

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção com ênfase à
Mídia e Conhecimento**

**O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO
SOBRE O FATOR TRABALHO**

Luiz Fernandes Bogaz

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.**

Florianópolis

2001

Luiz Fernandes Bogaz

**O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO SOBRE O
FATOR TRABALHO**

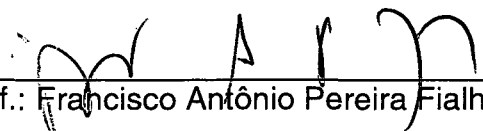
**Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 17 de setembro de 2001.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof.: Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador



Prof.^a: Ana Elizabeth Moseichyk., Dr.^a.



Prof.: Luiz Gómez, Dr.

“A verdadeira dificuldade não está em aceitar idéias novas, mas sim em escapar das idéias antigas.”

JOHN MAYNARD KEYNES

Dedico este trabalho aos mestres, pelo empenho; à minha esposa e aos meus filhos, pela tolerância às minhas ausências e aos colaboradores aqui inominados, porém reconhecidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo por ter-me dado o caminho a ser trilhado, pelo alento nos momentos de dificuldades, pela tolerância nos momentos de incertezas, aos meus ex-professores pelo incentivo e crédito, aos meus amigos pelo afastamento do convívio temporário, aos meus familiares pela ilimitada compreensão por todo este tempo e, a um amigo e irmão que compreendeu e soube entender o porquê da minha luta e investiu para que eu pudesse sair vitorioso.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| Lista de Figuras..... | p.viii |
| Lista de Tabelas..... | p.x |
| Lista de Anexos..... | p.xi |
| Resumo..... | p.xii |
| Abstract..... | p.xiii |
| CAPÍTULO 1 | |
| 1 INTRODUÇÃO..... | p.01 |
| 1.1 Justificativa..... | p.02 |
| 1.2 Problema de pesquisa..... | p.06 |
| 1.2.1 Importância do problema..... | p.07 |
| 1.2.2 Delimitação do problema..... | p.08 |
| 1.3 Objetivos da pesquisa..... | p.08 |
| 1.3.1 Objetivos secundários..... | p.08 |
| 1.3.2 Questões..... | p.09 |
| 1.3.2.1 Principal..... | p.09 |
| 1.3.2.2 Secundárias..... | p.09 |
| 1.4 Design da pesquisa..... | p.10 |
| 1.5 Limitações do Trabalho..... | p.11 |
| 1.6 Estrutura do Trabalho..... | p.11 |
| CAPÍTULO 2 | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | p.12 |
| 2.1 A Influência da Revolução Industrial no Processo de Produção..... | p.12 |
| 2.2 Cultura Organizacional..... | p.18 |
| 2.3 Mudança Organizacional..... | p.33 |

| | |
|--|-------|
| 2.3.1 Mudanças individuais como base nas mudanças organizacionais..... | p.43 |
| 2.4 Perfil Profissional..... | p.47 |
| 2.4.1 O trabalhador do Conhecimento..... | p.53 |
| CAPÍTULO 3 | |
| 3 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA..... | p.57 |
| 3.1 Tipo de pesquisa..... | p.57 |
| 3.2 Forma de coleta de dados..... | p.57 |
| 3.3 Instrumental..... | p.58 |
| 3.4 Desenvolvimento..... | p.59 |
| 3.5 Caracterização da empresa..... | p.61 |
| CAPÍTULO 4 | |
| 4 RESULTADOS E ANÁLISE..... | p.65 |
| CAPÍTULO 5 | |
| 5 CONCLUSÕES..... | p.91 |
| BIBLIOGRAFIA..... | p.102 |
| ANEXOS..... | p.111 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|------|
| Figura 01 – Delimitação do problema..... | p.08 |
| Figura 02 – Design da pesquisa..... | p.10 |
| Figura 03 – Organograma da empresa Sacoplast Ltda..... | p.63 |
| Figura 04 – Distribuição de funcionários por função..... | p.65 |
| Figura 05 – Tempo de permanência na empresa..... | p.66 |
| Figura 06 – Nível de escolaridade dos funcionários..... | p.67 |
| Figura 07 – Média de idade dos funcionários..... | p.67 |
| Figura 08– Incidência de homens e mulheres no quadro de funcionários..... | p.68 |
| Figura 09 – Incidência de tarefas desempenhadas na função..... | p.68 |
| Figura 10 – Tempo de permanência na função..... | p.69 |
| Figura 11 – Funcionários que passaram por mudanças..... | p.70 |
| Figura 12 – Tipos de mudanças por que passaram os funcionários..... | p.70 |
| Figura 13 – Como aprenderam a operar a nova máquina..... | p.71 |
| Figura 14 – Requisitos exigidos nas operações..... | p.72 |
| Figura 15 – Grau de dificuldade na realização de trabalhos com as novas máquinas..... | p.72 |
| Figura 16 – Grau de facilidade na realização de trabalhos com as novas máquinas..... | p.72 |
| Figura 17 – Sentimentos dos funcionários com relação às mudanças.. | p.73 |
| Figura 18 – Tem conhecimento das mudanças que estão por vir?..... | p.74 |
| Figura 19 – O que o operário sabe fazer no processo antigo que pode ser aproveitado para o novo processo de produção?..... | p.75 |
| Figura 20 – Como os funcionários vêem o desafio das mudanças?..... | p.76 |

| | |
|--|------|
| Figura 21 – O que muda na relação com a empresa, quanto à instabilidade?..... | p.77 |
| Figura 22 – O que muda na relação com a empresa quanto a estabilidade? | p.78 |
| Figura 23 – Expectativas com relação ao seu futuro na empresa..... | p.79 |
| Figura 24 – A empresa exige domínio tecnológico de todas as máquinas..... | p.80 |
| Figura 25 – Iniciativas da empresa para adaptação do trabalhador às novas máquinas..... | p.81 |
| Figura 26 – Habilidades mais valorizadas pela empresa..... | p.82 |
| Figura 27 – Sentimentos com relação às mudanças..... | p.82 |
| Figura 28 – Nível de colaboração entre os funcionários quanto aos problemas na produção..... | p.83 |
| Figura 29 – Participação em treinamentos..... | p.84 |
| Figura 30 – Onde foram realizados os treinamentos?..... | p.84 |
| Figura 31 – Como foram dados esses treinamentos?..... | p.85 |
| Figura 32 – O que o funcionário aprendeu nesses trelnamentos?..... | p.85 |
| Figura 33 – Como se deu sua participação nos treinamentos..... | p.86 |
| Figura 34 – Como o funcionário vê esses treinamentos..... | p.87 |
| Figura 35 – Quais os treinamentos que gostariam de participar?..... | p.88 |
| Figura 36 – Quanto a forma que a empresa está conduzindo as Mudanças..... | p.89 |
| Figura 37 – Como os funcionários vêem os erros cometidos na produção?..... | p.90 |
| Figura 38 – Rotatividade de pessoal..... | p.93 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|------|
| Tabela 01 – Rotatividade de pessoal..... | p.93 |
|--|------|

LISTA DE ANEXOS

1 Anexo A

1.1 Caracterização dos dirigentes da empresa..... p.111

2 Anexo B

2.1 Caracterização da empresa..... p.116

3 Anexo C

3.1 Questionário aplicado aos funcionários..... p.127

4 Anexo D

4.1 Artigo Gazeta Mercantil..... p.135

RESUMO

BOGAZ, Luiz Fernandes, **O Impacto das novas tecnologias de produção sobre o fator trabalho**. 2001. 136f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente estudo trata do impacto das novas tecnologias de produção sobre o fator trabalho, tendo como objetivo investigar a percepção dos sentimentos do trabalhador frente às mudanças tecnológicas do processo produtivo. A pesquisa foi realizada em uma única empresa - Sacoplast - Indústria e Comércio de Embalagens Ltda., estabelecida na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, que atua na industrialização de embalagens plásticas. O encaminhamento da parte empírica do estudo incidiu sobre fatos históricos da organização, levantados por meio de consultas pessoais e documentos, assim como a aplicação de questionários à Diretoria da empresa, ao Gerente de Recursos Humanos e aos funcionários que atuam diretamente na linha de produção. Concluiu-se que na referida empresa há acentuada exigência quanto à comunicação do processo de mudanças com o pessoal operacional, de forma a minimizar a ansiedade, a insegurança e outros sentimentos negativos, assim como, dar prioridade aos treinamentos externos em operações de máquinas e formulação de matérias-primas, como forma de estímulo ao desenvolvimento e valorização do profissional. Percebe-se, ainda, que a cultura organizacional é condição indispensável para a aceitabilidade da implementação de mudanças na organização.

Palavras-chave: mudanças – novas tecnologias – sentimentos.

ABSTRACT

BOGAZ, Luiz Fernandes, **O Impacto das novas tecnologias de produção sobre o fator trabalho**. 2001. 136f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study treats of the impact of the new production technologies on the job factor and has the aim of investigating the perception of the worker's feelings, facing the technological changes in the productive process. The research has been accomplished in a single company – Sacoplast – Indústria e Comércio de Embalagens Ltda, which is settled in Dourados City, Mato Grosso do Sul State, and manufactures plastic wrappings. The empirical part leading of the study bears upon the organization historical events, raised by means of personal surveys and documents, as well as through questionnaires answered by the company's CEOs, Human Resource Manager and employees who work right in the production line. It has been concluded that there is a noticeable demand in the company for communication of the changing process to the operational staff, so as to downgrade the anxiety, the insecurity and other negative feelings, and give priority to external training in machinery operation and raw material formulation as well, as way of boosting the professional's evolvment and worthiness. It is noticed, also, the organizational culture is an indispensable condition for the acceptableness of the implementation of changes in the organization.

Key-words: changes, new technologies, feelings.

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

Ouvem-se muitas previsões e afirmações de especialistas do “quanto” e “como” as novas tecnologias estão substituindo o homem nas mais diferentes espécies de tarefas, provocando a eliminação de uma infinidade de postos de trabalho. Assegura-se, também, que apesar da eliminação desses postos surgem no mercado, em substituição aos excluídos, novas profissões para onde o trabalhador deve migrar.

Atuando na administração de empresas e no magistério público com a disciplina Administração de Recursos Humanos, muito tenho questionado sobre os sentimentos dos indivíduos diante de um processo de mudança na organização, seja ela estrutural, política ou tecnológica, tema que suscitou uma série de questões, objeto do presente trabalho.

Buscou-se fundamentar este trabalho, em primeiro plano, com o relato da Revolução Industrial, fatos que deixaram indicadores significativos e que, historicamente, vemos citados por autores sempre que se fala em administração ou mudanças nas organizações.

Posteriormente, enfatizou-se os conceitos de Cultura Organizacional e a sua relevância no contexto das organizações, de Mudança Organizacional e a sua complexidade e do Perfil Profissional que o mercado está buscando e exigindo, observando-se que as organizações estão valorizando sobremaneira tais temas, pois as mesmas estão presas à sua história pelo princípio de continuidade, investindo na cultura, buscando acompanhar a evolução e o desenvolvimento e, preparando o profissional no presente, objetivando o futuro da organização a médio e longo prazo.

O presente trabalho pretendeu investigar os sentimentos dos indivíduos inseridos em uma organização em processo de mudanças, com a implantação de novas tecnologias de produção, buscando resgatar dados em um dos pilares basilar para a implantação dessas mudanças, a cultura da organização. Esta tese fundamenta-se na certeza de que a cultura organizacional tem forte influência no contexto geral da organização quando assimilada pelos seus colaboradores.

1.1 Justificativa

O fenômeno mudança é, hoje, inseparável do cotidiano das organizações, pois ocorrem mudanças de mercado, de tecnologia, de competitividade, nos meios de comunicação, nas condições físicas e ecológicas, na legislação e outras que fazem parte do ambiente das organizações.

Por todo o mundo e em todas as áreas de atividade observa-se o mesmo tipo de preocupação. No Brasil, atualmente, vive-se um momento que talvez seja o de maior ritmo de mudança em nossa história, seja pelo processo de expansão econômica que atravessa o País, seja pelo contato cada vez mais íntimo com o mundo globalizado que exige esse processo.

Na obra "Choque Futuro", Toffler (1970) afirma:

"a 'Mudança', com 'M' maiúsculo ingressou na linguagem empresarial como termo que descreve uma bênção ambígua. Por um lado representa crescimento, oportunidade e inovação; por outro, ameaça, desorienta e causa abalos profundos..."

O ponto mais importante que se deseja salientar não é a existência da mudança em si, pois mudanças sempre ocorreram na história da humanidade; o que chama a atenção é a velocidade e a profundidade do processo de mudança dos tempos atuais. O autor chama de "Choque Futuro" o estresse desintegrador e a desorientação aos quais os indivíduos se vêem induzidos quando submetidos a rápidas mudanças em um período muito curto.

Harman & Hormann (1990) afirmam que *"o desempenho de papel do indivíduo nas mudanças organizacionais, significa que os empregados precisarão pensar, reagir ou comportar-se de modo fundamentalmente diferentes, também se submeter a uma transformação radical"*.

Nota-se, então, que uma mudança estrutural ou tecnológica tem como via de passagem para a implantação e o alcance dos objetivos, a inclusão do indivíduo. Continuam os autores:

“(...) a mudança pessoal funcionar como pré-requisito para a mudança organizacional é ainda controversa. Para muitos empregados, fazer parte de uma organização num processo de modificação pode representar a experiência de uma crise pessoal,(...). Transformar uma organização pode desencadear o surgimento de traumas profundos, criar pânico, confusão, disputas pessoais entre empregados no transcorrer do processo de mudança.”

Qualquer indivíduo, quando confrontado com uma mudança organizacional que possa afetá-lo toma uma atitude influenciado por vários fatores complexos, oriundos da sua personalidade.

Segundo Judson (1976), há pelo menos sete fatores que se inter-relacionam e interagem de modo complicado, influenciando as atitudes de qualquer pessoa frente às mudanças, sendo eles:

- sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança;
- sentimentos de insegurança;
- crenças culturais e normas de conduta;

- confiança;
- acontecimentos históricos;
- apreensões e esperanças específicas a respeito da mudança em particular;
- a maneira pela qual a mudança é introduzida e implantada.

É sabido que é próprio da natureza humana a resistência ao novo, a mudanças. Segundo Adams, (1988):

“seja qual for a última moda para o público, não há dúvida de que, à medida que a “mudança” continua sendo elemento significativo na vida empresarial, será cada vez mais importante aprender a responder à mudança e recuperar-se de modificações fundamentais, tanto no plano da organização como no plano pessoal. Ao compreenderem a dinâmica do processo de mudança, as pessoas e os “empregados” terão mais disposição para atentarem às oportunidades de crescimento que a mudança oferece, em vez de alimentarem a resistência que é sempre engendrada pela incerteza.”

A globalização e a necessidade constante da competitividade são fatores determinantes de que o futuro tecnológico é inevitável para as organizações, pois vivemos a era das máquinas inteligentes, num mundo de constantes e

rápidas mudanças. Os computadores revolucionaram o mundo das organizações e continuarão fazendo isso. Uma pessoa e um robô podem soldar um carro. Nenhuma pessoa e um robô podem pintá-lo.

1.2 Problema de pesquisa

Observa-se que na era Industrial as relações de trabalho sofreram influências à medida que se implantaram os novos processos de produção nas organizações, como as novas tecnologias no processo de produção de matérias-primas e a implantação de novas maquinarias.

Na atualidade, há uma nova revolução, a revolução das novas tecnologias de produção impulsionadas pela informática que, na última década, tem provocado um furor entre os trabalhadores inseridos no mercado de trabalho, uma vez que o domínio dessas novas tecnologias não está ao alcance de toda comunidade de trabalhadores.

Diante de tal situação questiona-se no presente trabalho, quais os sentimentos do trabalhador diante da implantação de novas tecnologias no processo de produção e, como, quando e quanto a implantação dessas novas tecnologias no processo de produção influenciam nos sentimentos desse trabalhador.

1.2.1 Importância do problema

Em *O Príncipe*, Maquiavél, explica os obstáculos da inovação:

“Deve-se considerar aqui que não há coisa mais difícil, nem de êxito mais duvidoso, nem mais perigosa do que o estabelecimento de novas leis. O novo legislador terá como inimigos todos aqueles a quem as leis antigas beneficiavam e terá tímidos defensores - nos que forem beneficiados pelo novo estado de coisas”.

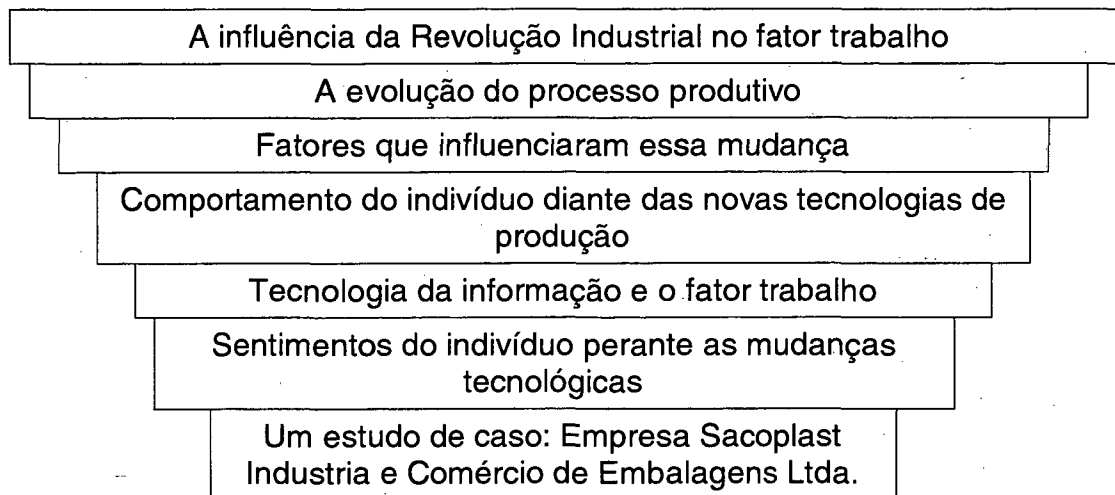
O comportamento do trabalhador diante das novas tecnologias de produção não é diferente da explicitada pelo autor, pois essa tecnologia, muitas vezes, é inacessível aos trabalhadores, mas apresenta-se para as organizações como um desafio a ser vencido neste século, considerado o século da modernidade.

É fundamental, então, que se conheça os sentimentos dos trabalhadores que enfrentam essa nova realidade, ou seja, o impacto das novas tecnologias nas empresas em que atuam e nas quais exercem funções consideradas estáveis.

1.2.2 Delimitação do problema

Para a realização da presente pesquisa, fez-se necessária a delimitação do problema que pode ser visualizada por meio da Figura 1.

Figura 1 - Delimitação do problema



1.3 Objetivos da pesquisa

Averiguar a percepção de sentimentos dos indivíduos diante do processo de mudanças na organização em que atuam com a introdução de novas tecnologias no processo produtivo.

1.3.1 Objetivos secundários

- Observar se a implantação de novas tecnologias de produção provocam quanto à estabilidade no emprego mudanças de sentimentos nos trabalhadores;

- verificar se o nível de formação profissional do trabalhador frente aos avanços tecnológicos é fator determinante dos seus sentimentos quanto às mudanças;
- verificar a compatibilidade do conhecimento dos trabalhadores com as novas tecnologias em implantação na organização.

1.3.2 Questões

1.3.2.1 Principal

Quais são os sentimentos dos indivíduos diante da implantação de novas tecnologias de produção na organização?

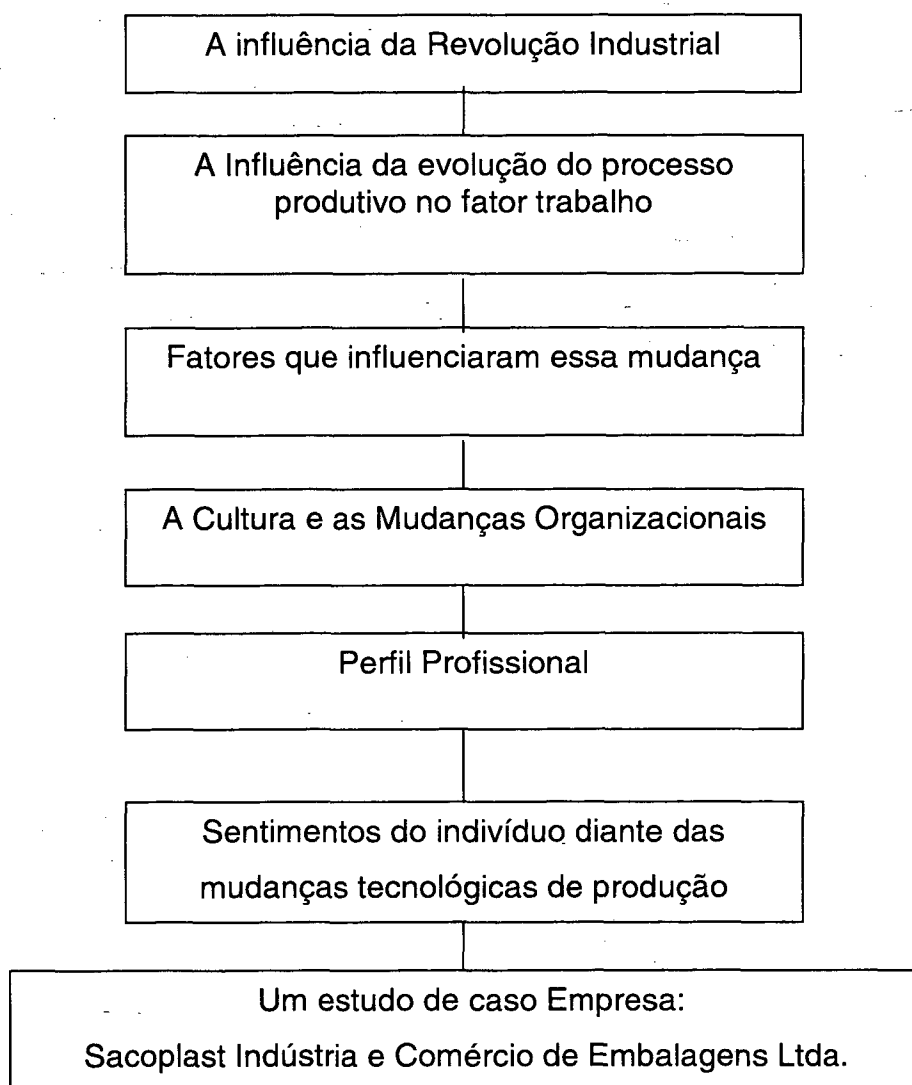
1.3.2.2 Secundárias

- Estão os trabalhadores receptivos à implantação de novas tecnologias de produção na organização?
- estão os trabalhadores preparados com a sua formação profissional frente às novas tecnologias de produção a serem implantadas?
- estão os trabalhadores conscientes das estratégias de implantação das novas tecnologias de produção na organização?

- estão os trabalhadores inteirados das atividades de apoio (treinamento) que a organização está implementando para a adaptação diante das novas realidades tecnológicas?

1.4 Design da pesquisa

Figura 2 - Design da pesquisa



1.5 Limitações do Trabalho

Limitou-se o presente estudo de caso em verificar os sentimentos dos trabalhadores frente às mudanças tecnológicas no processo de produção, fazendo apontamentos de como processar tais mudanças na empresa.

1.6 Estrutura do Trabalho

A dissertação é composta por 05 capítulos, assim distribuídos:

- no capítulo I estão expostas as questões inerentes à pesquisa como: justificativa, problema, objetivos, design da pesquisa e limitações do trabalho;
- no capítulo II, através dos itens: Influência da Revolução Industrial no Processo de Produção, Cultura Organizacional, Mudança Profissional, Mudanças Individuais e Perfil Profissional, temos a fundamentação teórica que serviu de base para o desenvolvimento deste trabalho;
- no capítulo III — Desenvolvimento e Aplicação da Metodologia — descreve-se o tipo de pesquisa, a coleta de dados, os instrumentos utilizados e a caracterização da empresa;
- no capítulo IV — Resultados e Análise dos dados obtidos;
- no capítulo V — Conclusões;
- Bibliografia;
- Anexos.

CAPÍTULO 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Influência da Revolução Industrial no processo de produção

Com o desenrolar da história do processo da industrialização mundial que se deu, a partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior; é o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e, rapidamente, alastrou-se por todo o mundo civilizado.

A mecanização da indústria e da agricultura, nos fins do século XVIII, com o aparecimento da máquina de fiar, do tear hidráulico, do tear mecânico, entre outros, vieram substituir o trabalho e a força motriz muscular do homem, do animal ou ainda da roda de água. Apesar de serem máquinas grandes e pesadas, tinham incrível superioridade sobre os processos manuais de produção da época.

A aplicação da força motriz à indústria. A força elástica do vapor descoberta no século XVII ficou sem aplicação até 1776, quando Watt inventou a máquina a vapor. Com a aplicação da força motriz a vapor às máquinas, iniciam-se as grandes transformações nas oficinas que se converteram em fábricas. Com o crescimento e o desenvolvimento das fábricas, os artesãos que eram os trabalhadores em pequenas oficinas, desaparecem e dão lugar a uma nova classe de trabalhadores, os operários, operadores das máquinas operatrizes.

Na época surgem, então, as novas indústrias, em substituição às atividades artesanais e à atividade rural, provocando a migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas, provocando o crescimento das populações urbanas que, por conta dessa concentração urbana, impulsionou o desenvolvimento dos sistemas de transportes e das comunicações.

Observa-se um avanço à época o surgimento e o implemento da navegação à vapor nos Estados Unidos e, logo depois, as rodas propulsoras sendo substituídas por hélices. A locomotiva a vapor foi aperfeiçoada, surgindo a primeira estrada de ferro na Inglaterra e, em seguida, nos Estados Unidos, propagando-se vertiginosamente. Os meios de comunicação foram aparecendo com rapidez: Morse inventa o telégrafo elétrico, surge o selo postal na Inglaterra, Graham Bell inventa o telefone.

Da produção artesanal, em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, onde todos se conheciam, e o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra

perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem, rapidamente, para o regime da produção feita por meio de máquinas, dentro de grandes fábricas. Não houve uma adaptação adequada entre as duas situações sociais.

Evidencia-se que houve uma súbita modificação de situação provocada pela transferência da habilidade do artesão para a máquina, que passou a produzir com maior rapidez e em maior quantidade, com a substituição da força do animal ou do músculo humano pela maior potência da máquina a vapor (e, posteriormente, pelo motor), que permitia maior produção e maior economia.

Os proprietários de oficinas, sem condições financeiras de adquirir máquinas e automatizar a sua produção, foram obrigados a trabalhar para outros proprietários de oficinas que possuíam a maquinaria necessária.

Esse fenômeno da maquinização das oficinas, provocou fusões de pequenas oficinas que passaram a integrar outras maiores que, aos poucos foram crescendo, e se transformando em fábricas. O abaixamento dos custos de produção, possibilitando preços competitivos, acelerou esse crescimento e um conseqüente aumento de mercado consumidor da época, aumentando a demanda de produção.

A produção com a utilização de máquinas, ao contrário do que se previa na ocasião, não substituiu totalmente o homem, mas deu-lhe maior condição de trabalho. O homem foi substituído pela máquina naquelas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição, o que foi muito bem retratado pelo filme "Tempos Modernos" de Charles Chaplin.

Com o alargamento dos mercados, em função da produção a preços competitivos, as fábricas passaram a ter necessidade da contratação de um maior contingente de operários, aumentando, além do volume, a qualidade dos recursos humanos.

A mecanização do trabalho levou à divisão do trabalho, aqui evidenciando-se as teorias de Ford e a simplificação das operações, fazendo com que os ofícios tradicionais fossem substituídos por tarefas semi-automatizadas e repetitivas que podiam ser executadas, com facilidade, por pessoas sem nenhuma qualificação e com enorme simplicidade de controle, levando o indivíduo à superespecialização.

A unidade de produção, ou seja, a oficina, o artesanato em família, desapareceu em consequência da violenta competição, surgindo uma pluralidade de operários e de máquinas nas fábricas.

A concentração de indústrias e a incorporação de pequenas oficinas, o grande número de operários que passou a trabalhar em jornadas de trabalho que se estendiam por 12 ou 13 horas de atividades diárias, em condições ambientais perigosas e insalubres, provocava acidentes e doenças em larga escala.

Por ser uma situação totalmente nova e desconhecida, o crescimento industrial se dava de forma improvisada e totalmente baseada no empirismo. Havia uma intensa migração de mão-de-obra que se deslocava dos campos agrícolas para os centros industriais, surgindo um acelerado aglomerado urbano, sem planejamento ou orientação; surgia uma nova classe social, o

chamado proletariado, ao mesmo tempo em que o capitalismo se solidificava.

Com o aumento da demanda de produtos as transações se multiplicaram, necessitou-se de um maior contingente de mão-de-obra nas fábricas, nas minas e nas usinas siderúrgicas e, como conseqüência, surgem os problemas de gerência, improvisação das decisões e os erros de administração.

Em função da nova tecnologia nos processos de produção e da construção e funcionamento das máquinas, do aumento da demanda de mão-de-obra, dos conseqüentes conflitos advindos da aglomeração de trabalhadores, dos interesses pessoais e das empresas, passa a surgir a regulamentação das relações de trabalho, com uma crescente legislação que procurava defender e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador e, por conseguinte, da coletividade.

A administração e a gerência das empresas industriais passaram a ser a preocupação permanente dos seus proprietários. Observa-se uma certa complexidade organizacional, pois, ao invés de pequenos grupos de aprendizes e artesãos dirigidos por mestres habilitados, o problema passou a ser o de dirigir batalhões de operários da nova classe proletária. Em lugar de instrumentos rudimentares de trabalho manual, o problema era operar máquinas, cuja complexidade aumentava.

Do empirismo administrativo começam a surgir algumas técnicas na administração; os produtos passaram a ser elaborados em operações parciais que se sucediam, cada uma delas entregue a um grupo de operários especializados em tarefas específicas, estranhos quase sempre às demais

outras operações, ignorando até a finalidade da peça ou da tarefa que estavam executando.

Nas relações do capital-trabalho, o capitalista passou a distanciar-se dos seus operários e a considerá-los apenas uma enorme massa anônima, ao mesmo tempo em que os agrupamentos sociais, mais condensados nas empresas, passaram a promover manifestações reivindicatórias e a gerar conflitos trabalhistas, ao lado de outros problemas de rendimento do trabalho e dos equipamentos que necessitavam de rápidas e adequadas soluções.

A principal preocupação dos empresários se fixava logicamente na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores e de melhores produtos, e menor custo. A gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo eram aspectos de pouca ou nenhuma importância.

Assim, observa-se que a Revolução Industrial provocou uma profunda modificação na estrutura empresarial e econômica da época. Os dirigentes de empresas simplesmente tratavam de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão e carente de especialização.

Como consequência do uso capitalista das máquinas, onde o que prevalece é a maximização dos lucros com a minimização dos custos, surge uma direção autoritária, com regulamentação administrativa sobre o operário, objetivando a extorsão da mais-valia pelos membros do quadro administrativo: executivos, diretores, supervisores, capatazes. A máquina impõe, então, como absolutamente necessário o caráter cooperativo do trabalho, a necessidade de

uma regulação social.

Atualmente, assim como na revolução industrial, a revolução tecnológica, que tem como precursores a informática, o desenvolvimento e a utilização da inteligência artificial nos artefatos de produção, acontece, em geral, nos países desenvolvidos e nos em desenvolvimento, implicando em profundas alterações com relação à vida pública e particular das pessoas. As descobertas e inovações são a força propulsora que causam e promovem a mudança social e, logo, acarretam importantes conseqüências na vida social e cultural das organizações e dos trabalhadores.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se analisar a cultura organizacional, faz-se necessário observar, primeiramente, os diversos compilados sobre cultura, efetuando uma reflexão e um paralelo entre eles.

Segundo Holanda Ferreira (s/d), *"cultura é o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade"*.

Ainda algumas definições de cultura organizacional:

- *"A cultura organizacional é a coleção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. Eles criam normas (regras de conduta) que definem os*

comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo seja do simples operador. Mitos e rituais, muitas vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo reforçam certas normas ou valores e explicam por que razão um dado aspecto da cultura é tão importante" (Wheelen & Hunger, 1989).

- *"A cultura é a cola social e normativa que segura a organização. A cultura expressa os valores e crenças que os membros da organização partilham. Estes valores manifestam-se por símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada" (Reimann & Wiener, 1988).*
- *"A cultura organizacional refere-se à mensagem não escrita e a maior parte das vezes inconsciente que preenche a lacuna entre o que formalmente deveria existir e aquilo que na realidade acontece; envolve filosofias, ideologias, valores, crenças, expectativas e normas partilhadas" (Deshpande & Parasuraman, 1986).*

Para Santos (1994), cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. É uma construção histórica, uma produção coletiva da vida humana e por ser uma construção histórica ela influencia e é influenciada. É produto e produtora. Na medida em que as pessoas a seguem, vai-se perpetuando ou modificando o processo cultural, seja do ponto de vista pessoal ou social.

Observa-se, no entanto, que o tema guarda uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenómeno, cuja complexidade confunde a maioria dos

pesquisadores. A afirmação de Schein, 1985 confirma tal impressão: *“Nós precisamos ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir.”*

Mas como focar a questão cultural? Quais os tipos de culturas existentes? Observa-se alguns conceitos amplos e genéricos e, também, como verificar a cultura nas dimensões nacional, regional e organizacional.

O desvendamento de uma cultura depende muito da compreensão e da análise de seus componentes. Sendo assim, segundo Pizarro (sd), os seres humanos que vivem em sociedade exigem certas respostas econômicas, legais, educacionais e políticas, visando às suas necessidades, dando origem assim às respostas culturais. As respostas, na sua maioria, são: padrões de comunicação (gestos, linguagem falada e escrita); traços materiais (hábitos alimentares, abrigo, utensílios, indústrias); troca de bens e serviços (tráfico, comércio); formas de propriedade; padrões sexual e familiar (casamento, métodos de avaliar relações, tutela, herança); controles sociais (costumes, opinião pública); governo (formas políticas, procedimentos judiciais e legais); práticas religiosas e mágicas; mitologia e filosofia; ciência; arte (escultura, pintura, dança, música) e interesses recreativos (desportos, jogos).

Assim, para descobrir como é a cultura de um país e região seria necessário um estudo dos aspectos acima citados, já que, em perspectiva nacional, a cultura, de acordo com Melo (1974), passa pelo conjunto de atitudes espirituais

(religião, filosofia de vida), de conhecimentos, de tradições, de técnicas e de criações artísticas, peculiares ao povo brasileiro.

De acordo com Ramalho (1977), na investigação das causas que ajudam a aumentar o rendimento do trabalho, defrontou-se com o substrato final e último da atividade humana, a cultura, assim explicitada por ele:

"Cultura, na sua acepção sociológica que é aqui usada quer dizer todos os elementos técnicos e éticos , espontâneos e adquiridos, tais como usos e costumes, tradições, crenças, comportamentos, hábitos, peculiaridades e modo de vida que constituem e caracterizam um grupo humano e o distinguem e diferenciam dos demais."

Percebe-se, então, a existência de vários aspectos que condicionam as diferenças culturais entre as empresas. É evidente que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de outra.

Nota-se a relevância dos pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma organização, pois, trazem sempre, de alguma forma, o jeito da cultura nacional e, é notório, que as empresas são extremamente influenciadas pela cultura nacional que, por sua vez, é influenciada pelas organizações existentes no país.

Sendo as empresas sistemas sociais e a cultura um processo dinâmico, compreende-se que a relação de influência entre a cultura da empresa e o indivíduo participante também é significativa e fundamental, pois cada indivíduo está em constante interação com os seus associados.

Segundo Ramalho (1977), o estudo das organizações humanas, a sociedade e a cultura não podem ser negligenciadas em face de sua influência sobre a cooperação, a formação de atitudes e o desenvolvimento da motivação e, também, por estar, cada empresa ou grupo, inserido num contexto social mais amplo.

Embora as influências interculturais sejam capazes de modificar os elementos culturais próprios e menos profundos, pode-se afirmar que esses elementos se impregnam, por assim dizer, na mente dos indivíduos, governando-lhes a ação e as atitudes. Conseqüentemente, o comportamento do indivíduo em relação ao trabalho depende, em parte substancialmente importante, do jogo dos fatores das influências de ordem cultural.

O interesse pela cultura organizacional recrudescceu nos anos 70, devido ao fenômeno japonês. O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais, não ter energia e ser um país superpovoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego e a mais bem remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Assim, entender a cultura desse povo tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial.

A década de 80 assistiu a um forte avanço sobre cultura organizacional e tal processo não aconteceu somente nos meios acadêmicos, mas também nas publicações direcionadas ao mundo dos negócios.

No anos 90, muitos se perguntaram se isso seria um novo modismo na administração, porém o tema continuou em evidência, ligado fundamentalmente a dois fenômenos: à globalização dos mercados e à mudança nas organizações. Neste sentido percebe-se que o processo de globalização vem representando um desafio constante para as empresas.

Assim, os impasses com que as organizações deparam-se hoje, exigem um estudo do conhecimento do ponto de vista antropológico. O desafio começa quando o pesquisador questiona-se a respeito do potencial analítico das várias abordagens de diagnósticos de clima organizacional, que apresenta uma gama de opções que vão desde as descrições dos símbolos e rituais das organizações aos estudos de caráter antropológico. Diversos autores das últimas décadas mostram que a cultura organizacional vem sendo desvendada através de um esforço teórico e metodológico, dando origem a novas propostas.

É o que diz Souza (1978) quando afirma que:

“cultura organizacional é o conjunto de um fenômeno decorrente da atuação dos homens na organização. É, portanto, um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que

engloba os fatos materiais, como abstratos resultantes do convívio humano institucional.”

Conforme a referida autora, a cultura pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos. São eles:

- **Preceitos:** conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais. Inclui as questões formais (leis), mas também os costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente.
- **Tecnologia:** conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional. É a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização. Inclui a estrutura das funções e o contato com o meio ambiente.
- **Caráter:** conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, características dos comportamentos grupais. Inclui as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais.

Esses três elementos da cultura não são necessariamente equivalentes. Um ou outro pode predominar na vida organizacional, pode ter maior expressão, atuar com mais força. Daí existirem organizações eminentemente tecnológicas, outras mais normativas, outras ainda em que é mais intensa a expressão do caráter.

Não só a cultura é diferente de organização para organização, em virtude dos conteúdos preceituais e caracterológicos envolvidos, como dentro da mesma organização formam-se sub-culturas diferentes nas diversas unidades (divisões, departamentos, seções).

Vale ressaltar, ainda, que segundo Souza (1978), os três elementos culturais são interdependentes, isto é, cada um tem efeito sobre os outros e uma inovação tecnológica pode acarretar mudança nas diretrizes organizacionais, com efeito conseqüente no seu caráter. A interdependência mais estreita e direta ocorre entre preceito e caráter. As normas são responsáveis pela segurança e expressão das necessidades psicológicas dos indivíduos. O abuso das manifestações pessoais ameaça a disciplina e a segurança da organização.

Em termos de mudança planejada, a cultura tecnológica é a mais flexível, a mais mutante, a mais fácil de alterar, dada sua íntima dependência do meio externo sobre alterações mais freqüentes, pois vai se adaptando às pressões ambientais e às demandas do macro-sistema. Já o caráter parece ser crítico em termos de mudança, por ser menos lógico, menos racional, menos volutivo e mais impulsivo. O caráter é o mais reativo, o mais “explosivo” dos três.

Os preceitos da cultura são naturalmente os mais conservadores, pois têm por função disciplinar e organizar o grupo social, garantindo a sua continuidade. Por isso mesmo, também são passíveis de modificações, já que o obsoletismo leva à estagnação.

Um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura é o clima organizacional. Conforme Souza, o clima é uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho leva a climas de tranquilidade e confiança. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se clima de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

De acordo com Fleury (1990), um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura nos aspectos conceitual e metodológico é Schein, para quem cultura organizacional é:

“o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo Fleury, a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

- *Nível dos artefatos visíveis, como os produtos visíveis:* fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É o ambiente construído da organização, a arquitetura, o layout da empresa, a maneira de as pessoas se vestirem, o comportamento das pessoas, documentos públicos, O nível de análise é enganador por ser fácil de ser percebido, mas difícil de ser interpretado. É possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.
- *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas:* valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento e, o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores de uso. Como esses são difíceis de observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chaves de uma organização ou realizar a análise do conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, observa-se que, geralmente, representam apenas os valores manifestos da cultura, ou seja, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidos ou inconscientes.
- *Nível dos pressupostos básicos:* são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e

sentem. À medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais adequado para solucionar problemas, vai passando para o nível do inconsciente. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram eficazes, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, em como as coisas realmente são.

De acordo com Schein (apud Fleury, 1990), os pressupostos básicos não estão organizados de maneira aleatória, mas se padronizam em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano. Este conceito implica que a cultura pode ser identificada em unidades sociais estáveis e definidas. Se a organização como um todo vivenciou experiências comuns pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre várias sub-culturas das unidades (cultura dos gerentes, do sindicato, etc.).

O autor coloca, ainda, como de maior importância o papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, que imprimem sua visão de mundo aos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Entende-se, portanto, que se um grupo compartilha durante algum tempo um número de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que o grupo irá compartilhar uma visão de mundo. Desta forma, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre sub-culturas

das unidades. O que se observa freqüentemente, é que os grupos com "back ground" ocupacional semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações.

Ainda segundo o referido autor (apud Fleury, 1990), a compreensão dos paradigmas culturais exige a análise dos pressupostos básicos que decorrem de categorias lógicas como a relação da organização com seu ambiente (dominação, submissão, harmonia); a natureza da realidade e da verdade (as regras da lingüística e de comportamentos que diferenciam o real do irreal); a natureza humana (se é boa, má ou neutra); a natureza da atividade humana (o que é considerado "certo" para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente) e a natureza dos relacionamentos humanos (a vida é cooperativa, competitiva ou individualista).

Por isso, Schein (apud Fleury, 1990), ainda sugere, em termos metodológicos, algumas categorias para dinamizar o processo de investigação do universo cultural de uma organização, tais como:

- *Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros.*
- *Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. Ao construir uma "biografia organizacional" cuidadosa, a partir de documentos, entrevistas, é possível identificar os principais períodos de formação da cultura...*
- *Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é*

preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados. Explorar e analisar junto às pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural.

Neste sentido, de acordo com Fleury (1990), o contato com os autores de diferentes enfoques teóricos e a vivência concreta com a pesquisa e intervenção na área levaram-na a desenvolver uma proposta metodológica que possibilita desvendar a cultura organizacional. Os caminhos constituem-se dos seguintes temas:

- *Histórico das organizações*, que significa recuperar o momento da criação de uma empresa e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos. O fundador desempenha um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.
- *Os incidentes críticos por que passou a organização*, a vivência de crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também são formadores de sua história. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de

serem preservados ou, pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez;

- *Processo de socialização de novos membros*, ou seja, a importância da reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e de delimitação do processo de exclusão dos demais;

- *As Políticas de Recursos Humanos*, isto é, medindo a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de sua identidade. Neste sentido, é fundamental a proposta de desvendar como os dogmas, os ritos consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoal, mediam a relação entre indivíduo e organização.

Não só as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento, mas também as políticas de remuneração e encarecimento desempenham um papel fundamental neste sentido. Analisando as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando sua consistência, é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização:

- *A Organização do Processo de Trabalho*, pois a análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se decifrar a dimensão político-constitutiva do elemento simbólico. Conclui-se que para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho;

- *Processo de Comunicação*, isto é, a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memos) e os meios informais, como por exemplo a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização;

- *As Técnicas de Investigação*, que derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores. Na ênfase quantitativa utiliza-se levantamento de opinião, através de questionários, escalas, entrevistas, etc. Na ênfase qualitativa utilizam-se dados secundários da própria organização (documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais, etc.). As técnicas para coleta de dados primários mais utilizadas são

entrevistas, observação participante e não participante e dinâmicas de grupo, com uso de jogos e simulações.

Ainda, segundo Fleury (1990), o gerenciamento da cultura implica na manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural. A questão torna-se mais complexa quando a proposta é de mudança cultural. Nestes casos as resistências dos vários segmentos da organização são significativas. Porém, os momentos de crise vivenciados por essa organização são fundamentais para iniciar uma mudança de padrões culturais. A crise pode ser provocada por fatores externos, como questões econômicas ou políticas ou internos como, por exemplo, o aparecimento de novas lideranças, envolvendo sempre o risco das alterações nas relações de poder.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Nas organizações, o elemento de mudanças é conhecido como empreendedor. Estes, por sua vez, são elementos dispostos a inovar e a criar produtos, estratégias e situações que promovem o desenvolvimento organizacional.

Até meados da década de 70, falar em mudança organizacional era predominantemente falar em projeto ou desenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. É somente nos anos 80

que esta abordagem vai ganhar forma. Grande parte do interesse pelo tema deve-se ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores perceberam que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem.

Para Herzog (citado por Wood, 1992), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou, antecipação de alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

O autor considera também que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Deal & Kennedy (apud Wood, 1992), acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem perturbações ambientais e, mudar torna-se uma questão de sobrevivência. A relação entre as tecnologias da informação e a cultura das organizações são fatores que claramente explicam a afirmativa, ou as empresas a absorvem ou perecem.

Para Morgan (1996), o processo de mudança, tradicionalmente, tem sido dado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora seja correto, a mudança efetiva depende das mudanças de imagens que deve guiar as ações.

O'Toole (Wood, 1992) considera que os fatores-chave em uma mudança cultural são:

- *que a mudança seja construída sobre as forças e os valores da organização;*
- *que haja participação em todos os níveis;*
- *que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégica, sistemas de recompensa, sistemas de controle;*
- *que a alta gerência lhe dê todo apoio e que se torne um processo contínuo;*
- *que seja planejada a longo prazo e executada em etapas.*

Segundo Pettigrew (Fleury, 1991) a cultura *“é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”*. Esse núcleo de crenças e pressupostos são manifestos em estruturas, sistemas, símbolos, mitos e em padrões de recompensas dentro da organização.

Seria muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. No entanto, qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamentos e ação tanto no nível das crenças básicas como no de suas manifestações.

O ponto de partida para esta análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia supõe controlar seu contexto e processo. O contexto externo é o ambiente social, econômico, político e competitivo. O contexto interno é a própria cultura organizacional, por meio da qual as idéias de mudança devem fluir. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas.

Segundo Morgan (1996):

“aprende-se a encarar sistemas vivos como entidades distintas caracterizadas por inúmeros padrões de interdependência, tanto internos, como em relação aos seus ambientes. Caso nos coloquemos ‘dentro’ desses sistemas percebemos que estamos dentro de um sistema fechado de interação e que o ambiente é parte da organização do sistema”.

O padrão do sistema deve ser entendido como um todo. Por isso não faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente; são transações dentro de si mesmas. Se as relações com o ambiente são internamente determinadas, então os sistemas só podem evoluir e mudar através de mudanças auto-geradas na identidade. Quando uma organização deseja entender o seu ambiente, deve então entender-se a si mesma, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria.

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que são uma parte do seus respectivos ambientes. O macroambiente significa o universo de inserção das organizações que sobreviverão e se adaptarão aos impactos das transformações exigidas pela dinâmica do mundo globalizado da Era da Informação.

De acordo com Toledo (1997):

“a mutabilidade é o cenário em que as pessoas e organizações vão encontrar neste fim de milênio e no começo do próximo. Diante disso, coloca-se a necessidade das empresas se adequarem aos novos paradigmas para que permaneçam no mercado. Muitas organizações se vêem como centros, olhando apenas para o seu próprio umbigo, fechadas ao ambiente, em si mesmas, às mudanças. Não querem se comprometer, pois tal ação exige risco.”

Um novo modelo de gestão deve, então, ser criado neste cenário de competitividade crescente, tanto no nível das relações externas quanto internas. À medida que os cenários mudam, os seres humanos são instados a mudar, a oferecer soluções criativas e a mobilizar novos recursos. E a transformação desse fluxo de mudanças se encontra na sinergia, parceria e na globalização que são formas de união.

As organizações por estarem inseridas num contexto de mudanças constantes precisam se adaptar às novas realidades com as quais se defrontam. Como exemplo, tais realidades poderiam ser a necessidade de uma nova política de recursos humanos, ou uma nova forma de gestão e planejamento; ou ainda, mudanças nas estruturas, sistemas e processos ou urgência de informatização; ou até mudanças políticas e novas tecnologias.

A despeito de tais pressões, muitas organizações não procedem as atitudes necessárias para instaurarem o processo que as levaria a modificar o seu *status quo*. Talvez o maior foco de resistências seja o fato de que a questão não é somente mudar, e sim gerenciar a mudança, o que implica na tarefa extremamente difícil de gerenciar a própria cultura da organização.

Segundo Pettigrew (Fleury, 1991) as dificuldades de se gerenciar a cultura de uma organização são devidas aos seguintes problemas:

- *problema dos níveis* - a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa. Refere-se às crenças e pressupostos das pessoas dentro da organização. É muito mais difícil modificar manifestações de cultura;
- *problema da infiltração* - a cultura refere-se também aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, recompensas, socialização;
- *problema do implícito* - é difícil modificar coisas que são implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas;

- *problema do impresso* - a história tem grande peso na administração presente e futura na maioria das organizações;
- *problema do político* - refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder na empresa. Esses grupos de poder não estão dispostos a abandonar tais crenças;
- *problema da pluralidade* - a maioria das empresas não possui uma única cultura organizacional, podendo apresentar uma série de sub-culturas;
- *problema da interdependência* - a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

De acordo com Fleury (1991):

“para criar e manter a cultura, a rede de concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível, que são as formas culturais, ou seja, os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos.”

O rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião. Comparando os relatos antropológicos dos ritos das

sociedades tribais com os da vida das organizações modernas: Beyer & Trice (apud Fleury, 1991) identificaram seis tipos de ritos:

- *ritos de passagem*: o processo de introdução e treinamento básico no exército americano;
- *ritos de degradação*: o processo de despedir e substituir um alto executivo;
- *ritos de confirmação*: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão;
- *ritos de reprodução*: atividades de desenvolvimento organizacional;
- *ritos para redução de conflito*: processos de negociação coletiva;
- *ritos de integração*: festas de natal nas organizações

Para os autores, os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis.

Pode-se, então, identificar duas posturas teóricas básicas ao se trabalhar o conceito de cultura, que não são excludentes:

- a) aqueles que consideram a cultura como a interação/comunicação entre as pessoas e grupos e elaboração de um conhecimento consensual sobre significado do mundo. (arte, mito, linguagem => sistema simbólico);

b) aqueles que consideram a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente (ideologia).

Logicamente não se pode ver o mundo apenas pelo lado da catástrofe, mas o destino das organizações que não acompanharem o influxo dos requisitos para a sobrevivência no mercado globalizado estão destinadas a desaparecer. As mudanças globais na economia delineiam um novo cenário que traz, para as empresas, drásticas mudanças nas relações de troca, considerando as exigências dos consumidores, bem como, a necessidade de qualidade de vida no trabalho. Por isso, é necessário que as mudanças se façam nos processos sociais internos, para que se modifiquem também as pessoas a fim de que este modelo de gestão funcione.

Diante disso, torna-se necessário superar as barreiras dos antigos comportamentos. Em primeiro lugar, através da quebra dos paradigmas construídos sobre a realidade passada, para que um novo paradigma possa fazer emergir uma nova realidade sobre ele construída. As organizações devem se preparar para os possíveis desafios, através de um processo contínuo de aprendizagem, mobilização de recursos adicionais para atenderem às novas demandas e adaptação ao novo ambiente; caso contrário, as organizações estão fadadas à morte (falência).

Quanto ao futuro das organizações, o que se questiona é: Como serão as arquiteturas organizacionais para o século XXI? Desde meados dos anos 80 têm aumentado as pressões sobre as empresas que desejam continuar no mercado com êxito. As transformações por que passam a nossa época são

bastante diferenciadas daquelas trazidas no bojo da Revolução Industrial que motivou a reorganização das relações mundiais de produção e trabalho.

Várias foram às forças que delinearão este novo cenário organizacional, dentre as quais pode-se citar a tecnologia, a competição, o excesso de oferta, a globalização, as expectativas do cliente, a participação governamental, as relações de propriedade e a dinâmica das forças de trabalho.

Neste contexto, percebe-se que as organizações para sobreviverem devem enfrentar todos estes desafios, o que pressupõe uma capacidade de prever mudanças e administrá-las, privilegiando a adaptabilidade, a flexibilidade, a sensibilidade, a decisão e a rapidez; daí a crucial importância do desenvolvimento antecipado de estratégias, ou, dito de outra forma, o que faz a diferença fundamental entre as empresas no mundo moderno é a qualidade do seu planejamento estratégico.

Assim, podemos inferir que, no futuro, as organizações provavelmente terão, entre outras, as seguintes características: organizações em redes de fornecedores, concorrentes e clientes cooperando para sobreviver; limites organizacionais imprecisos (várias lealdades); subunidades serão autônomas; normas e valores darão coesão para direção e coordenação ativas; formas organizacionais fluidas e transitórias; desenvolvimento da visão estratégica e visão específica e menor ênfase no desempenho financeiro de curto prazo; equipes serão a norma; sistemas de trabalho de alto desempenho (processos e qualidade total); ênfase do aprendizado em nível de sistema.

De acordo com Tavares (1991), as características próprias de cada organização nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa. As pessoas têm que estar de acordo com estas características, e estes pressupostos vão se internalizando, formando uma posição a respeito de *“como as coisas são”*.

A partir de exigências para mudança no ajustamento externo estas podem impulsionar desdobramentos internos de alteração nos sistemas de integração e coordenação. As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa.

2.3.1 Mudanças individuais como base nas mudanças organizacionais

Covey (1996) afirma: para que as organizações possam ser transformadas, torna-se necessário antes fazer o mesmo com cada pessoa que delas faz parte. A transformação tem início no momento em que cada pessoa se compromete intimamente a mudar. A transformação individual deve acompanhar a transformação organizacional. Acrescenta, ainda, que nada vai mudar do jeito que gostaríamos que mudasse em nossas nações, organizações e famílias até que nós mesmos mudemos e nos tornemos parte da solução que buscamos, ou seja, fazer parte da solução e não parte do problema. Assim, o autor propõe 10 chaves mestras para a transformação em qualquer lugar e a qualquer momento:

Conscientização: a transformação somente tem seu início com a clara consciência da necessidade de mudar. Precisamos ter perfeita noção de onde estamos em relação a onde queremos estar. O primeiro passo é fazer a cabeça das pessoas a respeito da necessidade e da direção da mudança.

Envolvimento: o passo seguinte é entrar num processo de missões conjuntas, alinhando a missão pessoal e individual com a missão da organização. Esse processo é realizado por meio do envolvimento e da participação. As pessoas têm de decidir por si sós qual o impacto que as transformações exercerão sobre elas e sua esfera de influência. Quando as pessoas compartilham a mesma missão, haverá um reforço na cultura para ajudar a solidificar as transformações. O segundo passo é envolver as pessoas no processo de mudança.

Segurança interior: o terceiro passo é construir um senso de segurança interior com relação à mudança. Quanto menos segurança interior as pessoas têm, tanto menos elas conseguem adaptar-se à realidade externa. As pessoas não irão mudar por conta própria, a não ser que tenham segurança de que o tapete não será puxado. Se aquilo que lhes dá segurança é algo que está fora delas, elas enxergarão as mudanças como ameaças. É necessário um profundo sentimento de permanência e de segurança. O terceiro passo é assegurar segurança às pessoas.

Legitimação: o passo seguinte é procurar legitimar as transformações no âmbito pessoal. As pessoas precisam reconhecer a necessidade da mudança e o preço a pagar pela sua satisfação. É preciso proceder a uma mudança de

mentalidade e de habilidades e, para consegui-lo, as pessoas devem pagar o preço em termos de desenvolvimento. Toda mudança envolve certo custo pessoal e as pessoas devem sentir que vale a pena pagá-lo. O quarto passo é legitimar as mudanças na mente de cada pessoa.

Responsabilidade pelos resultados: isso deve caber à organização ou ao indivíduo? As pessoas precisam assumir a responsabilidade pessoal pelos resultados a alcançar. Cabe a cada indivíduo ser competente. Cada pessoa deveria considerar a organização como um recurso, um meio, uma ferramenta para desenvolver suas competências pessoais. A organização, não mais como reguladora, fiscalizadora e coercitiva, mas como provedora, orientadora e incentivadora do desenvolvimento humano. Para conseguir isso, a organização deve oferecer o ambiente adequado que dê apoio e impulso às pessoas para que elas adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para seu sucesso, bem como as oportunidades para que ponham em prática as novas habilidades e conhecimentos. O quinto passo é incentivar, desenvolver e dar oportunidades às pessoas.

Enterre o velho: a rejeição ao obsoleto deve ser acompanhada da construção do novo. Simbolicamente, enterra-se um e batiza-se o outro. Descongela-se o arcaico e recongela-se o novo. Desaprende-se um para aprender o outro. Essa transição – que deve ser constante – é que conduz à mudança e à transformação. A aprendizagem representa o abandono dos velhos hábitos e a incorporação de novos hábitos mais adequados.

Abrace o novo caminho com espírito de aventura: o próprio processo de transformação também precisa transformar-se constantemente. Em primeiro lugar, a organização precisa ser centrada em leis naturais e em princípios duradouros. Caso contrário, não se terá o fundamento necessário para dar suporte às iniciativas de reforma e de mudança. Os líderes centrados em princípios criam uma visão comum e reduzem as forças limitadoras.

Espírito aberto: é necessário estar sempre aberto e receptivo a novas opções, com imunidade para a rigidez; é ter em mente uma meta final e buscar uma solução sempre melhor do que a atual e partir sempre para novas alternativas e soluções criativas. A melhoria contínua é decorrência dessa abertura mental.

Sinergia: é importante sinergia com outros interessados no processo. Quando as pessoas se sentem compreendidas e valorizadas, elas podem transformar-se a seu próprio modo em vez de mudar seguindo alguma norma, clone, ordem ou mandato. Quando se aceita a diversidade, surge lugar para a sinergia e a sinergia reforça tremendamente as transformações.

Propósito transcendental: os interesses gerais devem sempre prevalecer aos individuais e particulares. Quando as pessoas enxergam o mundo em termos de “nós contra eles”, elas entram em um processo de transações pessoais e não de transformações sociais.

Para o autor, os líderes eficazes são aqueles que “transformam” pessoas e organizações, promovem mudanças em suas mentes e em seus corações, ampliam a sua visão e a sua compreensão, esclarecem as metas, tornam os

comportamentos congruentes e consonantes com as crenças; os princípios e os valores e implementam transformações permanentes, que se auto-perpetuam e cujo ímpeto e intensidade é cada vez maior.

2.4 PERFIL PROFISSIONAL

As exigências de mudança de comportamento na gestão estratégica das empresas, para serem bem sucedidas em seu afã de acompanhar as significativas transformações que têm acontecido no macroambiente geral de negócios e no seu ambiente operacional externo, necessitam ser complementadas por uma adequação de seu corpo funcional à nova realidade. Na verdade, cada vez mais, os ganhos de produtividade necessários são derivados de características inerentes aos recursos humanos que a empresa pode arregimentar, de sua qualificação e não da simples incorporação de máquinas ao processo produtivo.

As máquinas inteligentes não são auto-suficientes; precisam de pessoas inteligentes para trabalhar com elas. As novas organizações precisam de pessoas novas para fazê-las funcionar, pessoas com novas aptidões, novas capacidades e diferentes padrões de habilidades e novas qualificações. O novo modelo de carreira profissional é uma variável dependente da nova natureza do trabalho, exigindo dos trabalhadores novas qualificações e decorre da importância e da dinâmica do capital intelectual, como descreve o consultor Bridges (1940): *“a tarefa mais ou menos específica que você realiza no dia-a-*

dia – está desaparecendo com a automatização das operações de fábrica e dos trabalhos rotineiros de escritório.”

Diante desse cenário há o delineamento de um perfil profissional exigido neste novo contexto onde, o conceito de emprego está sendo substituído pelo conceito de trabalho, por meio de tarefas, projetos, missões a executar e atividades a desempenhar. A avalanche de mudanças exige profissionais capazes de admitir que seu saber é insuficiente para que se tornem aptos a adquirir com facilidade novos conhecimentos e aplicá-los ao trabalho.

No decorrer das últimas décadas, as idéias sobre as fontes de riqueza dos povos têm sofrido alterações, começando pela terra e, posteriormente, abrangendo os recursos naturais, o poder econômico e militar, o acesso a altas tecnologias e capital. Atualmente, não há mais como omitir que a fonte de riqueza e o recurso mais escasso, capaz de atrair os demais, é a população total ser dotada de educação e competência.

Segundo Drucker (1994), *“há a necessidade de um Sistema Educacional que promova eficazmente a inserção do indivíduo, ainda quando estudante, neste mercado de trabalho com características novas”*. Afirma ainda o autor: *“os recursos tradicionais – mão-de-obra, terra e capital (dinheiro) – produzem retornos cada vez menores. Os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento”*. Ou, em passagem mais clara, *“a produtividade (...) somente poderá ser aumentada pela aplicação do conhecimento ao trabalho”*.

Com a disseminação e a horizontalização da informação, a possibilidade de adquirir conhecimentos não mais irá depender da obtenção de uma educação prescrita em determinada idade. O aprendizado tornar-se-á a ferramenta da pessoa à sua disposição, em qualquer idade, porque tantas aptidões e conhecimentos poderão ser obtidos por meio de novas tecnologias de aprendizado.

Sendo o conhecimento, na atual sociedade, o fator de produção mais importante e não mais o capital, a terra ou a mão-de-obra, o trabalho sofreu uma verdadeira revolução no sentido de que a atividade produtiva passa a se fundar em conhecimentos técnico-científico, em oposição ao trabalho rotineiro, repetitivo e desqualificado.

Em vista disso, o trabalhador não é mais considerado simples apêndice da máquina, como predominava na fase mecanicista taylorista, mas sim um sujeito pensante, criativo, capaz de regular o processo de trabalho, em vez de ser por ele regulado.

O enfrentamento dos novos tempos requer uma mudança de mentalidade e de cultura. Esse novo mercado de trabalho tende a buscar um trabalhador com capacidade para a produção flexível: polivalente, altamente qualificado, com maior autonomia e recompensado em seu trabalho pela estimulação recebida no próprio processo de reestruturação produtiva, como agente com imaginação criativa que foi apagada no passado pelo sistema alienador de produção. Dessa forma, conforme Carvalho (1998), *“o trabalhador terá condições de ser,*

permanentemente, um agente de inovação tecnológica dentro de organizações inovadoras e empreendedoras”.

Torna-se necessário, também, a reorganização teórica e metodológica condizentes com este novo paradigma, uma vez que a aprendizagem não se constitui apenas de experiência nos processos de produção, mas da sua combinação com atividades intelectuais e criativas. Embora seja imprescindível dispor de um contingente de trabalhadores com sólida formação técnica, apenas este conhecimento não é o suficiente. A capacidade competitiva da empresa só será maximizada se, junto com o conhecimento formal, puder dispor de atitudes adequadas de seus recursos humanos.

Neste sentido, a nova qualificação requerida inclui, ainda, conforme Paiva (1993), capacidade de manipular mentalmente modelos, raciocínio abstrato, compreensão mais ampla do processo de produção, capacidade e precisão de comunicação verbal, oral e visual, responsabilidade, capacidade de preencher múltiplos papéis na produção e de rápida adaptação às novas gerações de ferramentas e máquinas.

No mesmo sentido, conforme Coutinho & Ferraz (1995), a nova base de conhecimentos requeridos ao trabalhador para conviver em um ambiente de automação industrial inclui atributos de raciocínio lógico, concentração, conhecimento técnico geral, coordenação motora, destreza manual e habilidade para aprender, além de conhecimentos em eletrônica, informática, geometria, mecânica e manutenção.

As novas técnicas organizacionais, por seu lado, exigem atributos de comunicação verbal e escrita, relacionamento com vários níveis hierárquicos e aspiração profissional e conhecimentos variados, incluindo conhecimento geral, processo global de fabricação, gestão da produção e estatística.

Stempfer (1997) aponta, ainda, como bom profissional quem tiver competências que há uma geração eram raras e admiradas. Dominar o inglês e espanhol e ter agilidade no uso de computadores, estão se tornando requisitos mínimos para um emprego diferenciado. As habilidades interpessoais, a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de assumir papéis de liderança e de tomar decisões também serão altamente valorizadas.

A criatividade, neste contexto, é uma característica extremamente valorizada. Motta (1998) considera que *"ela é fruto do ambiente em que o indivíduo está inserido. É o resultado entre o meio social e a geração de novas idéias."*

Sendo assim, o novo modelo se impõe, em essência, pela *"(...) combinação mais produtiva de capacidades humanas e das máquinas"*. (Paiva, 1993).

Entretanto, isto pressupõe a atenção a certos aspectos essenciais, tais como:

- a) a utilização e o desenvolvimento da inteligência humana de cada um e de todos os participantes do processo produtivo;
- b) a conjugação e a sinergia dos esforços de todos os envolvidos;

- c) um envolvimento pró-ativo dos trabalhadores com os objetivos da organização, os quais, por isso mesmo, não podem ser partilhados apenas pelos proprietários da empresa.

Em certa medida, as novas formas de produção e gestão empregadas pelo capitalismo contemporâneo permitem ao trabalhador deixar de ser "*(...) simplesmente uma 'mão' pela qual o capital faz o seu trabalho(...)*" (Braverman, 1977), já que devolvem a ele a possibilidade de uso de suas faculdades humanas de conceber, empreender e inovar em seu ambiente de trabalho, executando tarefas mais complexas e que exigem uma "*(...) compreensão global do processo produtivo (...)*" (Coutinho, 1995).

Diante destas novas exigências, o trabalhador precisa formar novos conceitos sobre seu perfil profissional. No passado foram ensinados por grandes empresas, governos, instituições de ensino e forças de trabalho, que manter um desempenho regular e bom seria o ideal para ser um profissional reconhecido no mercado. À medida que o homem se insere na trama das relações sociais, a instabilidade no emprego faz com que ele constantemente reavalie seu perfil profissional e, ao fazer uma análise do perfil profissional, torna-se importante criar canais para se aproximar ao máximo do que se busca. É importante validar a competência, aperfeiçoar as fragilidades, direcionar-se ao alvo desejado e iniciar planos de desenvolvimento.

A busca de alternativas para se fazer frente ao desafio profissional do novo milênio deve direcionar-se ao perfil desejado pelo mercado de trabalho, uma vez que as organizações não trabalham mais com o passado ou com o

presente. Elas projetam o futuro e trabalham o perfil profissional que será capaz de atender suas necessidades futuras; ou seja, formar a competência para a estratégia futura.

O emprego de qualificações fixas dá lugar ao emprego variável, que tanto pode ampliar o número de profissionais com conhecimentos diversos em tarefas mais complexas ou em outras etapas do processo de trabalho. A principal característica dos novos tempos e que define por si só o fim da época industrial é a progressiva extinção do emprego em sua forma tradicional.

2.4.1 O Trabalhador do Conhecimento

Drucker (2000), faz um comparativo entre a Revolução Industrial e a Revolução da Informação. Para ele, o comércio eletrônico, filho tardio do computador, terá um impacto semelhante ao que teve a ferrovia, filha da máquina a vapor, sobre as empresas, o trabalho e a economia. Aquilo que chamamos de Revolução da Informação é, na realidade, uma revolução do conhecimento.

A rotinização de processos não foi possibilitada por máquinas. O computador, na verdade, é apenas o gatilho que a desencadeou. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseado em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, especialmente, da análise lógica e sistemática. A chave não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva.

Tudo isso significa que a chave para manter a liderança na economia e na tecnologia que estão prestes a emergir, provavelmente, será a posição social

dos trabalhadores do conhecimento e a aceitação social de seus valores. Se eles continuassem sendo funcionários tradicionais e tratados como tais, isso equivaleria ao tratamento que a Inglaterra deu a seus tecnólogos. E as conseqüências, provavelmente, seriam semelhantes.

Hoje, porém, estamos tentando ficar em cima do muro; manter a mentalidade tradicional, na qual o recurso-chave é o capital e quem manda é o financista e, ao mesmo tempo, subornar os trabalhadores do conhecimento, com bônus e opções de compra de ações, para que se contentem em continuar sendo meros empregados. Mas isso vai funcionar (se é que vai funcionar) apenas enquanto as indústrias emergentes desfrutarem da explosão no mercado acionário, como vem sendo o caso das empresas ligadas à Internet. As próximas indústrias de grande porte, com certeza, irão se comportar muito mais como as tradicionais, ou seja, crescerão de maneira lenta, dolorosa e à custa de muito esforço.

As primeiras indústrias da Revolução Industrial – têxteis de algodão, siderurgia e ferrovias – eram indústrias explosivas. Elas geraram milionários da noite para o dia, como os banqueiros de investimentos ou os donos de fundições. As indústrias que surgiram depois de 1830 também geraram milionários, mas levaram 20 anos para fazê-lo. Foram 20 anos de trabalho duro, lutas, decepções, fracassos e poupança. É provável que a mesma coisa se aplique às indústrias que vão surgir daqui para a frente. Isso já está acontecendo com a biotecnologia.

Está claro, portanto, que subornar os trabalhadores do conhecimento, de quem dependem essas indústrias, não vai funcionar. Os trabalhadores-chave do conhecimento certamente vão continuar tendo a expectativa de poder compartilhar financeiramente dos frutos de seu trabalho, mas é provável que esses frutos financeiros levem muito mais tempo para amadurecer, se é que vão amadurecer. Então, provavelmente, dentro de uns dez anos, administrar um negócio que tenha como sua primeira (quando não única) meta e justificativa para o valor para o acionista (valor de curto prazo) passará a ser contraproducente.

Cada vez mais, o desempenho dessas novas indústrias, baseadas no conhecimento, vai depender de as instituições serem administradas de maneira a atrair, reter e motivar os trabalhadores do conhecimento. Quando se satisfizer a cobiça de tais trabalhadores, como hoje estamos tentando fazer, deixar de ser suficiente, será preciso atender seus valores e oferecer-lhes reconhecimento e poder social. Para isso, será preciso transformá-los de subordinados em colegas executivos; de empregados, por mais bem pagos que possam ser, em sócios.

A Revolução da Informação representa uma nítida transferência de poder de quem detém o capital para quem detém o conhecimento. Hoje, o capital não se acumula mais no dinheiro, mas na informação. Quem tem informação tem poder. Antes da Revolução Industrial o moinho de vento representava o mundo agrário e a máquina a vapor ou a lâmpada elétrica marcaram a Era

Industrial. O emblema do mundo na “Era da Informação” na entrada do terceiro milênio é o computador, criando funções ilimitadas para as pessoas.

O analfabeto do futuro não será o indivíduo que não souber ler, mas sim aquele incapaz de interagir com máquinas inteligentes e incapaz de ser um agente participativo e atuante na tomada de iniciativas no contexto de mudanças. Produtividade e qualificação profissional são inerentes ao mundo moderno.

O profissional dinâmico com iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora, cultura geral, postura profissional e ética e responsabilidade social fazem parte do perfil profissional que terá seu espaço garantido num mercado de acirrada concorrência. Deve ser desenvolvida nos profissionais a mentalidade competitiva para qual muitos não foram preparados.

CAPÍTULO 3

3 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso. Do tipo quantitativa, qualitativa e descritiva, caracteriza-se pelo levantamento de dados, tendo por base a amostra de uma população estatisticamente representativa, de modo que o resultado obtido possa ser generalizado para o todo. Trata-se, também, de uma pesquisa de campo, pois, está diretamente ligada à forma de coleta de dados e informações que envolvem as pessoas ao objeto de estudo. É de natureza descritiva, por ter como objetivo fazer uma descrição dos sentimentos dos trabalhadores diante das mudanças organizacionais.

3.2 Forma de coleta de dados

O levantamento dos dados que fundamentam esta pesquisa foi efetuado por meio de análise de documentos, de questionários aplicados aos funcionários operacionais e aos administradores da empresa e por meio da observação direta do pesquisador com anotações em diário de campo.

O questionário foi eleito para o levantamento de dados por ser um instrumento muito usado para a coleta de informações, podendo ser preenchido pelo próprio respondente e, quando necessário, complementado por entrevistas. Para a elaboração do questionário levou-se em conta a determinação do caminho, o conteúdo e a organização, procurando sempre a clareza na apresentação das questões para estimular as respostas dos informantes. Também houve cuidado para que o mesmo não fosse muito extenso, a fim de que pudesse ser respondido entre 10 e 20 minutos.

Com sua aplicação pôde-se abranger um número significativo de funcionários, ou seja, dos 65 funcionários que atuam diretamente na área de produção, 43 responderam aos questionários. Houve, então, a oportunidade de se obter informações dos colaboradores que atuam nos três turnos de trabalho, de maneira efetiva e prática.

3.3 Instrumental

Como instrumentos utilizados para o levantamento dos dados foram criados três questionários conforme anexo A, (Caracterização dos dirigentes da empresa) aplicado à Diretoria da empresa com o objetivo de caracterizar o perfil dos dirigentes da empresa, anexo B, (Caracterização da empresa), aplicado ao Gerente de Recursos Humanos com o objetivo de colher informações detalhadas da forma de gestão de pessoal e da organização e, finalmente, o anexo C, aplicado aos funcionários que atuam diretamente na

linha de produção, com o objetivo de levantar dados para fundamentar o presente trabalho.

3.4 Desenvolvimento

O presente trabalho foi realizado por meio da análise de uma única empresa, coletando um número significativo de informações com o objetivo de compreender a realidade da organização quanto à sua caracterização, a caracterização dos indivíduos responsáveis pela sua administração de forma a contribuir para o entendimento da cultura organizacional e os sentimentos do trabalhador num contexto de mudança estrutural e inovação tecnológica.

Optou-se pelo estudo de caso, objetivando uma pesquisa quantitativa, qualitativa e descritiva, que procurou descrever e interpretar os dados levantados, buscando os significados dos mesmos.

A escolha da empresa para a realização deste trabalho se deu em virtude de seu porte, de sua capacidade produtiva, de seu potencial de crescimento desde a sua implantação, da constância da evolução tecnológica, de seu projeto de reestruturação com a construção da sede própria, da implantação e da reformulação de todo processo administrativo e da renovação de praticamente todo seu parque fabril.

O primeiro contato deu-se por meio do Sr. César Augusto Sheid, Gerente de Recurso Humanos da empresa, quando se apresentou a idéia do estudo de caso visando ao levantamento de dados junto aos trabalhadores da

organização, com o intuito de perceber-se os sentimentos dos mesmos frente às mudanças e à implantação de novas tecnologias de produção.

Como metodologia de trabalho, procurou-se, inicialmente, quantificar os trabalhadores que atuam diretamente na linha de produção, levantando o perfil dos mesmos, os cargos que ocupam, o histórico desses indivíduos, a qualificação profissional, o nível de escolaridade, idade, sexo, tempo de atividade na empresa, etc., dados que nortearam os procedimentos posteriores.

Além da análise de todo o processo de reestruturação e mudanças, o trabalho foi calcado em informações e relatos dos funcionários, tendo como condição imprescindível que os mesmos estivessem atuando ou que fossem atuar na unidade de produção onde está ocorrendo a implantação das inovações tecnológicas no processo de produção.

Os questionários aplicados aos funcionários (25 questões fechadas) foram distribuídos em três turnos de trabalho, havendo o prazo de três dias para a devolução dos mesmos, determinando-se como ponto de coleta desses questionários uma urna colocada nas dependências do refeitório.

Para registro de dados relevantes para a pesquisa foram feitas anotações em um "diário de campo", onde o ocorrido e relevante, foi anotado desde os primeiros contatos com a empresa e com os trabalhadores.

Em termos de totalização de respondentes, atingiu-se 43 respostas dos 65 funcionários que atuam diretamente na linha de produção.

3.5 Caracterização da empresa

A empresa Sacoplast Indústria e Comércio de Embalagens Ltda., constituída em 04/05/1989, com sede na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, constrói, hoje, sua sede própria. Desde sua fundação atua exclusivamente no segmento industrial de transformação de plásticos, na fabricação de embalagens flexíveis, sem marca comercial específica, atendendo a demanda do mercado de embalagens, principalmente, no centro-oeste, nos estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás e no sudeste, o oeste do estado de São Paulo e o norte do estado do Paraná.

A Sacoplast caracteriza-se por ser uma empresa de médio porte, com administração familiar, inicialmente com capacidade operativa de 30 kg/h (17 t/mês), alcançando, após 11 anos, a posição de maior indústria do setor de embalagens do estado de Mato Grosso do Sul. A força de trabalho da empresa faz-se com 100 funcionários; 65% trabalham na produção industrial e os demais, na área comercial e administrativa.

Atualmente a empresa encontra-se em pleno processo de implantação de seu mais revolucionário projeto de investimentos, iniciado em Novembro de 2000 com apoio financeiro do BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Social e passará a adotar a marca comercial INFLEX, que denominará os produtos que fabrica.

Como projeto de expansão, a empresa pretende a implantação da sede industrial própria, permitindo o enquadramento em condições prioritárias para obtenção de Certificação ISO e a ampliação de acordos de fornecimento de

embalagens de qualidade certificada; a expansão seletiva da ordem de 89% da atual capacidade nominal de extrusão, evoluindo de 2.696 t/ano (450 kg/h) atuais para futuras 3.960 t/ano (850 kg/h); a modernização de processos, com utilização de equipamentos de coextrusão para produção de filmes multicamada, com previsão de aumento da mão-de-obra ocupada ao final de 2001, com incentivos fiscais amparados pelas Leis 1.239/91 e 1.798/97 do Estado de Mato Grosso do Sul para suas atividades na indústria, ora em nova localização e expansão.

O projeto de expansão em andamento contempla a informatização completa da empresa com a implantação do Sistema Microsiga, constituído de módulos de gestão para atender às necessidades de informações e controles gerenciais, em todos os setores da organização, em substituição ao sistema atual.

A administração executiva da empresa é exercida por gestão centralizada dos sócios-diretores, ambos com sólida formação em Engenharia Industrial e, em decorrência da expansão dos negócios, foi gradativamente implantada uma política de descentralização das decisões, profissionalizada, conforme estrutura organizacional constante na figura n.º 03, a seguir:

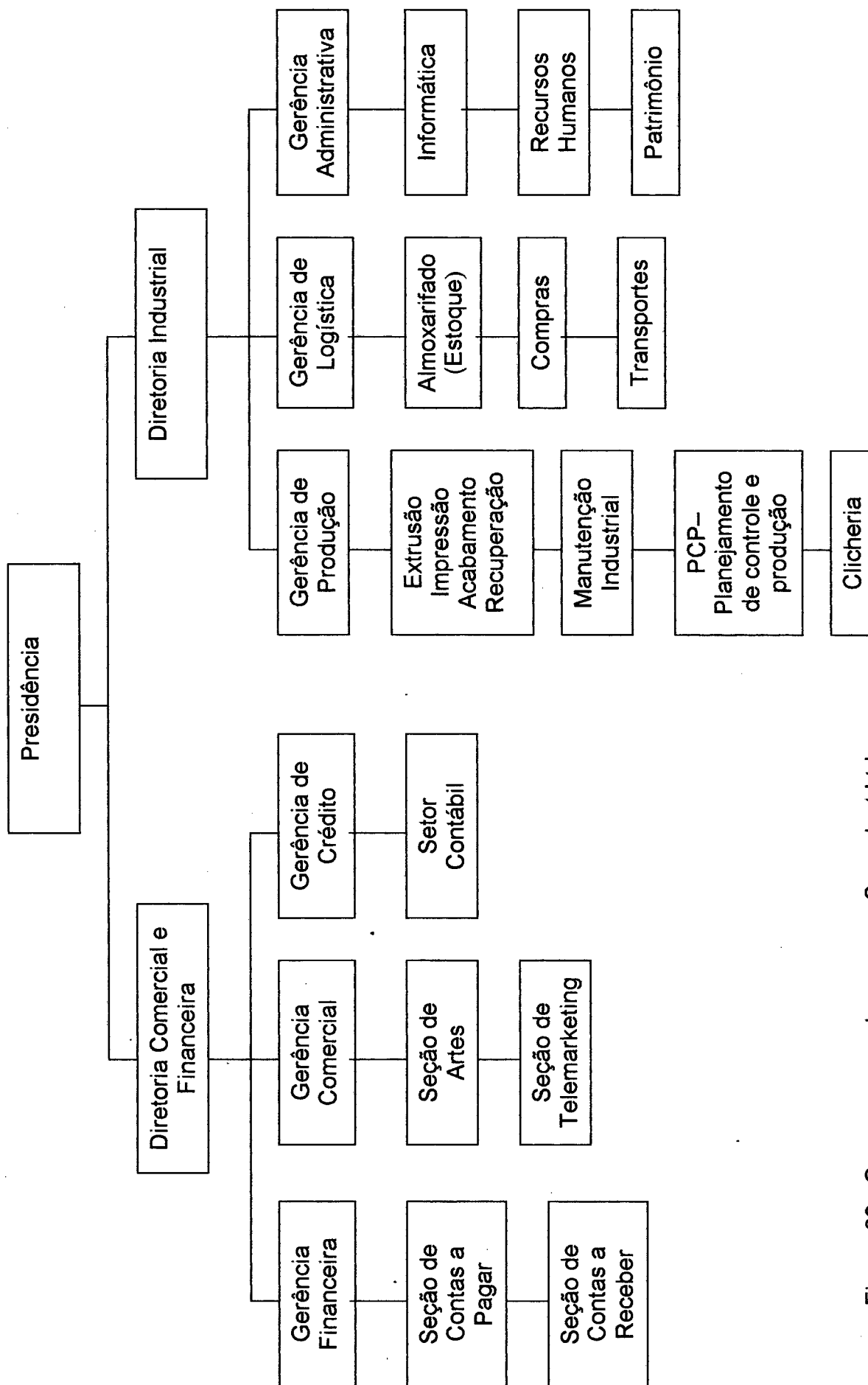


Figura 03 . Organograma da empresa Sacoplast Ltda.

Como política de valorização de recursos humanos, a empresa estimula a capacitação profissional de seus colaboradores, fixando padrão mínimo de escolaridade nos cargos em que a mesma é essencial, patrocinando uma gama de programas como: bolsas de estudos para complementação escolar nas séries básicas, primeiro e segundo graus e até nível superior.

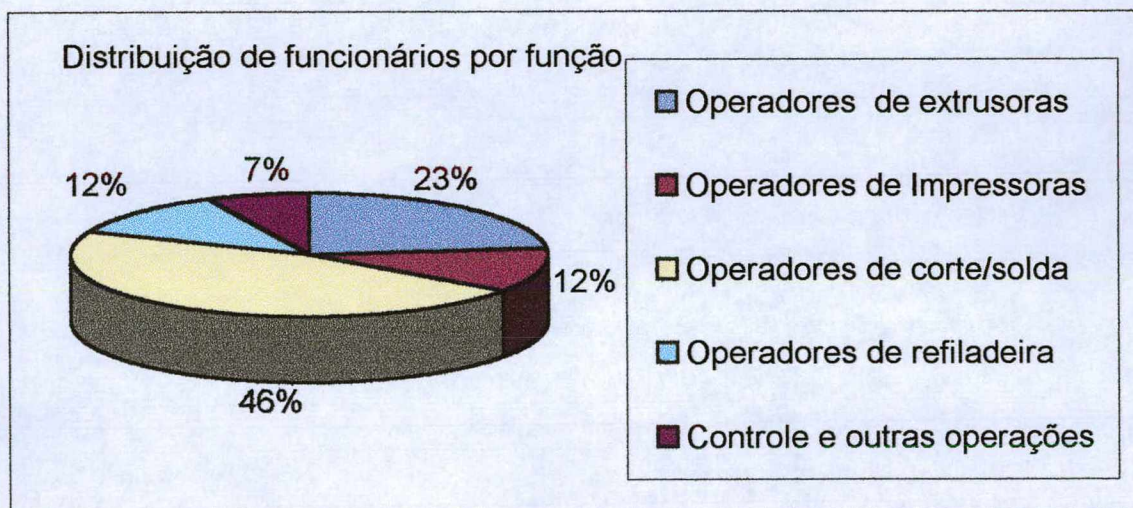
CAPÍTULO 4

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, serão apresentados os dados obtidos a partir das respostas dos questionários aplicados aos funcionários; cada questão quantificada está representada em percentuais e transformada em gráfico ilustrativo.

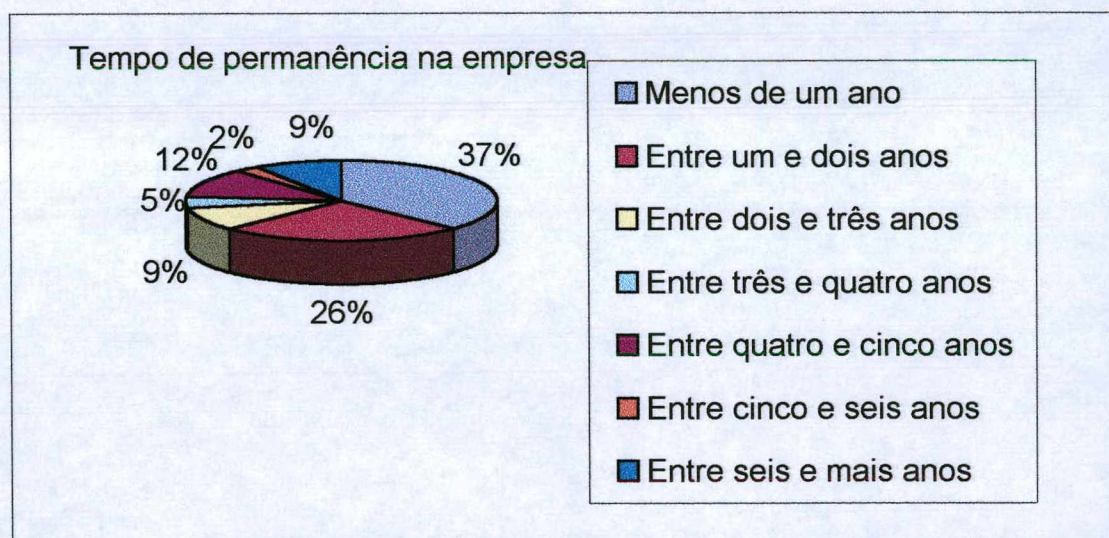
Analisando o quadro de colaboradores da empresa, que atuam na linha de produção, conclui-se que do universo de respondentes os funcionários estão distribuídos conforme a figura abaixo:

Figura n.º 04 - Distribuição de funcionários por função



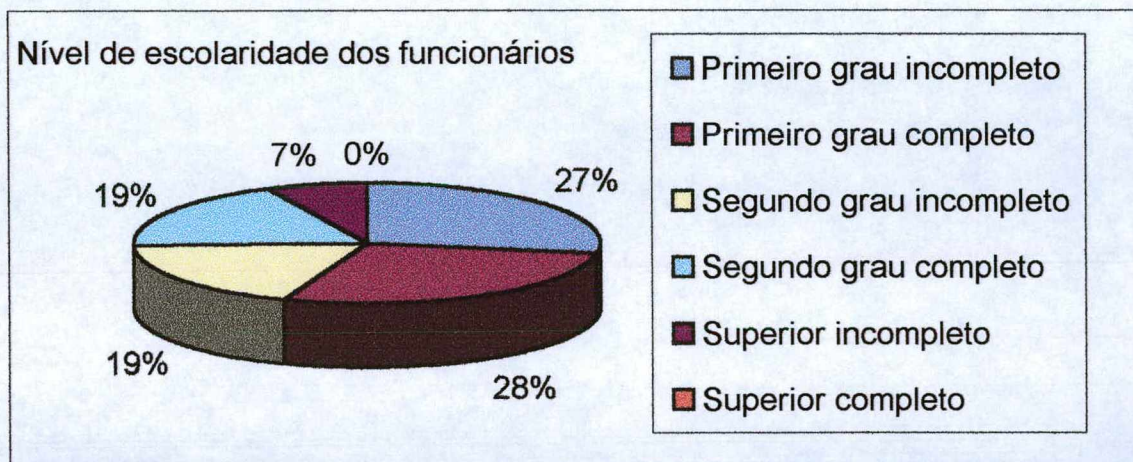
Conforme a figura 04 - distribuição dos trabalhadores por função na linha de produção - 23% do quadro são operadores de máquinas extrusoras e trabalham diretamente na produção de filmes, 12% são operadores de impressoras, 46% trabalham na operação de corte/solda e acabamento, 12% trabalham na operação de máquina refiladeiras e 7% trabalham no controle e outras operações.

Figura n.º 05 - Tempo de permanência na empresa.



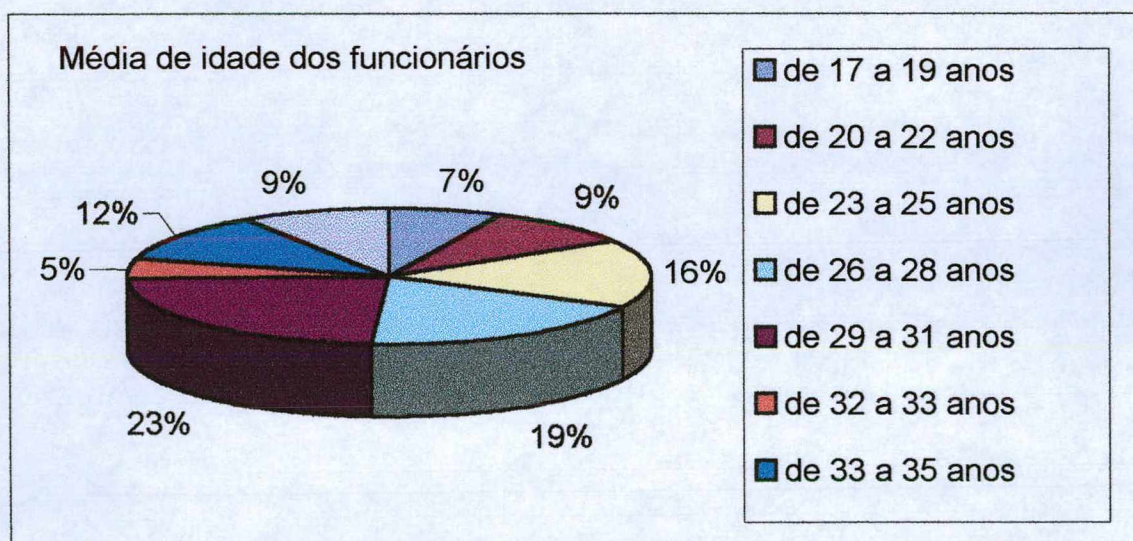
Conforme a figura n.º 05 acima - tempo de permanência em anos na empresa - 37% do total de trabalhadores fazem parte do quadro de funcionários há menos de um ano; 26% estão na empresa entre um e dois anos; 9%, entre dois e três anos; 5%, entre três e quatro anos; 12%, entre quatro e cinco anos; 2%, entre cinco e seis anos; 9%, entre seis e mais anos, concluindo-se que 63% têm menos de dois anos de empresa e 37%, acima de dois anos.

Figura n.º 06 - Nível de escolaridade dos funcionários.



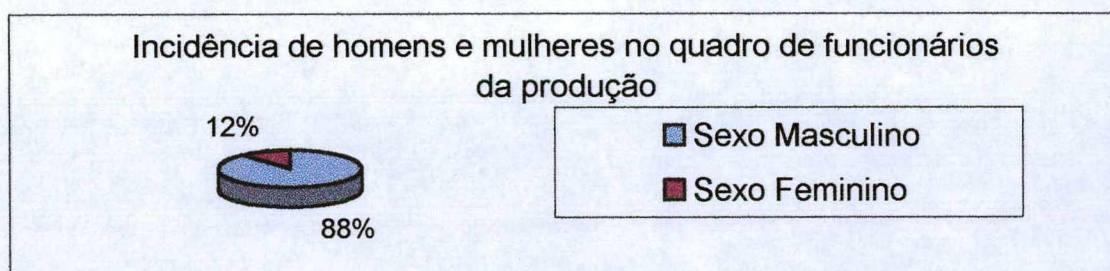
Observando-se a figura n.º 06, constata-se que os funcionários apresentam um baixo nível de escolaridade: 28% têm o primeiro grau incompleto; 27% têm o primeiro grau completo; 19%, o segundo grau incompleto; 19%, o segundo grau completo e 7%, o superior incompleto.

Figura n.º 07 - Média de idade dos funcionários.



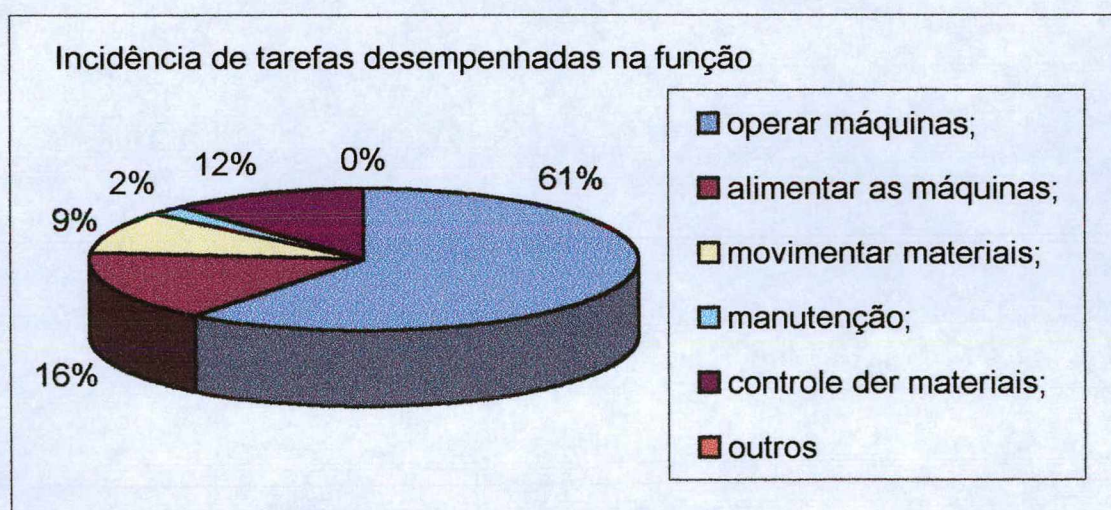
Constata-se por meio da figura n.º 07 que a média de idade dos funcionários está concentrada entre 23 e 31 anos, correspondendo a 58% dos funcionários; 16%, entre 17 e 22 anos e 26%, acima de trinta e dois anos.

Figura n.º 08 - Incidência de homens e mulheres no quadro de funcionários



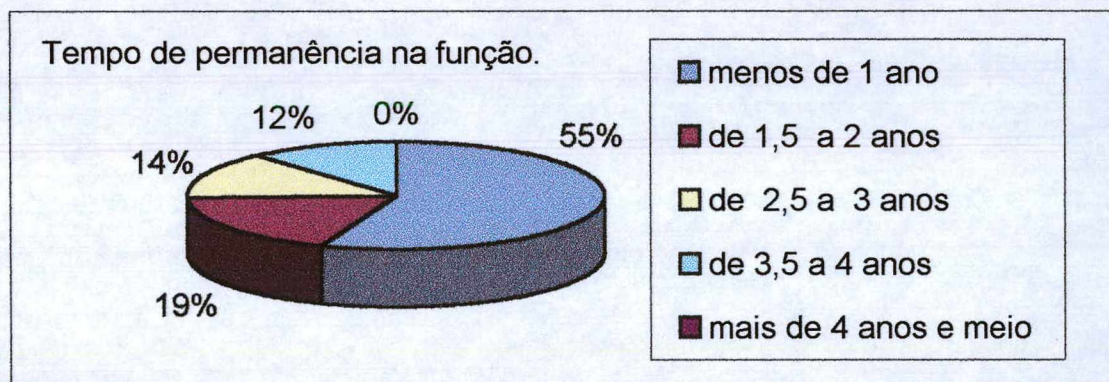
Quanto ao sexo dos trabalhadores no universo dos respondentes (figura n.º 08), observa-se a incidência do sexo masculino com 88 % dos funcionários homens e 12% mulheres.

Figura n.º 09 - Incidência de tarefas desempenhadas na função.



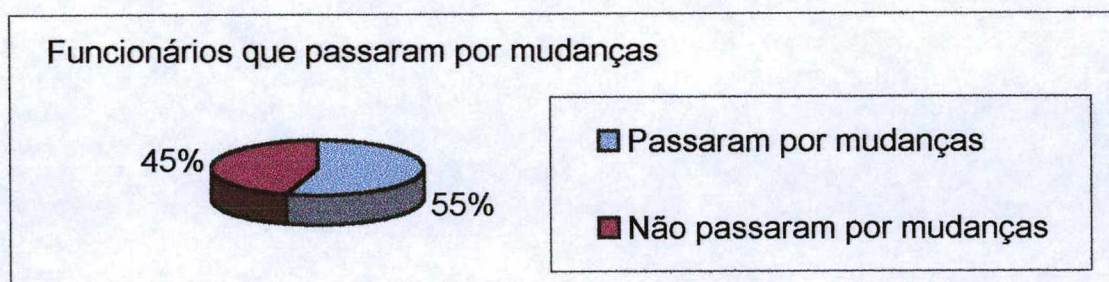
Conforme retrata a figura n.º 09, das tarefas desempenhadas na função, 61% afirmam que a atividade que desempenham com mais frequência é a operação de máquinas; 16% atuam na alimentação das máquinas com matéria prima; 9% movimentam materiais; 2% trabalham na manutenção e 12 % trabalham no controle da produção e dos materiais.

Figura n.º 10 - Tempo de permanência na função.



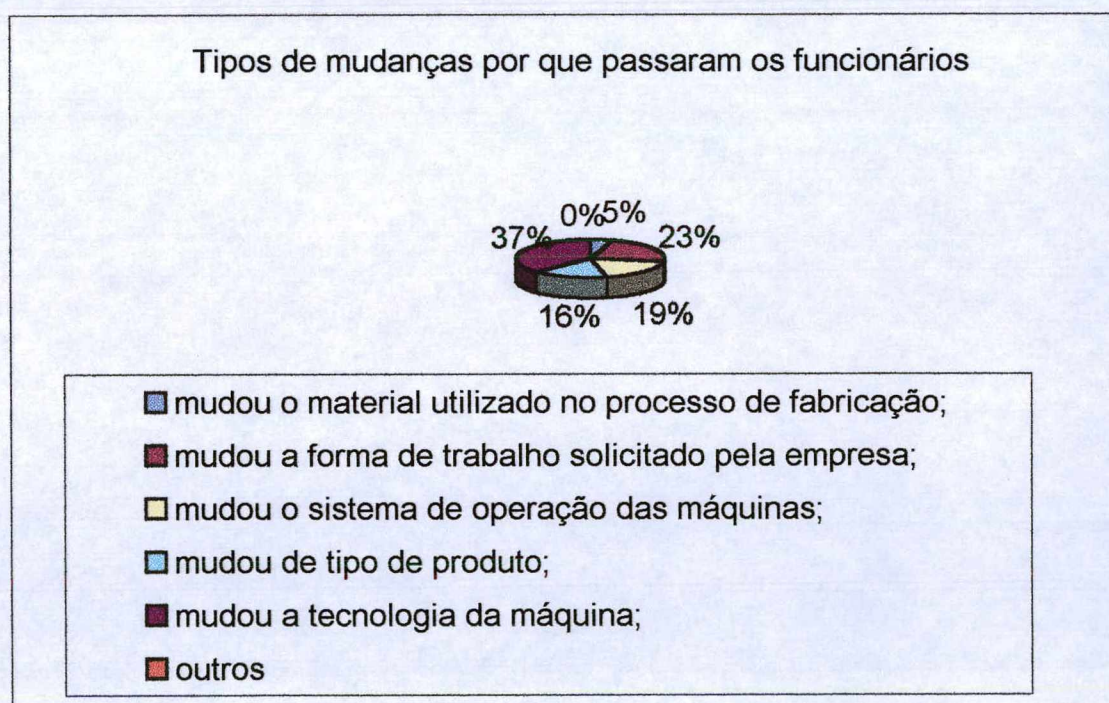
Considerando o tempo de permanência numa mesma função sobressai o último ano, conforme figura n.º 10, pois 55% o fazem há menos de um ano; 19%, entre um ano e meio e dois anos; 14%, entre três anos e meio e quatro anos; 12%, entre quatro anos e meio e cinco anos, observando-se uma lacuna de tempo entre dois e meio e três anos, onde não há permanência de funcionários.

Figura n.º 11 - Funcionários que passaram por mudanças.



Dos funcionários pertencentes ao quadro, conforme figura n.º 11, nota-se que alguns tiveram oportunidade de passar por processos de mudanças na organização: 55% declinam haver passado e 45%, não.

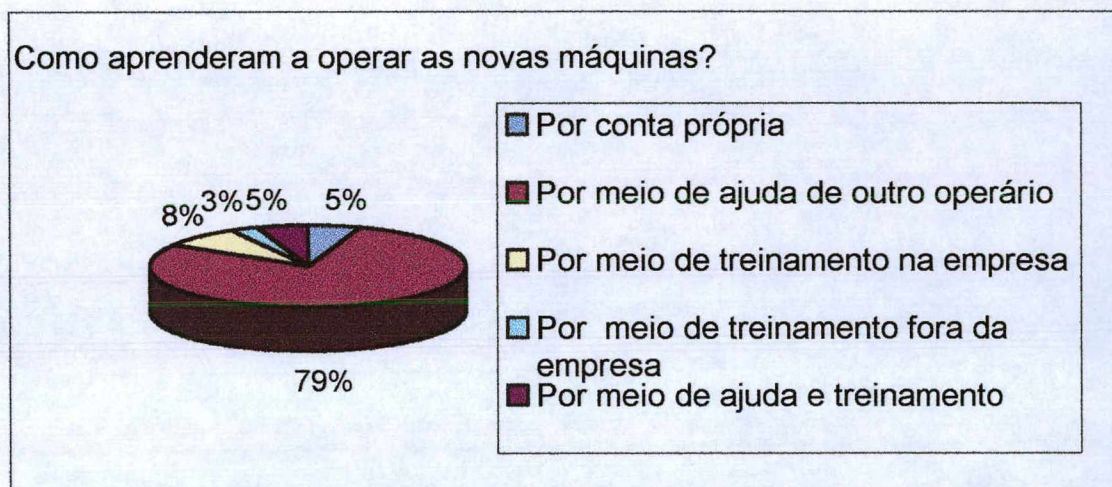
Figura n.º 12 - Tipos de mudanças por que passaram os funcionários.



Na figura n.º 12 observa-se que dos que passaram por mudanças, 5% afirmam que mudou o material utilizado no processo de fabricação; 23%, que mudou a forma de trabalho solicitado pela empresa; 19% dizem que modificou

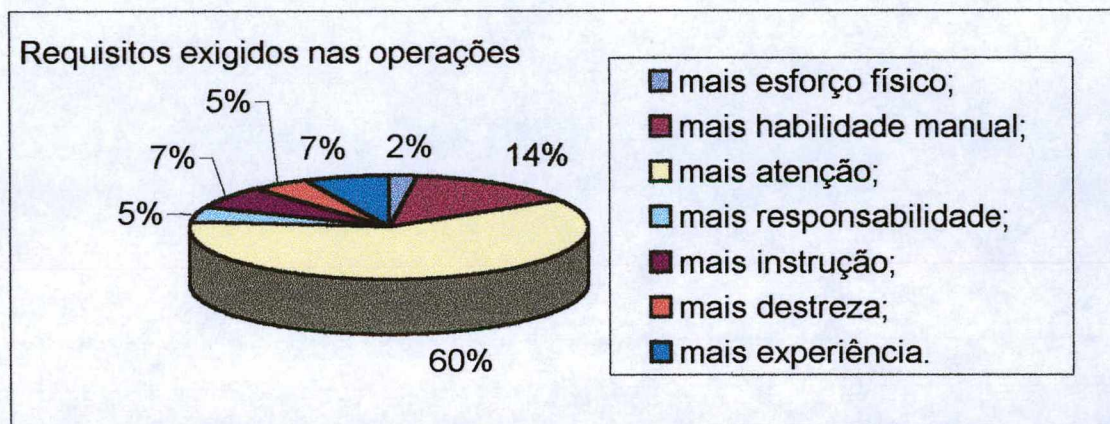
o sistema de operação das máquinas; 16% afirmam que houve troca do produto; 37% afirmam que houve mudança na tecnologia da máquina em que trabalhava.

Figura n.º 13 - Como aprenderam a operar a nova máquina?



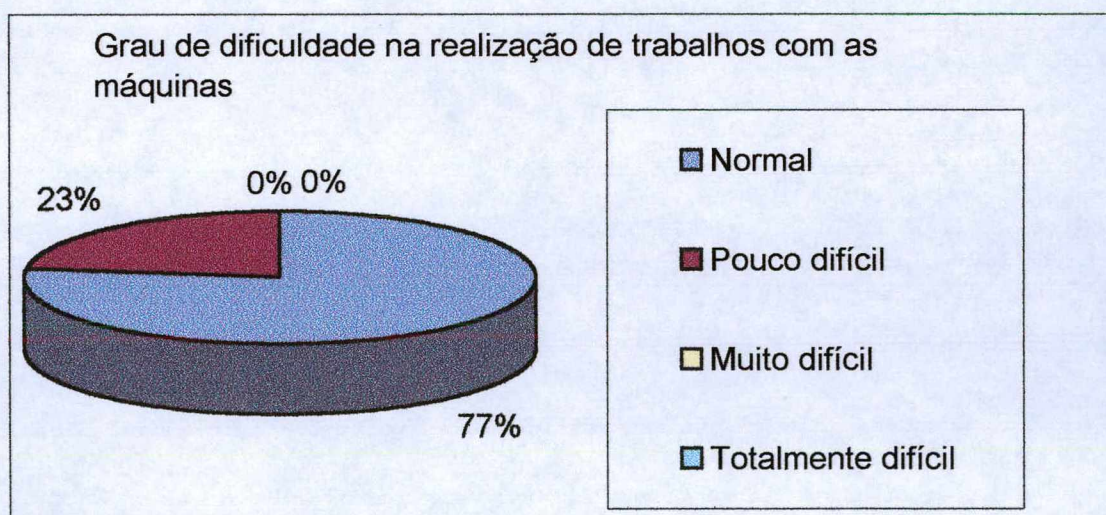
Conforme a figura n.º 13, que mostra como se deu a aprendizagem na operação das novas máquinas, 5% afirmam que aprenderam por conta própria; 79%, por meio da ajuda de outro operário; 8%, por meio de treinamento na empresa; 3%, por meio de treinamento fora da empresa e 5%, por meio de ajuda e de treinamento.

Figura n.º 14 - Requisitos exigidos nas operações.



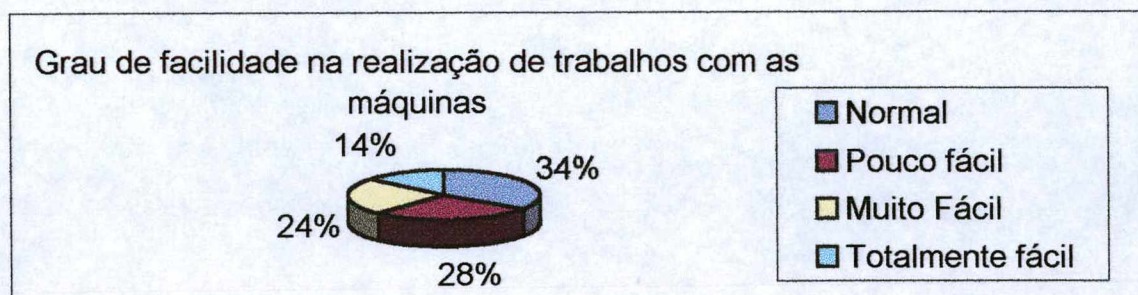
Dos requisitos exigidos nas operações das máquinas conforme figura n.º 14, 2% consideram ser prioritário o esforço físico; 14%, mais habilidade manual; 60%, mais atenção; 5%, mais responsabilidade; 7%, mais instrução e 5%, mais experiência.

Figura n.º 15 - Grau de dificuldade na realização de trabalhos com as máquinas.



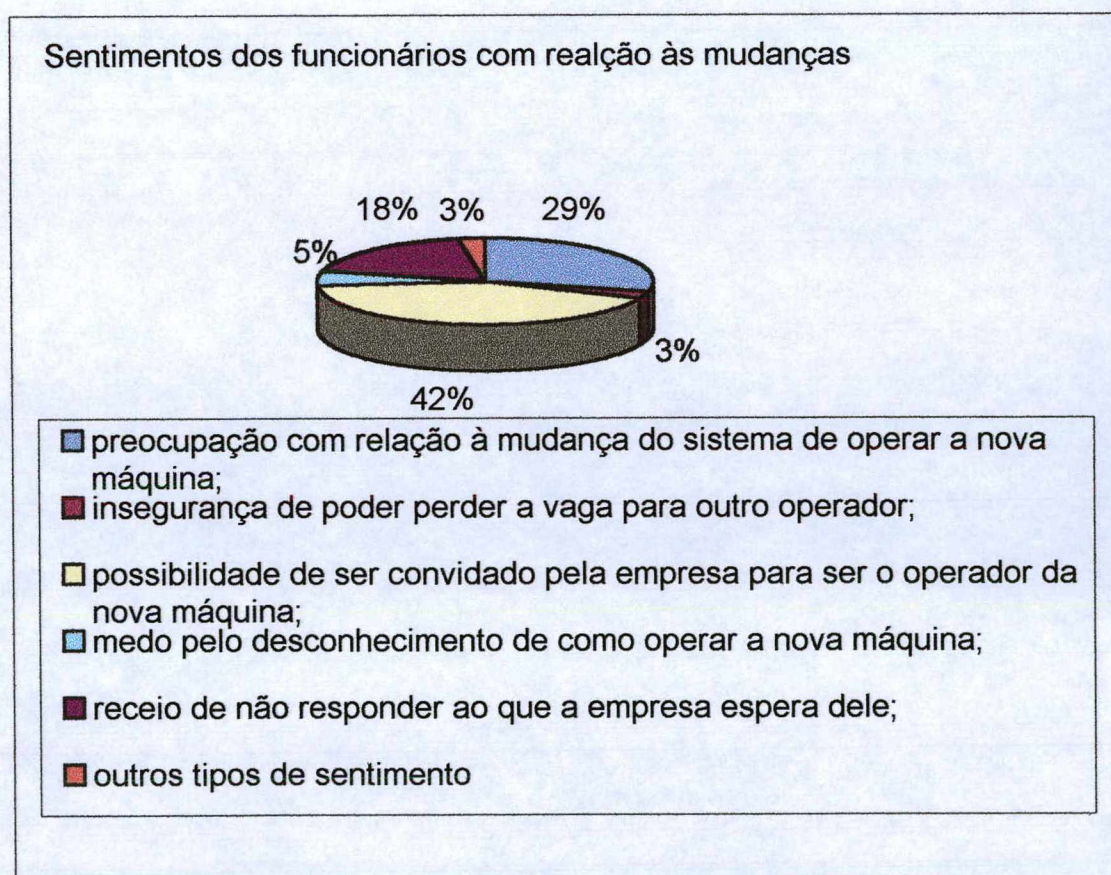
Considerando o grau de dificuldade de operacionalização das novas máquinas, conforme a figura n.º 15, 77% consideram não apresentar nenhuma dificuldade, enquanto 23% afirmam haver um pouco de dificuldade.

Figura n.º 16 - Grau de facilidade na realização de trabalhos com as máquinas



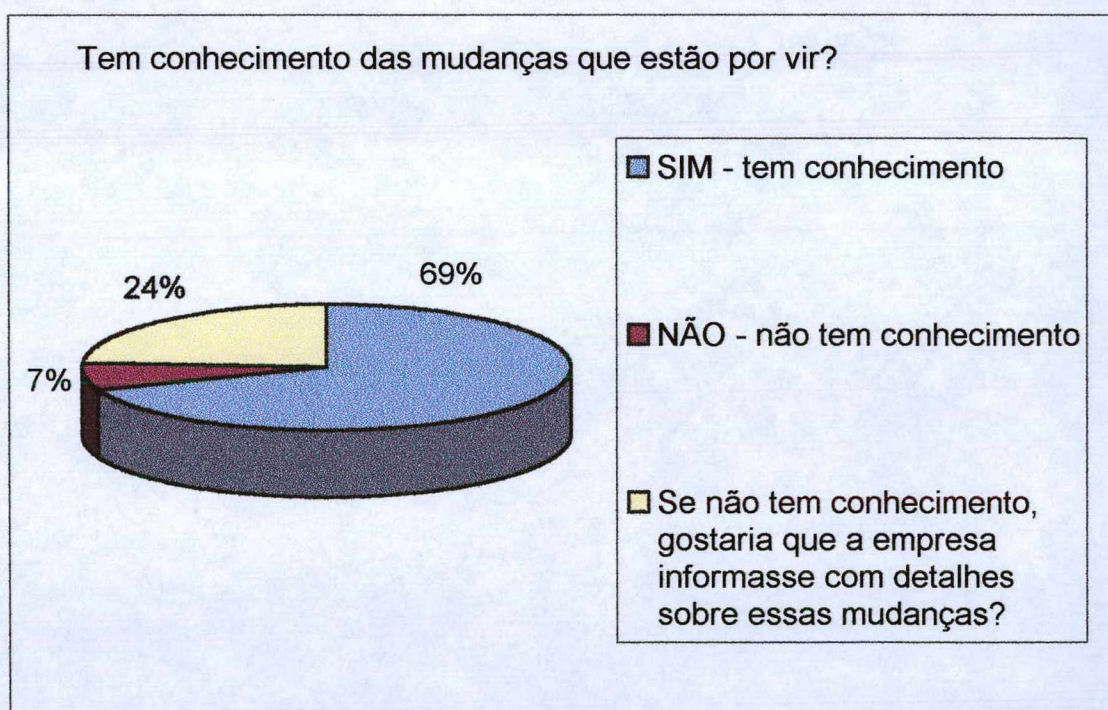
Observando o grau de facilidade na realização de trabalhos com as máquinas conforme visualizado na figura n.º 16, 34% acham normal; 28%, pouco fácil; 24% declaram ser muito fácil e 14%, totalmente fácil.

Figura n.º 17 – Sentimentos dos funcionários com relação às mudanças.



A figura n.º 17, que mostra os sentimentos dos trabalhadores quanto ao processo de mudanças na empresa, indica que 29% afirmam preocupação com relação à mudança do sistema de operar a nova máquina; 3%, insegurança por correr o risco de perder a vaga para outro operador; 42% vêem a possibilidade de ser convidado pela empresa para ser operador de nova máquina; 5%, medo pelo desconhecimento de como operar a nova máquina; 18%, receio de não corresponder ao que a empresa espera; 3%, outros sentimentos.

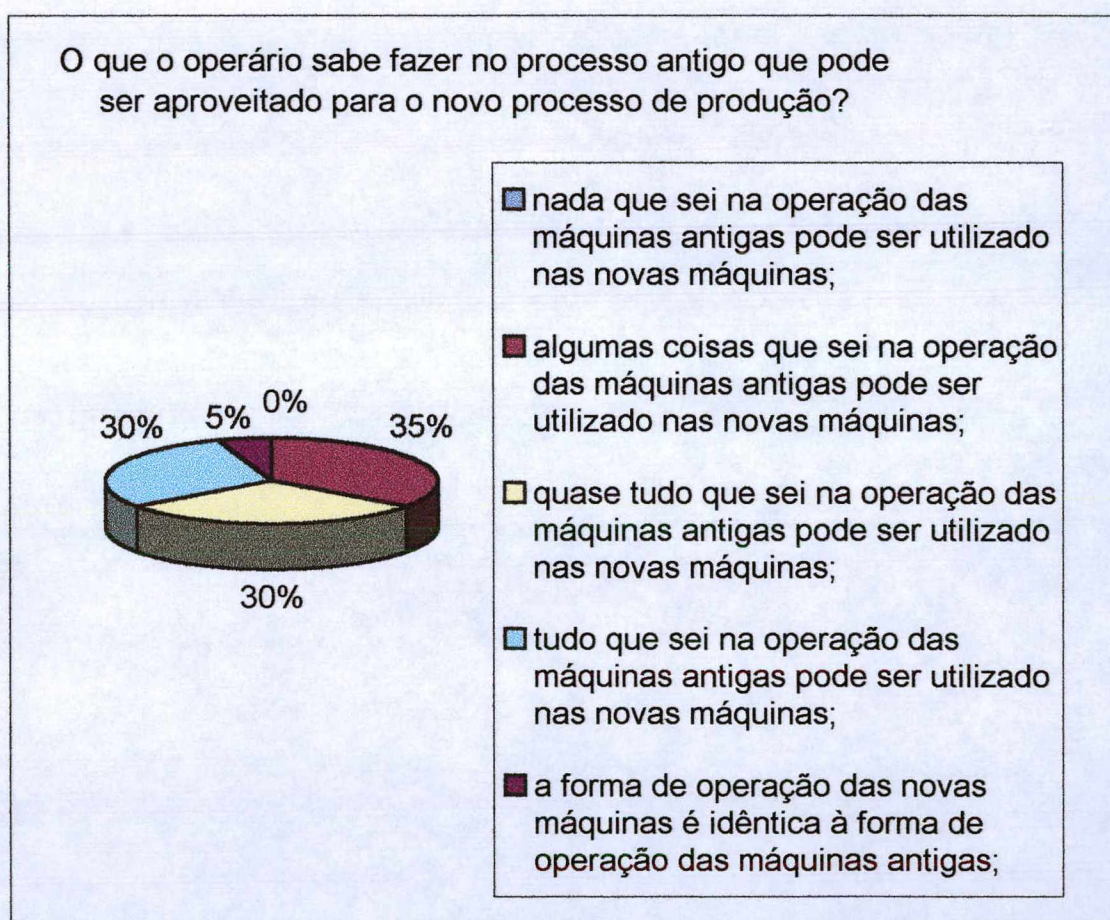
Figura n.º 18 - Tem conhecimento das mudanças que estão por vir?



A figura n.º 18 demonstra o grau de conhecimento que os funcionários afirmam ter com relação às mudanças que estão ocorrendo na empresa, (construção da sede própria, substituição da maioria das máquinas e alteração do processo de produção de monoextrusão para o de coextrusão): 69% afirmam que têm conhecimento das mudanças; 7% afirmam que não têm

conhecimento das mudanças e 24% gostariam que a empresa informasse, com detalhes, sobre todas a mudanças por que irá passar a empresa.

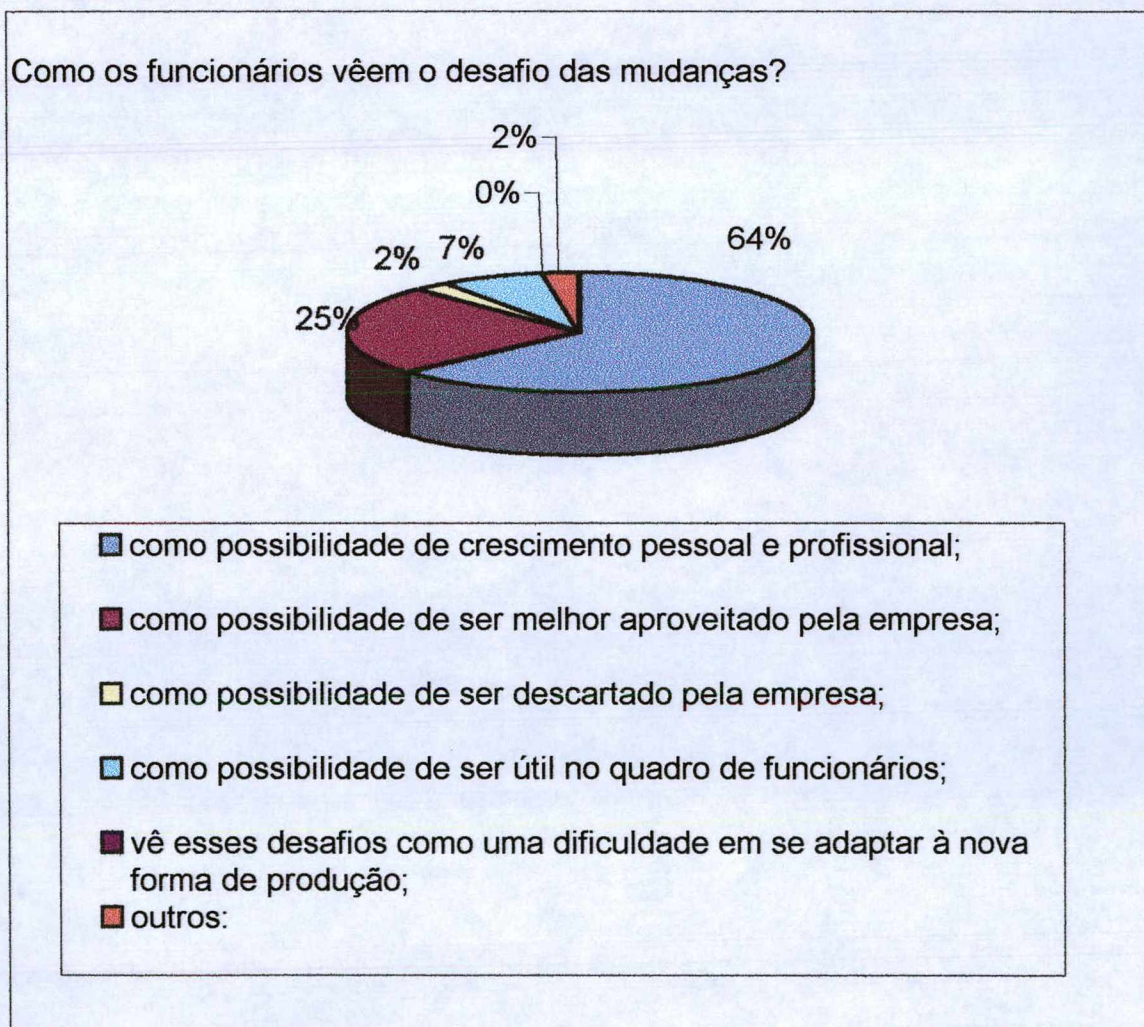
Figura n.º 19 – O que o operário sabe fazer no processo antigo que pode ser aproveitado para o novo processo de produção?



Perguntado aos colaboradores o que sabem fazer no processo antigo que pode ser aproveitado para o novo processo de produção, conforme figura n.º 19, 35% defendem que algumas coisas que sabem na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas; 30% afirmam que, quase tudo

que sabem na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas; 30% afirmam que tudo que sabem na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas; 5% acham que a forma de operação das novas máquinas é idêntica à forma de operação das máquinas antigas.

Figura n.º 20 - Como os funcionários vêem o desafio das mudanças?



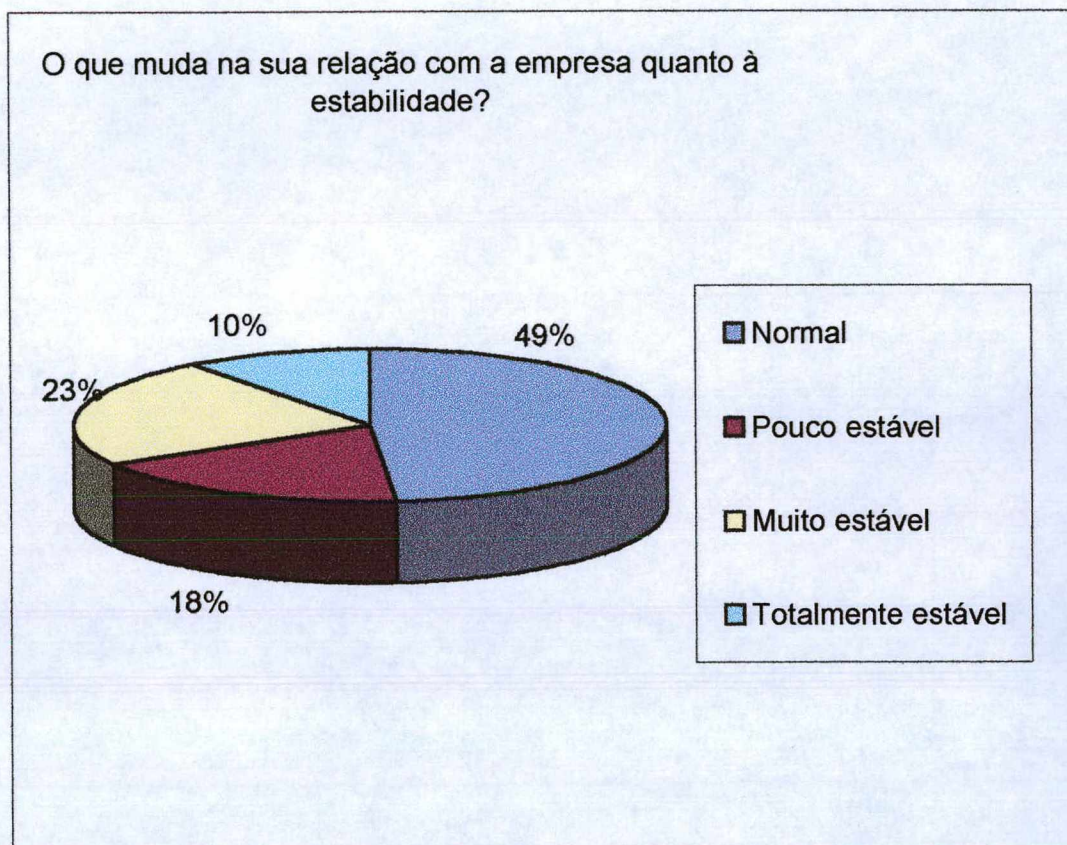
Considerando os sentimentos dos funcionários quanto aos desafios frente às mudanças na organização, e em trabalhar com novas máquinas e novas tecnologias, conforme figura n.º 20, a maioria, 64%, sente que há possibilidade de crescimento pessoal e profissional; 25% sente que há possibilidade de ser melhor aproveitado pela empresa; 2% sente que há possibilidade de ser descartado pela empresa; 7% sente que há possibilidade de ser útil no quadro de funcionários; 2% vê esses desafios como uma dificuldade em se adaptar à nova forma de produção.

Figura n.º 21 - O que muda na sua relação com a empresa, quanto à instabilidade?



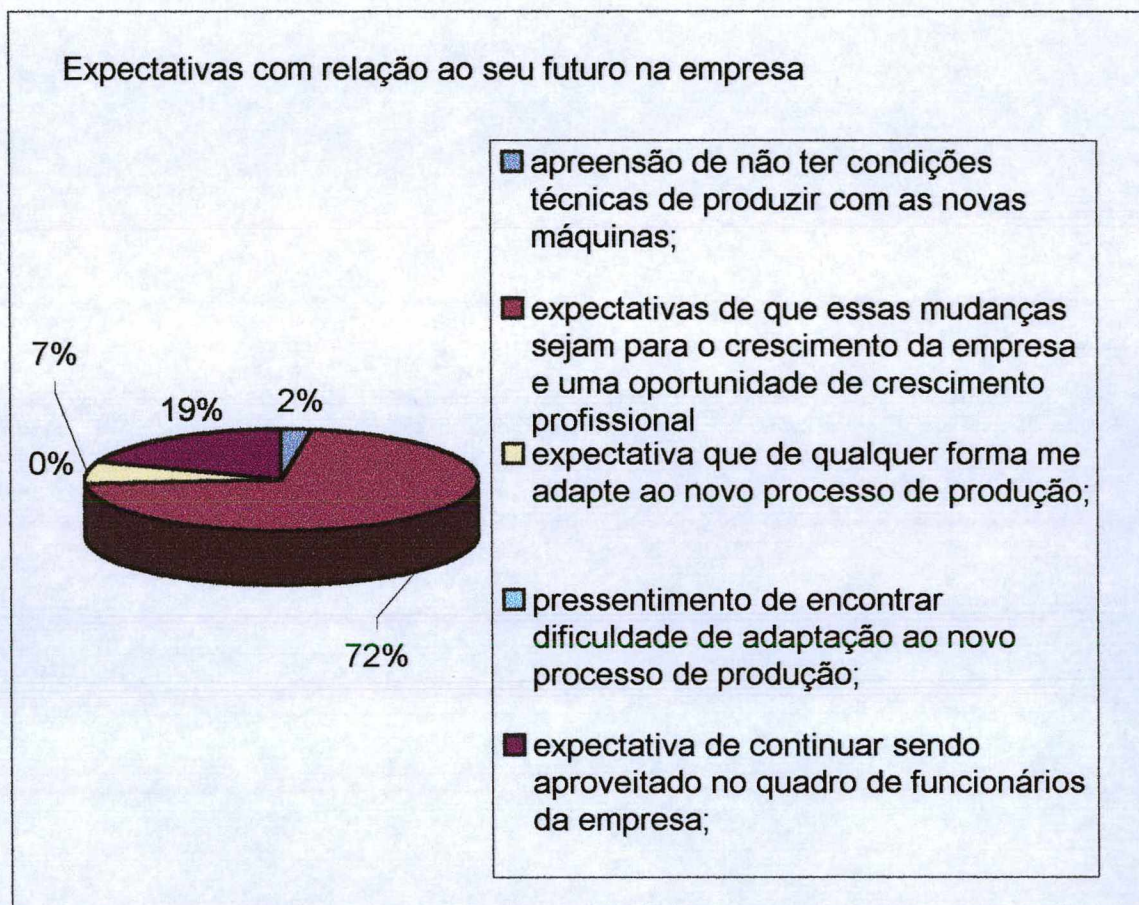
Observando as mudanças que estão sendo introduzidas na organização, procurou-se verificar o grau de sentimento de instabilidade dos funcionários, como fica demonstrado na figura n.º 21: 95% consideram que o clima na empresa é normal, sem instabilidade, enquanto 5% afirmam sentir o ambiente muito instável.

Figura n.º 22 - O que muda na sua relação com a empresa quanto à estabilidade?



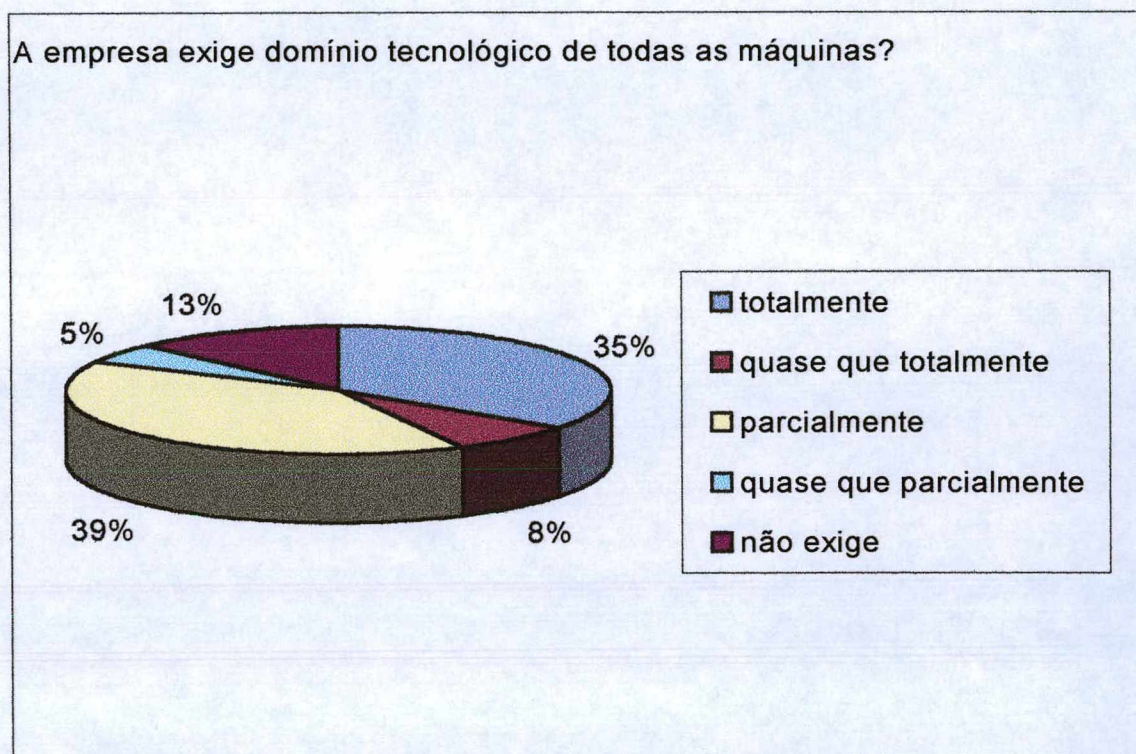
Considerando a estabilidade, conforme figura n.º 22, 49% consideram normal o clima na empresa; 18% vêem como pouco estável; 23%, muito estável e 10%, como totalmente estável.

Figura n.º 23 - Expectativas com relação ao seu futuro na empresa.



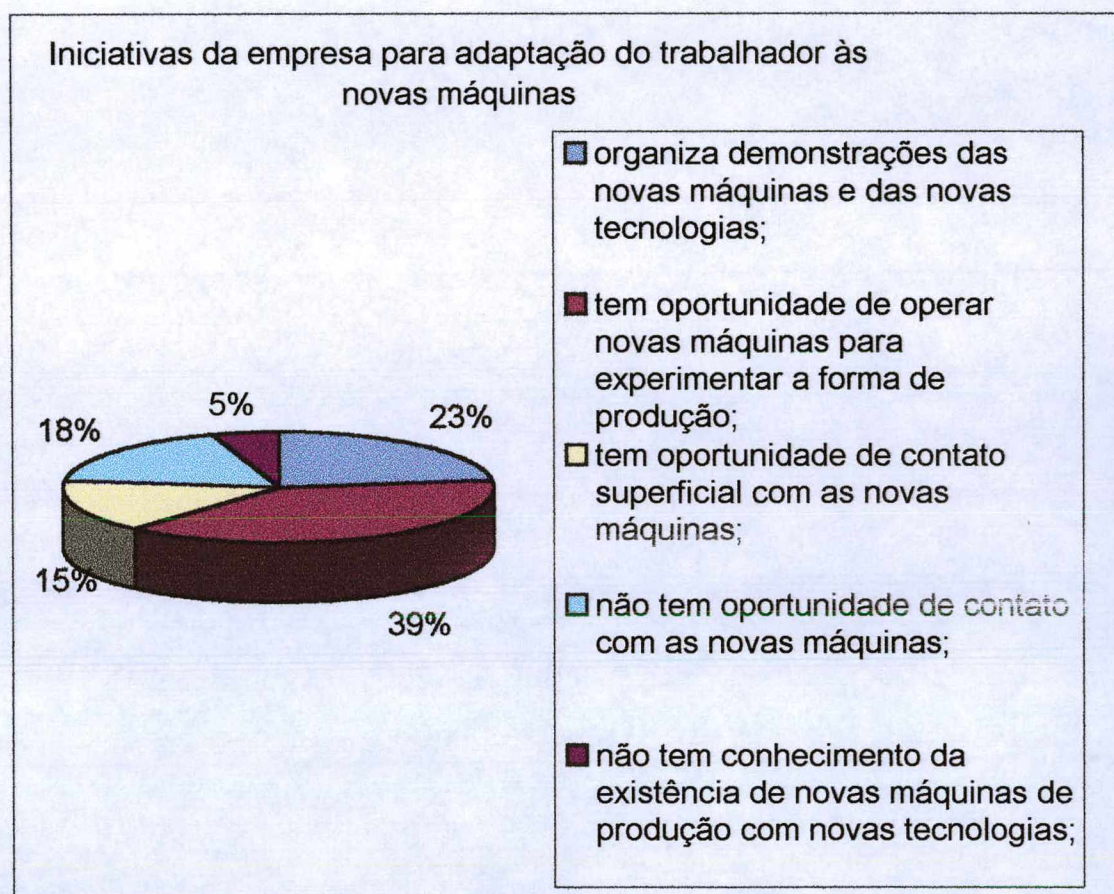
Quanto aos sentimentos e expectativas do que pode vir a acontecer com o futuro do trabalhador na empresa frente às mudanças tecnológicas, observa-se na figura n.º 23 que 2% declinam, ter sentirem-se apreensivos por não terem condições técnicas de produzir com as novas máquinas; 72% afirmam ter expectativas de que essas mudanças sejam para o crescimento da empresa e uma oportunidade de crescimento profissional; 7% têm expectativas que de qualquer forma terão de adaptar-se ao novo processo de produção; 19% têm expectativas de continuarem sendo aproveitados no quadro de funcionários da empresa.

Figura n.º 24 - A empresa exige domínio tecnológico de todas as máquinas?



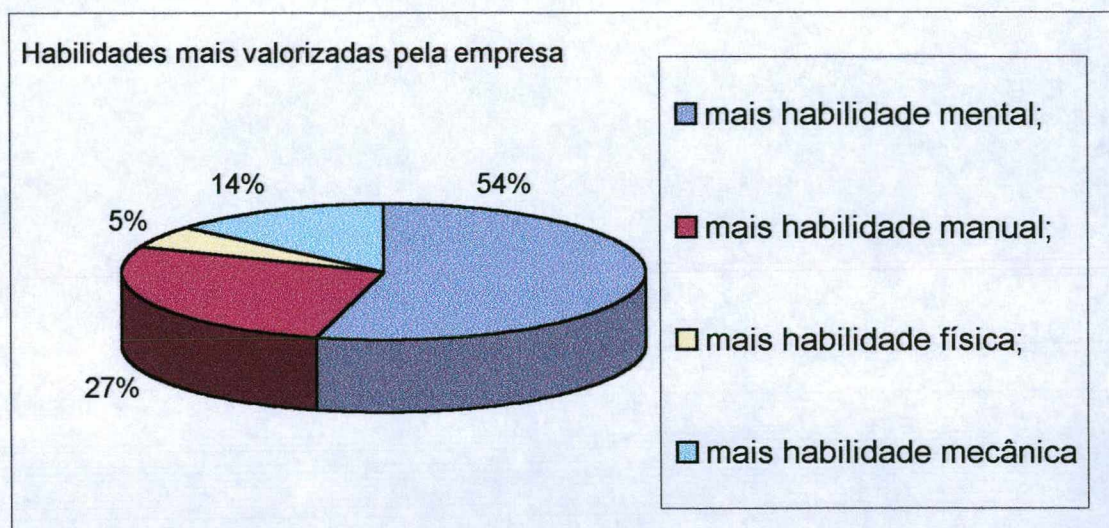
Conforme figura n.º 24, observa-se que a empresa exige dos trabalhadores o domínio de todas as tecnologias existente no parque de produção; 35% afirmam que ela exige totalmente; 8% dizem que quase que totalmente; 39% dizem exigir parcialmente; 5%, quase parcialmente e, apenas 13%, dizem não exigir domínio tecnológico de todas as máquinas.

Figura n.º 25 - Iniciativas da empresa para adaptação do trabalhador às novas máquinas



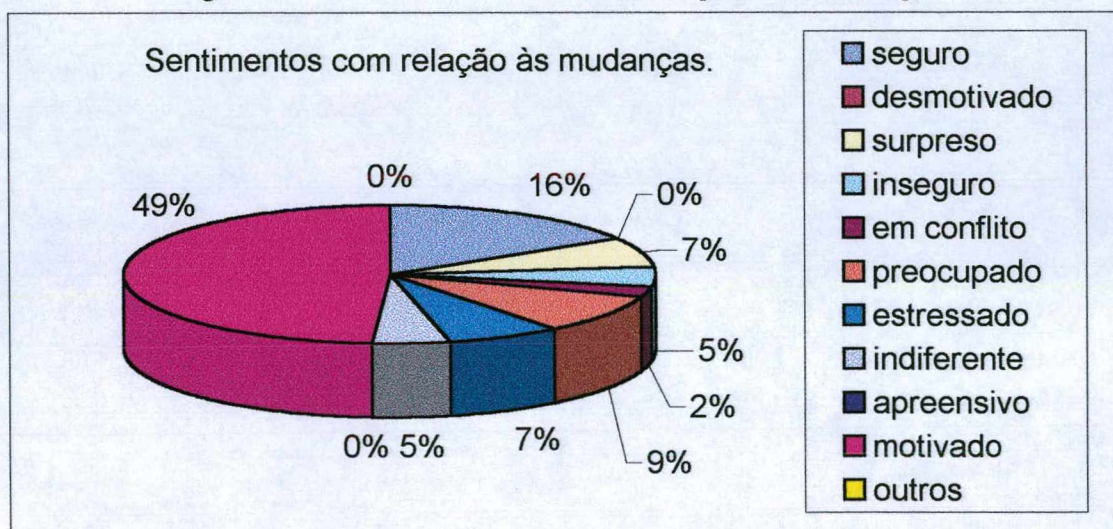
Das iniciativas tomadas pela empresa para que o trabalhador se adapte às novas máquinas, conforme figura n.º 25, 23% afirmam que a empresa organiza demonstrações das novas máquinas e das novas tecnologias; 39% dizem ter oportunidade de operar novas máquinas para experimentar a forma de produção; 15% dizem ter oportunidade de contato superficial com as novas máquinas; 18% dizem que não têm oportunidade de contato com as novas máquinas; 5% não têm conhecimento da existência de novas máquinas de produção com novas tecnologias.

Figura n.º 26 - Habilidades mais valorizadas pela empresa.



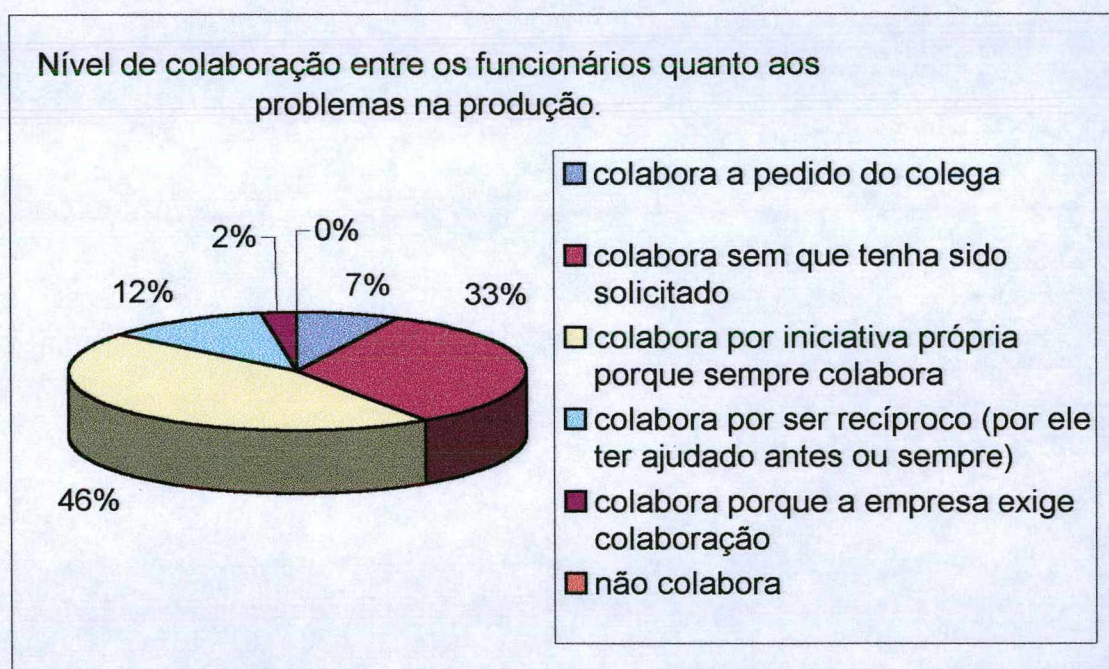
Conforme figura n.º 26, das habilidades mais valorizadas pela empresa, os trabalhadores destacaram por ordem percentual, que 54%, afirmam que a empresa valoriza mais a habilidade mental; 27% afirmam que é mais a habilidade manual, enquanto 14%, afirmam que é mais a habilidade mecânica e, apenas 5%, mais a habilidade física.

Figura n.º 27 - Sentimentos com relação às mudanças.



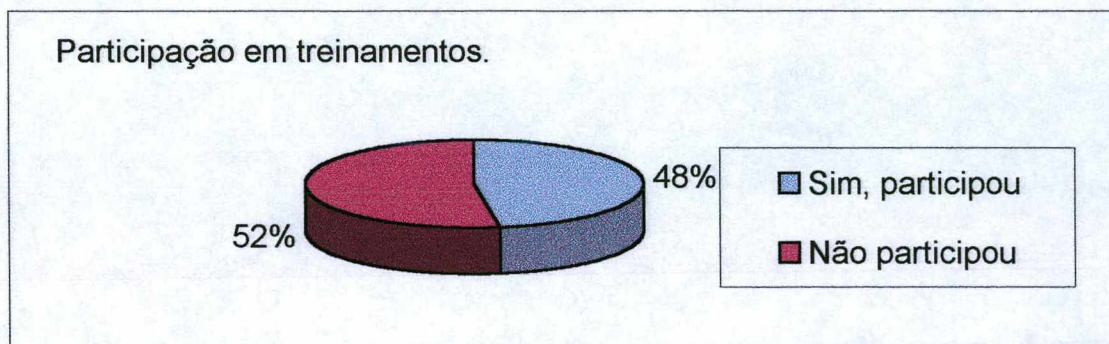
Observando os sentimentos dos indivíduos diante de todo o processo de mudança e a produção com novas máquinas, conforme figura n.º 27, 49% mostram-se motivados; 16% afirmam estar seguros; 9% declaram estar preocupados; 7%, surpresos; 7%, estressados; 5%, inseguros; 5%, indiferentes e 2% alegam estar em conflito.

Figura n.º 28 - Nível de colaboração entre os funcionários quanto aos problemas na produção



Conforme figura n.º 28, observa-se que a colaboração com os colegas nas dificuldades encontradas no desempenho do trabalho realiza-se assim: 46% dizem que colaboram por iniciativa própria e porque gostam de fazê-lo; 33% colaboram, sem que tenham sido solicitados; 12% colaboram porque a empresa exige; 7% colaboram a pedido do colega; 2% não colaboram.

Figura n.º 29 - Participação em treinamentos



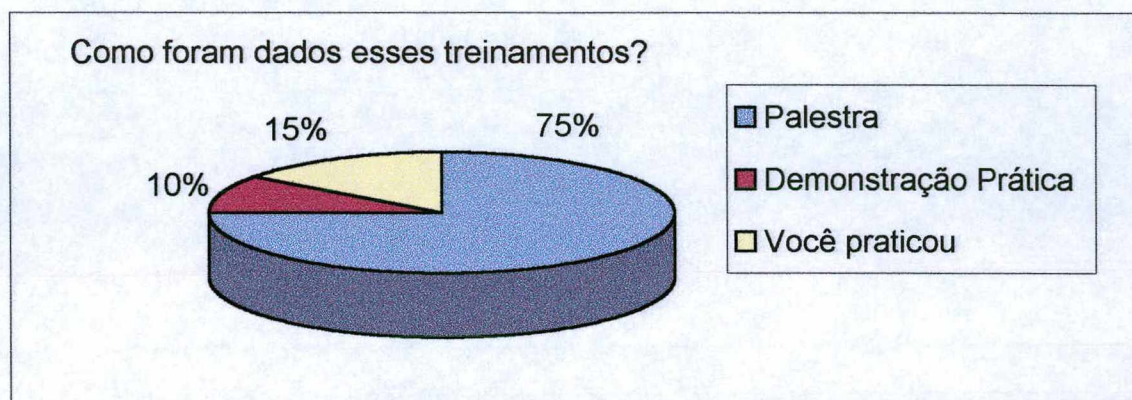
Sobre a participação dos trabalhadores em treinamentos, fica evidenciado conforme mostra a figura n.º 29 que 48% declaram haver participado de treinamentos e 52% declaram não haver participado.

Figura n.º 30 - Onde foram realizados os treinamentos?



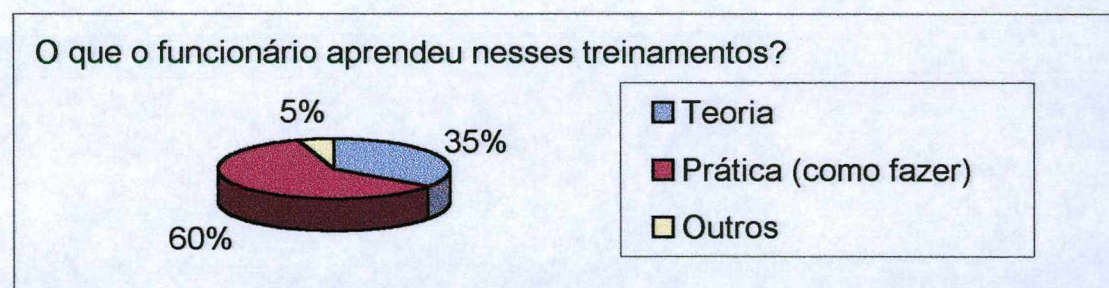
Conforme figura n.º 30, 65% dos trabalhadores que participam de treinamentos, afirmam ter recebido esses treinamentos nas dependências da empresa; 15%, em uma escola; 15%, em outra empresa e 5%, fora de Dourados.

Figura n.º 31 - Como foram dados esses treinamentos?



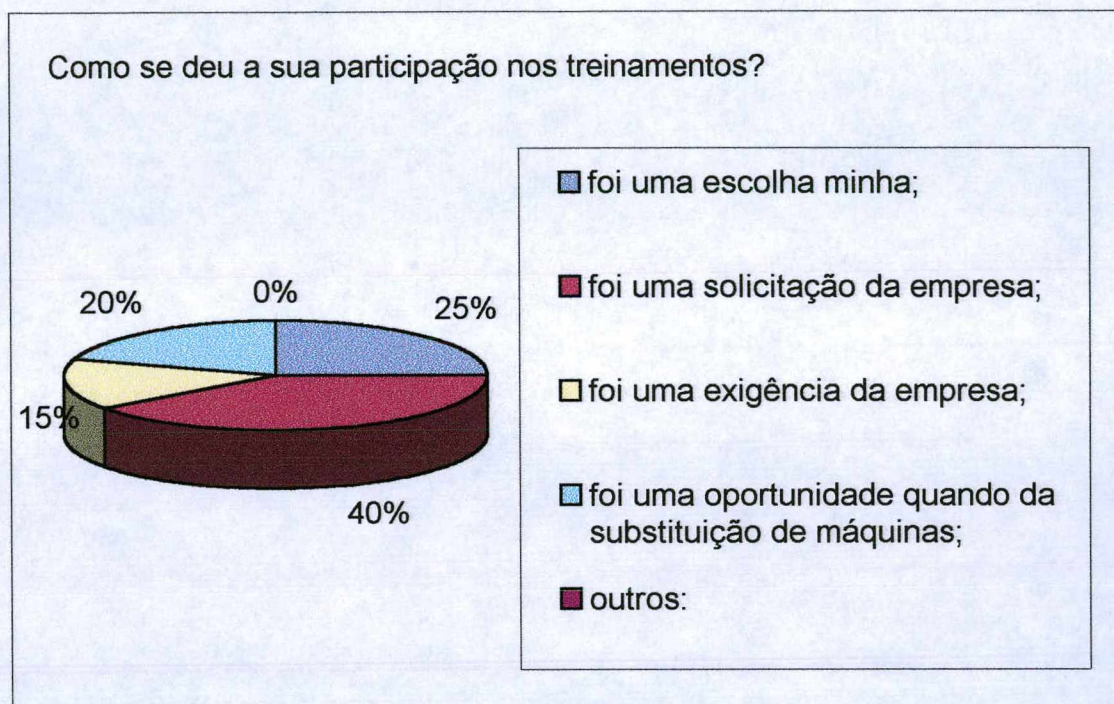
A figura n.º 31 mostra que 75% afirmam que os treinamentos que assistiram foram desenvolvidos por meio de palestras; 10%, por meio de demonstração prática e 15% dizem ter exercitado a prática.

Figura n.º 32 - O que o funcionário aprendeu nesses treinamentos?



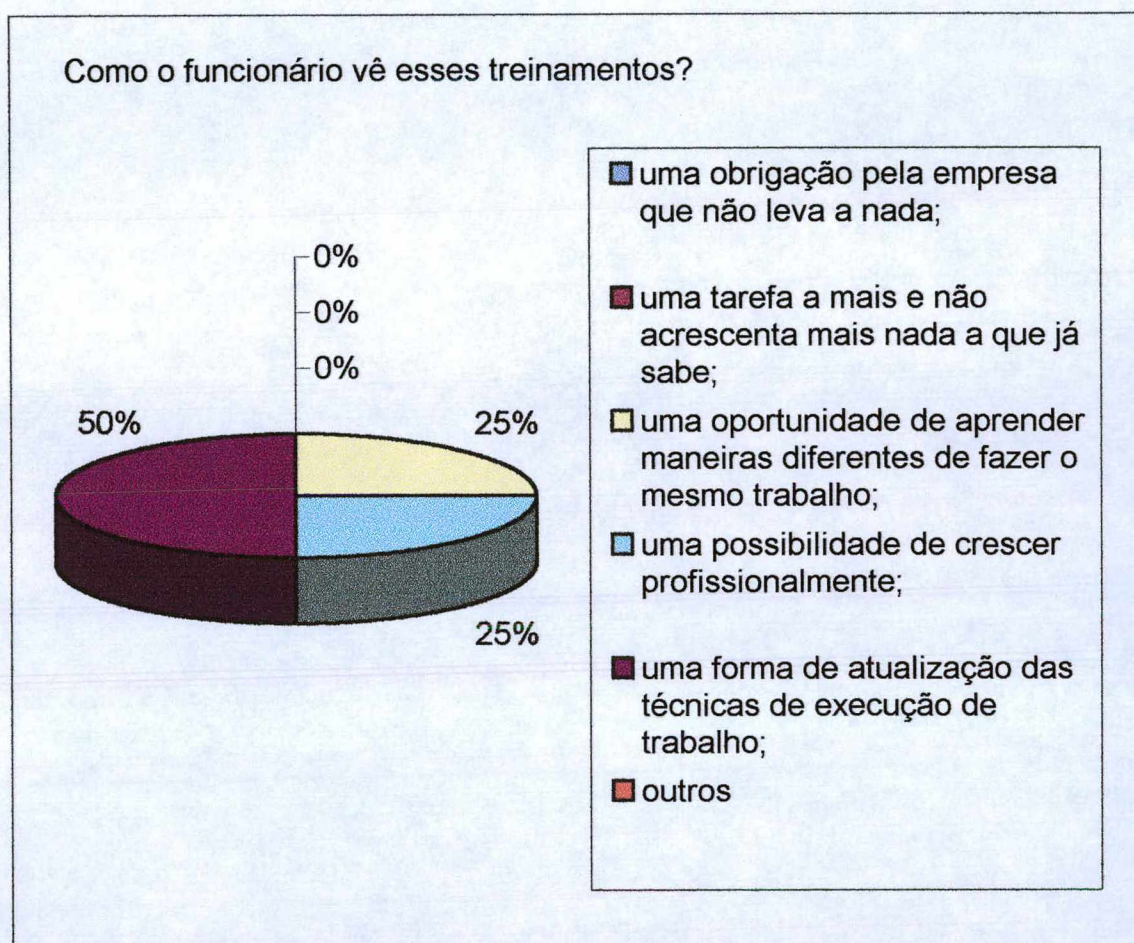
Dos funcionários que participaram de treinamentos, conforme figura n.º 32, 35% afirmam que receberam informações teóricas; 60%, afirmam ter desenvolvido a prática de como fazer o trabalho e 5%, outros tipos de atividades.

Figura n.º 33 - Como se deu a sua participação nos treinamentos.



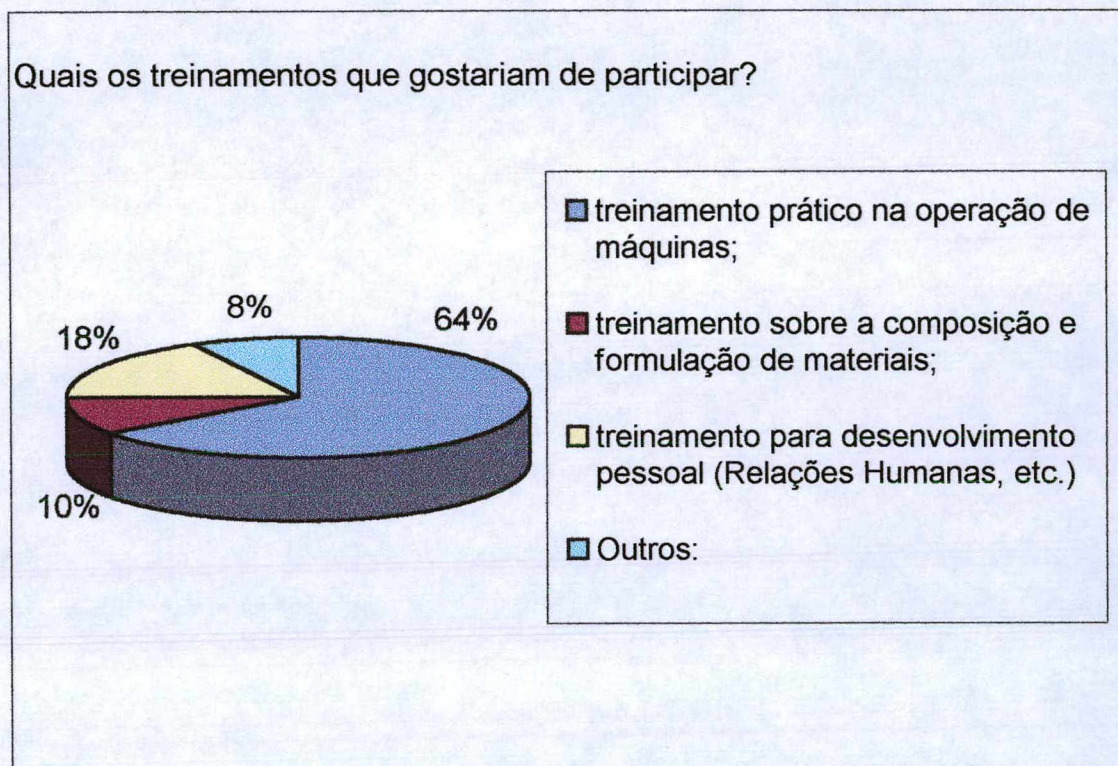
Dos funcionários que participaram de treinamentos, conforme figura n.º 33, 25% afirmam que participaram de treinamentos por vontade e escolha própria; 40%, participaram por solicitação da empresa; 15%, por exigência da empresa e 20%, entenderam ser uma oportunidade quando da substituição de máquinas.

Figura n.º 34 – Como o funcionário vê esses treinamentos.



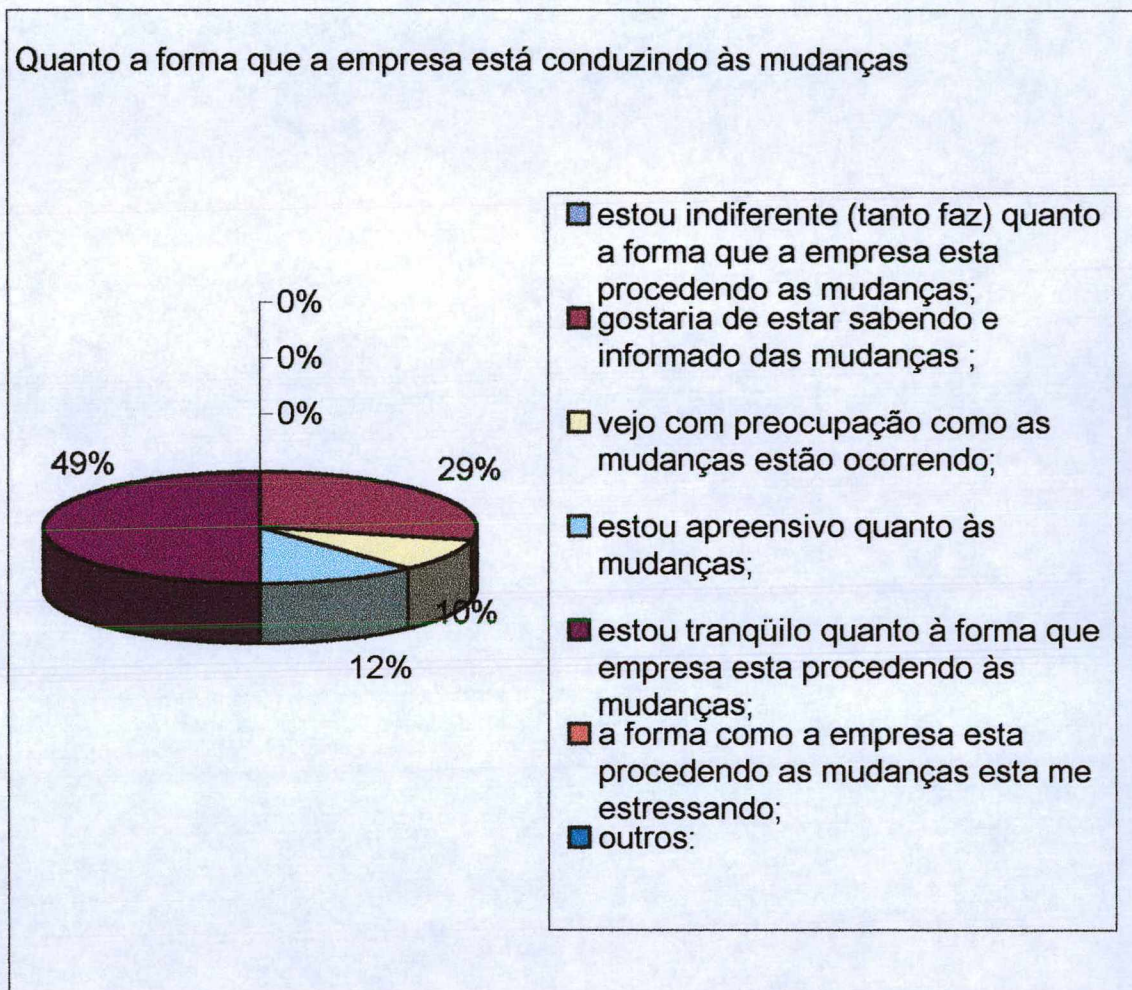
A forma como os funcionários recebem e sentem a participação em treinamentos, conforme figura n.º 34, indica que 25% consideram ser uma oportunidade de aprender maneiras diferentes de fazer o mesmo trabalho; 25% encontram uma possibilidade de crescer profissionalmente; 50% acreditam ser uma forma de atualização das técnicas de execução de trabalho.

Figura n.º 35 - Quais os treinamentos que gostariam de participar?



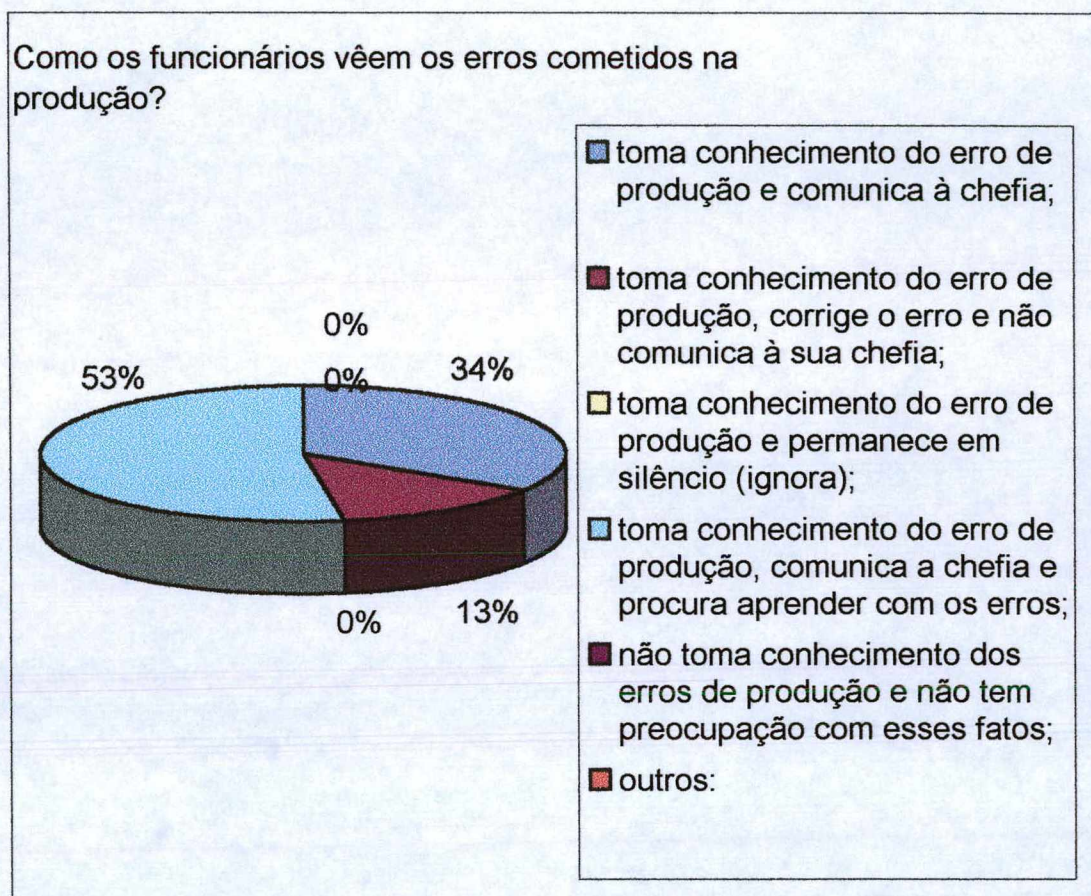
De acordo com a figura n.º 35, os trabalhadores manifestaram-se sobre os treinamentos que gostariam de participar da seguinte forma: 64% preferem treinamento prático na operação de máquinas; 18%, optaram por treinamento para desenvolvimento pessoal (Relações Humanas, etc.); 10%, elegem treinamento sobre a composição e formulação de materiais e 8%, preferem outros cursos.

Figura n.º 36 - Quanto à forma que a empresa está conduzindo às mudanças



Quanto à forma que a empresa está procedendo às mudanças no processo de produção, 29% gostariam de ter conhecimento sobre as mudanças; 50% estão tranqüilos quanto à forma com que a empresa está procedendo às mudanças; 12% estão apreensivos quanto às mudanças, 10% vêm com preocupação como as mudanças estão ocorrendo.

Figura n.º 37 - Como os funcionários vêem os erros cometidos na produção?



Quando o funcionário percebe erros de produção na empresa em relação ao seu procedimento, 34% tomam conhecimento do erro e comunicam à chefia; 53% tomam conhecimento do erro de produção e comunicam à chefia, 13% tomam conhecimento do erro de produção, corrigem o erro e não comunicam à chefia.

CAPÍTULO 5

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho buscou-se investigar os sentimentos dos indivíduos inseridos em uma única organização em processo de mudanças, com a implantação de novas tecnologias de produção.

A investigação realizada mostrou que por tratar-se a Sacoplast de uma empresa de gestão familiar profissionalizada apresenta uma cultura organizacional com fortes traços de personalidade de seus fundadores e administradores, sendo o relacionamento com os colaboradores caracterizado pela liberdade e flexibilidade, fluindo espontaneamente o processo de produção.

As atividades de produção, são desenvolvidas em ritmo frenético e ininterrupto; as equipes de produção se revezam rotineiramente em seus turnos, constatando-se a inexistência de ocorrências que exijam soluções de continuidade nas substituições.

Pelo histórico da organização, fica marcante o potencial de crescimento em seus 11 anos de atividades, uma vez que muitas transformações já ocorreram, pois, inicialmente, a empresa produzia embalagens apenas com uma máquina

impressora com filmes produzidos por fornecedores e, posteriormente, com a verticalização da produção, a empresa passou a processar toda a produção, a partir do polietileno peletizado, com a aquisição de monoextrusoras e a produção do filme em seu próprio parque fabril.

Na atualidade, a empresa processa todo o produto em sua fábrica, implantando, nessa fase, equipamentos de produção de filmes com novas tecnologias, tanto na composição de matérias-primas, como na fabricação de filmes com barreira, característicos dos processos de coextrusão, buscando maior agregação de tecnologia.

A coextrusão representa inovação tecnológica conceitual importante na medida em que permite a elaboração de filmes multicamadas, com diferentes propriedades mecânicas como soldabilidade, adesibilidade, ampla variação das espessuras e formação de filmes em camadas estruturais.

Visando a atender à demanda tecnológica, a empresa está implementando um arrojado processo de desenvolvimento e, em vista dessas mudanças, há um clima de expectativa dos colaboradores.

Para melhor entender e visualizar a realidade funcional da empresa fez-se necessário a análise do quadro de colaboradores da organização, da política de manutenção de funcionários, do perfil quantitativo de demanda de mão-de-obra, onde se verifica o aumento significativo do número de funcionários entre os anos de 1999/2000, pois 63% dos atuais funcionários têm menos de dois anos de atividade na empresa, constatando-se um baixo índice de rotatividade

de pessoal nos últimos seis meses, conforme mostram a tabela de número 01 e a figura de número 03 a seguir:

Tabela 01 - Rotatividade de pessoal

| Meses | Admissões | Demissões | Total de funcionários no mês |
|---------------|-----------|-----------|------------------------------|
| Julho/2000 | 5 | 0 | 67 |
| Agosto | 0 | 1 | 66 |
| Setembro | 1 | 0 | 67 |
| Outubro | 3 | 1 | 69 |
| Novembro | 0 | 1 | 68 |
| Dezembro/2000 | 8 | 0 | 76 |
| Totais | 17 | 3 | 76 |

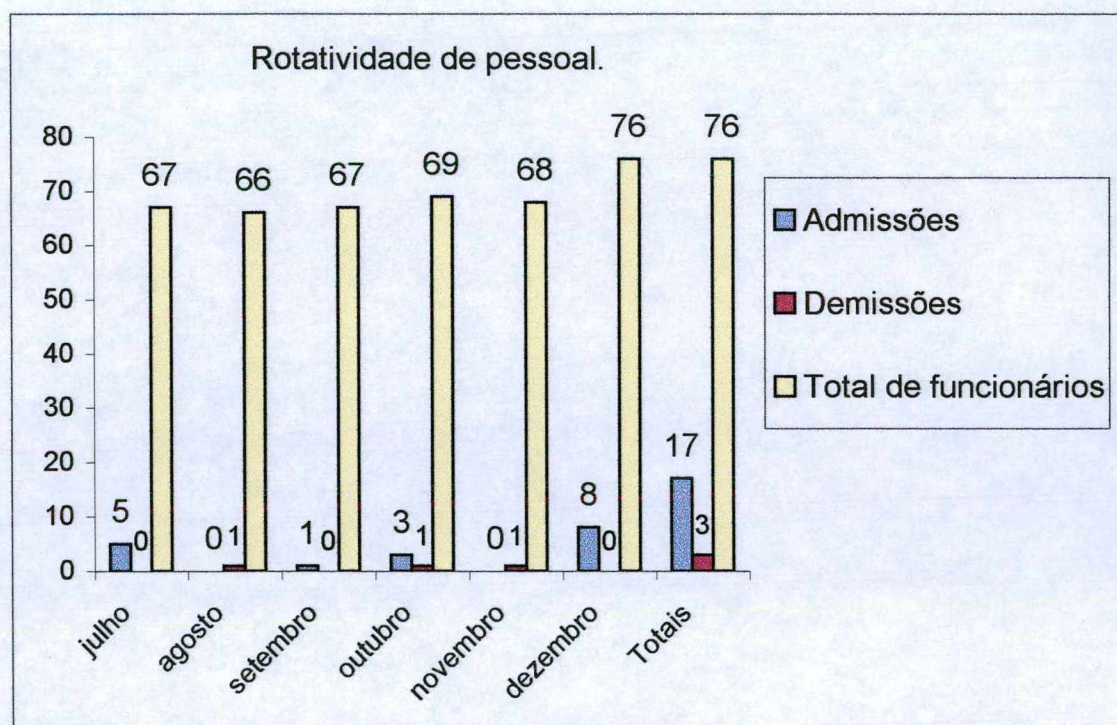


Figura n.º 38 – Rotatividade de pessoal

Observando o quadro funcional, constata-se que a média de idade dos trabalhadores está concentrada entre vinte e três e trinta e um anos, sendo que essa média de idade incide em 58% dos funcionários, a maioria do sexo masculino (88%) na linha de produção. Constata-se baixa escolaridade, pois, a maioria (55 %) apresenta nível escolar entre o primeiro grau incompleto e completo e o restante, 45%, o segundo grau incompleto e completo.

No processo de desenvolvimento da empresa observa-se que do total de 43 respondentes, 55% dos funcionários declaram que já passaram por algum processo de mudança na empresa em outras épocas; e, desses funcionários, 37% consideram que houve mudanças na tecnologia das máquinas. Considerando que 61% afirmam que a maior incidência das tarefas desempenhadas é com operação de máquinas, conclui-se que a maioria dos funcionários da Sacoplast já passou por processo de mudanças.

O processo de aprendizagem na operação das novas máquinas deu-se para a maioria (79%) por meio da ajuda de um outro operário, esclarecendo que o requisito mais exigido para operá-las é a atenção.

Questionados quanto ao grau de dificuldade na realização de trabalho com as novas máquinas, 77% consideram normal. Comparando o grau de facilidade, apenas 34% acham normal, enquanto 66% acham pouco fácil e totalmente fácil, concluindo-se que há compatibilidade do conhecimento técnico frente às inovações tecnológicas.

Segundo os sujeitos da pesquisa, quanto aos seus sentimentos frente às mudanças por que passaram, 42% sentiram a possibilidade de serem convidados pela empresa para serem os operadores das novas máquinas; 29% tiveram preocupação com relação à mudança do sistema de operar as novas máquinas; 18% demonstraram ter receio de não corresponderem ao que a empresa esperava deles; 5% declararam possuir medo do desconhecimento de como operar as novas máquinas; 3% afirmaram que se sentiram inseguros com a possibilidade de perder a vaga para outro operador e 3% responderam que tiveram outros sentimentos não definidos.

Conclui-se, então, que dos respondentes, 42% entendem as mudanças como possibilidade e oportunidade de crescimento junto à empresa, enquanto 55% têm sentimentos de preocupação, receio, medo e insegurança quanto às novas mudanças tecnológicas .

Quanto ao desafio de trabalhar com novas máquinas e com novas tecnologias, 64% percebem como possibilidade de crescimento pessoal e profissional; 25%, como possibilidade de serem melhor aproveitados pela empresa; 2%, como possibilidade de serem descartados; 7%, como possibilidade de serem úteis no quadro de funcionários e 2% vêem esses desafios como uma dificuldade em se adaptar à nova forma de produção. Tem-se, portanto, entre os respondentes, 96% com sentimentos positivos e otimistas quanto ao desafio de trabalhar com novas máquinas e com novas tecnologias, ficando evidente que apesar da literatura esclarecer que as mudanças organizacionais provocam insegurança, resistência e tensão entre os

trabalhadores, há uma significativa mudança de mentalidade, uma vez que os trabalhadores percebem que o desenvolvimento e a implantação de novas tecnologias no processo de produção é inevitável, mostrando-se receptivos a essas mudanças.

Questionados quanto aos sentimentos do trabalhador e, considerando a instabilidade frente ao processo de mudanças, 95% consideram que o clima na empresa é normal, sem instabilidade; apenas 5% acreditam que o ambiente é muito instável. Por outro lado, considerando os sentimentos do trabalhador quanto à estabilidade, 49% consideram normal o clima na empresa; 10%, totalmente estável; 23%, muito estável e 18% vêm como pouco estável, o que denota uma marcante assimilação da nova cultura organizacional por parte dos funcionários.

Com relação às iniciativas tomadas pela empresa para que o trabalhador se adapte às novas máquinas e com referência às expectativas do que poderá acontecer com o seu futuro na empresa, 23% afirmam que há preocupação da empresa em se realizar demonstrações das novas máquinas e das novas tecnologias; 39% dizem ter oportunidade de operar novas máquinas para experimentar a nova forma de produção; 15% têm oportunidade de contato superficial com as novas máquinas; 18% não têm oportunidade de contato com as novas máquinas e 5% não têm conhecimento da existência de novas máquinas de produção com novas tecnologias.

Tais manifestações evidenciam que, apesar do empirismo na implantação das mudanças, da forma como as mesmas estão sendo colocadas em prática,

não existem manifestações de resistência, pois 77% afirmam que a empresa demonstra preocupação para que o operador tenha contato com as novas máquinas e os novos processos de produção, influenciando sobremaneira os sentimentos e as expectativas desses trabalhadores quanto ao que poderá acontecer com o seu futuro na empresa. Vale destacar, ainda, que 72% afirmam ter sentimentos de que essas mudanças sejam para o crescimento da empresa e uma oportunidade de crescimento profissional; 7% têm sentimentos que de qualquer forma terão de adaptar-se ao novo processo de produção; 19% têm expectativas de continuarem sendo aproveitados no quadro de funcionários da empresa, não aparecendo qualquer sentimento de expectativa negativa com relação ao que acontecerá com o futuro do trabalhador no que diz respeito às mudanças na empresa.

Perguntados quanto à forma como a empresa está procedendo as mudanças, 49% consideram estar tranquilos em relação a elas; 29% gostariam de ter conhecimento sobre essas alterações; 12%, estão apreensivos; 10%, vêem-nas com preocupação, concluindo-se, portanto, que apenas 22% dos respondentes mostram preocupações, receios e insegurança.

Quanto aos sentimentos dos indivíduos diante de todo o processo de mudança e a produção com novas máquinas, 49% mostram-se motivados; 16%, com segurança; 9%, preocupados; 7%, surpresos; 7%, estressados; 5%, inseguros; 5%, indiferentes; 2% alegam estar em conflito, somando 65% os respondentes com sentimentos positivos (motivados, com segurança) e, 35%, com sentimentos negativos (preocupados, surpresos, estressados, inseguros,

em conflito e indiferentes). Nota-se, portanto, que a Sacoplast conseguiu efetuar mudanças sem que os sentimentos negativos sejam os preponderantes como prevê a maioria dos estudiosos do assunto.

No que se refere à colaboração com os colegas diante de dificuldades encontradas no desempenho do trabalho, 46% dizem que colaboram por iniciativa própria porque o fazem por hábito; 33%, sem que tenham sido solicitados; 12%, porque a empresa exige colaboração; 7%, a pedido dos colegas e 2% dizem que não colaboram. Portanto, a maioria (79%), colabora espontaneamente; apenas 19% colaboram por solicitação dos colegas ou por exigência da empresa e, apenas 2%, negam-se a colaborar, concluindo-se pelos índices, existir um clima favorável para a implantação de novos conhecimentos técnicos que é estimulado pela colaboração entre os pares, o que reforça as respostas de como se deu a aprendizagem na operação das novas máquinas, quando 79% afirmaram ter aprendido por meio da ajuda de outro operário, comprovando que há um bom nível de colaboração interna.

Quanto ao domínio das tecnologias existente na empresa, 43% afirmam que a mesma exige domínio total ou quase total de todas as tecnologias de produção, enquanto 44% afirmam que a exigência é parcial ou quase que parcial. 13% afirmam que não exige esse domínio, percebendo-se, então, que os trabalhadores devem dominar parcialmente as tecnologias operacionais.

Na operação das máquinas, das habilidades mais valorizadas pela empresa, os funcionários destacam por ordem percentual: 54%, habilidade mental; 27%, habilidade manual; 14%, a habilidade mecânica e, 5%, a

habilidade física, entendendo-se que a habilidade mental é a mais valorizada pela empresa, reforçada pelo requisito atenção que 60% consideram como o item mais exigido para operar as máquinas.

Verifica-se, também, que em relação à participação ou não em treinamentos, que 48% dos funcionários declaram haver participado e, a maioria (52%), declara não haver participado, observando-se que não é prática da política de recursos humanos da empresa a oferta de treinamento. Os que participam desses treinamentos afirmam ser uma oportunidade de aprender maneiras diferentes de fazer o mesmo trabalho, uma possibilidade de crescer profissionalmente e/ou uma forma de atualização das técnicas de execução de trabalho, declarando ainda que gostariam de participar de treinamentos práticos na formulação de matérias-primas e operações de máquinas.

Nas questões de ocorrências de erros na linha de produção, constata-se que 34% dos funcionários tomam conhecimento do erros e comunicam à chefia, 53% tomam conhecimento, comunicam à chefia e procuram aprender com os erros, 13% tomam conhecimento, corrigem-nos e não comunicam à chefia. Observa-se, com isso, que a grande maioria (87%) está engajada na filosofia da empresa quanto à melhora de qualidade de seus produtos.

Finalmente, analisadas todas as questões, pode-se fazer alguns apontamentos sobre os resultados obtidos para que as empresas, em especial a Sacoplast, que já demonstra a valorização de aspectos relevantes nas alterações efetuadas, implemente as mudanças de forma que possa maximizar a participação dos colaboradores durante todo o processo:

- recuperar o histórico da empresa com o objetivo de enfatizar e valorizar a cultura da organização juntamente com os colaboradores;
- manter o clima organizacional favorável, buscando promover a sinergia do quadro de colaboradores no processo de planejamento e implementação das mudanças;
- buscar, cada vez mais, o engajamento do pessoal no processo de mudanças, comunicando os procedimentos, de forma efetiva, ao grupo operacional a fim de minimizar a ansiedade e a insegurança dos trabalhadores;
- priorizar os treinamentos externos em operações de máquinas e em formulação de matérias-primas como forma de estimular o desenvolvimento e a valorização dos profissionais;
- estimular e valorizar a participação dos colaboradores na solução de ocorrências no processo de produção
- valorar os ritos quando da ambientação e da integração de novos colaboradores no quadro da empresa, destacando a cultura da organização;
- priorizar a importância da manifestação de sentimentos dos colaboradores para que os resultados continuem sendo satisfatórios para a organização e, conseqüentemente para a segurança dos mesmos.

É importante assinalar que o presente estudo não se finaliza, podendo servir como objeto para futuros trabalhos que analisem processos de implantação de novas tecnologias em fases mais adiantadas e/ou orientar outras organizações em fase de implantação de mudanças.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, John e Sabina Spencer (1988), "People in Transition" Training and Development Journal, out, pp. 61 – 63.

BASTOS, Raul Luiz Assumpção. Desemprego Tecnológico. In: CATTANI, Antônio David (org). Tecnologia e Trabalho: Dicionário Crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro : Zahar, 1977.

BRIDGES, Willian, JobShift (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1940.

CARVALHO, Hélio Gomes. Tecnologia, Inovação e Educação: Chaves para a Competitividade in: Revista de Educação & Tecnologia. Periódicos Técnico-científicos dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETS – PR/MG/RJ, ano 2, n.º 3, ago/1998, Curitiba. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 1998 pag 81-95.

CARVALHO, Ruy de Quadros. Tecnologia e Trabalho Industrial, As implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística. Porto Alegre: L&PM, 1987.

CARVALHO, Ruy de Quadros. Capacitação Tecnológica, revalorização do Trabalho e Educação. In: FERRETI et al. Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1996.

CATTANI, Antônio David. Trabalho e Autonomia. Petrópolis: Vozes, 1996.

COUTINHO, L. e **FERRAZ**, J. C. (Coord.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. Campinas : Papyrus; Ed. da UNICAMP, 1995.

CHARLES, Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico, São Paulo, Editora Atlas, 1976.

CHIAVINATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 1998.

CHIAVENATO, I. Como Transformar Recursos Humanos em um Centro de Lucros. São Paulo: Markon Books, 1996.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed. compactada, São Paulo: Atlas. 1998.

CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

COSTA, João Franco da , "Condições e Fatores Determinantes para uma Política Nacional de Desenvolvimento Tecnológico: Aspectos Externos". Revista de Administração de empresas, 14 (3), mai./jun. 1974 (83-100), p.83, in

CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração. Vol II 5.^a ed.. Ed.Campus – RJ. p. 631.

BRIDGES, Willian, JobShift (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1994).

COVEY, Stephen. As dez chaves para uma era de mudanças. *Exame*. nº 609, p. 64-66, 8 maio 1996.

DINA, Angelo. A fábrica automática e a organização do trabalho. Petrópolis (RJ), Vozes/IBASE, 1987.

DESHPANDE, Rohit, **PARASURAMAN**, A., "Linking corporate culture to strategic planning", *Business Horizons*, n.º 29, 3, Maio-Junho 1986.

DRUCKER, Peter, uma era de Descontinuidade (Rio: Zahar Editores, 1970).

DRUCKER, Peter F. Sociedade Pós-capitalista. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F.: "O Futuro Já Chegou", Extraído de revista Exame, edição 710, 22 de março de 2000, p. 113-126.

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda, Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 1.^a ed, 14.^a imp., Ed. Nova Fronteira (1986).

FORRESTER, Viviane. O Horror Econômico; tradução Álvaro Lorencini. São Paulo:

FERRARIS, Pino. Desafio tecnológico e inovação social: sistema econômico, âmbito de vida condições de trabalho. Petrópolis (RJ), Vozes/IBASE, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme & **FISCHER**, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. Rio de Janeiro, Atlas, 1991.

GIEDEION, Siegfried. La mecanización toma el mando. Bacerlona, Gustavo Gili, 1978.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GILDER, Geroge. A vida após a televisão: tudo sobre os últimos progressos em torno da televisão interativa. Rio de Janeiro: Ediouro. 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista

de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GRAZIANI, Francesco. Os objetos da tecnologia informática. Petrópolis (RJ), Vozes/IBASE, 1987.

HARMAN, Willis, John Hormann, O trabalho criativo, o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação, São Paulo, 13.^a. ed., Cultrix, 1990.

HERBERT, A. Simon, "Technology and Environment", in Fred Luthans, Contemporary Readings in Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill book Co., 1977, p. 51. in CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração. Vol II 5.^a ed.. Ed.Campus – RJ. p. 632.

HIRATA, Helena. Da Polarização das Qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI et al. Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

HOLANDA FERREIRA, Aurélio Buarque de. Novo dicionário da Língua Portuguesa. 14.^a ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, s/d.

JUDSON, A. - Relações Humanas e Mudanças Organizacionais, 1. ed.: SP, 1976.

LEITE, Márcia de Paula. O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scrita, 1994.

LEITE, Márcia de Paula. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: Uma tendência à democratização das relações de trabalho? Educação e Sociedade, Campinas, ano XIV, agosto 1993.

LÉVI, Pierre. As tecnologias da inteligência; o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro, Editora 34, 1993.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: Machado, Lucília Regina de Souza e outros, Trabalho e Educação. 2 ed. Campinas: Papyrus, 1994.

MAGGIOLINI, Piecarlo. A negociação das novas tecnologias na Europa. Petrópolis (RJ), Vozes/IBASE, 1987.

MELO, Gladstone Chaves de. Origem, formação e aspectos da Cultura Brasileira. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro, 1974.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes, **CALDAS**, Miguel P. (Org). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEGROPONTE, Nicholas. A vida digital. São Paulo, companhia das Letras, 1995.

PAIVA, Vanilda. O novo paradigma de desenvolvimento: educação, cidadania e trabalho. Educação e Sociedade, n. 45, p.309 a 326, ago. 1993.

PELIANO, José Carlos. Restruturação Produtiva e Qualificação para o trabalho. Revista Educação e Tecnologia. Curitiba, ano 2, número 3, agosto 1998.

PERROW, Charles, Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico, São Paulo, Editora Atlas, 1976.

PIZARRO, Paulo. Clima Organizacional: como avaliar e melhorar o clima organizacional para aumentar o desempenho da empresa. São Paulo: Dimensão Corporativa, Associados Internacionais s/c Ltda. s/d. Apostila.

POSTHUMA, Anne. Reestruturação e qualificação numa empresa de autopeças: Um passo aquém das intenções declaradas. Educação e Sociedade, Campinas, ano XIV, agosto 1993.

RAMALHO, N. C. O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1977.

REBECCHI, Emílio. O sujeito frente à inovação tecnológica. Petrópolis (RJ), Vozes/ IBASE, 1987.

REIMANN, Bernard C., **WIENER**, Y., "Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap", Business Horizons n.º 31, 2, Março-Abril 1988, pp.36-44.

SALERNO, Mário Sérgio. Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível. In: FERRETI et al. Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SAVIANI, Demerval. Mudanças organizacionais, novas tecnologias. O trabalho como princípio educativo frente as novas tecnologias. In: FERRETI et al. Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1996.

SHAFF, Adam. A sociedade informática. São Paulo, Brasiliense, 1990.

SCHEIN, E. H. Organizacional Culture and Leadership (San Francisco; Jossey-Bass, 1985).

SHIRONA, Eneida Oto. Sistema Educacional e modernização tecnológica: O caso do Japão. Educação e Sociedade, Campinas, ano XIV, agosto 1993.

STEMPFER, Alain Florent. Seu Filho Tem Que Ser Melhor Que Você in: Brasil em Exame. São Paulo: Editora Abril, 1997.p-36-37.

SOUZA, Edela L. P. de. Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura organizacional - uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo, Qualitymark, 1991.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. 7.ed. São Paulo : Atlas, 1970.

TOFLER Alvin. Future Shock. New York: Bantam Books, 1970.

TOFLER, Alvin; TOFLER, Heidi. Criando uma nova civilização; a política da terceira onda. Rio de Janeiro, Record, 1995.

THONPSON, James D., Dinâmica Organizacional. Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa, cit.30, in CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração. Vol II 5.^a ed.. Ed. Campus – RJ. P 635.

TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal. São Paulo: Atlas. 1992.

WHEELEN, Thomas L., **HUNGER**, J. David, Strategic Management, 3ª edição, edit. por Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional – uma abordagem preliminar. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32(3), jul/ago. 1992, p. 74.

ANEXOS

1 ANEXO A

PROJETO - SACOPLAST LTDA - UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

1.1 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES DA EMPRESA

Nome: _____

1. Origem e procedência do pesquisado

a) Quanto a origem, nacionalidade, de sua família, podemos dizer que são filhos de:

Brasileiros () outra nacionalidade ()

Qual? _____

OBS.: _____

b) Quanto a procedência podemos afirmar que sua família veio de:

() Zona rural

() Zona urbana

() Zona de transição

OBS.: _____

2. Sexo

() Masculino

() Feminino

3. Idade

() Até 20 anos

() 21 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() 51 a 60 anos

() Acima de 60 anos

4. Estado civil

- Casado
- Solteiro
- Divorciado
- Viúvo
- Outros

5. Escolaridade

a - Do pesquisado:

- Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

6. Treinamento/desenvolvimento

a) Quantas horas de treinamento/cursos participou nos últimos 12 meses ?

- Não participou
- Menos de 15 horas
- De 16 a 30 horas
- De 31 a 45 horas
- De 46 a 60 horas
- Acima de 60 horas

OBS.: _____

b) Quantas visitas técnicas (a outras empresas, universidades, etc.), realizou nos últimos 12 meses:

- Nenhuma
- Menos de 4
- De 5 a 8
- De 9 a 12
- Acima de 12

OBS.: _____

c) Quantas revistas (relacionadas com a profissão ou empresarial) você assina ou costuma comprar:

- Nenhuma
- uma
- Duas
- Três
- Mais de três

OBS.: _____

d) Quantos livros você leu nos últimos 12 meses ?

- () Nenhum
 () Um
 () Dois
 () Três
 () Quatro
 () Acima de quatro

OBS.: _____

7. Dados profissionais

a) Além da empresa você tem outra atividade profissional ?

- () Sim () Não
 () Qual ? _____

b) Qual sua formação escolar ? _____

c) Qual a função que você exerce na empresa ? _____

d) Há quanto tempo trabalha na empresa ?

- () Até 2 ano
 () De 3 a 5 anos
 () De 6 a 8 anos
 () De 9 a 11 anos
 () Acima de 11 anos

OBS.: _____

HISTÓRICO DA EMPRESA

1. Quando foi criada? (histórico da criação/fundação) _____

2. O que produzia? (inicialmente + a evolução) _____

3. Quantos anos de atuação no mercado? _____

4. Evolução (aspectos da formação da empresa - empresa familiar,, etc.) _____

5. Qual a posição que ocupa no mercado hoje em termos de competitividade? _____

DADOS DEMOGRÁFICOS DOS FUNCIONÁRIOS

1. Números funcionários? _____

2. Evolução do quadro no decorrer destes anos? _____

3. Atualmente quantos funcionários em atividade na empresa?

4. Quais os turnos de trabalhos:

5. Quantas e quais a seções existente na empresa:

DADOS DA EMPRESA

1. A empresa pretende implantar mudanças no seu processo de produção, inserindo novas tecnologias?

Sim

Não

Se sim quais? _____

2. A empresa tem uma política de adequação da mão de obra, face a implantação dessas inovações tecnológicas?

Sim

Não

Obs.: _____

3. A empresa tem uma cronograma/tempo previsto para a adequação a produção com as inovações tecnológicas?

Sim

Não

Obs.: _____

4. A empresa percebe mudança de comportamento dos trabalhadores frente a implantação da novas tecnológicas de produção?

Sim

Não

Se sim, quais? _____

5. A empresa faz levantamento para avaliar o comportamento dos trabalhadores frente essas mudanças?

Sim

Não

Obs.: _____

6. A empresa possui Plano para a implantação dos novos processo de produção?

Sim

Não

Obs.: _____

7. Os trabalhadores tem conhecimento da existência desse plano?

Sim

Não

Obs.: _____

8. Os trabalhadores participaram/contribuíram na elaboração desse plano?

Sim

Não

Obs.: _____

10. A empresa oferece treinamento aos trabalhadores para operar os novos equipamentos?

Sim

Não

Obs.: _____

11. A empresa possui algum incentivo educacional e/ou qualificação profissional?

Sim

Não

Obs.: _____

Em caso de dúvida estaremos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente

Luiz Fernandes Bogaz

2 ANEXO B

PROJETO - SACOPLAST LTDA - UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

I. ASPECTOS GERAIS

1. Ramo de atividades da(s) Empresa(s): _____

2. Clientela: _____

3. Mercados: _____

4. Os objetivos da empresa são conhecidos pelos funcionários ?

- Sempre
- Raramente
- Nunca

OBS. _____

1. Quais são os objetivos da empresa ?

5. Os resultados de produção são divulgados aos funcionários ?

- Sempre
- Raramente
- Nunca

OBS. _____

6. Os resultados financeiros são divulgados ?

- Sempre
- Raramente
- Nunca

OBS. _____

7. A empresa possui planejamento estratégico ?

- Sempre
- Raramente
- Nunca

OBS. _____

8. A empresa realiza planejamento de produção ?

- () Sempre
 () Raramente
 () Nunca

OBS. _____

II. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

1. Existe na sua empresa o departamento de Recursos Humanos ?

- () Sim
 () Não

Obs.: _____

2. Se existe departamento de Recursos Humanos quais os setores que o compõe ?

- () Departamento pessoal
 () Treinamento
 () Recrutamento e seleção
 () Segurança e medicina do trabalho
 () Benefícios
 () Qualidade
 () Outros: _____

OBS. _____

3. Existe algum documento com as diretrizes para a gestão de recursos humanos ?

- () Sim () Não

Qual: _____

Obs.: _____

4. Dos profissionais abaixo quais e quantos compõe o quadro de funcionários da sua empresa:

- () Psicólogo
 () Assistente social
 () Pedagogo
 () Administrador
 () Engenheiro de segurança
 () Técnico de segurança
 () Médico do trabalho
 () Enfermeira do trabalho
 () Médico clínico
 () Dentista
 () Engenheiro Químico
 () Engenheiro de produção
 () Engenheiro de manutenção
 () Técnicos
 () Desenhista
 () Contador
 () Profissional de informática
 () Outros: _____

OBS. _____

5. Quantos setores existem na empresa como um todo ? _____

OBS. _____

6. Quantos funcionários possui sua empresa ? _____

7. Distribuição dos funcionários por:

a - Sexo: %

(%) Masculino

(%) Feminino

b - Idade - %

(%) Até 20 anos

(%) 21 a 30 anos

(%) 31 a 40 anos

(%) 41 a 50 anos

(%) 51 a 60 anos

(%) Acima de 60 anos

c - Tempo de serviço: %

(%) Até 2 ano

(%) De 3 a 5 anos

(%) De 6 a 8 anos

(%) De 9 a 11 anos

(%) Acima de 11 anos

8. Quanto a estrutura física, quais são os ambientes existentes direcionados à área de RH:

() Sala de reuniões

() Refeitório

() Sala de Treinamento

() Ambulatório médico

() Ambulatório odontológico

() Associação de funcionários

() Outros:

OUTRAS ESTRUTURAS:

III - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1. Recrutamento

a) Quais as formas de recrutamento utilizadas pela empresa:

() Preenchimento de fichas

() Rádio/TV

() Jornal

() Cartazes

() Outras:

OBS. _____

2. Seleção

a) O processo de seleção é realizado através de:

- Teste de conhecimentos gerais
- Teste de conhecimentos específicos
- Teste situacional
- Teste de personalidade
- Dinâmica de grupo
- Entrevista
- Informações sobre o candidato em empresas anteriores
- Outros:

OBS. _____

b) Quanto aos critérios de seleção a empresa utiliza:

- Local de moradia
- Escolaridade
- Experiência profissional
- Idade
- Sexo
- Indicações de funcionários/diretores/parentes de diretores
- Parentesco
- Fisionomia
- Outros:

OBS. _____

c) Qual a escolaridade mínima exigida para ser aprovado na seleção:

- Não existe
- 4ª série completa
- 8ª série completa
- 2º grau completo
- 3º grau completo
- Especialização

OBS. _____

3. Integração

a) Quando o candidato é contratado, quais os procedimentos que a empresa oferece ao mesmo:

- Passa por exames médicos, verifica documentação e é direcionado para o setor de trabalho
- Participa de um processo de integração estruturado com treinamento sobre a empresa e suas funções, apresentações de pessoas e ambientes, além dos aspectos legais.
- Outros:

OBS. _____

4. Desligamento/Movimentação

a) A empresa costuma advertir ou orientar o funcionário verbalmente ou por escrito deixando claro os riscos de demissão antes de procedê-lo.

- Sempre
- Raramente
- Nunca
- Outros:

OBS. _____

b) Em caso de aposentadoria:

- O funcionário é desligado automaticamente da empresa.
 Continua trabalhando normalmente na empresa
 Não existe uma diretriz e cada caso é resolvido diferencialmente

OBS. _____

c) No processo de demissão é realizado entrevista ou questionário de desligamento

- Sempre
 Raramente
 Nunca

OBS. _____

5.Cargos e salários

a) Quantos cargos existem na empresa:

OBS. _____

b) Existe descrição e análise de cargo definida por escrito:

- Sim
 Não
 Outros:

OBS. _____

c) Quantos salários existem na empresa:

OBS. _____

d) Existe um plano de cargos e salários ou outra política salarial definida como por exemplo

remuneração flexível ? _____

Obs.: _____

e) A empresa participa de pesquisas de salário ?

- Sempre
 Raramente
 Nunca

Obs.: _____

f) Os salários são confidenciais ?

- Sempre
 Raramente
 Nunca

Obs.: _____

g) Existe equiparação salarial:

- Sempre
 Raramente
 Nunca

Obs.: _____

6. Controle de RH

a) Rotatividade

Qual o número de entradas e saídas em 2000.

Meses Admissões Demissões Obs.:

| Meses | Admissões | Demissões | Total de funcionários no mês |
|---------------|-----------|-----------|------------------------------|
| Julho/2000 | | | |
| Agosto | | | |
| Setembro | | | |
| Outubro | | | |
| Novembro | | | |
| Dezembro/2000 | | | |
| Totais | | | |

TOTAL

Qual o índice de rotatividade de 2000 _____

OBS.

b) Absenteísmo

Qual o número de faltas/dias e número de dias trabalhados

Meses Faltas/dias Dias trabalhados Obs.: _____

| Meses | Faltas/dias | Dias Trabalhados | Total mês |
|---------------|-------------|------------------|-----------|
| Julho/2000 | | | |
| Agosto | | | |
| Setembro | | | |
| Outubro | | | |
| Novembro | | | |
| Dezembro/2000 | | | |
| Totais | | | |

Qual o índice de absenteísmo em 2000? _____

OBS. _____

c) O sistema de cartão ponto e folha de pagamento é informatizado ?

() Sim

() Não

() Em parte

Obs.: _____

d) Existe horário flexível ?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

Obs.: _____

e) Quantas ações na justiça trabalhista foram impetradas por ex-funcionários em 2000?

f) Qual a solicitação mais comum ?

7. Benefícios

a) Dos benefícios abaixo, quais a empresa oferece:

- Refeição ou ticket refeição
- Transporte
- Plano de saúde
- Convênio farmácia
- convênio supermercado
- Outros:

8. Planejamento de RH

a) O departamento de RH realiza planejamento anual:

- Sempre
- Raramente
- Nunca

Obs.: _____

9. Qualificação/desenvolvimento

a) Distribuição por Escolaridade: %

- Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Obs. _____

b) Quanto aos funcionários que não tenham o ensino básico ou médio a empresa:

- Não tem nenhuma preocupação e exigência quanto a escolaridade
- Possibilita os funcionários de estudar dentro da própria empresa
- Apenas incentiva os funcionários a estudarem
- Fornece bolsa de estudo para freqüentarem a escola
- Outros:

OBS. _____

c) Quanto ao ensino superior a empresa financia:

- Não financia
- Até 25% dos estudos
- de 26 a 50%
- de 51 a 75 %
- de 76 a 100%

Obs. _____

d) Quantas horas de treinamento/cursos foi oferecido a cada funcionário nos últimos 12 meses ?

- Não participou
- Menos 15 horas
- De 16 a 30 horas
- De 31 a 45 horas
- De 46 a 60 horas
- Acima de 60 horas

Obs. _____

e) Quantos funcionários foram encaminhados a cursos externos ?

- Nenhum
- até 3
- 4 a 6
- 7 a 10
- 11 a 14
- 14 a 17
- Acima de 17

Obs. _____

f) Quais os cursos mais realizados na sua empresa:

- Cipa
- Operacionais
- Motivação
- Liderança
- Relações Humanas
- Outros

Obs. _____

g) Quantas visitas técnicas (a outras empresas, universidades, etc.), foram oferecidas pela empresa nos últimos 12 meses:

- Nenhuma
- Menos de 4
- De 5 a 8
- De 9 a 12
- Acima de 12

Obs. _____

h) Quantas revistas (relacionadas com a profissão ou empresarial) que a empresa assina ou costuma comprar para seus funcionários por mês:

- Nenhuma
- uma
- Duas
- Três
- Mais de três

Obs. _____

i) A empresa dispõe de uma biblioteca para os funcionários?

- Sim
- Não

Obs. _____

10. Avaliação de desempenho

a) Sua empresa

- Faz avaliação de desempenho documentada
 Faz avaliação de desempenho informalmente
 Não faz avaliação de desempenho

Obs. _____

b) Se a empresa realiza avaliação de desempenho o objetivo é:

- Aumentos salariais
 Promoções
 Treinamentos
 Demissões ou dispensas
 Sem objetivos definidos
 Produtividade
 Qualidade
 Outras razões:

OBS. _____

11. Desenvolvimento de carreira

a) Quais os critérios utilizados para as promoções

- Não existem critérios definidos
 Avaliação de desempenho
 Tempo de serviço
 Parentesco
 Outros:

OBS. _____

12. Desenvolvimento de equipes

a) A empresa costuma realizar reuniões por setores:

- Não costuma realizar reuniões
 Semanalmente
 Quinzenalmente
 Mensalmente

OBS. _____

13. Condições de trabalho e higiene:

a) Quais os agentes agressores existentes na empresa:

- Ruído
 Névoa
 Poeira
 Outros:

OBS. _____

b) Existe um controle efetivo dos níveis de:

- Iluminação
 Temperatura
 Ruído
 Aeração
 Outros:

OBS. _____

c) Na sua empresa como você classifica a:

Limpeza () Ótimo () Bom () Satisfatório () Regular () Péssimo
 Organização () Ótimo () Bom () Satisfatório () Regular () Péssimo
 OBS. _____

14. Segurança e medicina do trabalho:

a) Quais os exames a empresa realiza:

- () Admissionais
 () Periódicos
 () Demissionais

OBS. _____

b) Dos itens abaixo, quais existem na empresa:

- () Laudo ambiental
 () PPRA
 () CIPA
 () SIPAT
 () Outros:

OBS. _____

c) Como funciona a CIPA

- () Existe CIPA apenas para exigência legal
 () A CIPA tem autonomia para marcar reuniões e tomar decisões
 () A CIPA não tem autonomia
 () Outros:

OBS. _____

d) Os funcionários utilizam EPI (Equipamento de Proteção Individual) espontaneamente:

- () sempre
 () raramente
 () Nunca

OBS. _____

e) Os funcionários utilizam EPI compulsoriamente:

- () sempre
 () raramente
 () Nunca

OBS. _____

f) Existe algum tipo de fiscalização quanto a utilização de EPI:

- () sempre
 () raramente
 () Nunca

OBS. _____

g) Existe algum tipo de punição quando o funcionário não está utilizando EPI:

- () sempre
 () raramente
 () Nunca

Qual: _____

h) Qual o número de acidentes com afastamentos do trabalho nos últimos 12 meses:

Obs.: _____

15. Programa de Integração social:

a) A empresa conta com:

- Associação com sede própria
 Associação sem sede própria

Obs.: _____

b) Qual o tipo de evento ou promoção costuma fazer para integração social

- dia do trabalhador
 dia dos pais
 dia das mães
 Páscoa
 Natal/ Final de ano
 Comemoração de aniversários
 Outras:

Obs.: _____

16. Mudança organizacional

a) A empresa está implantando alguma mudança estrutural significativa?

Qual: _____

b) Como esta sendo implantada essas mudanças?

c) A empresa conta com algum programa de Qualidade de vida no Trabalho

Quais: _____

Obs.: _____

d) A empresa conta com Programas de Qualidade Total

Quais : _____

17. OUTRAS OBSERVAÇÕES:

3 ANEXO C

PROJETO - SACOPLAST LTDA - UEMS – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

3.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Caro Funcionário:

Este questionário faz parte de um estudo que estamos realizando junto a empresa, com a finalidade de levantar dados e informações que possam ajudar a administração na tomada de decisões quanto aos procedimentos de mudanças.

Sua participação e colaboração é de extrema importância na realização do presente trabalho respondendo as questões com a máxima franqueza, observando os seguintes passos:

1. Não há necessidade de colocar o seu nome no questionário;
2. Não há necessidade de sua assinatura;
3. Procure responder cada questão com a máxima franqueza escolhendo as alternativas que assemelhe ao seu ponto de vista, se você quiser complementar alguma resposta, escreva sua opinião.
4. Você não precisa se identificar;
5. Após o preenchimento, favor devolver o questionário colocando-o na urna de recepção.

Antecipadamente

Nossos agradecimentos.

Função que ocupa na empresa: _____

Setor que trabalha: _____

Há quanto tempo trabalha na empresa: _____

Qual é a sua escolaridade: () 1º grau incompleto () 1º grau completo
 () 2º grau incompleto () 2º grau completo
 () Superior incompleto () Superior completo
 () Especialização

Quanto anos de idade: _____ Sexo: () Masculino () Feminino

1. Quais são as tarefas que compõe o seu cargo?

- a () operar máquinas;
- b () alimentar às máquinas;
- c () movimentar materiais;
- d () manutenção;
- e () controle der materiais;
- f () outros: _____

2. Há quanto tempo você está nesta função?

- a () menos de 1 ano
- b () 1,5 a 2 anos
- c () 2,5 a 3 anos
- d () 3,5 a 4 anos
- e () 4,5 a mais de 5 anos

3. Você já passou por mudanças no processo produtivo de fabricação?

Sim ()

Não ()

Há quanto tempo? _____

4. Como se deu essa mudança?

- a () mudou o material utilizado no processo de fabricação;
- b () mudou a forma de trabalho solicitado pela empresa;
- c () mudou o sistema de operação das máquinas;
- d () mudou de tipo de produto;
- e () mudou a tecnologia da máquina que você trabalhava;
- f () outros: _____

5. Como você aprendeu a lidar com essas máquinas e, quanto tempo levou ?

- a () por conta própria
- b () por meio de ajuda de outro operário
- c () por meio de treinamento na empresa
- d () por meio de treinamento fora da empresa
- e () por meio de ajuda e treinamento

6. Quais requisitos necessários para operar essas máquinas?

- a) () mais esforço físico;
- b) () mais habilidade manual;
- c) () mais atenção;
- d) () mais responsabilidade;
- e) () mais instrução;
- f) () mais destreza;
- g) () mais experiência.

7. Você acha que a utilização de novas máquinas torna o trabalho mais difícil ou mais fácil de ser realizado?

Coloque um X no número que represente o grau de facilidade ou grau de dificuldade sobre a pergunta acima.

| Grau de dificuldade | | | Grau de facilidade | | | |
|---------------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------------|---------------|------------------|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Totalmente difícil | Muito + Difícil | Pouco + Difícil | Normal | Pouco + fácil | Muito + fácil | Totalmente Fácil |

8. Quais são os seus sentimentos com relação às mudanças no processo de produção?

- a) () preocupação com relação a mudança do sistema de operar a nova máquina;
- b) () insegurança de poder perder a vaga para outro operador;
- c) () possibilidade de ser convidado pela empresa para ser o operador da nova máquina;
- d) () medo pelo desconhecimento de como operar a nova máquina;
- e) () receio de não responder ao que a empresa espera de você;
- f) () outros tipos de sentimento. _____

9. Você tem conhecimento que na nova sede da empresa a maioria das máquinas serão substituídas por um processo supermoderno de fabricação, substituindo a MONOEXTRUSÃO por máquinas dotadas de tecnologias avançadas processando o plástico em 3 camadas chamada COEXTRUSÃO?

- () SIM
- () NÃO
- () Se não tem conhecimento, gostaria que a empresa informasse com detalhes sobre essas mudanças?

10. O que você sabe fazer no processo antigo que pode ser aproveitado para o novo processo de produção?

- a) () nada que sei na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas;
- b) () algumas coisas que sei na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas;
- c) () quase tudo que sei na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas;
- d) () tudo que sei na operação das máquinas antigas pode ser utilizado nas novas máquinas;
- e) () a forma de operação das novas máquinas é idêntica a forma de operação das máquinas antigas;

11. Como você vê o desafio de trabalhar com novas máquinas e com novas tecnologias?
- a () como possibilidade de crescimento pessoal e profissional;
 - b () como possibilidade de ser melhor aproveitado pela empresa;
 - c () como possibilidade de ser descartado pela empresa;
 - d () como possibilidade de ser útil no quadro de funcionários;
 - e () vejo esses desafios como uma dificuldade em me adaptar á nova forma de produção;
 - f () outros: _____

12. O que muda na sua relação com a empresa, considerando as mudanças de produção com novas máquinas e com novas tecnologias?

Coloque um X no número que represente o como você se sente sobre a sua estabilidade ou instabilidade na empresa, considerando a possibilidade de mudança de tecnologias de produção.

| ← Grau de instabilidade | | | Grau de estabilidade → | | | |
|-------------------------|----------------|----------------|------------------------|---------------|---------------|---------------------|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Totalmente Instável | Muito Instável | Pouco Instável | Normal | Pouco Estável | Muito Estável | Totalment e Estável |

13. Quais são as suas expectativas, do que pode vir acontecer com o seu futuro na empresa, com relação ás mudanças de produção com novas máquinas e com novas tecnologias?
- a () apreensão de não ter condição técnicas de produzir com as novas máquinas;
 - b () expectativas de que essas mudanças sejam para o crescimento da empresa e uma oportunidade de crescimento profissional;
 - c () expectativa que de qualquer forma me adapte ao novo processo de produção;
 - d () pressentimento de encontrar dificuldade de adaptação ao novo processo de produção;
 - e () expectativa de continuar sendo aproveitado no quadro de funcionários da empresa;
14. A empresa exige que você domine todas as tecnologias de produção existente no parque de produção?
- a () totalmente
 - b () quase que totalmente
 - c () parcialmente
 - d () quase que parcialmente
 - e () não exige
15. Quais as iniciativas que a empresa tomou ou esta tomando para que você se adapte com novas máquinas e com novas tecnologias de produção?
- a () organiza demonstrações das novas máquinas e das novas tecnologias;
 - b () tem oportunidade de operar novas máquinas para experimentar a forma de produção;
 - c () tem oportunidade de contato superficial com as novas máquinas;
 - d () não tem oportunidade de contato com as novas máquinas;
 - e () não tem conhecimento da existência de novas máquinas de produção com novas tecnologias;

16. Quais as habilidades mais valorizadas pela empresa no desempenho de sua função?

- a) () mais habilidade mental;
- b) () mais habilidade manual;
- c) () mais habilidade física;
- d) () mais habilidade mecânica;

17. Como você se sente com relação a todo esse processo de mudança e a produção com essas novas máquinas?

Sente:

- a () seguro
- b () desmotivado
- c () surpreso
- d () inseguro
- e () em conflito
- f () preocupado
- g () estressado
- h () indiferente
- i () apreensivo
- j () motivado
- l () outros: _____

18. Você colabora com seus colegas de trabalho quanto as dificuldades encontradas no desempenho do trabalho?

- a () colabora a pedido do colega
- b () colabora sem que tenha sido solicitado
- c () colabora por iniciativa própria porque sempre colabora
- d () colabora por ser recíproco (por ele ter ajudado antes ou sempre)
- e () colabora porque a empresa exige colaboração
- f () não colabora

19. Tem participado de treinamento?

- () Sim
- () Não
- Onde foi dado?
- () Na sede da empresa
- () Em uma escola
- () Em outra empresa
- () Fora de Dourados

Se Sim. Como foi dado?

- () Palestra
- () Demonstração Prática
- () Você praticou

O que você apreendeu nesses treinamentos?

- () Teoria
- () Prática (como fazer)
- () Outros.....

20. Foi por vontade própria que você participou de treinamentos?

- foi uma escolha minha;
- foi uma solicitação da empresa;
- foi uma exigência da empresa;
- foi uma oportunidade quando da substituição de máquinas;
- outros: _____

21. Como você vê esses treinamentos?

- uma obrigação pela empresa que não leva a nada;
- uma tarefa a mais e não acrescenta mais nada a que já sei;
- uma oportunidade de aprender maneiras diferentes de fazer o mesmo trabalho;
- uma possibilidade de crescer profissionalmente;
- uma forma de atualização das técnicas de execução de trabalho;
- outros: _____

22. Quais treinamentos que você gostaria de ter oportunidade de participar?

- treinamento prático na operação de máquinas;
- treinamento sobre a composição e formulação de materiais;
- treinamento para desenvolvimento pessoal (Relações Humanas, etc.);
- Outros:

23. Como você vê a forma com que a empresa está procedendo as mudanças no processo de produção?

- estou indiferente (tanto faz) quanto a forma que a empresa está procedendo as mudanças;
- gostaria de estar sabendo e informado das mudanças ;
- vejo com preocupação como as mudanças estão ocorrendo;
- estou apreensivo quanto as mudanças;
- estou tranquilo quanto forma que empresa está procedendo as mudanças;
- a forma com a empresa está procedendo as mudanças está me estressando;
- outros: _____

24. Você tem sugestões ou críticas com relação a tudo o que está ocorrendo na empresa?

Escreva todas as sugestões que você tiver idéia de expor, pois sua participação é essencial para o crescimento da empresa.

Quanto a:

24.1 Sobre os treinamentos oferecidos ou que possam ser oferecidos aos funcionários.

24.2 Qual o seu lazer preferido e que gostaria que a empresa oferecesse aos funcionários?

25 Como você vê os erros de produção cometidos na empresa e como você procede?

- () toma conhecimento do erro de produção e **comunica a chefia;**
- () toma conhecimento do erro de produção, **corrige o erro e não comunica sua chefia;**
- () toma conhecimento do erro de produção e permanecesse em silêncio (ignora);
- () toma conhecimento do erro de produção, comunica a chefia e procura aprender com os erros;
- () não toma conhecimento dos erros de produção e não tem preocupação com esses fatos;
- () outros: _____

Tem alguma sugestão a dar sobre como proceder em caso de erros de produção?

25.1 Como é a sua colaboração com outros funcionários no ambiente de trabalho.

() colaboração espontânea (tomo a iniciativa sempre que algum colega necessidade de colaboração);

(....) colaboração esporádica (colaboro quando algum colega solicita ou tem necessidade)

- () colaboração rotineira (é de rotina e constante a colaboração espontânea entre os colegas durante todo o processo de trabalho)
- () colaboração obrigatória (a colaboração é obrigatória entre todos os colegas e por todo o processo de produção)
- () não há colaboração entre todos os colegas durante todo o processo de produção;
- () há colaboração entre todos os colegas durante todo o processo de produção.

Tem alguma sugestão a dar sobre a colaboração dos colegas no processo de produção?

Obrigado pela sua valiosa colaboração.

“A verdadeira dificuldade não está em aceitar idéias novas, mas sim em escapar das idéias antigas.”

JOHN MAYNARD KEYNES

4 Anexo D

4.1 Artigo Gazeta Mercantil

GAZETA MERCANTIL *Digital*

MATO GROSSO DO SUL

ANO III - N.º 696 - segunda-feira, 23 de julho de 2001

Indústria investe para ampliar produção de embalagens plásticas

Com investimento de cerca de R\$ 4 milhões na construção da sede própria, que tem 3,3 mil metros quadrados de área edificada, e aquisição de novos e modernos equipamentos, a Sacoplast pretende aumentar o faturamento, hoje na casa de R\$ 1 milhão mensais, em pelo menos 60% até o final do ano. A montagem das novas máquinas já teve início e a expectativa é de que a nova unidade comece a funcionar até outubro. Para executar esse projeto de ampliação e modernização, a direção da empresa buscou financiamentos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Centro-Oeste (FCO), gerido pelo Banco do Brasil.

A Sacoplast é uma empresa familiar criada em 1989 em Dourados, município a 219 quilômetros de Campo Grande, que se destaca na produção de grãos e agroindústrias. O diretor Comercial, Evandro Luiz Vicente, afirmou que atualmente a indústria funciona num prédio de 2 mil metros quadrados.

Concorrência

Com o investimento feito, a pretensão é elevar a produção de 300 toneladas mensais para 500 toneladas/mês. Ele afirmou que foram adquiridos equipamentos mais modernos, que permitirão a produção de embalagens plásticas de melhor qualidade, resistência e design. Quando iniciou as atividades, fabricava apenas 3 toneladas/mês de sacos flexíveis de polietileno. Para se diferenciar dos concorrentes do mercado, a Sacoplast sempre teve uma preocupação com o design dos seus produtos, conforme conta Evandro Vicente. As embalagens fabricadas pela empresa são destinadas principalmente para os produtos alimentícios como arroz, feijão, açúcar e leite. A empresa já atua em Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Roraima, Acre, Amazonas e Oeste de São Paulo. Para ampliar esse leque, ela já realiza trabalhos em cidades do Paraná, Goiás e outros municípios de São Paulo. Segundo informou o diretor, com o aumento da produção será possível atender também mercados que ainda não estavam sendo explorados.

Evandro Vicente disse que o plano de racionamento de energia elétrica foi uma ducha de água fria nos planos de crescimento da empresa, que teve que acabar com os turnos de fim de semana para poder economizar energia e não ser punido pelo governo federal com o pagamento da sobretaxa. A direção pediu a revisão das metas, mas não está otimista quanto a resposta. "Pelo que temos ouvido só estão revendo as meta de consumo das multinacionais", afirmou.

Antes do racionamento, a indústria mantinha três turnos que completavam 24 horas de produção diária, inclusive nos finais de semana. Mas a direção da Sacoplast não fala em suspender o projeto de expansão, e até mantém a previsão de aumentar o seu quadro de funcionários, que hoje é de 100 trabalhadores, em 20%. O diretor Comercial acredita que todo o investimento será recuperado dentro de cinco anos.

(pyafusso@gazetamercantil.com.br)

Paulo Yafusso de Campo Grande

© GAZETA MERCANTIL