar e comprometer seus colaboradores na busca da excelência empresarial: valorizando, energizando, potencializando e reconhecendo as pessoas como talentos humanos, como seres que pensam, sentem e agem.

Diante deste cenário, conforme afirmam Freitas e Melo (2001, p. 11) “conduzir o homem “obediente” do século XVIII para um homem comprometido, potencializado, confiante, criativo, educado e culto em qualidade do século XXI, tornou-se diferencial competitivo para as organizações deste milênio. “

Acompanhando as mudanças impostas pelo mundo globalizado, a Tupy Fundições Ltda tem imprimido significantes transformações e criado as próprias mudanças em sua trajetória e na forma de conduzir seus negócios.

Com as mudanças adotadas pela empresa pesquisada foi possível perceber resultados positivos no que se refere a produtividade, qualidade do produto, diminuição de refugo, melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, etc, o que será demonstrado mais adiante neste capítulo. Para tanto, vários critérios estiveram presentes no processo que envolveram as transformações da empresa: a liderança e responsabilidade em todos os níveis hierárquicos, compartilhamento de informações e gerenciamento do conhecimento, trabalho em times, incentivo a criatividade e a tomada de decisões, entre outros, pois representavam valores significativos para o êxito das iniciativas de mudança.

Tais mudanças não teriam sido alcançadas sem o trabalho do time de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal, e sem o engajamento de todos os

colaboradores. Contudo, foram envolvidas neste processo a prática de gestão de pessoas e gestão de responsabilidade social, ambas diretamente relacionadas à política de recursos humanos da empresa.

Em geral as mudanças que vêm ocorrendo no contexto das organizações empresariais, seja pelo processo de reestruturação produtiva ou pela modernização organizacional, trazem em seu bojo novas formas de produzir trabalho, novas estratégias de controle produtivo e social, conseqüentemente também surgem novas formas de gestão dos recursos humanos, novas formas de participação e de comprometimento dos empregados

Diante do exposto, Cardoso e Francisco (1998, p. 76) afirmam que

As políticas gerenciais voltam-se para a qualificação dos gerentes na administração dos conflitos no âmbito fabril e para a difusão e controle dos princípios técnicos e comportamentais da qualidade. Em outras palavras, esta política fundamenta-se a partir do estabelecimento da adesão dos trabalhadores às metas e demandas da qualidade e produtividade.

Ao que se refere a adesão dos trabalhadores, os autores afirmam, ainda, que esta não ocorrerá voluntariamente e que este aspecto é observado de maneira consciente pelo empresariado e gerências.

...os conflitos não desaparecerão como um passe de mágica ao primeiro toque de um programa de qualidade. A obtenção desse consenso passa, necessariamente, por formas de incentivos materiais e simbólicos que possibilitaram a concretização da integração dos trabalhadores aos requisitos da produção, através do fortalecimento da força de trabalho e do capital. (CARDOSO; FRANCISCO, 1998, p. 77)

Sob esta ótica as empresas buscam criar condições de valorização de seus colaboradores como enfatiza Cesar (1998, p. 122)

...qualificando e investindo no seu potencial, remunerando de forma atraente, premiando o desempenho, criando um clima participativo com canais de comunicação entre os vários níveis de comunicação entre os vários níveis hierárquicos e desenvolvendo programas motivacionais .

tendo em vista que um dos pontos de sustentação da competitividade é a qualidade dos produtos e um dos fatores para sua obtenção consiste precisamente na confiabilidade e cooperação do trabalhador.

É nesta perspectiva de gestão dos recursos humanos que surge no contexto empresarial a figura do profissional de Serviço Social, que sofre cada vez mais exigências sob suas competências, colaborando “pedagogicamente na socialização de valores e comportamentos, que deságüem na integração dos trabalhadores às novas exigências da produtividade (CESAR, 1998, p. 124).” O assistente social precisa estar atento para intervir, adotando estratégias qualificadas, embasado nos pressupostos éticos e normativos que orientam sua postura profissional.

A medida que o Assistente Social é reconhecido pelo seu trabalho integrativo, é requisitado a atuar na área de recursos humanos para satisfazer as “necessidades humanas”, contribuindo para a formação da sociabilidade do trabalhador de modo a colaborar na formação de um comportamento produtivo compatível com as atuais exigências das empresas. Essas exigências justificadas pelas empresas como inovações e modernidade, conforme descreve Cesar (1998, p.126) “sugerem que o serviço social é considerado pelas empresas, como um instrumento promotor da adesão do trabalhador às novas necessidades destas.”

Neste sentido, os profissionais de Serviço Social tratam de redefinir algumas de suas ações e ao fazerem tal redefinição, sofrem injunções não apenas dos novos princípios e necessidades que regem as políticas de gestão de pessoas, mas das suas próprias condições de trabalho.

No advento das transformações no contexto da organização do trabalho, provocado pela reestruturação produtiva, houve também um processo de desmantelamento das políticas sociais públicas no Brasil e paralelamente o sucateamento dos serviços e benefícios sociais do Estado nas áreas de saúde, educação, habitação, assistência e previdência, viu-se surgir a proliferação de iniciativas privadas em todas as áreas aludidas.

Segundo Cardoso e Francisco (1998, p. 77)

Como expressão deste movimento de privatização das políticas sociais, verifica-se o crescimento dos incentivos fiscais por parte do Estado às empresas que organizam, sob sua responsabilidade, um sistema de benefícios e serviços sociais, destinados a força de trabalho...

Faz-se desta forma uma certa compensação ao que se refere a seguridade e produtividade do trabalho no espaço empresarial. Neste momento, novas expressões da questão social passam a ser percebidas fora e dentro dos contextos empresariais, onde faz surgir um espaço para atuação com base em enfrentamentos de tais questões. Trata-se de ações que se fundamentam nos princípios de Responsabilidade Social Empresarial.

Porém o exercício da Responsabilidade Social Empresarial não se dá pelo simples fato de suprir carências à margem das políticas públicas, mas de uma importante estratégia competitiva das empresas. Para Borger (2001, p.8) "as empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é mais suficiente oferecer qualidade e preço competitivo, não é mais suficiente obedecer as leis e pagar impostos." As companhias são cada vez mais pressionadas para olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidade e na sociedade como um todo.

Todas estas ações refletem o interesse de garantir a empresa seu objetivo final: o lucro. Assim as políticas de recursos humanos seja através da prática de gestão de pessoas ou da gestão de responsabilidade social, se faz pela intervenção profissional não só do Assistente Social como também de outros profissionais que atuam neste universo, pelo fato de que as pessoas que fazem parte das organizações necessitam de incentivo, motivação para o trabalho e respostas às suas questões sociais. E são estas mesmas pessoas, que juntas, alcançam os resultados obtidos pelas empresas.

Como prova disto será apresentado no próximo item gráficos e tabelas que demonstram, no caso da Tupy Fundições Ltda, como determinadas ações no âmbito da gestão de pessoas, algumas sob o cunho de responsabilidade social e através da atuação profissional do serviço social trouxeram resultados positivos à companhia. Logo conclui-se que o ponto de encontro entre Serviço Social, Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas, embora trabalhando em prol dos objetivos finais da organização, está nas pessoas.

4.1 Apresentação de alguns resultados do processo de Gestão de Pessoas, Responsabilidade Social e atuação do Serviço Social

Para se chegar aos resultados apresentados na seqüência utilizou-se de métodos de pesquisa exploratória, tendo como fonte de dados informações documental que foram buscados em registros de resultados atingidos pela empresa quando se tratavam de ações relacionadas ao Serviço Social, Responsabilidade Social e o processo de Gestão de pessoas,

que poderiam estar influenciando em aspectos como aumento da produtividade, elevação do nível de escolaridade, participação da empresa na comunidade, aumento do nível de satisfação e motivação no trabalho, etc.

Para levantamento de alguns indicadores, utilizou-se como instrumento resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional – Projeto Fale Francamente. Optou-se pelo uso desta ferramenta pelo fato de que a pesquisa de clima pode ser considerada uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, pois, conforme Gomes (1993)

...além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias de ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados pré estabelecidos.

Logo a partir deste conceitos muitos dos aspectos abordados por esta pesquisa estariam sendo norteados com os resultados da pesquisa de clima e ainda fornece subsídios para o avaliação e planejamento para correção de alguns pontos que estejam fora das metas da empresa.

A pesquisa de clima – Projeto Fale Francamente – também levanta, identifica e prioriza os aspectos culturais (principalmente os valores) que impactam no clima da empresa, aspectos estes onde o Assistente Social pode estar atuando na medida que trabalha como educador e facilitador de acesso dos seus usuários a informações.

Sendo assim, numa população de 5490 pessoas, utilizou-se como amostra a tabulação de dados de 3086 questionários respondidos, questionários estes correspondentes aos enviados a todos os colaboradores que necessitavam realizar exame periódico entre 06/2002 e 12/2002, período este que compreende o tempo de estágio curricular obrigatório.

Foram analisados os pontos mais relevantes alcançando os seguintes resultados:

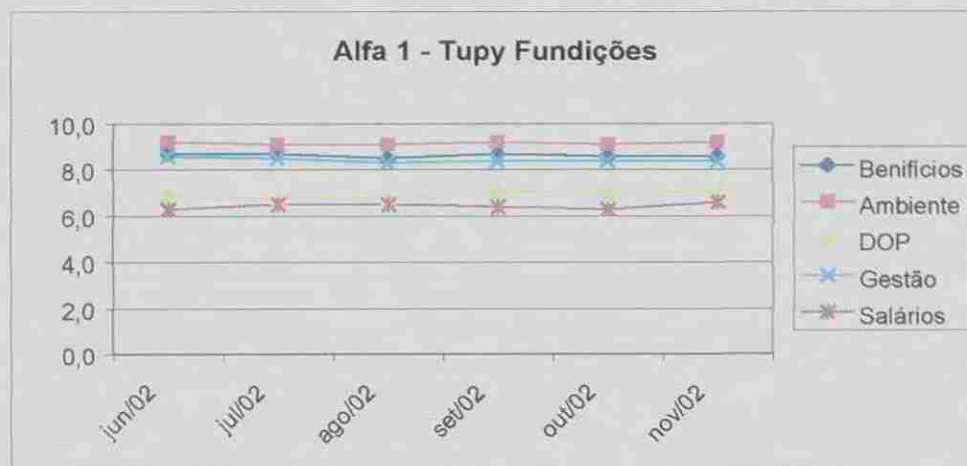


Ilustração 6 : Gráfico Alfa 1 Projeto Fale Francamente
 Fonte: Desenvolvimento Organizacional e Pessoal – DOP (2002)

Alfa 1

Benefícios:

Para evolução:

- 84,9% - Consideram o benefício do Plano de Saúde muito importante.
- 26,3% - Consideram boa a educação básica oferecida pela empresa.
- 76,5% - Gostam da refeição servida na Associação Atlética Tupy, embora 21,6% não costumam fazer suas refeições neste local.
- 78,2% - Consideram muito bom o atendimento médico/ambulatorio oferecido na empresa.
- 87,3% - Consideram as instalações do refeitório interno muito boas.

Para desenvolver:

- 38,4% - Instalações dos banheiros da fábrica podem ser melhorados.

- 28,1% - Acham a refeição servida no refeitório interno ruim.
 - 12,5% - Não consideram a cooperativa um bom lugar pra fazer compras; embora, 41,4% não a utilizam.
- Ambiente:

Para evolução:

- 97,0% - Gostam do trabalho que executam em sua área.
- 93,5% - Aproveitam completamente a matéria-prima controlando o refugo dentro do padrão exigido.
- 94,5% - Conhecem as Normas de Segurança no trabalho.
- 95,0% - Sentem-se bem orientados para operar seu equipamento de trabalho.

Para desenvolver:

- 20,1% - Afirmam que às vezes se descuidam deixando de usar seu equipamento de segurança no trabalho.
- 82,1% - Afirmam que o EPI garante toda proteção.
- 12,8% - Considera boa a limpeza da empresa como um todo, sendo que pode melhorar.
- 12,8% - Considera ruim a limpeza em sua área.

DOP:

Para evolução:

- 82,9% - Quando necessita a área de apoio é sempre bem atendido.
- 81,3% - Diz que a empresa oferece treinamento para exercer melhor sua função na área.

Para desenvolver:

- 38,3% - Declara que as pessoas não têm igual oportunidade de crescimento dentro da empresa.

Gestão:

Para evolução:

- 96,7% - Percebem as mudança na empresa.
- 90,6% - Acreditam que a empresa se preocupa com a melhoria na qualidade dos produtos.
- 94,8% - Dizem que a empresa se preocupa com a redução de custos.
- 63,1% - Percebem o empenho da empresa em diminuir as insatisfações dos colaboradores no último ano.

Para desenvolver:

- 34,7% - Discordam que a distribuição de trabalho na área é equilibrada.
- 21,4% - Não defendem os bens como se fossem seus.
-

Salário:

Para evolução:

- 78,4% - Consideram que para ganhar mais a empresa precisa gerar lucro esperado.
- 68,1% - Têm como maior preocupação garantir o posto de trabalho e 26,5%, aumento salarial.

Para desenvolver:

- 26,0% - Considera seu salário adequado levando em conta o que tem que fazer na empresa; 48,2% acham satisfatório; 24,6% acham muito pouco.

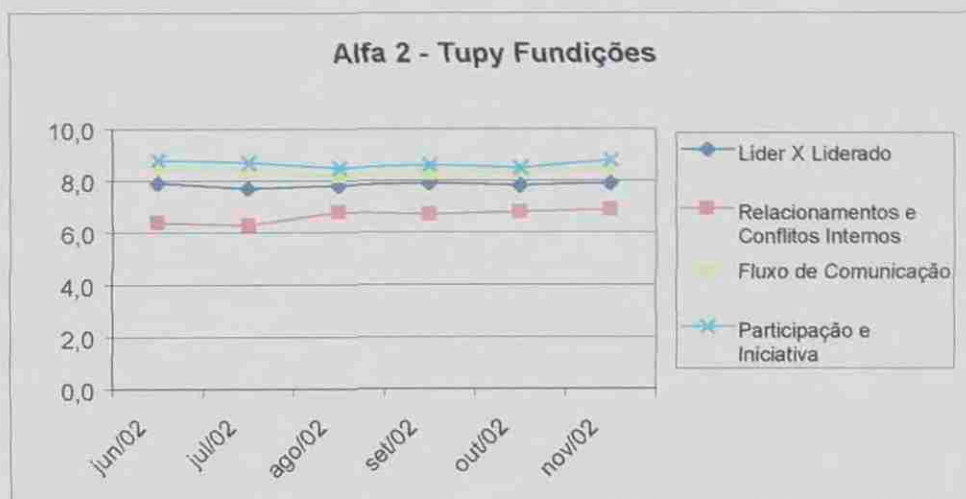


Ilustração 7 : Gráfico Alfa 2 Projeto Fale Francamente

Fonte: Desenvolvimento Organizacional e Pessoal – DOP (2002)

ALFA 2 Média: 7,9

Líder X Liderado

Para evolução:

- 92,5% - Sentem-se respeitado pelo líder.
- 91,6% - Seguem as orientações do líder.
- 86,8% - Consideram adequado o acompanhamento do líder.
- 82,9% - Acreditam que no último ano seu relacionamento com líder melhorou muito e que merece total respeito.

Para desenvolver:

- 15,0% - Acha pouco estímulo do líder para que faça sugestões para melhorar modo de trabalho.
- 20,1% - Os líderes orientam e ajudam pouco na realização de tarefas.
- 16,2% - Dizem que o líder não procura sua colaboração quando tem que decidir sobre o trabalho.
- 17,2% - Líder não dá liberdade para decidir sozinho sobre o trabalho.

Relacionamento e Conflitos Internos:

Para evolução:

- 96,9% - Têm consciência sobre o efeito de sua atividade na qualidade do produto.
- 53,3% - Acham que no último ano a satisfação de seus colegas de trabalho melhorou; enquanto 40,4% manteve a satisfação anterior.

Para desenvolver:

- 81,9% - As pessoas costumam colocar em evidência as falhas cometidas pelos colegas.
- 53,3% - Acham que algumas pessoas querem demonstrar que tem muito poder.
- 96,4% - Avaliam entre bom e ótimo o relacionamento das pessoas em seu setor de trabalho.

Fluxo de Comunicação

Para evolução:

- 79,1% - Consideram Jornal Interno como excelente meio de comunicação; sendo que 13,7% não opinaram.
- 76,9% - Consideram os quadros de avisos muito bons no que diz respeito a entendimento da informação; sendo que 14,0% não opinaram.
- 76,8% - Quando precisam do apoio de outros setores da empresa, sempre tem sido bem atendido.

Para desenvolver:

- 50,4% - Não se considera bem informado em relação aos assuntos mais importantes da empresa.
- 34,0% - Não sentem liberdade para apresentar sugestões fora de sua área.

Participação e Iniciativa

Para evolução:

- 97,8% - Sentem-se parte integrante da empresa.
- 88,8% - Procuram alcançar melhores resultados do que aqueles que a empresa espera dele.
- 77,8% - A evolução da participação dos colaboradores na solução dos problemas do setor, melhorou muito.
- 86,6% - Acreditam que o trabalho em time é incentivado.

Para desenvolver:

- 0,7% - Dizem que no setor onde trabalham as pessoas defendem mais seus interesse próprios do que os da empresa.

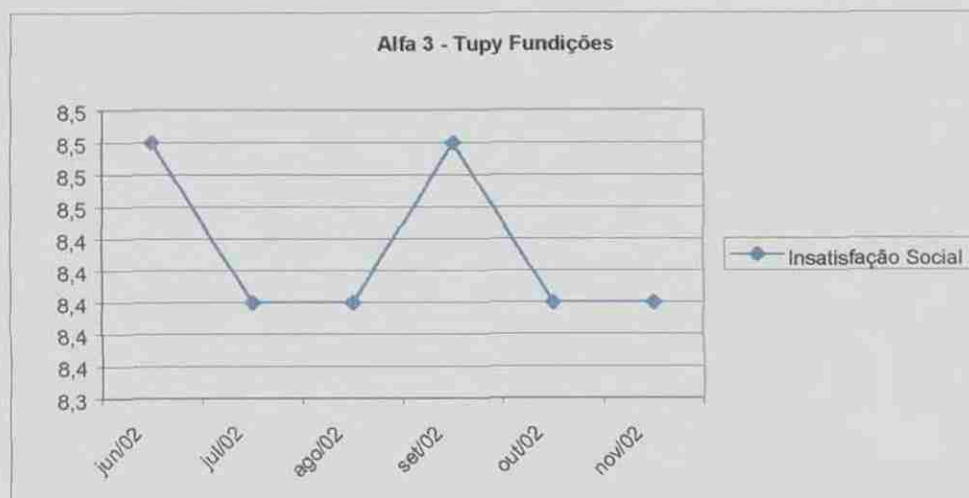


Ilustração 8 : Gráfico Alfa 3 Projeto Fale Francamente
 Fonte: Desenvolvimento Organizacional e Pessoal – DOP (2002)

ALFA 3 Média: 8,4

Insatisfação Social

Para evolução:

- 92,0% - Confirmam que suas necessidades básicas (alimento, roupa, saneamento) estão sendo atendidas.
- 91,5% - Confirmam que suas necessidades sociais (convênio farmácia, odontológico, plano de saúde) estão sendo atendidas.

Para desenvolver:

- 12,3% - Dizem que falta atendimento aos seus dependentes por parte da comunidade na questão ensino básico.
- 42,1% - Afirmando que há desemprego em sua casa.

- 25,3% - Não sentem-se assistidos pelas comunidades de bairro (apoio econômico, educacional, social, cultural).

Com a tabulação dos resultados, Kahale (2003) afirma que pode-se fazer um diagnóstico que auxilia a organização propondo diferentes ações que contemplam pontos como a potencialização de propulsores, com base nos pontos fortes, a demarcação de programas de treinamentos específicos, obtenção de sinergia dos colaboradores e sinergia das lideranças.

Exemplo de algumas ações da Tupy Fundições Ltda, área de atuação e resultados obtidos:

Área de Atuação	Ação	Resultados Obtidos
Gestão de pessoas	Incentivo à formação escolar	Aumento dos níveis de escolaridade desde a implantação da Universidade Corporativa Tupy em 1990. Sendo que dos que participaram do processo de desenvolvimento escolar 92% obtiveram algum tipo de promoção profissional.
Responsabilidade Social/ Serviço Social	Programa valorização da vida que trata de prevenção e recuperação de dependentes químicos	Identificação e acompanhamento de 106 casos de dependência química, destes 68 foram resgatados para uma vida saudável.
Serviço Social	Visitas Hospitalares	Orientação aos colaboradores hospitalizados sobre a apresentação de atestados médicos ao ambulatório da empresa e esclarecimentos a assuntos referentes ao INSS
Responsabilidade Social	Multirão da Alabetização	Desde o início do programa foram alfabetizadas mais de 3.000 pessoas; resgatando a auto-estima e inserindo-as no contexto social de forma mais cidadã

Gestão de Pessoas	Programa Criação	Implantação de 100.000 melhorias nos processo de trabalho, melhorando os aspectos ergonômicos, facilitando o processo produtivo, aumentando a produtividade e diminuição de refugos
-------------------	------------------	---

Ilustração 9: Ações, área de atuação e resultados obtidos

Fonte: Tupy Fundições Ltda, 2003

Cada vez torna-se mais necessário a área de recursos humanos mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações. Trata-se de uma atitude de transformação da área de trabalho em um centro de lucro tendo uma participação ativa e eficiente, controlando inclusive os níveis de eficiência, eficácia e efetividade.

Considerações Finais

Diante deste novo cenário em que se encontram as organizações, onde o diferencial para as empresas são as “pessoas”, constata-se que cada vez mais as empresas estão investindo em modelos de gestão eficazes que integram desde o recrutamento do colaborador, a permanência destes na empresa com treinamentos constantes até o desligamento dos mesmos.

Com as aceleradas mudanças no ambiente empresarial faz-se necessário mudar o foco de posições sustentáveis do produto no mercado, considerando que o momento atual implica em investir na capacidade da empresa, em sentir e reagir de forma rápida e flexível às mudanças. As empresas precisam competir menos com base na defesa de sua posição no mercado e mais com base na capacidade organizacional de adaptar-se e aprender rapidamente.

Além disso, as empresas estão encontrando formas criativas de alcançar uma velocidade inédita em todos os seus processos operacionais e de assistência. Elas passam a ser compostas de pessoas que entendem a necessidade de adaptar estruturas, processos e comportamentos, para atender as necessidades dos diferentes clientes. Da mesma forma, hoje as empresas mudam de desenho organizacional à medida que o mercado e os clientes mudam, sempre buscando se antecipar as tendências de mercado e necessidades dos clientes. É por exemplo o caso da atuação do profissional de Serviço Social no processo de Gestão de Pessoas.

Desta forma ao final da pesquisa foi possível perceber que o setor de Recursos Humanos tem papel fundamental dentro da organização estudada e que este necessita de

diversos profissionais entre eles o Assistente Social para um melhor desempenho no seu processo de gestão de pessoas. Para que este desempenho atinja sempre índices elevados, a empresa adota estratégias que abordam questões relacionadas a Responsabilidade Social. Com a junção do esforço profissional dos participantes do setor de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal, bem como as estratégias adotadas pelos mesmos, pode-se afirmar que isto pode refletir diretamente nos resultados finais alcançados pela empresa.

Por esse motivo e com intuito de aprimorar-se em relação ao mercado, a Tupy Fundições Ltda se adaptou a um modelo de gestão de pessoas coerente com a realidade. Diante desta prerrogativa à área de recursos humanos denominada D.O.P. (Desenvolvimento Organizacional e pessoal), tentando se adaptar a esse modelo escolhido pela direção da empresa, reestruturou a sua forma de atuação, voltando-se para o atendimento personalizado ao seu cliente interno, prestando um serviço eficiente com a qualidade desejada.

Quando se trata de gestão de pessoas, deve-se ter em mente a percepção do óbvio; as empresas necessitam de pessoas para obter resultados. Não resta dúvidas, pois, de que esses resultados dependem do competente desempenho das pessoas em cada organização, e para isto faz investimentos também no futuro das pessoas, dos atuais e dos novos colaboradores. Os colaboradores atuais são os que já estão fazendo parte da organização e os que estão fora potencialmente são aqueles que residem nas imediações da organização. Estes últimos são beneficiados a medidas que são tingidos pelos programas de responsabilidade social e neste momento já são influenciados pela cultura da Tupy. A comunidade também é influenciada a medida que as ações do Serviço Social intervêm no ambiente familiar dos colaboradores.

Nesse caso, recursos humanos, isoladamente, não faz sentido; ele faz parte de um todo e ao mesmo tempo é o sustentáculo dos grandes segmentos organizacionais citados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, Anete. **Uma metodologia para auxiliar no gerenciamento de riscos e na seleção de alternativas de investimentos em segurança**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANDRADE, Roberto Paulo César de. *Considerações de fim de século*. In: IOSCHEOE, E. (Org) **3º setor desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p.73-80.

BASTOS, Elisandra Almeida. **Relatório final de estágio**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 9ª ed. São Paulo: Mapa Fiscal, 1992.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo: USP, 2001.

CESAR, Mônica de Jesus. **Serviço Social e Reestruturação industrial: requisições, competências, e condições de trabalho profissional**. In: MOTA, Ana Elizabete (org.) **A nova fábrica de consensos**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 115-149

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-22.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DA CRUZ, Sybele Maria Segala. **Gestão de segurança e saúde ocupacional nas empresas de construção civil**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

FALEIROS, Vicente de Paula. **Estratégias em Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1997. p.11-25

GOMES, Marco Antonio Vieira Gomes. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em < <http://www.guiarh.com.br> > Acesso em 03 jul.2003.

IAMAMOTO, Marilda Villela; CARVALHO, Raul de. **Relações Sociais e Serviço Social no Brasil**. São Paulo: Cortez e Celats, 1982.

INSTITUTO Ethos de Responsabilidade social. **Responsabilidade Social**. Disponível em <<http://institutoethos.org.br>> Acesso em 06.jun.2003(a)

_____. **Responsabilidade Social**. Disponível em <<http://institutoethos.org.br>> Acesso em 06.jun.2003(b)

JANNUZZI, Paulo de Matino. **Indicadores Sociais no Brasil**. Campinas: Alínea, 2001.

KAHALE, Flavia. **Pesquisando a motivação**: a pesquisa de clima organizacional. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/Clima.htm>> Acesso em 03.jul.2003

MARCOVICH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHEPE, E. (Org) **3º setor desenvolvimento sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 121-130.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PINTO, Carla. **Política Social**. O empowerment é uma pratica do Serviço Social. Lisboa: ISCSP, 1998. Disponível em <<http://www.dhne.or.br/direitos/sos/textos/empowerment.htm>> Acesso em 16/07/2003.

SOARES, Rosa Maria Sales de Melo. **Gestão da empresa**: automação e competitividade, Novos padrões de organização e de relações. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

SOUZA, Donaldo; SANTANA, Marco Aurélio; DELUIZ, Neise. **Trabalho e educação**: centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

SOUZA, Maria Luiza de. **Serviço Social e Instituição**: Questão de participação. São Paulo: Cortez. 1982. 159p.

TELLES, Vera da Silva. São Paulo em Revista: **Questão Social** – afinal do que se trata? 1996. p. 85-95.

TENÓRIO, Fernando. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, n. 32, set./nov., 1998.

TERNES, Apolinário. **A estratégia da confiança**. Joinville: Tupy, 1988.

VIEIRA, Balbina Ottoni. **Serviço Social**: política e administração. Rio de Janeiro: Agir, 1979. p. 125-156.

Anexo A

PARQUE FABRIL JOINVILLE/SC



Área Total: 1.208.000 m²

Área Construída: 172.000 m²

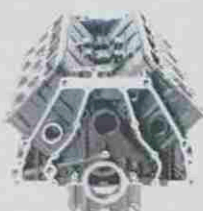
Capacidade de produção: 400.000 tons/ano

Colaboradores: 5.490

Anexo B

BLOCOS E CABEÇOTES

PRODUTOS



APLICAÇÃO



Truck 1938



MF1440V SERIES



Jaguar X-Type



Grand Cherokee



Peugeot 206



7000 Series

Anexo C

PEÇAS AUTOMOTIVAS

PRODUTOS



APLICAÇÃO



Chevrolet Impala



Windstar



Buick Century



Taurus



Audi A3



Polo